

Skills for  
Trade and  
Economic  
Diversification

► STED ►

منظمة  
العمل  
الدولية



# مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع

دليل عملي



# مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع

## دليل عملي

كورنيلوس غريغ وبولورما توموروشودور كلوك

مايو ٢٠٢٠

حقوق النشر محفوظة © لمنظمة العمل الدولية ٢٠٢٠

الطبعة الأولى، ٢٠٢٠

تتمتع منشورات مكتب العمل الدولي بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم ٢ المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف، على أنه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها بدون إذن، شريطة أن يشار حسب الأصول إلى مصدرها. وأي طلب للحصول على إذن بالاستنساخ أو الترجمة يجب أن يوجه إلى مكتب مطبوعات منظمة العمل الدولية (الحقوق والتراخيص)، في مكتب العمل الدولي في جنيف ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. أو عن طريق البريد الإلكتروني: rights@ilo.org. والمكتب يرحب دائماً بهذه الطلبات.

يجوز للمكتبات والمؤسسات وغيرها من الجهات المستخدمة المسجلة لدى منظمات حقوق الاستنساخ أن تستنسخ هذه الوثيقة وفقاً للتراخيص الممنوحة لها لهذا الغرض. زوروا موقع <http://www.ifrro.org> للاطلاع على أسماء منظمات حقوق الاستنساخ في بلدكم.

---

مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع: دليل عملي

ISBN (print) 9789220323953

ISBN (web PDF) 9789220323946

---

لا تنطوي التسميات المستخدمة في منشورات مكتب العمل الدولي، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد فيها للمادة التي تتضمنها، على التعبير عن أي رأي من جانب مكتب العمل الدولي بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها.

ومسؤولية الآراء المعبر عنها في المقالات أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً، هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب مكتب العمل الدولي على الآراء الواردة فيها.

والإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة مكتب العمل الدولي عليها، كما أن إغفال ذكر شركات أو منتجات أو عمليات تجارية ليس علامة على عدم إقرارها.

ويمكن الاطلاع على معلومات عن المنشورات والمنتجات الرقمية الصادرة عن مكتب العمل الدولي على العنوان:

[www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

This publication was produced by the Document and Publications Production, Printing and Distribution Branch (PRODOC) of the ILO.

*Graphic and typographic design, layout and composition,  
printing, electronic publishing and distribution.*

PRODOC endeavours to use paper sourced from forests managed in an environmentally sustainable and socially responsible manner.

Code: ALW-REP

## الشكر ◀

يشكر مؤلفو هذا الدليل سربنيغاس ريدي (رئيس فرع المهارات وقابلية التوظيف، قسم سياسات التوظيف، منظمة العمل الدولية) وأولغا ستريستكا - إيلينا (قائدة الفريق، في مجال «استراتيجيات مهارات أسواق العمل المستقبلية»، فرع المهارات والتوظيف، إدارة سياسات التوظيف، منظمة العمل الدولية) على دعمهما المستمر والمتعمق لبرنامج مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED). ويود المؤلفون أن يشكروا سانغيون لي (مدير إدارة سياسات التوظيف، منظمة العمل الدولية)، وأولغا ستريستكا - إيلينا، وإيلكا ويبستر على تعليقاتهم المفيدة والمهمة. ويقر المؤلفون مع التقدير بالدعم الذي يلقاه برنامج منظمة العمل الدولية لتنمية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) من قبل حكومة الاتحاد الروسي في إطار مشروع «تطبيق استراتيجية مجموعة العشرين التدريسية: الشراكة بين منظمة العمل الدولية والاتحاد الروسي (المرحلة الثانية)» ([www.ilo.org/g20ts](http://www.ilo.org/g20ts)). ومن قبل الوكالة السويدية للتنمية الدولية (SIDA) في إطار «برنامج الشراكة بين الوكالة السويدية للتنمية الدولية ومنظمة العمل الدولية 2018-2021» ومن قبل حكومة النرويج في إطار مشروع زيادة المهارات ([www.ilo.org/skill-up](http://www.ilo.org/skill-up)). هذا ويعترفون بمشاركة المنظمات الشريكة الوطنية والقطرية التي تعاونت مع منظمة العمل الدولية في مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي STED، ولاسيما في مجال تجربة ورشات العمل التقنية وورشات التنبؤ في مجال مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) في كل من إثيوبيا وغانا والأردن والمغرب والسنغال، وتجريب نسخة سريعة مبكرة من مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) في فيتنام. ويود المؤلفون أن يشكروا الزملاء في منظمة العمل الدولية العاملين في المقر الرئيسي في جنيف، بمن فيهم سيرجيو إيربارتي كيزادا، وميللاغروس لازو كاسترو، وأدامي تراوري. بالإضافة إلى ذلك، هم يشكرون الأخصائيين الميدانيين باتريك دارو، وأكيكو ساكاموتو، ولورا شميد، وإيلكا ويبستر، والزملاء العاملين في الميدان، فرانك أديتور، وإيمان العراج، ودودا كا، وهوين نغوين ثاي، وأليمييهو زيودي، على قيادة تنفيذ عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة في البلدان المذكورة أعلاه. ويود المؤلفون أيضاً أن يشكروا الزميلين في منظمة العمل الدولية كريستين هوفمان وكريم تومي على عملهما القيم في تجربة النسخة الأولى من ورشة العمل الاختبارية لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة في تونس في يناير 2016. ويدير قسم مستندات المشاريع (PRODOC) لمنظمة العمل الدولية في المقر الرئيسي في جنيف شكل المنشور وتصميمه وإنتاجه. يقر المؤلفون بتقديرهم للدعم المالي للترجمة العربية من مشروع «نحو تحسين التعليم الفني والتدريب المهني في القطاعين المنظم وغير المنظم في لبنان» الممول من قبل «منظمة اليونيسف». كما يشكرون الزميلة في المشروع رانيا حكيم على عملها القيم في مراجعة الترجمة العربية.



## ◀ جدول المحتويات

iii	الشكر
vii	تمهيد
ix	مسرد المصطلحات
i	١. مقدّمة
٢	١.١ ما الغاية من مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع
٢	٢.١ هذه الوثيقة
٣	٢.٢ أهداف مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) وتأثيرها المتوقع
٤	٢.١ منطق تنمية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)
٥	٢.٢.٢ أهداف مبادرة مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) في قطاع ما
٧	٣. عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة
٩	٣.١ مرحلة البدء
١٣	٣.٢ مرحلة تشخيص مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)
١٥	٣.٣ مرحلة تنفيذ مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)
١٦	٤. البحوث الخلفية والمشاورات السابقة لورشة العمل
١٧	٤.١ تعريف القطاع
١٨	٤.٢ إحصاءات القطاع
٢٠	٤.٣ المشاورات
٢٠	٤.٤ المهن الأساسية
٢٢	٤.٥ إحصاءات التعليم والتدريب والمعلومات الأخرى من جانب العرض
٢٣	٤.٦ تنبؤات الطلب على المهارات
٢٦	٤.٧ المعلومات اللازمة لتحضير لورشة العمل المتعلقة بالتنبؤ التقني والسياسات
٢٧	٥. ورشة عمل التنبؤ التقني والسياسات
٢٩	٥.١ نبذة عن المشاركين
٣٠	٥.٢ هيكل ورشة العمل ودوراته
٣٢	٥.٣ توجيهات بشأن عقد ورشة عمل التنبؤ التقني والسياسات بالنسبة لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع
٣٢	٥.٣.١ نطاق التوجيه
٣٢	٥.٣.٢ مواد ورشة العمل
٣٢	٥.٣.٣ موقع ورشة العمل
٣٢	٥.٣.٤ العاملون على تنظيم ورشة العمل

## جدول المحتويات (تابع) ◀

٣٣	0,٤ محتوى ورشة العمل
٣٣	0,٤,١ مقدمة عن ورشة العمل
٣٣	0,٤,٢ الجلسة الأولى - مقدمة إلى ورشة العمل: الغرض والعملية والاطار التشخيصي لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي STED
٣٤	0,٤,٣ الجلسة الثانية - عرض ومناقشة بشأن البحوث الأساسية والمشاورات
٣٤	0,٤,٤ الجلسة ٣ - تحديد خصائص القطاعات، وبيئة الاعمال التجارية، والرؤية لمستقبل القطاع
٣٧	0,٤,٥ الجلسة ٤ - الثغرات في القدرة لتجارية
٣٨	0,٤,٦ الجلسة ٥ - آثار القدرة التجارية على أنواع المهارات المطلوبة
٤٠	0,٤,٧ الجلسة ٦ - نظرة مستقبلية لكمية المهارات المطلوبة
٤٠	0,٤,٨ الجلسة ٧ - القيود النظامية في عرض المهارات وتوفير تنمية المهارات
٤٢	0,٤,٩ الجلسة ٨ - توفير المهارات المتاحة؛ والثغرات بين العرض والصورة المرتقبة للمهارات اللازمة
٤٤	0,٤,١٠ الجلسة ٩ - وضع مقترحات لتلبية الاحتياجات من المهارات في المستقبل
٥١	0,٤,١١ الجلسة ١٠ - الاستنتاجات والخطوات اللاحقة
٥٣	٦. ما بعد ورشة العمل
٥٤	٦,١ التحقق من صحة التوصيات المتعلقة بالمهارات الاستراتيجية وتحسينها / سد النقص في المعلومات
٥٤	٦,٢ إعداد استراتيجية المهارات القطاعية لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي STED
٥٥	٦,٣ تنفيذ توصيات المهارات الاستراتيجية لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي STED
٥٥	٦,٤ تنمية القدرات وإضفاء الطابع المؤسسي
٥٦	الملحق أ: مواد ورشة عمل سريعة عن مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)
٥٧	الملحق ب: الوثيقة الاستراتيجية لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)
٥٩	الملحق ج: إعداد ميزانية لعملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة

على مدى السنوات العشر الماضية، ساعدت منظمة العمل الدولية الدول الأعضاء في تشخيص المهارات التي تحتاج هذه الدول إلى تطويرها للمشاركة بشكل فعال في التجارة الدولية وتنويع اقتصاداتها من خلال برنامجها الخاص بمهارات التجارة والتنويع الاقتصادي. منذ البداية، كنا نسعى إلى تحقيق عملية تشاركية تشمل الصناعة، وشركاء منظمة العمل الدولية، ومقدمي التعليم والتدريب، وغير ذلك من المنظمات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني. يقدم هذا الدليل الجديد المشورة بشأن تنفيذ نهج مستحدث في مجال مهارات التجارة والتنويع الاقتصادي (STED) جرت تجربته في عدد من البلدان خلال السنتين الماضيتين بالتعاون مع الشركاء الوطنيين. ويهدف هذا البرنامج إلى التعجيل بالعملية، وتعميق التعاون، وبناء القدرات في ما بين الشركاء الوطنيين والقطاعيين، وتحسين استراتيجيات مهاراتهم، والمساعدة على الانتقال بمزيد من الفعالية من تشخيص الحاجات إلى تنفيذ استجابات تنمية المهارات المطلوبة. يختلف ذلك عن مهارات التجارة والتنويع الاقتصادي (STED) الكامل بكونه لا يعتمد على أبحاث المسح الأساسي، وأن العملية تتمحور حول ورشة عمل كبيرة للتنبؤ التقني والسياسات تشمل الصناعة والشركاء الوطنيين والقطاعيين ومزودي التعليم والتدريب. بالإضافة إلى ذلك، هو يركز على التعاون حيث يكون التشاور مع الشركاء طوال العملية أكثر شمولاً من ذلك المحدد لمهارات التجارة والتنويع الاقتصادي (STED) الكامل والمدرج في دليل مهارات التجارة والتنويع الاقتصادي (STED) العملي الأصلي.

ومنذ أن تم اختبار مهارات التجارة والتنويع الاقتصادي (STED) في عام ٢٠١٠ لأول مرة، أصبح هناك اعتراف متزايد بأن المهارات تؤدي دوراً رئيسياً في تمكين الاقتصادات النامية من المشاركة في التجارة وتنفيذ استراتيجيات إنمائية بقيادة القطاع الخاص. ومن المسلم به على نطاق واسع أن المبادرات المتخذة على الصعيد الوطني لتعزيز نظم تنمية المهارات لها دور هام تؤديه في هذا الصدد، ولكن يمكن القيام بذلك أيضاً على نحو أكثر فعالية على الصعيد القطاعي بالكثير من العمل المفصل المتعلق بتشخيص الحاجة إلى المهارات ووضع وتنفيذ استراتيجيات عملية لمعالجتها. وتوفر مهارات التجارة والتنويع الاقتصادي (STED) لشركاء منظمة العمل الدولية وشركائهم الوطنيين المتعاونين أداة تساعدهم في الاضطلاع بهذا العمل المفصل. وتقدم مبادرات التعاون الإنمائي القائمة على مهارات التجارة والتنويع الاقتصادي (STED) الدعم العملي لهذه المبادرات في مجال تطبيق هذه الأداة.

وعلى مدى عقود من الزمن، أدت التنمية القائمة على التجارة والتي يقودها القطاع الخاص إلى زيادة المدخيل الوطنية للعديد من البلدان إلى حد كبير، كما نجحت في انتشال مئات الملايين من البشر من براثن الفقر. في السنوات الأخيرة، بدأ العديد من البلدان في إقرار تقدم جيد، وتحسين البنية الأساسية وبيئة تمكين الأعمال، وتنمية مشاريع تجارية أكثر تطوراً، وزيادة وتنويع الصادرات، والربط بسلاسل القيمة العالمية والإقليمية، وتعزيز اقتصاداتها المحلية. ومع ذلك، فإن أزمة COVID-١٩ التي كانت قد بدأت في وقت النشر، لها آثار سلبية كبيرة على التجارة، حيث تضع ملايين العاملين في القطاعات التجارية ومورديهم خارج العمل، أو تؤثر على مداخيلهم بشدة. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي فقدان الدخل من الأنشطة التجارية إلى خفض إنفاق المستهلكين، مما يساهم في فقدان فرص العمل وغالباً ما يؤدي إلى انخفاض حاد في المدخيل بين العاملين في الشركات التجارية المحلية والعمال غير الرسميين.

في بعض القطاعات، من المرجح أن تتعافى الوظائف وبالتالي المدخيل مع استئناف النشاط الاقتصادي على مستوى العالم، على الرغم من أن المدة التي سيتطلبها ذلك غير مؤكدة. وفي القطاعات الأخرى، سيكون التأثير طويل الأمد، سواء لأن التعافي أبطأ أو لأن بعض الأنشطة تضيع إلى الأبد. ومع ذلك، ستكون هناك فرص لنمو العمالة في القطاعات الأخرى، سواء القابلة للتجارة أو المحلية.

قبل هذه الأزمة، كانت البلدان قد حددت بالفعل توافر المهارات المناسبة والرأس المال البشري كواحد من التحديات الرئيسية التي تواجهها في البناء على نجاحاتها، وكمصدر رئيسي للفرص في المستقبل إذا ما تمكنت من تحديدها بشكل صحيح. الآن هناك حاجة ملحة لسياسة للدول لتحديد أين يمكن توظيف مواطنيها بشكل منتج في المستقبل، والمهارات المختلفة اللازمة لجعل هذا الأمر حقيقة، وما يعنيه ذلك للاحتفاظ بالعاملين الحاليين وتعليم وتدريب الداخلين المسقبين إلى القوى العاملة.

يهدف دليل مهارات التجارة والتنويع الاقتصادي (STED) السريع إلى مساعدة البلدان على تنفيذ توقع المهارات الاستراتيجية هذا، بما في ذلك اختيار القطاعات ذات الأولوية من أجل الاهتمام بالسياسة، وتحليل موقف القطاع وتوقعاته، وما يجب عليه تعزيزه لتحقيق هذه الرؤية للمستقبل، وكيف يمكن أن تسهم المهارات في ذلك وماذا يجب أن يكون اختيار الاستراتيجية وخطة العمل.

وحتى قبل أزمة COVID-١٩، كانت بيئة التجارة تصبح أكثر تحدياً، مع ارتفاع نزعة الحماية، ومع توفير الفرص المتكافئة للعلاقات التجارية التي كثيراً ما كانت تميل ضد البلدان الأقل تقدماً. تُظهر المؤشرات الأولية أن نقاط الضعف في سلسلة التوريد التي أبرزها الوباء ستؤدي إلى اقتراب بعض الأنشطة القابلة للتداول من عملاتها النهائيين. على الرغم من هذا، وحتى مع أعباء COVID-١٩، فإن هناك إمكانيات كبيرة للاقتصادات النامية والناشئة لكي تستفيد من الاندماج على نحو أعمق في التجارة العالمية والإقليمية، سواء من خلال التجارة في ما بين بلدان الجنوب أو من خلال التجارة مع البلدان الصناعية. وللمهارات دور رئيسي تؤديه في هذا المجال، مما يساهم في زيادة الإنتاجية، وفي اعتماد تكنولوجيات وممارسات تجارية جديدة، وفي الابتكار في المنتجات والخدمات والعمليات. ومن الأهمية بمكان أن تكون المهارات ضرورية لتحقيق تكافؤ الفرص في التجارة، والمساهمة في قدرة الشركات في البلدان الأقل نمواً على التنويع في أنشطة أكثر تطوراً، وإنشاء الرأس المال الفكري، وتطبيق التكنولوجيات وتطويرها، وإقامة علاقات تجارية متوازنة في شبكات العرض وسلاسل القيمة. ويهدف برنامج مهارات التجارة والتنويع الاقتصادي (STED) التابع لمنظمة العمل الدولية إلى تعزيز قدرة البلدان وقطاعاتها القابلة للتداول على الاستفادة من الفرص التي يقدمها هذا البرنامج.

ويأتي هذا الدليل نتيجة للعمل الذي قام به فرع المهارات التابع لقسم سياسة التوظيف في منظمة العمل الدولية. لقد استفاد الفرع من التعاون والمشاورات مع العديد من زملاء منظمة العمل الدولية، ومن تجربة التعاون الإنمائي القائم على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) بالتعاون مع عدد من الدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية، بما في ذلك إثيوبيا وغانا والمغرب والسنغال، حيث تم تجربة نهج مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع في هذا المجال. وإثني أتطلع إلى دعم استخدام هذا الدليل كجزء من العمل الأوسع الذي تضطلع به منظمة العمل الدولية لمساعدة البلدان على تحليل وتوقع وتوفير المهارات اللازمة للمشاركة بفعالية في التجارة الدولية للشفاء من وباء COVID-19، وعلى تنمية أنشطتها الاقتصادية في القطاع الخاص وتنويعها.

سرينيفاس ريدي

رئيس فرع المهارات وقابلية التوظيف

إدارة سياسات التوظيف، منظمة العمل الدولية

## مسرد المصطلحات ◀

**عدم تطابق المهارات -** إن عدم تطابق المهارات هو مصطلح شامل يشير إلى أنواع مختلفة من الثغرات في المهارات واختلالات التوازن مثل الإفراط في التعليم، ونقص التعليم، والإفراط في التأهيل، ونقص التأهيل، والإفراط في المهارات ونقص المهارات وفائضها وتفاقم المهارات، وما إلى ذلك. بالتالي، يمكن لعدم تطابق المهارات أن يكون نوعيًا وكميًا على حد سواء، فينعكس الاثنان على حالات حيث لا يفي الشخص بمتطلبات الوظيفة وعندما يكون هناك نقص أو فائض في الأشخاص ذوي المهارات المحددة. ويمكن تحديد عدم تطابق المهارات على مختلف المستويات بما في ذلك الفرد أو صاحب العمل أو القطاع أو الاقتصاد. هذا وقد يتزامن العديد من أنواع عدم تطابق المهارات. (المعهد الدنماركي للتكنولوجيا/ÖSB/معهد الأبحاث عن التوظيف، ٢٠١٠)

**توقع الاحتياجات من المهارات -** لا يوجد تعريف موحد لهذه العبارة. عادة ما يرمز هذا المصطلح إلى أي تشخيص تطوعي للاحتياجات من المهارات المتوقعة في أسواق العمل المستقبلية من خلال أي نوع من الطرق، سواء كانت كمية أو نوعية، بما في ذلك التفاعل والتبادل والإشارة بين الجهات الفاعلة في سوق العمل.

**التنبؤ بالاحتياجات من المهارات -** لا يوجد تعريف موحد للتنبؤ بالاحتياجات من المهارات. وكثيرًا ما يستخدم هذا المفهوم بالمعنى الأساسي «لتوقع» الحاجة إلى المهارات. ولكن في الدوائر التكنولوجية، يرمز المصطلح عادة إلى توقعات التوظيف المتوسطة/ الطويلة الأجل القائمة على نماذج اقتصادية قياسية تحدد حجم توقعات التوظيف حسب الصناعة والمهنة.

**تقادم المهارات -** يشير تقادم المهارات إلى الحالة التي لم تعد المهارات فيها مطلوبة أو مفيدة في سوق العمل (تقادم المهارات الاقتصادية) أو إلى تحلل المهارات الناتجة عن ضمور (تقادم المهارات التقنية) (المعهد الدنماركي للتكنولوجيا/ÖSB/معهد الأبحاث عن التوظيف)،

**نقص المهارات -** إن نقص المهارات مصطلح شامل يرمز إلى الثغرات في المهارات ونقص اليد العاملة. «نقص المهارات» هو نقص حقيقي في الأفراد ذوي المهارات الكافية والمتاحة في سوق العمل الذين يسهل الوصول إليهم، والذين يملكون نوع المهارة المطلوب والتي تؤدي إلى صعوبة في التوظيف (المنتدى الوطني للعلوم والتكنولوجيا، ١٩٩٨). يميز نقص المهارات الحالة التي لا يستطيع فيها أصحاب العمل تعيين موظفين ذوي مهارات يتحون عنها بمعدل الأجر الجارية (تكافؤ فرص العمل، ٢٠١٥). وقد ينتج هذا عن الافتقار الأساسي إلى الموظفين (عندما تكون مستويات البطالة منخفضة للغاية)، أو اختلالات جغرافية كبيرة في العرض (مع عدد كاف من الأشخاص ذوي المهارة في سوق العمل ولكن لا يسهل عليهم الوصول إلى الوظائف المتاحة)، أو نقص حقيقي في عدد الأفراد من ذوي المهارات المناسبة - إما عند مستوى موظف مبتدئ، أو للمهن ذات المهارات العالية (المنتدى الوطني للعلوم والتكنولوجيا، ١٩٩٨).

**فائض المهارات -** يحدث فائض المهارات عندما يتجاوز عرض نوع معين من المهارات على الطلب من موظفين لديهم تلك المهارة. (المعهد الدنماركي للتكنولوجيا/ÖSB/معهد الأبحاث عن التوظيف، ٢٠١٠)

**المهارة -** القدرة على تنفيذ نشاط يدوي أو عقلي يتم اكتسابه من خلال التعلم والممارسة. يستخدم مصطلح «المهارات» كمصطلح شامل للمعرفة والكفاءة والخبرة اللازمة لأداء مهمة أو وظيفة معينة. (مقتبس من منظمة العمل الدولية: مسرد المصطلحات الأساسية المتعلقة بالتعلم والتدريب للعمل، ٢٠٠٦)

**تنمية المهارات -** مفهوم على نطاق واسع بمعنى التعليم الأساسي والتدريب الأولي والتعلم مدى الحياة. (منظمة العمل الدولية: «قوى عاملة ماهرة لنمو قوي ومستدام ومتوازن»، استراتيجية تدريب مجموعة العشرين، جنيف، ٢٠١٠).

**دراسات تنبؤ المهارات -** تكون دراسات التنبؤ عادة تحليلات كمية ونوعية متعددة التخصصات تفترض أن المستقبل البديل ممكن. وقد تتضمن دراسات التنبؤ سيناريوهات بديلة. هذا وقد تنظر أنشطة التنبؤ أيضًا في الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لتشكيل المستقبل. (المعهد الدنماركي للتكنولوجيا/ÖSB/معهد الأبحاث عن التوظيف، ٢٠١٠)

**الثغرات في المهارات -** يستخدم هذا المصطلح لوصف عدم التطابق النوعي بين عرض الموارد البشرية أو توفرها ومتطلبات سوق العمليكون هناك ثغرات في المهارات عندما يشعر أصحاب العمل بأن العاملين لديهم لا يتمتعون بأنواع/مستويات كافية من المهارات لتحقيق أهدافهم التجارية، أو حيث يبدو أن الداخلين الجدد إلى سوق العمل مدرّبون ومؤهّلون للمهن ولكنهم ما زالوا يفتقرون إلى مجموعة متنوعة من المهارات المطلوبة (المنتدى الوطني للعلوم والتكنولوجيا، ١٩٩٨). (ستريتسكا - إيلينا، أ. نقص المهارات. في: «تحديث التعليم والتدريب المهني في أوروبا: تقرير أساسي. التقرير الرابع عن بحث التدريب المهني» «سيديفوب»، المجلد الأول، ٢٠٠٨).

**علم التصنيف -** ممارسة التصنيف وعلومه على سبيل المثال، يُعدّ التصنيف المعياري الدولي للمهن مثالًا على مخطط هرمي أو تصنيف للمهن.

**التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) -** التعليم والتدريب الأولي والمستمر الذي توفره المدارس أو مقدمو التدريب أو الشركات والذي يُشكل جزءًا من المهارات والمعرفة والمواقف المطلوبة للعمل في مهنة معينة أو مجموعة من المهن ذات الصلة في أي ميدان من ميادين النشاط الاقتصادي.



### ١.١ ما الغاية من مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع

تُشكل مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) منهجية منظمة العمل الدولية في مجال التعاون الإنمائي التي تم تصميمها لمساعدة البلدان الشريكة في تلبية الاحتياجات إلى المهارات ضمن القطاعات القابلة للتداول والتي من المتوقع أن تؤدي دورًا مهمًا في قيادة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد أظهرت الخبرة المكتسبة من أعمال التعاون الإنمائي القائم على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) أن عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) ينبغي أن تكون قابلة للتكيف مع الظروف السائدة في كل بلد وقطاع، ومع حاجات الشركاء في المشاريع. وتضع العملية التشخيصية الحالية لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) التي تستخدم منذ عدة سنوات تركيزًا قويًا على البحوث الأولية، بما في ذلك مسحا قائمًا على المؤسسات، ودراسة عن توفر المهارات، ومشاورات مكثفة مع الخبراء، فضلًا عن البحوث المكتبية الأساسية القائمة على الاحصاءات المتاحة، واستعراض المنشورات والوثائق الأخرى. وقد ثبت أن هذا مناسب تمامًا للعديد من السياقات، ولكن التقييمات والتعليقات من الشركاء قد برهنت على أن هناك حاجة أيضًا إلى اتباع نهج أخف وأسرع في تحليل مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED).

وقد تم تطوير نهج مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع للاستجابة لهذه الحاجة، وهو يعتمد على الصيغة الكاملة لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) وعلى الخبرة المكتسبة من التعاون مع مدرسة موسكو للإدارة سكولكوفو بشأن نهج التنبؤ السريع.

### ٢.١ هذه الوثيقة

تركز هذه الوثيقة على عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة، وعلى أهدافها وتأثيرها المتوقع، وعلى العملية بأكملها من البداية إلى التنفيذ.

تصف هذه الوثيقة مرحلة البدء، التي يتم خلالها إنشاء علاقات وترتيبات عمل مع الشركاء الوطنيين، وتحديد أولويات للقطاعات الاقتصادية لتطبيق نهج مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع بالتعاون مع الشركاء الوطنيين. وتصف الوثيقة أيضًا كيفية إنشاء فريق تقني لتوقع المهارات للاضطلاع بالجوانب التقنية للعمل دعمًا للتعاون والحوار بين الشركاء الوطنيين والقطاعيين.

كما وانها تقدم التوجيه بشأن إجراء بحوث ومشاورات مكتبية أولية في قطاع أو أكثر من القطاعات المستهدفة.

ومن مجالات التركيز الرئيسية للوثيقة توفير التوجيه للفريق التقني لتوقع المهارات بشأن عقد ورشة عمل عن مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة. ويعرض الفريق التقني نواتج البحوث المكتبية والمشاورات الأولية المقدمة إلى مجموعة قطاعية تمثل الصناعة والحكومة وممثلي أصحاب العمل والعمال ومقدمي التعليم والتدريب، ويقوم بتيسير الفريق من خلال عملية التحليل، ووضع الرؤى، ووضع الاستنتاجات والتوصيات، وإعداد مخطط لاستراتيجية المهارات القطاعية.

وتصف الوثيقة العملية التكرارية لما بعد ورشة العمل المتمثلة في وضع الصيغة النهائية للاستراتيجية والالتزام بها، والتخطيط، والانتقال أخيرًا من التخطيط إلى التنفيذ.



## ٢. أهداف مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) وتأثيرها المتوقع

### ٢.١ منطق تنمية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي STED

ان منطق تنمية (نظرية تغيير) مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) كما يلي. إذا كانت القطاعات القابلة للتداول في الاقتصادات النامية والناشئة قادرة على الوصول إلى المهارات التي تحتاج إليها، فإن القدرات التجارية لهذه القطاعات سوف تتعزز، فتزيد من الإنتاجية وتحسن القدرة التنافسية لشركاتها، ومن المرجح بالتالي أن تكون أكثر نجاحًا في الأسواق التجارية. حينها، من المرجح أن تعرض هذه الشركات المزيد من فرص العمل في وظائف لائقة، سواء بشكل مباشر في القطاع القابل للتداول أو بشكل غير مباشر في القطاعات التي تزود قطاع التصدير. ومن الممكن لمبادرة توقع المهارات اللازمة للنجاح في المستقبل في القطاعات القابلة للتداول وتحديدًا، وللاستجابة لتلك الحاجات بالتعاون الوثيق مع الشركاء الوطنيين والقطاعيين أن تكونا فعاليتين في سد الثغرات في المهارات إذا ما تم الاضطلاع بها بالتعاون مع الشركاء الوطنيين والقطاعيين.

ومن المتوقع أن يأتي تأثير المبادرة القائمة على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) من خلال القنوات المباشرة وغير المباشرة. وتتمثل القناة المباشرة في أن يقوم شركاء المشاريع بتنفيذ استراتيجيات المهارات التي وضعت في إطار المبادرة كنتيجة مباشرة لعملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي STED، وذلك على الأقل جزئيًا من خلال تحسين استخدام ميزانياتهم. وحيثما تتوفر الموارد، تسهم مبادرة مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) أيضًا في تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

وتهدف المبادرات القائمة على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) أيضًا إلى تحقيق الأثر بصورة غير مباشرة من خلال قنوات تقوم على التحسين المؤسسي وبناء القدرات، بحيث تنجح لمجموعة أوسع من القطاعات القابلة للتداول فرص أفضل للوصول إلى المهارات التي تحتاج إليها، مما يعزز فرص الحصول بشكل أوسع على الوظائف اللائقة.

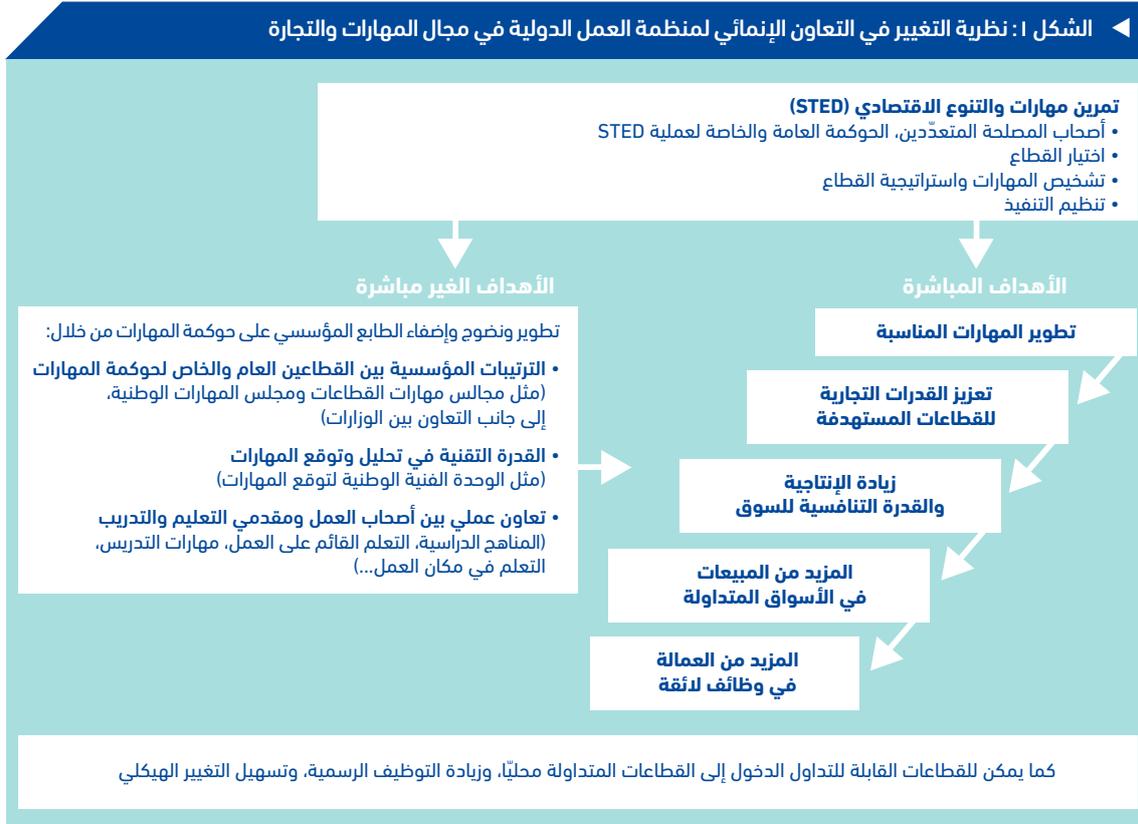
وتهدف مبادرة مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)، من خلال عملها، إلى وضع وتعزيز الترتيبات المؤسسية بين القطاعين العام والخاص وبين الشركاء الوطنيين والقطاعيين في تطبيق توقعات المهارات على إدارة نظم تنمية المهارات. وبقدر ما تكون هذه النظم ذات طابع مؤسسي، فإنها تجعل نظام تنمية المهارات الوطنية والقطرية أكثر تطلعًا وأكثر استجابة لحاجات الصناعة الناشئة من المهارات.

إن المشاركة في عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) تعزز القدرة الفنية لشركاء المشاريع على تحليل الحاجات من المهارات وتوقع هذه الحاجات بفعالية في أي قطاع قابل للتداول، والاستفادة من هذه الفرص لزيادة القدرة التنافسية للقطاع من خلال تنمية المهارات. ويمكن أن يتحقق تحسين القدرات التقنية عن طريق تعزيز قدرة الهيئات القائمة، ولكن يمكن تحسينها أيضًا إذا كانت التجربة جزءًا لا يتجزأ من وحدة وطنية لتوقع المهارات.

يمكن أن توفر المشاركة في مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) نقطة انطلاق لتعزيز التعاون العملي بين أصحاب العمل ومقدمي التعليم والتدريب بما يتجاوز توقع المهارات والإدارة، في مجالات تشمل التالي: تطوير وتحديث المناهج الدراسية؛ أو تعزيز نظم التعلم القائم على العمل (العنصر القائم على العمل في التلمذة الصناعية ذات جودة)؛ أو تنمية مهارات المدربين؛ أو توفير التدريب للموظفين في مكان العمل.

هذا ويمكن لبناء القدرة على توقع المهارات وتعزيز إدارة المهارات للقطاعات القابلة للتداول أن يوفرنا نقطة دخول لإجراء تحسينات مماثلة في القطاعات المحلية، بهدف زيادة فرص العمل اللائق من خلال زيادة الإنتاجية، وزيادة التوظيف الرسمي، وتيسير التغيير الهيكلي (مثل تحويل التوظيف من الزراعة إلى الخدمات على سبيل المثال).

ويخلص الشكل ١ أدناه هذه المسائل.



راجع الاستثمار في المهارات من أجل التجارة الشاملة، منظمة العمل الدولية/منظمة التجارة العالمية (٢٠١٧) للاطلاع على منظور أكثر شمولًا للتفاعل بين المهارات والتجارة.

## ٢,٢ أهداف مبادرة مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) في قطاع ما

تُعدّ دراسة خلفية عن مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) ووثيقة استراتيجية عن المهارات القطاعية للقطاع من النواتج المباشرة الناجمة عن الاضطلاع بمبادرة مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع في قطاع ما. وتستند دراسة الخلفية للقطاع إلى مزيج من البحوث الأساسية والمشاورات مع المنظمات القطاعية، والمؤسسات القطاعية الرائدة، والجهات ذات الصلة التي تقدم التعليم والتدريب، وأصحاب المصلحة الوطنيين، ويمكن أن تشمل مناقشات مجموعات التركيز وإجراء مقابلات متعمقة مع عدد محدود من أصحاب المصلحة الرئيسيين. ويشمل بحث الخلفية الجوانب الإحصائية والنوعية على حد سواء، وهو يستخدم أي مصادر إحصائية متاحة، وعادة ما يدخل في شراكة مع الدائرة الإحصائية الوطنية أو على الأقل يستشيرها.

يتم إعداد الوثيقة الاستراتيجية لمهارات القطاع على أساس التحليل، ووضع الرؤى، والاستنتاجات والتوصيات الصادرة عن ورشة عمل رئيسية مدتها يومان أو ثلاثة أيام ممثلة للقطاع ومؤسساته، مع إجراء مشاورات متابعة فنية مع جميع الشركاء الرئيسيين وأصحاب المصلحة لتحسين التحليل والتوصيات والمسودات الأساسية وتعزيزها.

وينبغي التحقق من صحة الوثيقة الاستراتيجية لمهارات القطاع مع المشاركين في ورشة العمل وأصحاب المصلحة الآخزين على الصعيدين الوطني والقطاعي. ويمكن عقد ورشة عمل لمدة نصف يوم للتحقق من الصحة لهذا الغرض. وكبديل لذلك، يمكن تقاسم الوثيقة مع المشاركين في ورشة العمل مع عرض لتأكيد موافقتهم عليها. وتهدف هذه العملية إلى تعزيز وتيسير تنفيذ توصيات الوثيقة الاستراتيجية لمهارات القطاع على مدى الفترة التالية.

وترد الوثيقة الاستراتيجية لمهارات القطاع في شكل استراتيجية للمهارات، ويمكن أن تسمى استراتيجية لمهارات القطاع إذا كانت هذه هي رغبة أصحاب المصلحة الوطنيين والقطاعين، والتي يتم التعبير عنها من خلال الشريك الرئيسي والآليات التوجيهية الوطنية والقطاعية لعملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED).

وتتجاوز أهداف مبادرة مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع إنتاج وثيقة استراتيجية لمهارات القطاع. وهي تنطوي على تنمية «المهارات المناسبة»، أي المهارات التي تستهدف حاجات القطاع الإنمائية. ويسهم هذا الأمر في تحقيق الأهداف المتوسطة لعملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED): لتعزيز القدرات التجارية للقطاع؛ وتحسين إنتاجيته وقدرته التنافسية وابتكاره؛ وزيادة النواتج والقيمة المضافة والصادرات. ومن شأن هذه الأهداف أن تساهم في تيسير تحقيق الهدف النهائي، ألا وهو توفير المزيد من فرص العمل في وظائف لائقة.

وتركز المبادرة في مجملها على تمكين القطاع من تلبية الحاجة من المهارات على نحو أفضل، وتحسين حوكمة نظام تنمية المهارات في القطاع، مع السعي إلى استدامة المبادرة وتوسيعها على المستوى الوطني. هذا ويقوم بناء القدرات في مجال تحليل المهارات وتوقعها والتخطيط لها بإنشاء القدرة التقنية على الصعيد الوطني ويزيد من إمكانية تطبيق المبادرة على قطاعات إضافية.

وحيثما توجد بالفعل ترتيبات لحوكمة المهارات على المستوى القطاعي، مثل مجلس المهارات للقطاع، تهدف المبادرة إلى العمل بالتنسيق معها، من خلال التعاون على المستوى المؤسسي. وهذا يكفل المشاركة المتعمقة من جانب المؤسسات المشاركة في إدارة المهارات في المبادرة، وتعزيز ملكيتها لاستراتيجية مهارات القطاع، مع تعزيز قدرتها على ادماج الاستراتيجية ضمن برنامج عملها، والقيام بعمل مماثل فيما يتعلق بتوقع المهارات والتخطيط الاستراتيجي.

وحيثما لا توجد ترتيبات على مستوى القطاعات لحوكمة المهارات، تهدف المبادرة إلى بناء أسس يمكن من خلالها إنشاء هذه الترتيبات المؤسسية لتوقع المهارات وإدارتها مع التركيز القطاعي، سواء كانت تعمل على مستوى القطاعات أو من خلال محور مركزي يعمل في قطاعات متعددة. ويتيسر ذلك من خلال إشراك الشركاء القطاعيين والوطنيين في أنشطة تعاونية متعددة الشركاء في مجال بحوث السياسات، وبناء الاستراتيجيات، والتخطيط والتنفيذ. وحيثما كان ذلك ممكنًا، يتم إنشاء لجنة توجيه لمهارات القطاع لتوجيه وصياغة عمليات المبادرة. ويمكن أن تعمل اللجنة كنموذج أولي لمجلس مهارات القطاع، ويمكن تحويلها إلى لجنة رسمية في وقت لاحق.

۴

## ٣. عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة

يتألف مشروع منظمة العمل الدولية الكامل والقائم على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) من أربعة عناصر رئيسية.

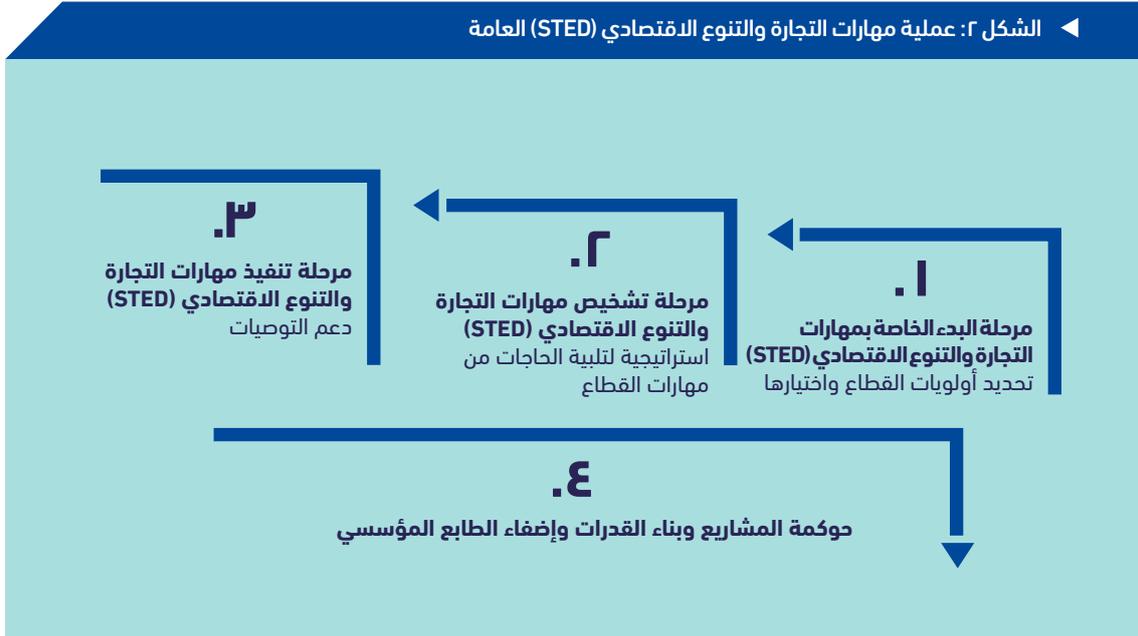
١. **مرحلة البدء** على مشاورات مع الشركاء الوطنيين بشأن المساهمة التي يمكن أن تقدمها العملية القائمة على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)، للقطاع أو القطاعات ذات الأولوية التي سيتم استهدافها، وللشركاء الذين ينبغي إشراكهم في المشروع، ولعملية المشروع، ولترتيبات الإدارة والتنظيم الخاصة بالمشروع. ومن الضروري معالجة هذه المسائل في جميع المشاريع القائمة على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED). وتتضمن مرحلة البدء تقييماً فنياً للقطاعات ذات الأولوية التي يمكن فيها تطبيق نهج مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)، والذي يتم تقديمه على شكل مذكرة بشأن اختيار القطاع الواجب النظر فيه، ويستخدم كمساهمة في مناقشات أصحاب المصلحة حول اختيار القطاع. ويهدف اختيار القطاع إلى الموازنة بين تفضيلات الشركاء واعتبارات الملاءمة التقنية. ويمكن أن تشمل مرحلة البدء أيضاً تقييماً لنهج وآليات توقع للمهارات المتاحة داخل البلد، حيث يبرر ذلك التنوع في النهج القائمة.

٢. وتتضمن **المرحلة التشخيصية** مزيداً من البحث والتحليل التقني والعمل التعاوني مع الشركاء وفي ما بينهم، والتوليف، ووضع الاستنتاجات والتوصيات، والتحقق من النتائج والتخطيط للتنفيذ. وفي إطار مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع، تعتمد هذه المرحلة بشكل أساسي على ورشة عمل فنية وسياسية تضم ممثلين رفيعي المستوى من الشركات في القطاع، ومن خبراء القطاع ومن وكالات الوزارات والهيئات الأخرى المعنية بحاجات القطاع من التنمية والمهارات. ويسبق ورشة العمل إجراء بحوث و مشاورات مكتوبة مع الخبراء الذين يبلغون ورشة العمل ويسهمون في الوثيقة الاستراتيجية النهائية لمهارات القطاع. وتقدم ورشة العمل تحليلاً ومسودة التوصيات. تعمل مشاورات المتابعة مع شركاء المشاريع وغيرهم من أصحاب المصلحة على تنقيح وإثبات صحة تحليل ورشة العمل وتوصياتها، بهدف التوصل إلى استراتيجية متفق عليها للمهارات في هذا القطاع. وتهدف ورشة العمل أيضاً إلى تحديد عدد من المبادرات الرئيسية المتعلقة بالمهارات لمتابعة التنفيذ في المرحلة التالية.

٣. وتشمل **مرحلة التنفيذ** العمل مباشرة مع الشركاء الوطنيين والقطاعيين على تنفيذ مجموعة فرعية من التوصيات الواردة في الوثيقة الاستراتيجية للمهارات. هذا وتتضمن تحريك إجراءات الدعم من الشركاء الوطنيين والقطاعيين لتنفيذ الاستراتيجية ككل، بما في ذلك التوصيات التي نُفذت من دون دعم مباشر من المشروع.

٤. وهناك عنصر شامل **لحوكمة المشاريع، وبناء القدرات، وإضفاء الطابع المؤسسي**، ينفذ على جميع المراحل الثلاث، ويهدف إلى ضمان أن تكون كل مرحلة مملوكة وأن يحكمها الشركاء الوطنيون والقطاعيون. وهو يهدف إلى ضمان تنفيذ كل هؤلاء الشركاء لكل مرحلة بالقدر الممكن، وضمان بناء وتعزيز القدرة الفنية للبلاد على القيام بهذا النوع من السياسات لنفسها. يهدف العنصر كذلك إلى مساعدة الشركاء الوطنيين والقطاعيين المستهدفة في إضفاء الطابع المؤسسي على توقع المهارات كونه ركن لبناء حوكمة فعالة للمهارات تستجيب للحاجات الاقتصادية من خلال آليات مشتركة بين الوزارات تتمتع الصناعات بصوت قوي فيها، حيث يمكن البناء على ترتيبات حوكمة المشاريع.

الشكل ٢: عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) العامة



## ٣,١ مرحلة البدء

تشمل العناصر الرئيسية لمرحلة البدء ما يلي. وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر ستتداخل إلى حد كبير.

◀ **الاتفاق مع الجهات المشاركة في منظمة العمل الدولية** (عادة وزارة العمل، والمنظمة التمثيلية لأصحاب العمل الوطنيين، والمنظمة التمثيلية للعمال الوطنيين) على أن يساهم المشروع في تحقيق أهداف التنمية في البلاد، وأن تكون الجهات راغبة في التعاون بنشاط مع منظمة العمل الدولية ومع بعضها البعض في التنفيذ، وأن ترغب في التعاون مع الشركاء الآخرين المعنيين (أنظر أدناه) من أجل التنفيذ الفعال للأهداف المتفق عليها.

◀ **تحديد الشركاء الوطنيين المهمين الآخرين** في إنجاز المشاريع، والتأكيد على رغبتهم في التعاون. بما أن مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) تركز على تعزيز القطاعات القابلة للتداول، فإن وزارة التجارة والصناعة عادة ما تكون شريكاً رئيسياً. وحسب الترتيبات المؤسسية داخل البلد، يمكن بالفعل إدراج الوكالة الوطنية للتعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) من خلال وزارة العمل، ولكنها تكون مشمولة حتى وإن كانت لها وزارة أم مختلفة. رهناً بتوزيع المسؤوليات بين الوزارات، وبالجوانب الأخرى للإطار المؤسسي، وفي ما يتعلق بالمناقشات الأولية حول القطاعات المستهدفة المحتملة، فإن الوزارات الأخرى التي من المحتمل أن تدعى للمشاركة تشمل المسؤولين عن الصناعة والتخطيط والتعاون الدولي والتعليم والوزارات التنفيذية للقطاعات الهامة القابلة للتداول مثل تلك المسؤولة عن الزراعة أو الغذاء أو السياحة أو النقل. ومن المهم أن تشمل الوزارات التي لها مسؤوليات ومصالح سياسية في تطوير القطاعات المستهدفة، والوزارات المسؤولة عن التعليم الأولي والمستمر والتدريب ذي الصلة بالقطاع القابل للتداول (فيما بعد التعليم العام الأولي)، على مستوى التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) والمستوى الجامعي على حد سواء.

◀ **إنشاء آلية توجيه وطنية** واتفاق بشأن الترتيبات التوجيهية على المستوى القطاعي التي يتعين تنفيذها. يمكن اتخاذ ترتيبات مختلفة حسب السياق، ومن النماذج الممكنة إنشاء لجنة استشارية وطنية للمشاريع، والتخطيط لإنشاء لجنة قطاعية منفصلة لكل قطاع تنفذ فيه مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة هذه. وثمة مسألة أخرى تتمثل في إنشاء لجنة وطنية في البداية من أجل التقدم في تحقيق هذه العملية فيما يتعلق باختيار القطاعات، ثم تغيير تكوينها بحيث يشمل الشركاء القطاعيين الرئيسيين، فضلاً عن أصحاب المصلحة الوطنيين الذين لا تزال مشاركتهم ذات صلة، وهناك نموذج آخر يتمثل في أن يتم اختيار القطاع من خلال المشاورات التي تتم تحت إشراف شريك رئيسي، مثل وزارة أو وكالة، ويتم إنشاء مجموعة توجيه واحدة أو أكثر على مستوى القطاعات تحت سلطة هذا الشريك الرئيسي. وترد أدناه الخيارات المتعلقة بترتيبات التوجيه على مستوى القطاعات.

◀ **الاتفاق على الوزارة أو المؤسسة الأخرى التي ينبغي أن تكون مسؤولة عن سير عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)**، من اختيار القطاع إلى التحليل إلى التنفيذ، بالنيابة عن الحكومة الوطنية، وبالشراكة مع الوزارات المتعانة. واعتماداً على السياق الوطني، فإن منظمة أصحاب العمل أو منظمة العمال قد تتولى زمام المبادرة وليس وزارة حكومية.

◀ **ترتيبات لوجود أمانة سر/سكرتارية وإنشاء فريق تقني** يجري الاتفاق بين النظراء الوطنيين ومنظمة العمل الدولية على وضع ترتيبات لوجود أمانة سر للعملية. راجع مربع الفريق الفني لتوقع المهارات للحصول على تفاصيل وخيارات حول تكوين الفريق الفني والأدوار داخل الفريق. يطلع الفريق التقني بأعمال تشخيصية، ويقود تنفيذ ورشة العمل التقنية والسياسات المتعلقة بالتنقيب، ويعد عروضاً ووثائق وبيانات استراتيجية وتقارير. وتنظم الأمانة الاجتماعات وتعمم الوثائق وتتعبق تنفيذ المبادرة.

◀ **التشاور الأولي بشأن القطاعات التي يمكن استهدافها** بتدخل قائم على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)، بما في ذلك استعراض أولويات السياسة الوطنية لتنمية القطاعات القابلة للتداول، والمشاورات مع الشركاء الوطنيين، ورسم خرائط للتدخلات القائمة على مستوى القطاعات في مجال المهارات، والتأكد من وجود شركاء صناعيين مناسبين في القطاعات المرشحة من المرجح أن يكونوا مهتمين بالتعاون النشط. يحدد المربع ١ معايير تحديد القطاع.

◀ **إعداد مذكرة اختيار القطاع** تستند إلى مجموعة من البحوث الثانوية والتشاور بشأن القطاعات. وتحدد المذكرة القطاعات المرشحة المحتملة وتقيّم مدى ملاءمتها. كما أنها تقترح قائمة مختصرة بالقطاعات. هذا وتحدد تقييماً موجزاً يوضح سبب إدراج كل منها في القائمة المختصرة ومقارنتها بالقطاعات الأخرى المدرجة في القائمة المختصرة. وتشكل القائمة المختصرة أساس القرار الذي ينبغي اتخاذه بشأن اختيار القطاعات التي يجب بحثها في المرحلة الأولى من تحليل مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED).

◀ **مشاورات الاختيار النهائية مع الشركاء الوطنيين** استناداً إلى مذكرة اختيار القطاعات التي تؤدي إلى اختيار قطاع/قطاعات مرضية للمكونات الوطنية التي تتفق مع معايير الاختيار.

◀ **التوقيع على اختيار القطاعات من قبل اللجنة الاستشارية للمشروع** (أو غيرها من آليات حوكمة المشاريع الوطنية) والوزارات الحكومية ذات الصلة.

◀ **وضع ترتيبات توجيهية على مستوى القطاعات**، يمكن أن تكون، على سبيل المثال، في شكل فريق توجيهي متعدد أصحاب المصالح بقيادة أصحاب العمل، أو مؤسسة راسخة مثل مجلس مهارات القطاع، أو لجنة فرعية تابعة للجنة الاستشارية للمشروع مشكلة من زعماء القطاع وخبرائه الذين تم اختيارهم بشكل مشترك.

## المربع ١: معايير اختيار القطاع

فيما يلي المعايير الرئيسية التي ينبغي تطبيقها في تحديد الأولويات بين القطاعات.

- ◀ ينبغي أن يكون القطاع قابلاً للتداول أو أن يكون لديه إمكانات كبيرة للتنوع الاقتصادي. وفي حين يمكن تكييف مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) لاستخدامها في القطاعات التي تركز على الصعيد المحلي والتي لا تتعرض مباشرة للمنافسة الدولية، فإنها مصممة للقطاعات التي يكون لامتعتها بوضع أقوى في التجارة أهمية بالنسبة للتنمية.
- ◀ ولا بد أن يشكل هذا القطاع أولوية في استراتيجيات التنمية في البلاد، بما في ذلك الاستراتيجية التجارية، والصناعية واستراتيجية التوظيف.
- ◀ وينبغي أن يكون هذا القطاع هو القطاع الذي يبين فيه التقييم الأولي أن اكتساب المهارات الصحيحة يمكن أن يسهم إسهامًا كبيرًا في النجاح الاقتصادي.
- ◀ وينبغي أن يكون هذا القطاع هو القطاع الذي من المرجح أن يكون فيه لتحسين الأداء أثر إيجابي هام على التوظيف اللائق. وقد يكون هذا من خلال زيادة في التوظيف المباشر في القطاع، أو قد يكون من خلال التوظيف غير المباشر في قطاعات أخرى التي تزود القطاع القابل للتداول بالمدخلات. فعلى سبيل المثال، قد تؤدي الزيادة في صادرات الأغذية الجاهزة إلى زيادة في التوظيف في مجال تجهيز الأغذية وزيادة في التوظيف في الزراعة التجارية التي توفر المواد الخام.
- ◀ وبالإضافة إلى النظر في إمكانية زيادة الأعداد المستخدمة، ينبغي أن ينظر التقييم فيما إذا كان تحسين أداء الأعمال التجارية في هذا القطاع قد يؤثر إيجابيًا على الأجور أو على جوانب أخرى من نوعية العمل.
- ◀ وينبغي أن يكون هذا القطاع هو القطاع الذي يوجد فيه شركاء مهتمون بالمشاركة النشطة، بما في ذلك أصحاب العمل وأي وزارة مباشرة مسؤولة عن هذا القطاع بشكل مباشر.
- ◀ وينبغي أن يكون القطاع المختار قطاعًا تكون فيه مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) مناسبة تمامًا لأي أنشطة إنمائية قائمة، ويجب ألا تكرر العمل الحالي.
- ◀ ومن المفضل أن يكون هذا القطاع هو القطاع الذي يمكن أن يكون للمهارات فيه أثر إيجابي على زيادة الوظائف الخضراء، سواء من خلال كفاءة الموارد، أو زيادة المنتجات/الخدمات الخضراء، وعملية الإنتاج، أو استخدام المواد المستدامة، أو استخدام الموارد المتجددة، أو غيرها من الآليات

نعم بقوة	نعم	نعم، مع التحفظ	كلا	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١ القطاع قابل للتداول أو مهم للتنوع الاقتصادي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢ إن القطاع يشكل أولوية في استراتيجيات التنمية في البلاد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣ من الممكن أن تحدث المهارات فارقًا واسعًا في قدرة القطاع التنافسية ونموه
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤ إمكانية تحسين أداء الأعمال التجارية لزيادة فرص العمل، المباشرة وغير المباشرة، بما في ذلك توفير فرص العمل للنساء والرجال على حد سواء
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥ إمكانية تحسين الممارسات التجارية وأداء الأعمال التجارية لتحسين نوعية التوظيف للنساء والرجال
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٦ إتاحة شركاء ملتزمين من قطاع الأعمال والحكومة والعمال ومقدمي التعليم/التدريب للمشاركة بنشاط والمشاركة في التنفيذ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧ إن عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) ملائمة تمامًا لأنشطة التنمية القائمة، ولا تكرر العمل القائم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٨ إمكانية تأثير المهارات بشكل إيجابي على زيادة الوظائف الخضراء

## المربع ٢: إعداد مذكرة اختيار القطاعات

تستند مذكرة اختيار القطاعات إلى استعراض وثائق السياسات العامة والتحليل القائم من جانب منظمة العمل الدولية وغيرها من الشركاء في التنمية. كما تتضمن تحليلًا للإحصاءات المتاحة للقطاعات المرشحة المحتملة بما فيها الإحصاءات التجارية وإحصاءات المشاريع وإحصاءات المسوح القائمة على القوى العاملة. ويركز التحليل الإحصائي بشكل خاص على الاتجاهات السائدة في ما يلي: الأرقام المستخدمة في هذا القطاع؛ والصادرات من السلع والخدمات التي يقدمها القطاع؛ وواردات السلع والخدمات التي يقدمها القطاع؛ والناتج الذي خرج به القطاع. ويتضمن تحليل الإحصاءات التجارية استعراضًا للمنتجات الرئيسية التي يصدرها القطاع. ورهناً بالقطاع، قد يبرز استعراض للمصادر بيانات أخرى باعتبارها ذات صلة بالموضوع؛ ومن الأمثلة على ذلك الإحصاءات المتعلقة باتجاهات أعداد الزوار من منظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة لقطاع السياحة، أو إحصاءات عن حجم قطيع الخنازير من مكتب الإحصاءات العامة في فيتنام لتحليل قطاع الثروة الحيوانية.

كما هو موضح سابقًا، توضح المذكرة القطاعات المحتملة المرشحة وتقيم مدى ملاءمتها. ويقترح التقرير قائمة مختصرة بالقطاعات، استنادًا إلى المعلومات الوقائية المجمعة وإلى معايير اختيار القطاعات. هذا ويحدد تقييمًا موجزًا يوضح سبب إدراج كل منها في القائمة المختصرة ومقارنتها بالقطاعات الأخرى المدرجة في القائمة المختصرة. وتشكل القائمة المختصرة مدخلًا رئيسيًا في المشاورات التي ينبغي اختيار القطاع أو القطاعات بشأنها.

## المربع ٣: الفريق الفني لتوقع المهارات

تتطلب عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) فريقًا تقنيًا يضطلع بأعمال البحث والتشخيص، ويقوم بدور قيادي في ورشة العمل المعنية بالتنبؤ التقني وفي مجال السياسات، ويعدّ العروض والتقارير، ويقدم الدعم والمشورة إلى آليات التوجيه على الصعيدين الوطني والقطاعي، وإلى مجموعات المشاريع والمكاتب الميدانية التابعة لمنظمة العمل الدولية.

وتتطلب هذه العملية الاستعانة بخبراء وطنيين وفريق بحث من مؤسسة شريكة وطنية بالعمل، أو بدلا من ذلك إنشاء وحدة تقنية لتوقع المهارات داخل مؤسسة شريكة مثل الوزارة التي تتحمل المسؤولية الرئيسية عن عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) أو الوكالة الوطنية للتعليم والتدريب التقني والمهني (TVET). وقد يكون الخبير أو الخبراء الوطنيون استشاريين، على الرغم من أن ذلك يوفر إمكانات أقل لبناء قدرة مؤسسية مستدامة وترتيبات لتوقع المهارات.

ويشمل الفريق التقني عادة ما يلي:

- ◀ **خبير وطني** يتولى قيادة أعمال البحث والتشخيص، ويسهم في جلسة التنبؤ التقني والسياسات، ويقود إعداد العروض ومشاريع التقارير، ويسهم في وضع التقارير في صيغتها النهائية. رهنا بالسياق، يمكن لخبير وطني واحد أن يتولى زمام المبادرة بالنسبة لجميع القطاعات المشمولة أو يمكن لخبير وطني مستقل أن يتولى زمام المبادرة بالنسبة لكل قطاع. ولا ينبغي للخبير الدولي أن يحل محل هذا الدور لأن المشاورات والمقابلات تتطلب وجودًا وطنيًا قويًا، وتتطلب الاستدامة تنمية القدرات على المستوى الوطني.
- ◀ **فريق بحث** يضطلع بأعمال بحثية وغيرها من الأعمال التقنية بالتعاون مع الخبير الوطني وبتوجيه منه. يتألف فريق البحث من أشخاص قادرين تقنيًا من المنظمات الشريكة، وملتزمين بالعمل على المبادرة بدوام جزئي من خلال الاضطلاع بأجزاء من البحوث الأساسية والتحليل، عبر المشاركة في المقابلات، والمشاركة في المشاورات، وتقديم المشورة واستعراض مسودات دراسة خلفية القطاع ووثيقة المهارات الاستراتيجية القطاعية.
- ◀ **خبير تقني معني بمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)** يقدم المشورة التقنية بشأن جميع جوانب العمل، ويقود عملية تيسير جلسة التنبؤ التقني والسياسات، ويسهم في أعمال التشخيص، ويراجع مسودات التقارير ويقدم المشورة بشأنها، ويوفر تنمية القدرات على تطوير مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) وتوقع المهارات لأعضاء الفريق التقني ولشركاء المشروع. وإذا كان هناك خبير دولي معني، فسيكون في هذا الدور عادة.

## ◀ المربع ٣: الفريق الفني لتوقع المهارات (تابع)

◀ **فريق من موظفي المكاتب الميدانية لمنظمة العمل الدولية** (والمقر الرئيسي لمنظمة العمل الدولية، حسب الاقتضاء)، يوفر الدعم التقني كجزء من عمله في مجال التعاون الإنمائي. يعمل هذا الفريق مع آليات التوجيه القطاعية والوطنية من أجل:

- تعزيز قدرة الفريق التقني من خلال التدريب على بناء القدرات
  - ضمان اتساق العمل التقني مع حاجات النظراء الوطنيين والقطاعيين واستجابته لها؛
  - ضمان أن تكون الاستنتاجات والتوصيات حسب الحاجة ومملوكة لنظراء وطنيين وقطاعيين؛
  - التعاون مع النظراء في ترجمة التحليل إلى أفعال؛ و
  - دعم النظراء في بناء القدرة المؤسسية على تعميم توقع المهارات، ومشاركة الصناعة، وتماسك السياسات المشتركة بين الوزارات في إدارة نظام تنمية المهارات.
- وحيثما تكون آلية التوجيه لمبادرة مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة رفيعة المستوى، يجوز له أن يعين **فريقًا مرجعيًا فنيًا** لتقديم المشورة بشأن المسائل التقنية نيابة عنه، وأن يوظف بعض مهام فريق البحث. ويعمل الفريق التقني لتوقع المهارات بالتعاون مع الأمانة.

## ٣,٢ مرحلة تشخيص مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي STED

في ظل عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة، تتألف مرحلة التشخيص من أربعة أجزاء.

◀ **١. البحوث الأساسية والمشاورات الأولية بشأن القطاع وحاجته من المهارات (راجع القسم ٤)** التي تقوم بإعداد تقرير عن القطاع استنادًا إلى الإحصاءات المتاحة، وعن المصادر المنشورة القائمة، وعن المشاورات الأولية مع الشركاء القطاعيين، وعن البحوث والخبرات والمعرفة الحالية لمنظمة العمل الدولية للبلد والقطاع والحاجة من المهارات ونظام تنمية المهارات. وينتج عنها عرض تقديمي حول هذه المادة لاستخدامه في الجزء التالي. وتشمل مرحلة البحوث الأساسية أيضًا إجراء مقابلات مع قادة الصناعة وخبراء القطاع في آلية توجيه القطاع، وإجراء مشاورات إضافية مع الصناعة ومع الخبراء.

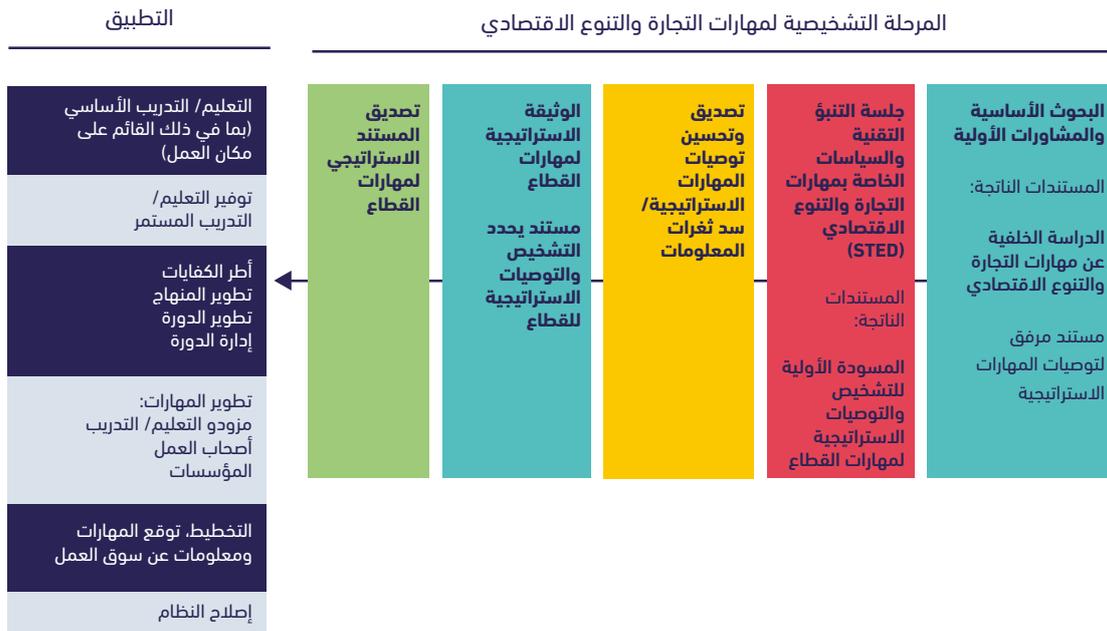
◀ **٢. جلسة التنبؤ التقنية والسياسات الخاصة بمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) (راجع القسم ٥)** هي محور مرحلة التشخيص، التي تجمع بدورها بين كبار ممثلي الشركات في القطاع والوزارات والوكالات والهيئات الأخرى المعنية بحاجات القطاع من التنمية والمهارات، فضلًا عن خبراء القطاع. تغطي ورشة العمل جميع مراحل تحليل مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) للقطاع على مدى يومين إلى ثلاثة أيام، بما في ذلك وضع مسودات للاستنتاجات والتوصيات. وتعتمد ورشة العمل على المعرفة والخبرة التي يتمتع بها المشاركون، وعلى البحوث المكتيبة المقدمة، وعلى قدرة منسق (منسقي) ورش العمل على التحليل والاستنتاجات القوية فنيًا وتعكس منظورًا متوازنًا لحاجات القطاع من التنمية والمهارات التي يمتلكها أصحاب المصلحة الرئيسيون. هذا وتعتمد على تحديد المشاركين، بدعم من الميسر، للمسائل ذات الأولوية المتعلقة بالمهارات في هذا القطاع، واقتراح خيارات لمعالجة المسائل الواقعية والتي يحتمل تنفيذها. والناتج عن ورشة العمل هو مخطط أولي لتقرير استراتيجية مهارات للقطاع يسجل التحليل الذي أجري في ورشة العمل ويلتزم هذا التقرير مع البحث الثانوي.

◀ **٣. صياغة الوثيقة الاستراتيجية لمهارات القطاع والتشاور بشأنها:** عقب ورشة العمل، يعمل الفريق التقني والأمانة وموظفو منظمة العمل الدولية على تكرار عملية الصياغة والتشاور مع الشركاء على المستوى القطاعي وعلى المستوى الوطني. وتقوم هذه العملية بتنقيح الاستنتاجات والتوصيات والموافقة عليها. وهي تقوم بصياغة النص النهائي لوثيقة استراتيجية عن المهارات للقطاع تتضمن الاستنتاجات والتوصيات المتفق عليها. وتقوم آلية توجيه المشروع باعتماد الاستراتيجية الناتجة والتحليل الداعم لها.

◀ **٤. التحقق من صحة استراتيجية المهارات:** وفي إطار الجزء الأخير من مرحلة التشخيص، يجري التحقق من صحة استراتيجية مهارات القطاع من خلال مشاورات أوسع نطاقًا مع أصحاب المصلحة في القطاع. ويمكن القيام بذلك، على سبيل المثال، من خلال التحقق الأولي من آلية توجيه القطاع، ثم تنفيذ ورشة عمل للتحقق تشمل قطاعًا أوسع نطاقًا من أصحاب المصلحة في الصناعة وغيرهم. وقد وضعت خطة لتنفيذ الاستراتيجية بالتشاور بين آلية توجيه المشاريع، وموظفي الأمانة ومنظمة العمل الدولية، مع تلقي المشورة من الفريق التقني.

ويتحمل فريق المشروع التابع لمنظمة العمل الدولية، والمشارك في تنفيذ مبادرة مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة، مسؤولية ضمان أن تكون الخطط المتعلقة بمجالات التنفيذ التي ستستخدم موارد مشاريع منظمة العمل الدولية ملائمة جيدًا للأهداف المشروع، ومن المرجح أن تكون فعالة وأن يكون لها تأثير مستدام بعد نهاية المشروع. وينبغي لها أن تركز على تحسين توفير تنمية المهارات وتحسين نظام تنمية المهارات. وفي حين أنها قد تذهب إلى حد تجربة مناهج جديدة أو محسنة، فإنها لا ينبغي أن تمول عادة حكمًا لمرة واحدة أو مواصلة توفير التعليم بعد استكمال عملية التوجيه.

### الشكل ٣: عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة



الاستشارة وتطوير القدرات مع الشركاء وأصحاب المصلحة القطاعيين والوطنيين (أصحاب العمل، لعمال، الحكومات، مزودي التعليم والتدريب، إلخ).

### ٣,٣ مرحلة تنفيذ مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي STED

تشمل مشاريع منظمة العمل الدولية القائمة على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) عادة مرحلة تنفيذ يساهم خلالها المشروع في تنفيذ مجموعة فرعية من التوصيات ويعمل مع الشركاء على تعبئة عملية صنع القرار والموارد والنشاط لتنفيذ استراتيجية المهارات ككل. وتبين التجربة أن المبادرة القائمة على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) التي تتوقف بعد إجراء التحليل ووضع استراتيجية، من غير المرجح أن تسفر عن تنفيذ عملي في الاتجاه الرئيسي من جانب الشركاء أكثر من مبادرة تتضمن بعض التنفيذ الذي تدعمه منظمة العمل الدولية مباشرة. وحتى أثناء مرحلة التشخيص، يتوقع معظم الشركاء على المستوى الوطني وعلى مستوى القطاعات أن يروا التزامًا من منظمة العمل الدولية أو الشركاء الإنمائيين الآخرين بدعم تنفيذ بعض الإجراءات الموصى بها على الأقل، وتعتمد مصداقية العملية على ذلك. ويكون لتقديم الدعم المباشر خلال التنفيذ آثار إيجابية تتجاوز نطاق الأنشطة المنفذة بدعم من المشروع؛ كما أنه يعطي مصداقية وزخمًا لاستراتيجية مهارات القطاع الأوسع نطاقًا، ويعني أن موظفي منظمة العمل الدولية المكرسين متاحون لتعبئة الأنشطة المتعلقة بالاستراتيجية فيما بين الشركاء الوطنيين والقطاعيين، ومن بين مشاريع منظمة العمل الدولية الأخرى ومع الشركاء والمانحين الآخرين في مجال التنمية.

وفي الحالات التي يعتمد فيها بلد ما نهج مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) من دون مشاركة مستمرة من جانب منظمة العمل الدولية في مجال التعاون الإنمائي، ستبقى مراحل التنفيذ جزءًا مهمًا من العملية الشاملة.

يمكن أن تبدأ مرحلة التنفيذ بينما لا تزال مرحلة التشخيص قيد التقدم، مع مراعاة التحقق الكافي من الصحة. وقد يكون من الممكن تحديد مجموعة صغيرة من الإجراءات ذات الأولوية، مثل وضع معايير للمهارات واختبارها بشكل أولي، ووضع منهاج دراسي جديد لمهنة ذات أولوية، مع قدر كبير من اليقين، خلال الجلسة التقنية وبعد فترة وجيزة من النظر في السياسات. ويمكن أن يبدأ تنفيذ هذه الإجراءات بالتوازي مع صياغة استراتيجية مهارات القطاع والتشاور مع الشركاء الوطنيين والقطاعيين.

وينبغي تطبيق مرحلة التنفيذ بما يتماشى مع نهج منظمة العمل الدولية في مجال الإدارة القائمة على النتائج. للحصول على إرشادات مفصلة حول الإدارة المستندة إلى النتائج وعن مراقبة المشاريع المستندة إلى مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) وتقييمها، راجع دليل الإدارة المستندة إلى النتائج والرصد والتقييم (منظمة العمل الدولية، ٢٠١٦).



## ٤. البحوث الخلفية والمشاورات السابقة لورشة العمل

لبحوث المعلومات الأساسية المتطلع بها قبل انعقاد ورشة العمل غرضان رئيسيان هما: توفير المعلومات عن القطاع وحاجته إلى المهارات بغية إطلاع الميسرين والمشاركين في ورشة العمل؛ وتوفير المواد السياقية والداعمة لإدراجها في وثيقة المهارات الاستراتيجية للقطاع التي تم تطويرها من خلال عملية تطوير مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED).

وفي حين أنه من الممكن تقديم مبادئ توجيهية بشأن المواد التي ستكون ذات فائدة أكبر لهذه الأغراض، فإن المحتوى الفعلي لما يتم جمعه سيعتمد على ما هو متاح من المصادر التي يمكن الوصول إليها. ويكم الهدف من البحوث المكتبية بموضوع مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع في جمع المعلومات المتاحة بسهولة نسبيًا وتقديمها، وإكمالها، إذا لزم الأمر، بمناقشات مجموعات التركيز الإضافية أو المقابلات المتعمقة، وليس إجراء بحوث جوهرية أصلية أو تقديم طلبات كبيرة إلى الشركاء للحصول على إحصاءات قد يحتاج تجميعها إلى موارد كبيرة.

والفارق الرئيسي بين مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع وبين الممارسة الكاملة لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) هو أن نطاق البحوث الأساسية في مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع قد يكون محدودًا من أجل التعجيل بالعملية، وتخفيف موارد البحوث والعبء التنظيمي، والحد من الالتزام الزمني اللازم من جانب الشركاء. وتضيف مرحلة البحوث الخلفية لممارسة سيد الكامل ودراسة عن توفير المهارات (التي لا يشملها دليل مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع)، إلى جانب تحليل إضافي يستند إلى هذه الدراسات.

### ٤.١ تعريف القطاع

وتتلخص الخطوة الأولى في إجراء البحوث المكتبية حول قطاع ما في تحديد نطاق هذا القطاع. وفي معظم الحالات، يشكل المكتب الإحصائي الوطني المصدر الرئيسي للبيانات الموثوقة. ويمكن الوصول إلى ذلك مباشرة من المكتب الإحصائي، أو قد يكون من الملائم بقدر أكبر الحصول على بعض البيانات من مجموعات البيانات التي تحتفظ بها المنظمات الدولية أو المنظمات الشريكة داخل البلد. وبالنسبة لبعض القطاعات، قد تكون الوزارة المسؤولة عن القطاع مصدرًا للبيانات أيضًا، وإن كان المكتب الإحصائي الوطني سينشر هذه البيانات في حالات كثيرة.

وتقوم معظم المكاتب الإحصائية الوطنية بتصنيف البيانات التي يحلها القطاع وفقًا لتصنيف الصناعات الدولي الموحد (ISIC)، أو بتصنيف الصناعات الدولي الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية على الصعيد الوطني أو الإقليمي، وهي بيانات مماثلة في معظم جوانبها. ومن أجل الاستفادة من البيانات على مستوى القطاع الوطني بشأن التوظيف والناتج والقيمة المضافة والاستثمار، من الضروري عادة اختيار تصنيف أو أكثر من تصنيفات الصناعة التي تطابق التعريف القطاعي على أفضل وجه. وفي معظم الحالات، يكون أعلى مستوى من تجميع التصنيف الصناعي الدولي الموحد (ISIC) لجميع الأنشطة الاقتصادية (أ، ب، ... ش) غير مفصلة بما فيه الكفاية، ومن الضروري تعريف القطاع من حيث رموز التصنيف الصناعي الدولي الموحد (ISIC) لجميع الأنشطة الاقتصادية المكونة من رقمين أو أحيانًا من حيث الرموز على مستوى مكون من ٣ أرقام أو حتى ٤ أرقام. إن قطاعات التصنيف، التي يتم التعامل معها غالبًا ضمن مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)، هي أقسام فرعية من التصنيف العالي المستوى (ج). التصنيع (على سبيل المثال القسم ١٤: تصنيع الملابس أو القسم ٢١: تصنيع المستحضرات الصيدلانية والمنتجات الكيماوية الطبية والمنتجات النباتية). ويمكن أن يتطلب التوفيق بين تعاريف القطاعات التي يطبقها صانعو السياسات وهيئات قطاع الصناعة في بلد ما تجميع مدونات التصنيف الصناعي الدولي الموحد (ISIC) لجميع الأنشطة الاقتصادية معًا. وعلى سبيل المثال، يمكن تمثيل قطاع تجهيز المنتجات الزراعية بوصفه تجميع التصنيف الصناعي الدولي الموحد (ISIC ١٦٣٠): أنشطة المحاصيل بعد الحصاد، القسم ١٠: تصنيع المنتجات الغذائية، والقسم ١١: تصنيع المشروبات.

وعند النظر في تعريف القطاع، من المهم النظر في ما إذا كان ينبغي إدراج القطاع المصدر نفسه فقط، أو النظر أيضًا في الأجزاء المحلية من سلسلة التوريد الخاصة به. ومع ذلك، إذا تم إدراج سلسلة التوريد المحلية فإنها تمثل عادة أجزاء فقط من قطاعات أخرى (مثل الزراعة لسلسلة قيمة تجهيز الأغذية). وقد لا يكون من الممكن تعريف هذه القطاعات جزئيًا على نحو مفيد باستخدام البيانات المستندة إلى التصنيف الصناعي الدولي الموحد (ISIC) لجميع الأنشطة الاقتصادية على مكون سلسلة التوريد من القطاع.

ولا تستند المصادر المعتادة للبيانات المتعلقة بالتجارة الدولية إلى القطاعات، بل إلى المنتجات. نظام التصنيف المستخدم عادة هو النظام المنسق (HS). ولتحديد صادرات منتجات القطاع، من الضروري تحديد مجموعة من رموز النظام المنسق التي تعادل منتجات القطاع. وتوفر جداول المطابقة للحل التجاري العالمي المتكامل (WITS) التي نشرها البنك الدولي للصيدغ السابقة من التصنيف الصناعي الدولي الموحد (ISIC) توجيهات رسمية مفيدة بشأن ذلك. قد يكون من الطول الأكثر بساطة وسرعة وشفافية تحديد

١ إن نظم الوصف المنسق للسلع الأساسية ونظم الترميز، التي يشار إليها عمومًا باسم "النظام المنسق" أو HS، هي تسمية دولية متعددة الأغراض وضعتها المنظمة العالمية للجمارك لتصنيف المنتجات. يستخدم هذا النظام أكثر من ٢٠٠٠ بلد واقتصاديات كأساس لتعريفاتها الجمركية ولجمع إحصاءات التجارة الدولية.

مجموعة من رموز النظام المنسق المكونة من رقمين (أو أربعة أرقام في بعض الأحيان) تعادل تقريبًا منتجات القطاع، مع الإبلاغ عن النهج المتبع عند تضمين النتائج في العروض التقديمية أو التقارير.

### ٤.٢ إحصاءات القطاع

يتوقف الاختيار الدقيق للإحصاءات على ما هو متاح وما يعتبره الفريق التقني ذا صلة بالموضوع. ولا يكمن الهدف من ذلك توفير صورة قطاع موحدة، بل تحليل الإحصاءات المتاحة بطرق توفر رؤى مفيدة عن القطاع، وعن مهاراته وعمله، وعن مركزه في التجارة الدولية. وتعني الفروق بين النظم الإحصائية أنه لا يمكن أن يكون هناك وصف دقيق للبيانات التي ينبغي تحليلها. وتعني الاختلافات في القضايا التي تواجهها القطاعات والبلدان أن تحليل البيانات ينبغي أن يكون مصممًا بحيث يناسب البلد والقطاع قيد التحقيق، حتى في الحالات التي يكون فيها توافر الإحصاءات أقل من ذلك.

ومن المفضل الحصول على سلسلة زمنية مستمرة تصل إلى ١٠ سنوات تتوفر فيها البيانات، وذلك من أجل توفير ادراك واضح بالاتجاهات. ويكون لهذا النهج ميزة تكاملية لفهم وعرض البيانات المترددة أو غير النمطية في سياق أوسع أو منتقص (وهي ممارسة عملية شائعة). ويمكن عرض البيانات في شكل مخطط في عرض لورشة عمل التنبؤ التقنية والسياسات المتعلقة بمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) وكذلك عند إدراجها في وثيقة استراتيجية مهارات القطاع.

ومن المرجح أن تكون البيانات التجارية متاحة بالعملة المحلية من المصادر الوطنية أو مقومة بالدولار الأمريكي من مصادر دولية مثل خريطة التجارة الدولية.

وفي ما يتعلق بقطاعات الصناعة التحويلية في بلد نام لديه نظام إحصائي متطور نسبيًا، يمكن التماس البيانات التالية للاطلاع التقييم على الطلب على المهارات. وحيثما تتوفر بيانات أخرى عن هذا القطاع، يمكن إدراجها أيضًا إذا كانت توفر معلومات معمقة يرى الفريق التقني أنها مفيدة. وقد تتوفر أيضًا تحليلات قائمة، مثل التوقعات المهنية، أو نتائج المسوحات لمهارات التأسيس، أو نتائج المسوحات للوظائف الشاغرة.

وفي ما يلي أمثلة للبيانات المطلوبة بغية دعم تطوير قطاع معين:

◀ التوظيف في القطاع (من مسوحات المؤسسات أو من المسوحات القائمة على القوى العاملة أو الأسرة)

◀ التوظيف في القطاع موزعًا حسب النوع الاجتماعي للموظفين

◀ النسبة المئوية للتوظيف في القطاع حسب المهنة على مستوى التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO) المكون من رقم واحد وبيانات التوظيف المتعلقة بالمهن الرئيسية على مستويات أكثر تفصيلًا إذا كانت متاحة باستخدام جداول مشتركة منشورة أحيانًا بين القطاع والمهنة، ينشرها المكتب الإحصائي الوطني، ولكن في كثير من الأحيان، استنادًا إلى استخراج بيانات غير منشورة لمسح قائم على القوى العاملة أجراها المكتب الإحصائي الوطني، أو الفريق التقني باستخدام ملفات بيانات مسح قائم على القوى العاملة التي تحتفظ بها إحصاءات منظمة العمل الدولية)<sup>٣</sup>

◀ النسبة المئوية لنصيب التوظيف حسب المهنة على مستوى التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO) المكون من رقم واحد موزعة حسب النوع الاجتماعي

◀ تغيير الاتجاه في التوظيف حسب المهنة على مستوى التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO) المكون من رقم واحد

◀ التكوين العمري للعمل حسب المهنة على مستوى التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO) المكون من رقم واحد والنوع الاجتماعي

◀ قائمة بالمهن الرئيسية على مستوى مفصل (المعياري الدولي للمهن (ISCO) المكون من رقمين أو ثلاثة أو أربعة) مع النسبة المئوية للتوظيف

◀ بيانات الأجور/الأرباح وتغيرها مقارنة بالمتوسط الوطني

◀ بيانات عن طبيعة علاقة العمل، مثل العمل بدوام كامل مقابل الدوام الجزئي، والعمل الدائم مقابل المؤقت أو الموسمي

◀ الناتج الإجمالي

<sup>٣</sup> ينبغي للفريق التقني أن يقيم فائدة أي بيانات مهنية يمكن استخلاصها من مسح قائم على القوى العاملة. إلى أي مدى يتطابق تعريف القطاع الذي تعالجه عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) مع تصنيفات قطاع الصناعة المستخدمة في مسح قائم على القوى العاملة؟ إلى أي مدى تبدو بيانات التوظيف معقولة على مستوى التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO) المكون من رقم واحد، مع مراعاة احتمال وجود أخطاء في أخذ العينات، وأن الترميز المهني لأرقام مسح قائم على القوى العاملة يكون في بعض الأحيان غير ذاتي؟ هل المهنة مشفرة على مستوى أكثر تفصيلًا من المعياري الدولي للمهن (ISCO) المكون من رقم واحد، وإذا كان الأمر كذلك، ما هي المهنة التي تكون فيها الأعداد كبيرة بما فيه الكفاية بحيث أنها من غير المرجح أن يتم تشويها كثيرًا بسبب خطأ في أخذ العينات؟

◀ إجمالي القيمة المضافة
◀ الاستثمار كحصة من الناتج
◀ الصادرات مصنفة حسب فئة المنتجات الرئيسية
◀ الصادرات مصنفة حسب أسواق المقصد
◀ تصنيفات أكثر تفصيلاً لبيانات التصدير حيث تكون هذه البيانات مفيدة، على سبيل المثال بالنسبة للمناطق الرئيسية أو بالنسبة للمنتجات الرئيسية
◀ الواردات المصنفة حسب بلد المنشأ (لتوضيح المنافسة على الواردات)
◀ الواردات مصنفة حسب فئة المنتجات الرئيسية
◀ الواردات إلى البلدان التي تشكل أسواق تصدير هامة للقطاع مصنفة حسب البلدان المنافسة التي تقدم تلك الصادرات

بالنسبة للقطاعات غير الصناعية، قد تكون أنواع أخرى من البيانات لتقييم الطلب الحالي والمستقبلي على المهارات ذات صلة أيضًا أو بديلة، في مجال السياحة، على سبيل المثال، تنشر معظم البلدان إحصاءات عن الوافدين إلى البلد حسب النوع الاجتماعي، وغرف الفنادق حسب نوعية الفنادق، والإقامة الليلية، وإيرادات السياحة، وغير ذلك من تدابير القطاع وأدائه. وتُعد هذه التدابير مفيدة في الحالات التي ستستخدم فيها إحصاءات النواتج وإحصاءات التجارة في قطاع الصناعة التحويلية. تنشر منظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة رصد دولي للإحصاءات الوطنية.

وفي الزراعة والزراعة المائية والحراجة، قد تتوفر إحصاءات عن مواضيع مثل عدد رؤوس كل نوع من أنواع الحيوانات، واستخدام الأراضي حسب نوع الإنتاج الزراعي/الزراعة المائية/الحراجة، وإنتاج أطنان من كل نوع من أنواع السلع، وعدد المزارع حسب نوع المزرعة أو حجم المزرعة. وقد تكون هذه الإحصاءات المصدر الرئيسي للمعلومات الكمية حيث يركز القطاع بشكل ضيق على الإنتاج الأولي، ولكنها قد تكون أيضًا معلومات تكميلية قيمة عندما يكون التركيز على قطاع تجهيز الأغذية وسلسلة إمداداتها.

وكثيرًا ما يشكل النقص في البيانات تحديًا في البلدان النامية. ومن الممكن في بعض الأحيان سد الفجوات في البيانات من خلال الاعتماد على البيانات بشكل تجميعي أكبر مما قد يكون مثاليًا. فعلى سبيل المثال، في بعض البلدان، لا تتوفر بيانات عن التوظيف للمهن المفصلة، ولكنها قد تكون متاحة للتصنيفات المهنية من المستوى 1 للمستوى المعياري الدولي للمهن (ISCO). وكبديل عن ذلك، يمكن استخدام البيانات النوعية أو التقديرات المستتيرة بشأن البيانات، أو يمكن إجراء مسوحات صغيرة عن العينات كجزء من مجموعات التركيز أو من خلال المقابلات التشاورية. فعلى سبيل المثال، يمكن سؤال الشركات التي أجريت مقابلات معها عن التكوين المهني والتكوين الجندري في التوظيف في قوى العمل لديها، وعن كيفية تغير أعداد العاملين لديها على مدى السنة أو العامين السابقين، أو عن كيفية تقسيم مبيعاتها بين الأسواق المحلية وأسواق التصدير.

ويمكن أيضًا سؤال الشركات والخبراء عن منظورهم بشأن التغير الكمي في المستقبل، مثلًا عن التغير المتوقع في التكوين المهني للعمل في شركاتهم، أو عن التغيرات المتوقعة في الناتج وأعداد المستخدمين. عند القيام بذلك، يفضل البدء بالأسئلة النوعية (مثلًا «مرتفع أو متوسط أو منخفض؟») حول المؤشرات المترابطة مثل الناتج ومبيعات التصدير والمبيعات المحلية وإنتاجية العمل والتوظيف، ثم وضع نطاق حول ما قد تعنيه الإجابات النوعية من الناحية الكمية، وأخيرًا التحقق من أن الإجابات متسقة عبر المؤشرات. عندما تُطرح على الشركات في قطاع ما أسئلة مباشرة حول مستويات التوظيف المستقبلية، تكون الإجابات المجمعّة عادةً غير موثوقة وغير قابلة للتصديق في كثير من الأحيان. ومن الأهمية بمكان أن تتوخى الحذر من هذا الأمر من خلال التأكد من أنه قد تم التفكير جيدًا بالتوقعات المستقبلية التي تسعى الشركات إلى الحصول عليها وشرحها بشكل جيد.

وفي الحالات التي لم يكن من الممكن فيها جمع البيانات من خلال بحوث الخلفية والمشاورات السابقة لورشة العمل، قد يكون من الممكن سد الفجوة فيما بعد، سواء من خلال الحصول على مدخلات نوعية في ورشة العمل التقنية والسياسات، أو من خلال تحديد وسد الفجوات الأساسية في المعلومات بعد ورشة العمل.

## ٤.٣ المشاورات

ينبغي للفريق التقني أن يجري مشاورات ومقابلات مع قادة الصناعة وخبراء القطاع المشاركين في اللجنة التوجيهية القطاعية، ومع خبراء القطاع الآخرين، ومع مقدمي التعليم والتدريب. من الناحية المثالية تشمل المشاورات عددًا من مجموعات التركيز بناء على مجموعات أصحاب العمل.

ويتمثل الهدف الرئيسي في جمع معلومات أولية عما يلي:

- ◀ نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في القطاع.
- ◀ التكنولوجيات وممارسات العمل وإدارة الموارد البشرية في القطاع.
- ◀ الوظائف الرئيسية وأنواع الوظائف في القطاع.
- ◀ نقص المهارات والثغرات فيها، ونقاط القوة والضعف النوعية في المهارات في القطاع، سواء بين الموظفين الداخليين الجدد أو بين الموظفين الحاليين.
- ◀ الأسباب الأساسية لثي نقص بالمهارات ولثي قصور في نوعية مهارات العمال الداخليين الجدد والعمال الحاليين. (في بعض الأحيان، قد ينشأ النقص الواضح في التوظيف أو المهارات عن الأجور غير التنافسية أو ظروف العمل السيئة أو ممارسات التوظيف غير الملائمة، لذا تتلخص الخطوة الأولى في معرفة ما إذا كان نقص المهارات حقيقيًا أم لا).
- ◀ أثر نقص المهارات وأوجه القصور في الأعمال التجارية.
- ◀ مقدمو التعليم والتدريب المهمين للقطاع في ما يتعلق بتوريد الخريجين ولتدريب العمال الحاليين، والمؤهلات التي يقدمها أصحاب العمل.
- ◀ توفير مهارات جديدة في هذا القطاع، من خريجي التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) (بما في ذلك التلمذة الصناعية) والجامعات، ومن مصادر أخرى.
- ◀ الاتصالات والتعاون بين أصحاب العمل ومقدمي التعليم والتدريب في مجالات تشمل إدارة المهارات وتوقعها والتعلم القائم على العمل (بما في ذلك التدريب الداخلي، ومواقع العمل، وعنصر التدريب القائم على العمل، والزيارات في مكان العمل، وتدريب العمال الحاليين، وتطوير المناهج الدراسية، ومهارات المعلمين، ومهارات المدربين والمرشدين في مكان العمل.
- ◀ مصادر أخرى يستخدمها القطاع لتوظيف العمال، والتي قد تشمل على سبيل المثال إعلانات الوظائف، أو خدمة التوظيف العامة، أو خدمات التوظيف الخاصة، أو وكالات الاستثمار أو اللجان، أو شبكات اجتماعية شخصية للعمال.

كما يتم سؤال الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات عما يريدون تحقيقه من العملية بما في ذلك مؤسستهم أو منظماتهم، وعن النطاق الذي قد يتوفر لهم لكي يشاركوا في تطوير أو تجربة مبادرات جديدة لتنمية المهارات التي قد تتم متابعتها أثناء مرحلة التنفيذ. وثمة هدف رئيسي آخر يتمثل في إبلاغ كل من الذين أجريت معهم مقابلات عن الأهداف والعمليات، وعن المبادرة بما يأملون المساهمة فيه خلال مرحلة التشخيص، وبالبارامترات التي قد يُطلب منهم أن يتعاونوا فيها في مرحلة التنفيذ.

## ٤.٤ المهن الأساسية

هناك حاجة إلى وضع قائمة بالمهن الرئيسية في هذا القطاع لتوفير إطار لجمع البيانات، ولمناقشتها وتحليلها، ولإعداد وصف للمهارات في هذا القطاع وكيفية تطورها، ولتنظيم الاستنتاجات والتوصيات.

ومن الممكن أن يتطلب وضع قائمة عملية قدرًا كبيرًا من الجهد، لأنه يتعين عليها أن تقدم التنازلات بين الأولويات. ولأغراض مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي STED، نحتاج (عادة) إلى قائمة من ١٠ إلى ٢٠ مهنة تغطي معظم المهارات الأساسية المطلوبة في القطاع الآن وفي المستقبل. وينبغي أن تشمل القائمة كل مهنة تستخدم أعدادًا كبيرة نسبيًا. كما ينبغي أن تشمل جميع مستويات المهارات، من المهن الإدارية والمهنية المنخفضة المهارة إلى العالية المستوى، مع التمييز الواضح، على سبيل المثال (في سياق التصنيع) بين العمل اليدوي المنخفض المهارة، والعمل الاحترافي أو أعمال التجميع، والعمل على المستوى الفني، والعمل المهني الرفيع المستوى. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تهدف إلى تسليط الضوء على المهن الناشئة التي تعتبر أساسية للعمل أو التي يبدو من المرجح أن تكون مهمة في إنشاء مستقبل الشركات في هذا القطاع، حتى ولو لم يكن العمال في الوظيفة عديدين للغاية. وقد تظهر هذه المهن الناشئة أو تزداد أهميتها بسبب التغيرات في التكنولوجيا أو تنظيم العمل، أو دعمًا للحاجة إلى زيادة الأعمال التجارية.

وينبغي أن تكون المصادر الرئيسية للأفكار الواردة في قائمة المهن هي:

- ◀ أصحاب العمل وغيرهم من خبراء الصناعة؛
- ◀ التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO)، إلى جانب أي بيانات مهنية عن التوظيف متاحة للقطاع من مصادر مثل المسوحات القائمة على القوى العاملة التي يمكن استخدامها للمساعدة في إبراز المهن الأكثر أهمية من حيث التوظيف؛
- ◀ إدراج المعايير المهنية القائمة ذات الصلة بالقطاع؛ و
- ◀ دراسات المهارات القائمة لنفس القطاع، بما في ذلك الدراسات التي تجريها بلدان أخرى.

ومن المرجح أن يكون هيكل قائمة المهن الرئيسية حلاً وسطاً بين التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO) وفهم أن أصحاب العمل وغيرهم من خبراء القطاع لديهم وظائف في هذا القطاع. وقد تحتاج أيضًا إلى أن تأخذ في الاعتبار الأطر القائمة مثل المجموعات القائمة من المعايير المهنية.

- ◀ يشكّل خبراء القطاع مصدرًا ممتازًا للمعلومات عن المهن في قطاع ما، وعن كيفية فهمها من جانب أصحاب العمل والعمال ومقدمي التعليم والتدريب. وتعتبر مدخلاتهم ضرورية لوضع قائمة بالمهن الملائمة تمامًا لعملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED). ومن المرجح أن تختلف قوائم المهن التي قد يقترحها خبراء مختلفون، فتجمع الوظائف في مهن مختلفة، وكثيرًا ما تتحرف عن المهن التي لا تفكر في أولوياتها المباشرة أو لأسباب قد لا يكون من الممكن التفكير فيها بشكل جيد. ولهذا السبب، من المهم التوفيق بين قوائم المهن التي يقترحها مختلف الخبراء بين بعضهم البعض، وكذلك التوفيق بينها وبين أطر أخرى مثل التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO) ومجموعات المعايير المهنية القائمة، ودراسات المهارات القائمة.
- ◀ تساعد الإشارة إلى التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO) على إمكانية استخدام بيانات المسوحات القائمة على القوى العاملة (إن وجدت) للمجموعات المهنية الرفيعة المستوى (المؤلفة من رقم واحد)، وأحيانًا للمهن الأكثر تفصيلًا (التي تضم رقمين أو ثلاثة أو أربعة) التي توظف أكبر عدد من العمال. وتضمن الإشارة إلى التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO) على ضمان أن تغطي قائمة المهن كامل النطاق من المستويات المهنية، بما في ذلك المهن ذات المهارات المنخفضة في التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) التي تتطلب تدريبًا أوليًا محدودًا، والمهن التي تتطلب مهارات تقنية ومهنية كبيرة، والمهن الرفيعة المستوى التي يحتاج بعضها إلى التعليم الجامعي. بيد أن هناك عدد كبير جدًا من المهن المفصلة في التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO) بحيث لا يمكن استخدامها جميعًا في قائمة عملية بالمهن في قطاع ما. بالإضافة إلى ذلك، فإن الإحصاءات المهنية المستمدة من المسوحات القائمة على القوى العاملة في البلدان التي تنتشر فيها مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) لا يمكن الاعتماد عليها على مستوى تفصيلي، وبسبب حجم عينات المسح وأيضًا لأن نوعية الترميز التفصيلي للمهن في المسوحات القائمة على القوى العاملة لا تكون لها في بعض الأحيان أولوية نظرًا لأنها لا تؤثر على النتائج التي تنشر عادة.
- ◀ وإذا كانت هناك مجموعة قائمة من المعايير المهنية للقطاع، فمن المهم أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع قائمة المهن. وعادة ما يكون قد تم التفكير بالهيكل بشكل جيد من حيث المهن والمستويات، وإنما قد يكون غير محدث، وقد يستبعد أو يهمل المهن التي يعتبرها خبراء القطاع مهمة، أو قد يرى الخبراء أن هناك حلولًا أفضل للخيارات التي تم التوصل إليها في تصميم الإطار. ومن المهم التفكير في هذه المرحلة في أن عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) يمكن أن تقدم توصيات بشأن المعايير المهنية، وبشأن المناهج التي تستند إليها، ولذلك ينبغي النظر بعناية في أي تناقضات رئيسية مع إطار المعايير المهنية القائم.

وينبغي أن تشمل قائمة المهن الفئات المهنية المتبقية على نطاق من المستويات لتغطية المهن التي لا تشملها تغطية أخرى. وينبغي الحصول على بيانات عن التكوين المهني للتوظيف في القطاع، على أن تكون مطابقة، إذا أمكن، لقائمة المهن الرئيسية. وقد يكون من الممكن القيام بذلك على نحو كاف استنادًا إلى بيانات المسوحات القائمة على القوى العاملة، على النحو المبين في إحصاءات القطاع. وإلا فإن عملية المشاورات ومجموعات التركيز يمكن أن تشمل أسئلة مسح للمؤسسات بشأن عدد الموظفين ونوعهم الاجتماعي في كل مهنة.

## ٤,٥ إحصاءات التعليم والتدريب والمعلومات الأخرى من جانب العرض

يتعين على الفريق الفني أن يسعى إلى جمع الإحصاءات وغير ذلك من المعلومات عن التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) والجامعي (بما في ذلك التدريب الاحترافي) المرتبط بالمهن الرئيسية في هذا القطاع، تحديداً المهن الرئيسية التي يشكل القطاع فيها واحداً من أصحاب العمل الرئيسيين في البلاد.

وبالإضافة إلى الإحصاءات، من المهم أيضاً توفير مجموعة من المعلومات النوعية تشمل مواضيع من بينها ما يلي:

- ◀ هيكل المؤهلات، ومدة الدورة، والتقدم بين الدورات الدراسية وبين المؤهلات؛
- ◀ مصادر تزويد المهارات التي تستخدمها الصناعة بالفعل؛
- ◀ التدريب الذي تقوم به الصناعة كمصدر لتوفير المهارات؛
- ◀ مصادر الإمداد الأخرى التي يستخدمها القطاع، مثل الهجرة والعودة إلى القوى العاملة؛
- ◀ التعاون بين الصناعة والتعليم والتدريب في مجال توفير المهارات؛ و
- ◀ القيود النظامية الأخرى المتعلقة بالعرض مثل نماذج التمويل، وملاءمة المناهج الدراسية، وتدريب المعلمين، وتوافر المعدات للتدريب العملي، ونظم التقييم، وغيرها.

وفي ما يتعلق بالإحصاءات، يفضل الاعتماد، حيثما أمكن، على البيانات الواردة من الهيئات الحكومية المسؤولة عن قطاعات التعليم والتدريب هذه، مثل وزارة التعليم، أو وكالة التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET)، أو سلطة للمؤهلات. وحيثما يتعذر ذلك، قد يكون من الممكن تحديد مؤسسات التعليم والتدريب الرئيسية التي توفر هذه الدورات المحددة وإجراء المسوحات على نطاق ضيق. قد يكون تحديد جميع الدورات التدريبية ذات الصلة بسرعة والحصول على ردود مسح لها جميعاً تحدياً للباحثين الخارجيين، وقد يساعد في ذلك إشراك ممثلي موفري التعليم والتدريب في اللجنة التوجيهية أو الفريق الفني الذين يمكنهم تقديم معلومات معمقة والاستفادة من اتصالاتهم المهنية لتشجيع الاستجابات.

وتعتبر السلسلة الزمنية عن عدد الخريجين في كل تخصص ذي صلة على كل مستوى في السنة المؤشر الكمي الوحيد الأكثر أهمية. يتطلب تفسير ما يعنيه هذا بالنسبة لتوفير المهارات معرفة كيفية انتقال الطلاب بين المؤهلات، إذا دخل الطلاب في سوق العمل في الغالب بعد التخرج بمؤهلات ما، فإنهم يساهمون جميعاً في تزويد المهارات، ولكن إذا كان ثلث هؤلاء الأشخاص، على سبيل المثال، قد تقدم إلى مستوى أعلى من التأهيل، فإن ثلثي هؤلاء الأشخاص فقط هم الذين تتاح لهم مباشرة عملية التوظيف، أما الثلث الآخر فسيصبحون متاحين في نهاية المطاف مع مؤهلات لمستوى أعلى.

ويمكن أيضاً أن تكون الإحصاءات المتعلقة بأرقام الطلاب أو المتدربين وبأعداد الطلاب أو المتدربين الذين يدخلون الدورات مفيدة، ولكن من المهم وضع هذه البيانات جنباً إلى جنب مع معلومات عن مدة الجلسة الدراسية، ومن الناحية المثالية النسبة التي يحتمل أن تخرج منها، وكمثال توضيحي على ذلك، في ظل ظروف ثابتة رسمياً، فإن أي نوع من الدورات الدراسية التي تضم ١٠٠٠ طالب أو متدرب تدوم ثلاث سنوات ستنتهي في نهاية المطاف بتخريج ٢٧٠ شخصاً سنوياً إذا خسرت ١٠ في المائة من طلابها كل عام.

## ◀ الجدول ١: مثال توضيحي للعلاقة بين أرقام الطلاب/المتدربين وأرقام المتخرجين

أعداد الطلاب	سنة ١	سنة ٢	سنة ٣	الخريجون
١,٠٠٠	٣٦٩	٣٣٢	٢٩٩	٢٦٩

إذا كانت الإحصاءات الخاصة بأرقام الطلاب أو المتدربين خاصة بالدورات التي تقل مدتها عن سنة أكاديمية، فمن المهم أن يكون واضحاً ما إذا كانت الإحصاءات تمثل العدد في وقت معين أو على أساس معادل بدوام كامل، أو تمثل في الواقع معدل الطلاب الكامل للسنة.

ويسلط الجدول ٢ الضوء على المصادر المحتملة للمعلومات المتعلقة بتوفير المهارات، تجدر الإشارة إلى التعليم والتدريب بحيث يشمل التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET)، والجامعات، والتعلم القائم على العمل (بما في ذلك التدريب المهني وغيره)، والتدريب الذي تقوم به خدمات التوظيف العامة، والتدريب الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية، ويتم تغطية التدريب الأولي والمستمر في الشركات تحت بند «التدريب من جانب الصناعة كمصدر لتوفير المهارات».

## الجدول ٢: المصادر المحتملة للمعلومات المتعلقة بتوفير المهارات

التعاون بين الصناعة والتعليم والتدريب في مجال التوريد (والقيود النظامية الأخرى على العرض)	مصادر الإمداد الأخرى - مثل الهجرة إلى القوى العاملة ...	التدريب حسب الصناعة كمصدر لتوفير المهارات	مصادر الإمداد التي تستخدمها الصناعة بالفعل	هيكل المؤهلات، مدة الجلسة التدريبية والتقدم	العرض النوعي - التعليم والتدريب	العرض الكمي - التعليم والتدريب
التشاور مع الوزارات والوكالات	بيانات المسح القائم على القوى العاملة عن جنسية العمال حسب المهنة	معلومات من مقابلات مع مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) والجامعات حول توفير خدمات التدريب للصناعة	بيانات استبيان التتبع مقابلات مع مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) والجامعات	التشاور مع الوزارات والوكالات مقابلات مع مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) والجامعات	التشاور مع الوزارات والوكالات مقابلات مع مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) والجامعات	الإحصاءات الرسمية المنشورة حسب نوع الدورة - القبول، عدد الطلاب، أرقام الدراسات العليا، بيانات التتبع
مقابلات مع مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) والجامعات	مقابلات مع مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) والجامعات حول توفير خدمات التدريب للصناعة	مقابلات مع مشاريع التنمية التعاونية (DC) التي تدرب العمال الحاليين	مقابلات مع مشاريع التنمية التعاونية (DC) التي تدرب العمال لمحتملين	مقابلات مع مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) والجامعات	مقابلات مع مشاريع التنمية التعاونية (DC) لتدريب العاملين	إحصاءات من وزارة التعليم، مؤسسة التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET)، مؤسسة التعليم العالي، إلخ.
معلومات من الصناعة (المقابلات و/أو المسوحات و/أو مدخلات ورشات العمل)	معلومات من الصناعة (المقابلات و/أو المسوحات و/أو مدخلات ورشات العمل)	معلومات من الصناعة (المقابلات و/أو المسوحات و/أو مدخلات ورشات العمل)	معلومات من الصناعة (المقابلات و/أو المسوحات و/أو مدخلات ورشات العمل)	منظور الصناعة بشأن الدور في مواضع العمل والتلمذة الصناعية وغيرها من مسائل التعلم القائم على العمل	آراء الصناعة بشأن نوعية وأهمية مهارات الدراسات العليا الأساسية والتقنية (المقابلات و/أو المسوحات و/أو مدخلات ورشات العمل)	آراء الصناعة بشأن كفاية أعداد الخريجين (المقابلات و/أو المسوحات و/أو مدخلات ورشات العمل)

## ٤.٦ إسقاطات الطلب على المهارات

من الناحية المثالية، ينبغي أن يتضمن تقرير المعلومات الأساسية تنبؤات للطلب على العمال الجدد عن طريق التوظيف. بيد أنه قد يكون من الصعب في بعض السياقات القطرية تحقيق ذلك بمستوى مقبول، نظرًا للثغرات في توافر بيانات موثوقة على مستوى القطاعات في كثير من البلدان التي تطبق فيها مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)، وينبغي للفريق التقني أن يقيم الجدوى، وينبغي له أن يُسدي المشورة إلى اللجنة التوجيهية بشأن ما إذا كان ذلك ممكنًا، وإذا كان الأمر كذلك، ما هي المنهجية المفصلة التي ينبغي أن تكون عليها.

تستخدم المنهجيات المفصلة تنبؤات التوظيف في القطاع، التي قد تأتي من مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك الاستراتيجيات الوطنية والقطرية القائمة، أو نماذج الاقتصاد الكلي، أو السيناريوهات القطاعية للصادرات، أو المبيعات المحلية، وإنتاجية اليد العاملة. وتستند القرارات المتعلقة بشكل توقعات التوظيف في القطاع التي سيتم استخدامها إلى عوامل تقنية وعلى مستوى الارتياح الذي يتمتع به كل من صناع السياسات وغيرهم من أصحاب المصلحة مع كل خيار.

أما المنهجيات المفصلة فتقوم بتفصيل تنبؤات التوظيف حسب المهنة. ويمكن القيام بذلك على أساس إطار المهن الرئيسية، مع أخذ بيانات التوظيف المهنية عادة من مسوحات نموذجية للمشاريع كنقطة انطلاق، أو على أساس رموز مهنية من التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO) من رقم واحد، تستخدم عادة بيانات المسح للقوى العاملة. ومن حيث المبدأ، يمكن تنفيذه باستخدام رموز أكثر تفصيلًا للتصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO)، ولكن من الناحية العملية، فإن أحجام عينات المسح للقوى العاملة (وغالبا ما تكون أيضا نوعية الترميز المهني المفصل) تجعل هذا الأمر غير عملي في البلدان التي تنفذ فيها مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED).

وفي معظم القطاعات، سيُتغير التكوين المهني للتوظيف بمرور الوقت، وعلى الفريق التقني أن يقيّم ما إذا كان بإمكانه تقدير هذا التغيير لنموذج التنبؤ، على أساس مثالي استنادًا إلى الاتجاهات المستمدة من المسوحات العادية للقوى العاملة التي يؤكدتها رأي الخبراء من القطاع. وإذا لم يتم تقديم معلومات كمية عن الاتجاهات، فقد يكون من الممكن في بعض الحالات الاستعاضة عن رأي الخبراء الذي تم التحقق منه أو معيارته بالاتجاهات السائدة في القطاعات المماثلة في بلدان أخرى.

يتألف الطلب على العمال الجدد في قطاع ما من عنصرين: (١) زيادة الطلب الناجم عن النمو المتوقع في التوظيف في المهنة؛ (٢) الطلب على الإحلال الناجم عن الحاجة إلى استبدال العمال الذين يتوقفون عن العمل في القطاع.

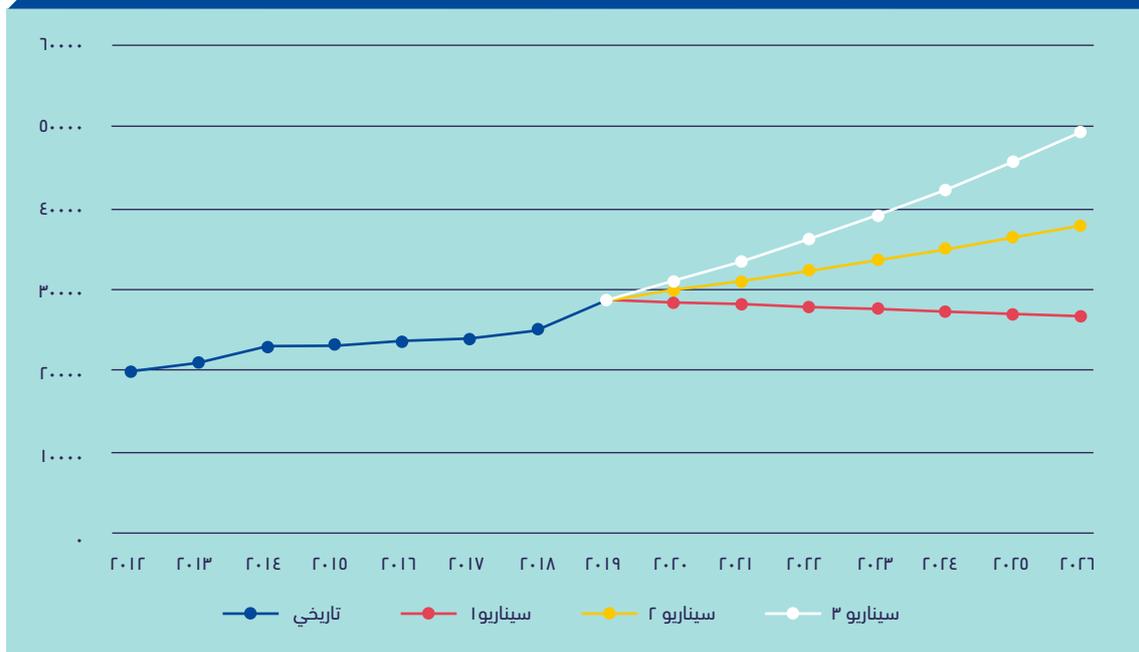
إن تقدير الطلب على الاستبدال بدقة أمر صعب لأنه من الصعب قياس حتى الطلب الحالي على الاستبدال بدقة، ويمكن أن يختلف معدل مغادرة الموظفين لهذا القطاع مع مرور الوقت، وبما أن قسمًا كبيرًا من قدرة العمال على التنقل في قطاع ما يكون عادة بين شركات داخل القطاع، فإن معدل الإحلال السنوي لهذا القطاع بالنسبة لمهنة ما كثيرًا ما يكون أقل بكثير من متوسط معدل دوران الموظفين بالنسبة للتوظيف الذي أعلنته شركات فردية. وينبغي أن تأخذ التقديرات المعقولة لمعدل الاستبدال في الاعتبار المعلومات النوعية، وأي معلومات كمية متاحة، بشأن ما يقوم به العمال الذين يغادرون الشركات بعد ذلك. كما توفر البيانات المتعلقة بالملف العمري للموظفين، التي قد تكون متاحة من المسح القائم على القوى العاملة، معلومات مفيدة بالاقتران مع معلومات نوعية عن مدى تقدم الموظفين بالسن عندما يغادرون العمل في القطاع؛ على سبيل المثال، الأعمار النموذجية التي يتقاعد فيها العمال أو لم يعد العمال مناسبين بدنيًا للعمل، أو الأعمار النموذجية التي يجوز فيها للعمال ترك العمل بأجر من أجل إنشاء أعمالهم أو تولي واجبات أسرية.

وفي بعض الأحيان، تكون تنبؤات الطلب على المهارات لقطاع ما متاحة بالفعل، ربما من نموذج التنبؤ المهني الوطني، أو من عملية التنبؤ السابقة التي أجريت لهذا القطاع. والحالة المثالية هي إذا كان هناك بالفعل نظام وطني للتنبؤ بالطلب المهني قادر على إصدار التنبؤات على المستوى القطاعي، وإذا كان الوصي على النموذج في وضع يسمح له بالتعاون مع الفريق التقني التابع لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) من أجل وضع تنبؤات لهذا القطاع، والتحقق من صحتها نوعيًا مع خبراء القطاع، وإجراء أي تعديلات لازمة بعد التصديق. وتستند نواتج نماذج التنبؤ المهني الوطنية على مستوى القطاعات إلى بيانات تاريخية، وكثيرًا ما لا يكون لديها آلية تأخذ في الاعتبار المعلومات المتعلقة بالتطورات الراهنة التي قد تكون معارف مشتركة في الصناعة.

يتم أيضًا استخدام من أجل تنبؤات الطلب المهني القائمة الأخرى إذا شعر الفريق التقني بأنها جديرة بالثقة. وينبغي للفريق التقني أن يهتم بمنحها صفة مناسبة وأن يتضمن وصفًا للمنهجية، فمناهجيات الطلب على المهارات على مستوى القطاع ليست دائمًا مدروسة جيدًا، ولذلك فإن الشفافية ضرورية ومن المهم توخي الحذر بشأن تحمل المسؤولية عن نوعية التوقعات التي يقدمها الآخرون.

ويقدم الرسم البياني والجدول أدناه أمثلة توضيحية عن كيفية عرض تنبؤات الطلب المهني على ورشة العمل التقنية وفي مجال السياسات العامة، بغض النظر عن كيفية تطورها. وفي حين أنه سيكون من المثالي من حيث المبدأ استخدام قائمة المهن الرئيسية للقطاع الذي تم إعداده، فإن توفر البيانات قد يجعل من الضروري أو من الأفضل استخدام التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO) للإسقاطات الكمية، وربط هذه التصنيفات على نحو وصفي بإطار المهن الرئيسية.

الشكل ٣: مثال توضيحي لكيفية تقديم تنبؤات التوظيف الإجمالية لنموذج الطلب على المهارات لقطاع ما



يبين الجدول ٣ توضيحاً لكيفية تقديم النواتج على مستوى المهنة لنموذج طلب المهارات. ويستند هذا السيناريو إلى السيناريو ٣ أعلاه، إلى جانب أرقام توضيحية للعمل حسب المهنة. ويشمل النموذج الأساسي تغييراً في التكوين المهني للتوظيف على مدى السنوات الخمس، مع زيادة حصة التوظيف في المهن الاحترافية والفنية ومهن تشغيل المعامل/ الآلات، وانخفاض حصة المهن الأولية.

وينبغي أن تتوفر الأرقام الفعلية لمختلف الأعمدة المبيّنة في الجدول ٣ عادة من أي نموذج يبرز الطلب على المهارات من جانب المهنة في قطاع ما.

◀ ويبين العمود الأول التوظيف الحالي في كل فئة مهنية.

◀ ويبين الشكل الثاني النسبة المئوية للنمو سنوياً في كل مهنة على مدى السنوات الخمس القادمة، وإذا لم يكن هذا سمة من سمات النموذج مباشرة، فيمكن حسابه عكسياً على أنه معدل النمو السنوي المركب المطلوب لتحقيق النمو في التوظيف المتوقع للمهنة.

◀ ويبين العمود الثالث متوسط النمو المطلق السنوي المتوقع في التوظيف على مدى فترة خمس سنوات، أو بعبارة أخرى توقع التوظيف توسعاً في الطلب.

◀ ويبين العمود الرابع متوسط الطلب السنوي على الاستبدال لكل فئة مهنية على مدى فترة السنوات الخمس.

◀ أما العمود الخامس فيعرض إجمالي الطلب السنوي المتوقع في السنة لكل مهنة، وهو مجموع العمودين الثالث والرابع.

◀ الجدول ٣: مثال توضيحي لكيفية تقديم إسقاطات الطلب على المهارات حسب المهنة من نموذج قطاع الطلب على المهارات (خيار مفضل)

التصنيف المعياري الدولي للمهن (ISCO)	الوصف بحسب أيسكو ISCO	النسبة المئوية لنمو التوظيف في الوظائف في السنة على مدى ٥ سنوات	Growth % in Employment in Occupation per year over Years 0	متوسط الزيادة المطلقة في التوظيف في الوظائف كل سنة على مدى ٥ سنوات	طلب الاستبدال كل سنة على مدى ٥ سنوات	التوظيف الكلي على عام
١	المديرون	٨٦٣	٪٨,٠	٨١	٢١	١٠٢
٢	المحترفون	١,١٥١	٪١٢,٩	١٩٢	٤٩	٢٤١
٣	الفنيون	٣,٤٥٤	٪١١,٤	٤٩٢	١٤١	٦٣٣
	مساعدون محترفون آخرون	٥٧٦	٪٨,٠	٥٤	٧	٦١
٤	عمال الدعم المكتبي	٤,٣١٧	٪٨,٠	٤٠٤	١٦٠	٥٦٤
٥	العاملون في الخدمات والمبيعات	٢,٠١٥	٪٨,٠	١٨٨	٧٥	٢٦٣
٦	عمال الزراعة والغابات وصيد الأسماك المهرة	٠		٠	٠	٠
٧	عمال الحرف اليدوية وعمال الحرف ذات الصلة	٣,٤٥٤	٪٨,٠	٣٢٣	١٢٨	٤٥١
٨	مشغّلو ومجمعو المصانع والآلات	١٠,٠٧٣	٪٨,٦	١,٠٢٧	٦٣٢	١,٦٥٩
٩	المهن الابتدائية	٢,٨٧٨	٪٢,٥-	٦٩-	٢١٧	١٤٨
	<b>المجموع</b>	<b>٢٨,٧٨٠</b>		<b>٢,٦٩٣</b>	<b>١,٤٢٩</b>	<b>٤,١٢١</b>

\* وهناك بديل آخر هو استخدام قائمة المهن للقطاع الذي تم إعداده أيضاً.

## ٤,٧ المعلومات اللازمة للتحضير لورشة العمل المتعلقة بالتنبؤ التقني والسياسات

يلزم إضافة عدد من النواتج من هذه المرحلة في مواد ورشات العمل للتنبؤ التقني والسياسات. وقد تم تصميم كل منها لاستخدامها في جزء معين من ورشة العمل. وتعود المراجع الواردة بين قوسين لبنود جدول الأعمال وترتبط بجدول أعمال ورشة عمل التنبؤ التقني والسياسات التي ترد في الجدول ٤ في الفصل التالي.

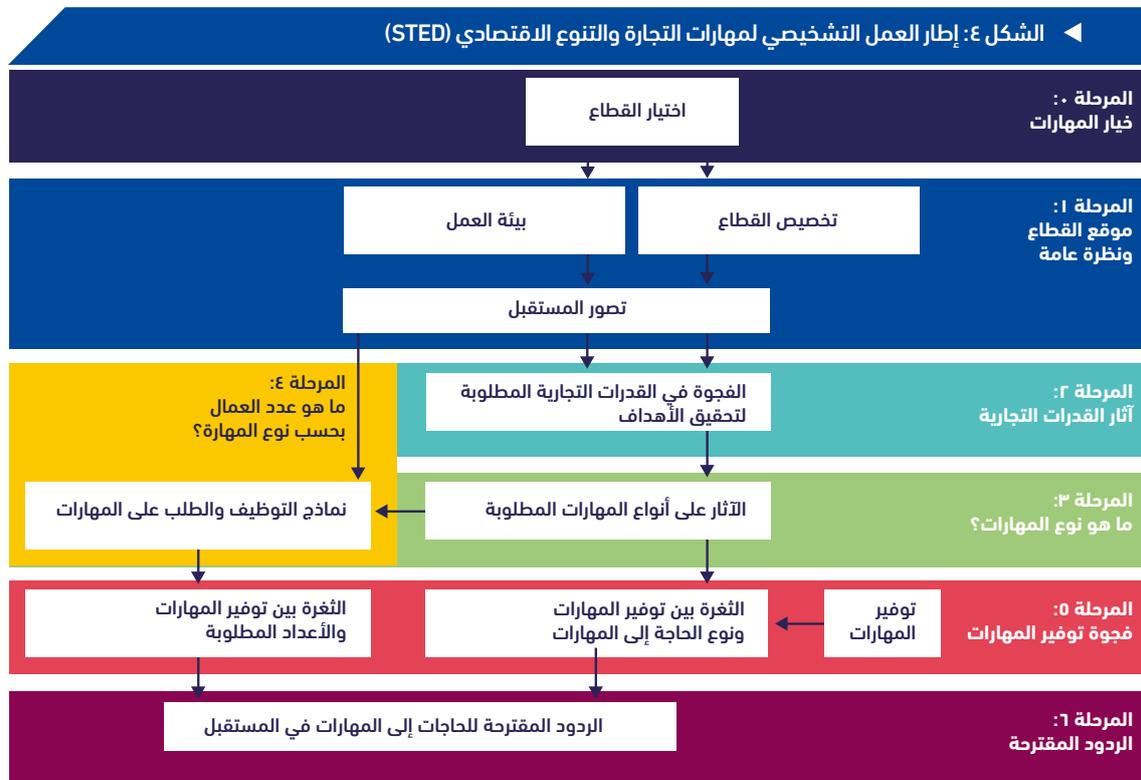
١. ويلزم تقديم عرض عن دراسة الخلفية لقطاع مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) من أجل جلسة في وقت مبكر من ورشة العمل. (إنها المادة المتعلقة بالبند ٢ من جدول الأعمال)
٢. ويلزم تقديم مسودة مخطط لسلسلة القيمة لهذا القطاع لكي يتشاركه المشاركون في ورشة العمل من أجل الحصول على ردود الفعل والتحسين المحتمل. إذا كانت القطاعات الفرعية المختلفة لها سلاسل قيمة مختلفة بشكل كبير، فقد يكون هناك حاجة إلى أكثر من مخطط سلسلة قيمة واحد. يجب عادةً تضمين مسودة سلسلة القيمة في دراسة الخلفية. (يضاف هذا إلى البند ٣ من جدول الأعمال.)
٣. ويلزم أيضًا وضع جداول زمنية عن التوظيف والنتائج والصادرات القطاعية في القطاع. يجب أن تشكل هذه الإجراءات بالفعل جزءًا من دراسة الخلفية، وقد تكون مدرجة بالفعل في العرض التقديمي في دراسة الخلفية. (تضاف هذه، مرة أخرى، إلى البند ٣ من جدول الأعمال.)
٤. ولا بد من تكييف «لعبة التحجيم للتصور» التي يتم وصفها في وقت لاحق حتى تتناسب الأسئلة مع ظروف القطاع. (سيدرج هذا في البند ٣ من جدول الأعمال.)
٥. ولا بد من إعداد شريحة «المهنة الرئيسية»، بما في ذلك البيانات الخاصة بالتكوين المهني للتوظيف (والتي من المقرر أن يتم إدراجها في البند ٥ من جدول الأعمال).
٦. يجب إعداد شريحة أو شرائح تنبؤات/تخطيطية كمسودة المهارات المطلوبة. (يضاف هذا إلى البند ٦ من جدول الأعمال.)
٧. ينبغي إعداد شريحة لتوفير المهارات استنادًا إلى بيانات توفير المهارات التي يتم جمعها (يُضاف ذلك إلى البند ٨ من جدول الأعمال).
٨. ولا بد من إعداد شريحة أو شرائح «دليل على الثغرات في المهارات في المهنة». (إنه أمر خاص بالبند ٨ من جدول الأعمال)



## ◀ ٥. ورشة عمل التنبؤ التقني والسياسات

تهدف جلسة التنبؤ التقني والسياسات لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع إلى الحصول على معلومات معمقة من المشاركين من خلال اجتياز المراحل التالية من عمليات التشخيص في القطاع المستهدف على مدى يومين إلى ثلاثة أيام، ويمكن لأي منسق محتمل يسعى إلى الحصول على مزيد من التفاصيل حول الإطار عما هو متوفر هنا، الرجوع إلى الدليل العملي لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) (منظمة العمل الدولية، ٢٠١٢).

يلخص المخطط أدناه إطار عمل التشخيص. تتم المرحلة ٠ قبل ورشة العمل التنبؤ التقني والسياسات بفترة طويلة. يتم جمع معلومات هامة تساهم في عدد من المراحل قبل ورشة العمل من خلال إعداد دراسة الخلفية. كما هو محدد في الفصل السابق، تُستخدم دراسة الخلفية في إعداد مواد ورشة العمل المخصصة لورشة العمل. ويمكن تقديم مشروع دراسة المعلومات الأساسية نفسه إلى المشاركين في ورشة العمل قبل انعقاد ورشة العمل إذا رأى الفريق التقني والأمانة أن ذلك من شأنه أن يحسن العملية.

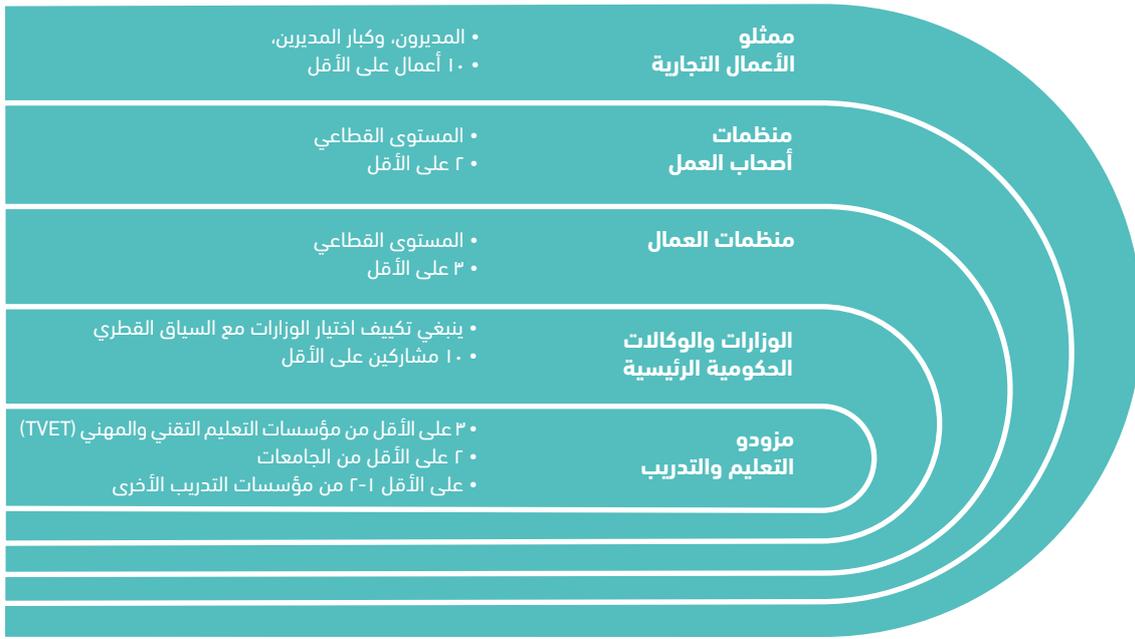


لقد صممت ورشة العمل التقنية والسياسات بحيث تنفذ مع مجموعة من ٢٠ إلى ٣٠ مشاركًا لكل قطاع مشمول. وتوجد عادة ورشة عمل منفصلة لكل قطاع من القطاعات المشمولة، ولكن قد يكون من الممكن في حالات استثنائية تغطية قطاعين أو ثلاثة في ورشة العمل نفسها، مع عقد حوالي ربع ورشة العمل في جلسات عامة، وعقد ثلاثة أرباع الورشة في مجموعات موازية خاصة بقطاعات محددة.

## 0,1 نبذة عن المشاركين

سيختلف التكوين المستهدف للفريق المشترك لكل قطاع تبعًا للترتيبات والظروف المؤسسية، ولكن ينبغي أن يكون هذا التكوين متماشياً تقريباً مع التوجيه التالي.

## الشكل 0: المشاركون في ورشة العمل لكل قطاع



◀ من بين كبار ومتوسطي كبار ممثلي الشركات في القطاع من مجالات تشمل الإدارة العامة، وإدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات، وتشمل الشركات الرائدة، والشركات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وقسمًا مشتركًا من القطاعات الفرعية. ومن المثالي أن يكون ما يصل إلى ٦٠ في المائة من المشاركين من الصناعة. وتعتمد فعالية ورشة العمل ونجاحها على وجود عدد كبير من أصحاب العمل.

◀ اثنان أو أكثر من ممثلي منظمات أصحاب العمل و/أو منظمات قطاع الأعمال الأخرى على مستوى القطاعات

◀ ثلاثة أو أكثر من ممثلي منظمات العمال.

◀ التمثيل من الوزارات والوكالات الرئيسية المعنية بالقطاع، والذي يجب أن يشمل شخصًا واحدًا على الأقل من كبار الموظفين (وعند الاقتضاء) خبير واحد على الأقل في قضايا القطاع. وينبغي تكييف اختيار الوزارات والوكالات مع الظروف، ولكن يمكن استخدام القائمة التالية للتوجيه: وزارة التجارة، ووزارة الصناعة، ووزارة العمل، ووزارة التعليم، ووزارة التخطيط، ووزارة ذات صلة بالقطاع (مثل وزارة الزراعة والأغذية، أو وزارة السياحة)، أو وكالة التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET)، أو مجلس تنمية الموارد البشرية، أو مجلس تنمية المهارات، أو وكالة ترويج الصادرات، أو وكالة تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر أو الاستثمار، أو وكالة التنمية الصناعية، أو سلطة المؤهلات، أو الوكالات لتعزيز الإنتاجية أو الابتكار، أو خدمة التوظيف العامة، أو مجلس المهارات القطاعية، والوكالات الأخرى المسؤولة عن دعم القطاع المحدد (مثل وكالة سلامة الأغذية أو وكالة ترويج السياحة).

◀ ومن بين كبار ممثلي قطاع التعليم والتدريب الذين يزودون الخريجين والتعليم والتدريب المتواصل للقطاع، بما في ذلك ثلاثة على الأقل من مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET)، واثنان على الأقل من الجامعات، فضلًا عن تمثيل أي مراكز تدريب أو «مراكز امتياز» توفر التدريب المتخصص للقطاع. اختياريًا، يمكن إضافة حوالي طالبين.

ويمكن أيضًا أن تشارك منظمات إقليمية أخرى على الصعيد الوطني ودون الوطني، بما في ذلك الممثلون الوطنيون لأصحاب العمل والعمال وممثلي الوزارات الذين تكون مسؤولياتهم أوسع من القطاع (القطاعات) الذي يشكّل موضوع ورشة العمل.

ويمكن أن يكون هناك مجال لممثلي الشركاء الإنمائيين الآخريين الذين لديهم اهتمام بالمهارات لكي يشارك القطاع أو يراقبهم، رهناً بضمان أن تركز مساهماتهم أساسًا على المعلومات والتوضيح التقني، وأن توجه التحليل والاستنتاجات والتوصيات لا يزال يحدد من جانب القطاع والشركاء الوطنيين، وأنهم يتبعون توجيهات بشأن العملية من جانب الجهات الميسرة لورشة العمل.

## ٥,٢ هيكل ورشة العمل ودوراته

تم تنظيم ورشة العمل السريعة حول العلوم والتكنولوجيا والابتكار في عشر جلسات بناءً على إطار عمل التشخيص لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) كما يلي.

### الجدول ٤: جلسات ورشات العمل حول مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة للتنبؤ التقني والسياسات وعلاقتها بإطار تشخيص مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)

موضوع الجلسة	موضوع الجلسة
الجلسة ١	مقدمة إلى ورشة العمل: الغرض، الأثر المستهدف، إطار عمل التشخيص لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)
الجلسة ٢	عرض ومناقشة بشأن البحوث الخلفية والمشاورات التحليلية مسبقًا للإحصاءات ومعلومات أخرى من مصادر ثانوية تُعلم المرحلة الأولى من الإطار التشخيصي لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) وأجزاء من مراحل أخرى
الجلسة ٣	تحديد خصائص القطاع؛ والبيئة التجارية؛ وتصور مستقبل القطاع
الجلسة ٤	المرحلة ١: وضع القطاعات والتوقعات
الجلسة ٥	المرحلة ٢: الآثار المترتبة على القدرة على العمل
الجلسة ٥	آثار القدرات التجارية على أنواع المهارات المطلوبة
الجلسة ٦	المرحلة ٣: ما نوع المهارات؟
الجلسة ٦	نظرة مستقبلية لكمية المهارات المطلوبة
الجلسة ٧	المرحلة ٤: نمذجة طلب التوظيف والمهارات
الجلسة ٧	القيود النظامية في مجال توفير المهارات وتوفير تنمية المهارات للقطاع
الجلسة ٨	المرحلة ٥: الفجوة في إمداد المهارات
الجلسة ٨	توفير المهارات المتاحة؛ والفجوات بين العرض والصورة المرتقبة للمهارات اللازمة
الجلسة ٩	المرحلة ٥: الفجوة في إمداد المهارات (تابع)
الجلسة ٩	وضع مقترحات لتلبية الحاجة إلى المهارات في المستقبل
الجلسة ٩	المرحلة ٦: الردود المقترحة
الجلسة ١٠	تلخيص نواتج التعلم والخطوات التالية
الجلسة ١٠	الاستنتاجات والخطوات إلى الأمام

يبين الجدول أدناه عينة من جدول أعمال التنبؤ السريع لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED). من حيث المبدأ، يمكن أن تكون مدة ورشة العمل يومين أو ثلاثة أيام، وتتمثل المقايضة الرئيسية بين عمق التحليل والحوار وراحة المشاركين. في الممارسة العملية، عادة ما يستغرق الأمر يومين لأنه بالنسبة للعديد من المشاركين وتحديداً العاملين في الصناعة من الصعب عليهم الالتزام لمدة أطول من ذلك.

يستند نموذج جدول الأعمال أدناه إلى خيار اليومين.

الجدول 0: نموذج جدول أعمال ورشة عمل التنبؤ التقني والسياسات لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة والمستندة إلى مدة يومين

التنسيق	اليوم ١
	التسجيل
الترحيب وكسر الجمود	الكلمات، عرض المشاركين، تمرين لكسر الجمود
الجلسة ١	مقدمة إلى ورشة العمل: الغرض، الأثر المستهدف، إطار عمل التشخيص لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)
الجلسة ٢	عرض ومناقشة بشأن البحوث الأساسية والمشاورات
	عرض ومناقشة عامة
	استراحة قهوة
الجلسة ٣	تحديد خصائص القطاع؛ والبيئة التجارية؛ وتصور مستقبل القطاع
	عمل جماعي وعروض تقديمية
	استراحة الغداء
الجلسة ٤	الثغرات في القدرات التجارية
	عمل جماعي وعروض تقديمية
الجلسة ٥	آثار القدرات التجارية على أنواع المهارات المطلوبة
	عمل جماعي وعروض تقديمية
	استراحة قهوة
الجلسة ٥ (تابع)	آثار القدرات التجارية على أنواع المهارات المطلوبة
	جمع المدخلات والتحليل وتيسير المناقشة
الجلسة ٦	نظرة مستقبلية لكمية المهارات المطلوبة
	تقديم العروض حسب المجموعات القطاعية، مع مناقشة موجزة
	العشاء
	اليوم ٢
	التنسيق
	الترحيب مجددًا والملاحظات الخاصة باليوم الأول
الجلسة ٧	القيود النظامية في مجال توفير المهارات وتوفير تنمية المهارات للقطاع
	عمل جماعي سهل
الجلسة ٨	توفير المهارات المتاحة؛ والثغرات بين العرض والصورة المرتقبة للمهارات اللازمة
	عمل جماعي وتيسير المناقشة العامة
	استراحة قهوة
الجلسة ٩	وضع مقترحات لتلبية الحاجة إلى المهارات في المستقبل
	عمل جماعي سهل
	Lunch
الجلسة ٩ (تابع)	وضع مقترحات لتلبية الحاجة إلى المهارات في المستقبل
	عمل جماعي سهل
الجلسة ١٠	الاستنتاجات والخطوات اللاحقة
	جلسة عامة

### ٥,٣ توجيهاً بشأن عقد ورشة العمل للتنبؤ التقني والسياسات لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة

#### ٥,٣,١ نطاق التوجيه

يقدم هذا القسم إرشادات بشأن النهج المتبع في كل جلسة، وبشأن المناقشات والعمليات الميسرة التي يتعين الاضطلاع بها أثناء ورشة العمل. وينبغي للميسرين الذين يعدون لقيادة ورشة عمل سريعة عن موضوع مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) أن يشيروا أيضًا إلى الوثائق المشار إليها في إطار مواد ورشات العمل أدناه.

#### ٥,٣,٢ مواد ورشة العمل

ينبغي لفريق المنسقين أن يعد مجموعة من مواد ورشات العمل قبل انعقاد ورشة العمل بدعم من الفريق التقني. تتوفر مجموعة نماذج من مواد لورشة العمل بشكل PowerPoint يمكن تكييفها حسب الحاجة. تم تصميم هذه الوثيقة وفقًا لتنسيق الجلسات العشر المستخدمة في ورشة العمل.

أما العناصر الرئيسية التي يتعين تصميمها فهي تبرز في الفصل السابق تحت عنوان «القسم ٤,٧ المعلومات اللازمة للتحضير لورشة العمل الفنية والسياسات». ويقدم الدليل العملي لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) (منظمة العمل الدولية، ٢٠١٢) معلومات أساسية مفصلة عن النهج الذي يتبعه البرنامج.

#### ٥,٣,٣ موقع ورشة العمل

ينبغي أن تكون ورشة العمل في غرفة واسعة يمكن أن تستوعب العدد المتوقع من المشاركين والموظفين بشكل مريح، مع توفر المساحة والمرونة لاستيعاب التبدل بين أشكال العمل في الجلسات العامة وفي مجموعات العمل، وللاستيعاب التدريبات التي تستدعي تنقل المشاركين خلالها. ستحتاج إلى جهاز عرض وشاشة، ولوحة بيضاء واحدة على الأقل أو لوح ورقي قلاب لكل مجموعة من المجموعات المنقسمة من ٣ إلى ٥، بالإضافة إلى المجموعات الثابتة. قد تفضل بعض المجموعات إنتاج نواتج عمل جماعية على أجهزة الكمبيوتر المحمولة وتقديمها على الشاشة.

ومن المفضل بقوة أن تكون ورشة العمل في مكان جذاب خارج المدينة، وموقع جذاب، لتشجيع المشاركة، بحيث يقل احتمال اجتذاب المشاركين لحضور مسائل العمل اليومية. ومن المهم وضع ميزانية لهذا الغرض منذ بداية عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة.

#### ٥,٣,٤ العاملون على تنظيم ورشة العمل

تتطلب ورشة العمل من المنسق الرئيسي أن يتولى القيادة العامة في الإعداد والتسليم. وسيكون هذا في معظم الأحيان الخبير التقني الرائد في مجال مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) الذي يشارك في المبادرة. يُعد اختيار المنسق الرائد عاملًا أساسيًا لنجاح ورشة العمل. يجب أن يكون المنسق الرئيسي على دراية بدليل مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع هذا، ويجب أن يكون على استعداد لتوفير التنسيق بناءً على مواد ورشة العمل. ينبغي أن يكون الميسرون قد شاركوا في جلسة تدريبية عن التدريب على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) وأن يكونوا على دراية بمحتوى الدليل العملي لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED). ولتعزيز تطبيقهم لنهج مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)، ينبغي أن يكونوا أيضًا على دراية بمجالات سياسات المهارات، واستراتيجيات الأعمال، وإدارة الموارد البشرية، وكذلك في سياسات التوظيف والتجارة والمؤسسات. ومن المفيد أن يتوفر شخص أو أكثر من أخصائيي منظمة العمل الدولية ذوي الخبرة في المهارات أو التوظيف أو المؤسسات أو القطاع ذات الصلة لتيسير العمل بصورة مشتركة.

ومن الممارسات الجيدة أيضًا أن يكون هناك مساعد واحد أو أكثر للمنسق (المنسقين) يتقن اللغة (اللغات) المحلية، لتيسير التواصل الجيد، ودعم المنسق (المنسقين) في فهم المناقشات بين المشاركين، وتدوين ملاحظات مفصلة، وتقديم مشاريع تقريبية لمحتويات التحليل والاستنتاجات والتوصيات لإدراجها في التقرير المتعلق بالقطاع، المستمدة من المذكرات، وعادة ما يستمد المساعد (المساعدون) من الفريق التقني لتوقع المهارات أو من موظفي مشاريع منظمة العمل الدولية.

وكمساهمة هامة في الحوار والتعاون تشمل مجالات متعددة من المسؤولية الوزارية، والمكونات، ومنظمة العمل الدولية بشأن مسائل السياسة العامة، ستستفيد ورشة العمل من مشاركة العناصر الرفيعة المستوى، على الأقل في الافتتاح والاستنتاج، ومن مشاركة فريق العمل اللائق وموظفي المشاريع في منظمة العمل الدولية.

#### ٥,٤ محتوى ورشة العمل

تقدم الفقرات التالية لمحة عامة عن كيفية إدارة ورشة العمل التقنية والسياسات، عند تنفيذها كتعاوفاً بين الشركاء على المستوى الوطني وعلى المستوى القطاعي ومنظمة العمل الدولية. وهي لا تتناول بالتفصيل الكامل المحتوى. ينبغي أن يكون فريق التيسير على استعداد للتكيف مع الظروف عند الضرورة.

ويقدم الملحق ٢ مواد عرض في صيغة PowerPoint لاستخدامها في ورشة العمل التقنية والسياسات مع عمليات التكيف والإضافات المناسبة للسياقين القطري والقطاعي.

#### ٥,٤,١ مقدمة عن ورشة العمل

تبدأ ورشة العمل التقنية والسياسات بإلقاء كلمات ترحيب قصيرة من منظمة العمل الدولية ومن المنظمة أو المنظمات الشريكة التي تستضيف ورشة العمل.

يجب أن تكون هناك جولة قصيرة على الحضور، مع بضع كلمات من كل مشارك عن اسمه وانتمائه وما يأمل في الحصول عليه من عملية استراتيجية المهارات.

ويوفر تمرين كسر الجليد القصير بداية جيدة للمشاركة التعاونية النشطة في الإجراءات. وينبغي تصميم ذلك وفق تقدير المنسق والفريق التقني.

#### المربع ٤: كسر الجليد

تعتبر لعبة التحجيم خياراً لكسر الجليد. في هذه اللعبة، يتم وضع علامتين متباعدتين لعدة أمتار على حائط أو على لوح أوراق قلابة مكتوب عليهما «أوافق» و«أعارض». يطرح المُيسِّر سلسلة من الأسئلة على المشاركين، الذين يُطلب منهم الانتقال إلى علامة الموافقة إذا وافقوا، أو إلى علامة المعارضة إذا كانوا غير موافقين. أو الوقوف بين الطرفين إذا اتفقا بشكل جزئي. بعد كل سؤال، يُطلب من اثنين أو ثلاثة مشاركين في مواضع مختلفة على المقياس شرح إجاباتهم.

يجب تخصيص أسئلة توسيع نطاق اللعبة لتناسب ورشة العمل مع أخذ الأمثلة التالية قدر الإمكان:

- ◀ في هذا البلد، هل تتوفر معلومات سوق العمل (LMI) وهل يتم استخدامها/استغلالها بشكل جيد؟
- ◀ هل لدينا نظام جيد لتوقع الحاجة إلى المهارات؟
- ◀ وعلى المستوى القطاعي، هل توجد آليات تسمح بتبادل الآراء بانتظام بشأن المهارات بين أصحاب المصلحة؟
- ◀ هل هناك إرادة في البلد للتعاون الوثيق في مجال تنمية المهارات؟
- ◀ هل لدينا آلية فعالة لرصد وتقييم الدورات التدريبية؟
- ◀ هل لدينا قدرات تحليلية في البلد لتوقع الحاجة إلى المهارات؟

#### ٥,٤,٢ الجلسة الأولى - مقدمة إلى ورشة العمل: الغرض والعملية وإطار التشخيصي لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)

يُكمن الغرض من هذه الجلسة في تقديم ورشة العمل. وهو يتخذ شكل عرض تقديمي، مع إتاحة فرص لطرح الأسئلة والمناقشة بين المشاركين. وفي الحالات التي تغطي فيها ورشة العمل أكثر من قطاع واحد، تُعقد الجلسة في شكل الجلسات العامة، بحيث يكون المشاركون من جميع القطاعات التي ستتم تغطيتها معاً.

وفي ما يلي المواضيع الرئيسية التي تم تناولها:

- ◀ مقدمة موجزة عن مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)
- ◀ استعراض عام للبلدان والقطاعات التي نفذت فيها أعمال التعاون الإنمائي القائم على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)
- ◀ الشركاء الرئيسيون في العمل القائم على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)

- ◀ نهج مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)
- ◀ عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)
- ◀ منطقتي تنمية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)
- ◀ الإطار التشخيصي لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)
- ◀ التطورات والقضايا الرئيسية الشاملة لعدة قطاعات في التجارة والمهارات والتوظيف والصناعة والسياسة الإنمائية للبلد

### ٥.٤.٣ الجلسة الثانية - عرض ومناقشة بشأن البحوث الأساسية والمشاورات

يُمكن الغرض من هذه الجلسة في توفير المعلومات الإحصائية والوقائعية ذات الصلة والمتاحة عن هذا القطاع للمشاركين في ورشة العمل، ولعرض المعلومات ووجهات النظر من المشاورات، والعمل على التوفيق بين المعلومات الإحصائية ومعلومات التشاور وبين خبرة المشاركين في هذا القطاع وتصوراتهم، وإجراء مناقشات وتحليلات لاحقة طوال ورشة العمل بشأن البحوث الأساسية والمشاورات. ويتوقف ما يقدمه الميسرون على ما قدمته البحوث المكتبية، ولكن من حيث الإحصاءات ينبغي أن تشمل اتجاهات التوظيف في القطاع، والتكوين المهني للتوظيف، وتكوين التوظيف حسب النوع الاجتماعي، والاتجاهات في ناتج القطاع، وتحليل صادرات القطاع والواردات المتنافسة. كما ينبغي أن يوجز التقرير تقييم عرض المهارات المتاحة للقطاع من التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) والجامعات والمشاركين الحاليين في سوق العمل وغير ذلك من المصادر مثل الفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً في سوق العمل أو المهاجرين.

ويتلخص هدف آخر لهذه الجلسة في لفت انتباه الفريق الفني إلى أي مصادر إضافية وبديلة للبيانات معلومة للمشاركين، واختبار تعريف القطاع، ومصادر البيانات الرسمية، والتحليل الأولي من قِبَل الفريق الفني التابع لمنظمة العمل الدولية في مواجهة تصورات الصناعة وغيرها من المشاركين. ولا بد من توضيح مصادر البيانات والمعلومات بوضوح، حتى يصبح من الواضح للمشاركين أن ما يقدم ليس «نظرة منظمة العمل الدولية» أو «نظرة الفريق الفني» التي ينبغي لنا أن نناقش بشأنها، بل مجموعة من الأدلة التي ينبغي التوفيق بينها وتوليغها مع وجهات نظر المشاركين في ورشة العمل، أو ربما يرفض حتى إذا كان مضللاً أو مركزاً بشكل غير مناسب. قد يستجيب بعض المشاركين بشكل ناقص للإحصاءات أو المعلومات الأخرى التي لا تتناسب مع تجربتهم، أو غياب المعلومات التي يتوقعون رؤيتها، ومن المهم إدارة ذلك بطريقة بناءة تعزز الفهم.

ومن المهم أن يوضح للمشاركين أن هذا هو العرض الهام الوحيد في ورشة العمل الذي يقدمه فريق التيسير، من أجل التخفيف من المخاوف المحتملة التي قد «يتكلموا بها» بالنسبة إلى قسم كبير من ورشة العمل.

وفي ما يلي شكل الجلسة:

- ◀ يقدم ممثل أو أكثر من الفريق الفني - الذي يضم عادة الخبير الوطني الذي قاد البحوث الأساسية والمشاورات وقام بصياغة التقرير - المواد من البحوث المكتبية.
- ◀ وهناك مناقشة عامة ميسرة لمراجعة كيفية تناسب البيانات المقدمة مع خبرة المشاركين؛ وإبراز أي مصادر إضافية للبيانات والمعلومات وتحديد كيفية الوصول إليها؛ وإبراز أي ثغرات مهمة متبقية في البيانات والمعلومات اللازمة لفهم القطاع؛ وتفسير البيانات والمعلومات؛ وتقديم المشاريع من البيانات التاريخية لتعكس الوضع الحالي والتطورات المحتملة مستقبلاً..

### ٥.٤.٤ الجلسة ٣ - تحديد خصائص القطاعات، وبيئة الاعمال التجارية، والرؤية لمستقبل القطاع

تهدف الجلسة إلى القيام بما يلي:

- ◀ استمداد وصف جامع من المشاركين لخصائص هذا القطاع، مع مراعاة الأبحاث المكتبية التي تم إجراؤها؛
- ◀ تحديد العوامل الرئيسية في بيئة الأعمال التي يعمل فيها القطاع؛
- ◀ تلخيص وتعميق تحليل الخصائص القطاعية وبيئة الأعمال التجارية باستخدام إطار عمل تحليلي لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات؛ و
- ◀ صياغة مسودة الرؤية المستقبلية لتنمية القطاع يملكها المشاركون وتتناسب مع ملكية القطاع الأوسع ومجتمع السياسات.

وتشكل نواتج جميع أجزاء هذه الجلسة مدخلات هامة للوثيقة الاستراتيجية للمهارات القطاعية، ولذلك من المهم أن تسجل بشكل جيد. وفي ما يلي شكل الجلسة:

◀ يقدم المُيسر عرضًا تقديميًا تفاعليًا قصيرًا يغطي ما يلي:

- تتناول إحدى الشرائح **أسئلة بشأن تعريف القطاع وتحديد الخصائص** التي قد يحتاج الفريق التقني إلى توضيح بشأنها.
- ويتم تقديم مسودة **سلسلة القيمة** التي أعدت سلفًا. يسعى المُيسر إلى الحصول على تعليقات تقييمية للمشاركين حول سلسلة القيم في شكل الجلسة العامة. قد يطرح المُيسر أسئلة إضافية حول القطاع بالرجوع إلى سلسلة القيمة.
- يطرح المُيسر أسئلة حول **التكنولوجيا وتنظيم العمل** في القطاع، ويسهّل المناقشة بين المشاركين نحو فهم مشترك.

◀ يقدم الميسر مجموعة العمل حول بيئة الأعمال (PESTEL)، واتجاهات السوق، ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في هذا القطاع.

◀ ينقسم المشاركون إلى ثلاث مجموعات أو أكثر. يجب أن تتضمن كل مجموعة مشاركين من مختلف الخلفيات ، وإذا كان هناك أكثر من مشارك واحد من مؤسسة، فيجب عليهم عادة الانقسام بين مجموعات مختلفة. ومن المهم أن يكون أصحاب العمل في جميع المجموعات. إذا كان القطاع يحتوي على قطاعات فرعية واضحة، فقد يكون لكل مجموعة تركيز خاص على القطاع الفرعي. وستواصل هذه التجمعات خلال فترة ورشة العمل.

◀ يمكن للمجموعات تغطية مواضيع عمل المجموعة الثلاثة لهذه الجلسة بالتوازي.

• تحدد إحدى المجموعات **القضايا الرئيسية لبيئة الأعمال** التي يعتقدون أنها تواجه القطاع.

• أما المجموعة الثانية فتتأمل بما تعتقد أنها **الاتجاهات الرئيسية في الأسواق ذات الصلة**، من حيث النمو والمنافسة والهوامش القابلة للتحقيق والتغير في المنتجات والخدمات والطرق المؤدية إلى السوق (مثل البيع للوسطاء أو مباشرة للعملاء النهائيين).

• وتهدف المجموعة الثالثة إلى إعداد تحليل شامل للقطاع يغطي **نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)**.

◀ تقدم كل مجموعة عرضًا تقديميًا إلى ورشة العمل الكاملة، وتطرح الأسئلة والتعليقات.

◀ وتختتم الجلسة بعملية استكشاف تطلعات المشاركين إلى مستقبل القطاع، وصياغة مسودة الرؤية للمستقبل. وتهدف الجلسة إلى تطوير فهم مشترك لمستقبل القطاع الطموح والعملي والممكن تحقيقه. ومن الناحية الوصفية، تنظر الرؤية إلى خمسة أعوام على الأقل في المستقبل، ومن الناحية المثالية ١٠ سنوات أو أكثر. تبدأ لعبة التحجيم (أنظر المربع ٥) التي تحصل على مدخلات أولية من المشاركين حول مستقبل القطاع الذي يعتقدون أنه ممكن، والذي يطمحون إليه. وترد مرة أخرى، بإيجاز، فرائط عن ناتج القطاع وصادراته وعمله، وإذا أعدت مخططات التوظيف لهذا القطاع كجزء من البحوث الأساسية، فإنها تعرض في هذه المرحلة.

ثم تنظر الجلسة بمزيد من التفصيل فيما ينبغي أن تكون عليه الرؤية من حيث المؤشرات الرفيعة المستوى، بما في ذلك الناتج والصادرات والتوظيف.

## ◀ المربع ٥: لعبة التحجيم للتصور

بموجب هذا الإصدار من لعبة تغيير الحجم، توضع ثلاث علامات على فترات زمنية على الحائط أو على ألواح ورقية قلابية تقول «أعلى/تقوية/زيادة/نعم»، و«أقرب إلى المعيار/لا تغيير/ربما»، و«أقل/ضعف/نقص/لا». يطرح المُيسر سلسلة من الأسئلة على المشاركين. ويُطلب منهم أن ينتقلوا إلى علامة «أعلى/تعزيز/زيادة» إذا اتفقوا على أن تكون بعض النتائج أعلى من معيار قياسي، أو أن بعض خصائص القطاع ينبغي تعزيزها، أو أنهم يتصوروا نوعاً من الزيادة. وعلى العكس من ذلك، ينبغي أن تتحرك إلى مستويات أدنى/ضعف/انخفاض إذا تصوروا عكس ذلك. وينبغي لهم أن يذهبوا إلى لافتة «لا تغيير» إذا تصوروا التوصل إلى نتيجة حول المعيار، أو يتصوروا القليل من التغيير أو النمو. بعد كل سؤال، يُطلب من المشاركين في مواقف مختلفة على المقياس أن يتوسعوا فيما يتصورونه لهذا الجانب من المستقبل، مع شرح النتائج التي يرغبون في رؤيتها، وكذلك ما يتوقعونه من المحتمل أن يحدث. وهذا يحفز عادة على إجراء مناقشة نشطة ومثمرة، لاسيما بشأن المسائل السابقة.

ينبغي تخصيص أسئلة لعبة التحجيم لتناسب ورشة العمل، وينبغي تعديلها بناءً على بحث الخلفية ومناقشة الجلسة الأولى، مع أخذ الأمثلة التالية قدر الإمكان:

- ◀ نطمح إلى تحقيق رؤية لتطوير القطاع المحددة في <مستند استراتيجية التطوير المسمى>
- ◀ نأمل في زيادة مبيعات السوق المحلية بنسبة xx% في السنوات الخمس القادمة.
- ◀ نطمح إلى زيادة صادرات قطاعنا من xx مليون دولار أمريكي في ٢٠XX إلى xx مليون دولار أمريكي في ٢٠YY (٥ سنوات من الآن) و xx دولار أمريكي في ٢٠ZZ (١٠ سنوات من الآن).
- ◀ نسعى إلى تحسين الجودة والامتثال، حتى تكون منتجاتنا/خدماتنا تنافسية على المستوى الدولي فيما يتعلق بالجودة وتفي بمعايير الأسواق الرائدة وأنظمتها.
- ◀ نسعى إلى إنتاج منتجات/خدمات أكثر تطوراً وأعلى قيمة تكون قادرة على المنافسة على الصعيد الدولي وفي المنافسة مع الواردات في أسواقنا المحلية.
- ◀ نهدف إلى تحديث تنظيم العمل وممارسات إدارة الموارد البشرية بغية تحسين الإنتاجية والمرونة.
- ◀ نتوخى الاستثمار في تكنولوجيا الإنتاج وتكنولوجيا المعلومات لجلب تكنولوجيا المعلومات إلى مستوى مماثل لمستوى المنافسة الدولية.
- ◀ نعتقد أن تحسين المهارات في هذا القطاع من الممكن أن يساهم بشكل كبير في نمو القطاع وقيمه المضافة وقدرته التنافسية.
- ◀ نتوخى تحديث وتعزيز التعليم والتدريب الأوليين للقطاع في مجال التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET).
- ◀ نتوخى تحديث وتعزيز التعليم والتدريب الجامعيين اللولي للقطاع.
- ◀ نتوخى تعزيز تعليم وتدريب القوى العاملة بدرجة كبيرة.
- ◀ نتوخى تعزيز التعاون بين أصحاب العمل ومقدمي التعليم والتدريب في مجالات مثل التلمذة الصناعية والتدريب وتوفير التدريب للعمال الحاليين.

تتوفر نماذج مواد وأدوات هذه الجلسة في الملحق رقم ٢. ويمكن الاطلاع على مزيد من التوجيهات المفاهيمية المفصلة بشأن تحديد خصائص القطاع وبيئة الأعمال التجارية في الدليل العملي الذي يتناول موضوع مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) في إطار المرحلة الأولى.

سيكون مقدار الوقت المتاح لهذه الجلسة محدوداً بالمقارنة مع مقدار الوقت الذي يمكن استخدامه، وسيكون من الضروري أن يخطط المُيسر بدقة توقيت كل جزء من الجلسة، وأن يسير بالجلسة وفقاً للجدول الزمني. وان كان هذا يعني قطع المناقشة القصيرة حول المواضيع، فسوف تتاح الفرص للعودة إليها مرة أخرى في وقت لاحق من ورشة العمل، بل ومناقشة هذه المواضيع بشكل أقل رسمية في فترات استراحة تناول القهوة والغداء.

## 0,٤,٥ الجلسة ٤ - الثغرات في القدرة التجارية

تعتبر القدرة التجارية أمراً هاماً يمكن أن تقوم به الشركات مما يساهم في قدرتها على تحقيق أهدافها. وتكمن قدرات القطاع التجارية في الأساس في قدرات شركاته الخاصة، ولكن قدرات الموردين المحليين، ومقدمي الخدمات، والجهات التنظيمية، ومؤسسات البحوث وغير ذلك من الأنماط التكميلية من المنظمات كثيراً ما تساهم أيضاً في القدرات التجارية، سواء بمفردها أو بالاشتراك مع شركات القطاع. تعد القدرة التجارية من خصائص المؤسسات. فجميع القطاعات لديها قدرات تجارية قائمة، مبنية على التكنولوجيات التي تستخدمها، والتصنيع والعمليات التجارية التي تطبقها، ومهارات العاملين لديها، وأشكال تنظيم العمل لديها، والبنية التحتية التي تتاح لها إمكانية الوصول إليها، من بين عوامل أخرى.

تستخدم مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) مفهوم القدرة المهنية للتقريب بين رؤية المستقبل (من المرحلة ١ في الإطار التشخيصي لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)) والحاجة إلى المهارات التي تلي ذلك (جزء من المرحلة ٣ في الإطار التشخيصي). تركز تقنية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) على الثغرات في القدرة التجارية، بدلاً من محاولة تعداد جميع القدرات التجارية، لأنه في حالة عدم وجود ثغرة كبيرة في القدرة التنافسية، يستطيع القطاع بالفعل أن يقوم بما هو مطلوب للنجاح من خلال قاعدة المهارات الحالية. إن تعداد كل القدرات التجارية لهذا القطاع من شأنه أن يزيد إلى حد كبير من حجم العمل الذي ينطوي عليه هذا القطاع، من دون تحسين التحليل إلى حد كبير.

وحتى في الحالات التي تكون فيها القدرة التجارية القائمة كافية على نطاق واسع للمستقبل، قد لا تزال هناك بعض أوجه نقص المهارات أو أوجه القصور التي يتعين معالجتها. يتم الحصول على هذه العناصر في جلسة لاجتماع.

ويوضح الجدول أدناه المنطق. وهو يظهر مجموعة من الثغرات في القدرات التجارية التي تنشأ عن التشاور مع أصحاب المصلحة في الصناعة وغيرها من القطاعات.

وفي ما يلي شكل الجلسة.

١. الشرح للمشاركين ما المقصود بالثغرات في القدرات التجارية، وأنهم سيمارسون تمارين تحدد الثغرات الرئيسية في القطاع.

٢. عرض قائمة التحقق الخاصة بالفجوات المحتملة في القدرة على العمل بإيجاز. وهذا يشبه قائمة الرصد الواردة في الدليل العملي لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED). أذكر بوضوح أن الثغرات في القدرات التجارية التي حددتها العملية ينبغي ألا تتبع عادة هيكل قائمة الرصد.

٣. إعادة تأسيس المجموعات التي تم تشكيلها في وقت سابق.

٤. تقوم كل مجموعة بتصور قائمة تدقيق واستخدامها لتحديد قائمة طويلة بما يعتقد كل عضو من أعضائها أنه مرشح على أنه فجوات رئيسية في القدرة على العمل والتي من المحتمل أن تحد من تطور القطاع على مدى السنوات الخمس القادمة أو أكثر.

٥. تقوم كل مجموعة بدمج الثغرات المتشابهة لتقليل القائمة إلى ما بين ٥ و ٦ ثغرات.

٦. وتقدم كل مجموعة فرعية عرضاً قصيراً حول قائمتها إلى مجموعة القطاع الأوسع، وتطرح أسئلة وتعليقات.

وقائمة الثغرات الستة المبينة أدناه هي نموذج لما تنتبثق عن هذه العملية. وقد تم تحديد كل منها في العديد من عمليات التشخيص التي أجريت على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) في مختلف البلدان. وفي بعض الحالات، يتم تحديد ثغرات إضافية، أو لا يتم تحديد جميع هذه الثغرات الستة، ولكنها توفر نقطة انطلاق للتفكير في الثغرات في القدرات التجارية التي قد تكون موجودة في القطاع أو القطاعات التي تتناولها ورشة العمل.

## الجدول ٦: الفجوات الشائعة في القدرة على العمل

## الثغرات الشائعة في القدرة التجارية

كفاءة العمليات وفعاليتها
الامتثال للمعايير والأنظمة
التسويق والمبيعات وإدارة القنوات
الابتكار والتصميم وتطوير المنتجات
إدارة سلاسل التوريد والسوقيات/الخدمات اللوجستية
تطوير سلسلة القيمة*

\* في العديد من القطاعات التي تم فيها تطبيق مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)، تم تحديد الثغرات في قدرات سلسلة القيمة الأوسع التي يشكل القطاع جزءاً منها باعتبارها سبباً في تقييد نجاح القطاع. وفي ما يتعلق بعدد من قطاعات تجهيز الأغذية، على سبيل المثال، تم تحديد مواطن الضعف في علم الزراعة وسلامة الاغذية والسوقيات في سلسلة القيمة خارج نطاق السيطرة المباشرة للشركات على أنها تجعل من الصعب على القطاع الوصول إلى أسواق جذابة، والتنافس بفعالية في الأسواق التي يمكنها الوصول إليها. وبالنسبة لمجموعة من القطاعات التي تتألف أساساً من المشاريع الصغيرة والمتوسطة والصغيرة جداً، حدد الشركاء القطاعيون الحاجة إلى تعزيز أعمال التجميع النهائية أو تعاوينات التجهيز والتسويق، بغية التنافس على نحو أكثر فعالية مع الواردات وتحقيق نطاق منسق كاف للوصول إلى أسواق التصدير.

ومن المهم أن يقوم أعضاء الفريق التقني بالتحقق من أن كل مجموعة تقوم دورياً بالتأكد من فهمها للتمرين ومن النواتج المتوقعة على نحو سليم، ومساعدتها على البقاء على المسار الصحيح. من المهم التأكد من عدم تشتت انتباه المجموعات بسبب أوجه القصور الأوسع في بيئة تمكين الأعمال، والتي لن يكون لها آثار كبيرة على المهارات في هذا القطاع.

## ٥.٤.٦ الجلسة ٥ – آثار القدرات التجارية على أنواع المهارات المطلوبة

عادة ما تتعلق معظم الثغرات في القدرات التجارية التي تم تحديدها جزئياً بالثغرات بين المهارات التي يتمتع بها القطاع الآن، والمهارات اللازمة لنجاح التجارة في المستقبل.

ولهذه الجلسة هدفان رئيسيان.

١. فهي تهدف إلى توقع وتحديد المجالات الرئيسية التي يلزم فيها اتخاذ إجراءات بشأن المهارات من أجل تنفيذ استراتيجيات فعالة لمعالجة الثغرات الرئيسية في القدرات التجارية التي تم تحديدها. ويمثل هذا الهدف نظرة استراتيجية تطلعية حول الحاجة إلى المهارات. إنه الجزء الرئيسي من الجلسة، وفي تسلسل الجلسة، يتم تناوله ثانياً.

٢. كما تهدف إلى تحديد أي ثغرات حالية في المهارات تؤثر على أداء القطاع والتي لن تحل نفسها، حتى ولو لم تتناسب مع الثغرات الرئيسية في القدرة التجارية التي تم تحديدها. ويمثل هذا الهدف مساندة في العملية لتبسيط الضوء على المهارات القائمة بغية النظر في الحاضر والمستقبل. على الرغم من أن هذا جزء احتياطي من الجلسة، إلا أنه يتم تناوله أولاً بالتسلسل.

وتبدأ الجلسة باستعراض عام لقائمة المهن الرئيسية التي وضعها الفريق التقني (بالتشاور في كثير من الأحيان مع اللجنة التوجيهية) من خلال البحوث الأساسية والمشاورات. لهذا الاستعراض ثلاثة أغراض:

١. توفير إطار للمهن يمكن أن يستخدمه المشاركون عند النظر في الثغرات القائمة في المهارات، وفي المهن الموجودة أساساً.
٢. توفير فرصة للمشاركين للتحقق من قائمة المهن من حيث محتواها أو هيكلها، وتقديم تحسينات لها عند الضرورة.
٣. إتاحة الفرصة للمشاركين للتصديق على كيفية تقسيم العمل بين المهن في القطاع، وتوفير بيانات إضافية على مستوى المؤسسات عند الاقتضاء.

تنتقل الجلسة إلى جلسة عمل جماعية تتناول فيها كل مجموعة من المشاركين الأسئلة التالية:

- ما هي المهارات الجديدة أو المحسنة التي تعتقد أنها ضرورية لتمكين الشركات في القطاع من تطوير كل قدرة تجارية تم تحديدها في وقت سابق إلى المستوى المطلوب لتحقيق النجاح في المستقبل؟
- ما تأثير التغيير التكنولوجي على الحاجة إلى المهارات؟

يبين الجدول أدناه الإطار الذي سيستخدم في جلسة عمل الفريق، ويقدم مثالا على كيفية استكمالها لقطاع تجهيز الاغذية. تجدر الإشارة إلى أن المحتوى مثال توضيحي، ولا ينبغي أن ينسخه المشاركون في ورشة العمل.

◀ الجدول ٧: إطار عمل مجموعة الجلسة ٥ النظر في الآثار المترتبة من الثغرات في القدرات التجارية في مجال المهارات، مع مثال توضيحي لكيفية تطبيقها في قطاع تجهيز الأغذية

مجموعات المهن المعنية	الآثار المترتبة على المهارات	الفجوات الرئيسية في القدرة التجارية
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ مشغلو الماكينات</li> <li>◀ فنيو التصنيع، وفنيون في مجال الأغذية</li> <li>◀ مديرو الإنتاج والمشرفون وقادة الفرق والمديرون العامون</li> <li>◀ المهندسون الصناعيون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ رفع مستوى مهارات العمل الفنية والأساسية للعاملين في الإنتاج</li> <li>◀ تحسين مهارات مديري الإنتاج والمشرفين</li> <li>◀ مهارات تحسين العمليات</li> </ul>	كفاءة التصنيع
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ مديرو الإنتاج والمشرفون ومخطو الإنتاج والمديرون العامون</li> <li>◀ مديرو الجودة، مفتشو مراقبة الجودة</li> <li>◀ فنيو المختبرات والعلماء</li> <li>◀ المديرون التنظيميون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ مهارات الامتثال للمعايير والأنظمة</li> <li>◀ تنمية المهارات في أنظمة الجودة والامتثال</li> <li>◀ مهارات لعاملين في مختبرات الفحص</li> </ul>	جودة التصنيع والإدارة التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ مهارات الشراء / التوريد للمديرين والمهنيين</li> <li>◀ مهارات المزارعين، خدمات الإرشاد، عمال النقل والإمداد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ المهارات في الحصول على المدخلات</li> <li>◀ المهارات في سلسلة التوريد المحلية</li> </ul>	مصادر المدخلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ أخصائيو التسويق ومديره</li> <li>◀ موظفو المبيعات، والتجار، ومديري المبيعات</li> <li>◀ المديرون العامون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ المهارات في مجال المبيعات والتسويق</li> <li>◀ المهارات في مجال التسويق وإدارة القنوات</li> </ul>	التسويق المحلي والدولي
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ علماء الغذاء والفنيون</li> <li>◀ أخصائيو التسويق ومديره</li> <li>◀ مهندسو الأغذية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ المهارات في مجال الأعمال الغذائية</li> <li>◀ مهارات المستوى الفني في علوم الغذاء</li> <li>◀ المهارات في مجال هندسة الأغذية</li> </ul>	تطوير المنتج
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ المزيد من المهندسين المتخصصين في الهندسة الإلكترونية</li> <li>◀ مزيد من فنيي التصنيع / التشغيل التلقائي</li> <li>◀ مهارات مشغل للماكينات الآلية</li> <li>◀ عدد أقل من العمال ذوي المهارات المنخفضة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ إن المزيد من التشغيل الآلي يعني المزيد من المهارات في الآلات الأوتوماتيكية وتقليص عدد العمال من ذوي المهارات المنخفضة</li> </ul>	آثار التغيير التكنولوجي على المهارات الرئيسية

وفي ما يلي شكل الجلسة.

1. إجراء عرض موجز واستعراض عام لقائمة المهن الرئيسية التي تم تطويرها من خلال البحوث الأساسية والمشاورات.

2. شرح تمرين عمل المجموعة للمشاركين.

3. إعادة تأسيس المجموعات التي تم تشكيلها في وقت سابق.

4. تبدأ كل مجموعة من قائمة الثغرات الموجودة في «القدرة التجارية» والتي تم تحديدها في الجلسة الرابعة. تقوم كل مجموعة بتقريب المهارات الأكثر أهمية لسد كل ثغرة في قدرات التجارة على مدار السنوات الخمس المقبلة. وهي تدرج المهن الرئيسية التي تتطلب هذه المهارات، مشيرة إلى الجدول المتعلق بالتكوين المهني للقطاع للمساعدة على ضمان تغطية جميع المهن ذات الصلة.

5. كما تناقش كل مجموعة وتقترح ما تعتقد أنها الآثار الرئيسية على المهارات التي ينطوي عليها التغيير التكنولوجي في القطاع على مدى السنوات الخمس المقبلة. وهي تدرج مرة أخرى المهن الرئيسية التي تتطلب هذه المهارات، مشيرة إلى الجدول المتعلق بالتكوين المهني للقطاع.

6. تقدم كل مجموعة عرضاً قصيراً حول قائمتها إلى مجموعة القطاع الأوسع، ويفتح المجال للأسئلة والتعليقات. وليس من الضروري التوفيق والتوحيد بين النتائج التي توصلت إليها مختلف المجموعات خلال ورشة العمل. ويمكن القيام بذلك بعد ورشة العمل.

#### 0,4,6,7 الجلسة 6 - نظرة مستقبلية لكمية المهارات المطلوبة

ستكون هذه جلسة قصيرة نسبياً، توفر مجالاً للمرونة إذا كانت الجلسات السابقة أطول من المخطط لها، أو تبدأ مبكراً في الجلسة السابعة.

ويعتمد شكل الجلسة على ما تم إنجازه على التنبؤ المهني أثناء مرحلة البحوث الأساسية والمشاورات. وهناك ثلاثة احتمالات.

1. إذا أجريت عملية للتنبؤ المهني أثناء البحوث والمشاورات المتعلقة بخلفية أساسية، فإن هناك عرضاً موجزاً للمنهجية، وتعرض النواتج الموجزة في شكل رسم بياني لتوقعات التوظيف وجدول للطلب المهني على النحو المبين أعلاه. تتم مناقشة النواتج في الجلسات العامة بغية التصديق عليها مع المشاركين. وهذه فرصة للحصول على اقتراحات بإدخال تحسينات على النموذج، والنظر في سيناريوهات بديلة ممكنة للتوظيف والتكوين المهني في المستقبل.

2. وإذا لم يتم الاضطلاع بأي عملية للتنبؤ المهني، ولم يكن من المخطط القيام بأي منها، يقدم الميسرون عرضاً قصيراً عن كيفية وضع مخططات الطلب على المهارات، والشكل الذي يمكن أن تسجله النواتج، والقيود التي جعلت من الصعب إنتاجها في هذه المناسبة.

3. وإذا ما جرت محاولة القيام بعملية للتنبؤ المهني ولكنها تواجه مشاكل تتعلق بثغرات في المعلومات أو القرارات المتعلقة بمقاييس السيناريوهات، يجوز للفريق التقني أن يقر تقديم ما أنجزه حتى الآن، بغية إعلام المشاركين والحصول على وجهات نظر جديدة. وقد يتيح ذلك أيضاً فرصة جيدة للحصول على تقديرات مدروسة للصناعة والخبراء بشأن المقاييس التي قد يصعب تقديرها من البيانات التاريخية، مثل توقعات النمو أو معدلات طلب الاستبدال المهني.

وينبغي للميسرين أيضاً أن يعملوا مع المشاركين لاستعراض كيفية توافق الافتراضات والنواتج لنموذج التنبؤ مع الرؤية لمستقبل القطاع المتفق عليها سابقاً.

وينبغي إجراء تعديلات على النموذج استناداً إلى المدخلات المقدمة من المشاركين بعد ورشة العمل، بغية التحقق من صحتها من خلال عمليات التشاور والتحقق من صحتها اللاحقة.

#### 0,4,6,8 الجلسة 7 - القيود النظامية في عرض المهارات وتوفير تنمية المهارات

يكمّن الهدف من هذه الجلسة في فهم مسألتين عريضتين تؤثّران على قدرة نظم التعليم والتدريب على توفير المهارات التي يحتاج إليها أصحاب العمل والعمال في هذا القطاع.

1. ما هي القيود الواسعة التي تحد من توفير المهارات للقطاع من نظام التعليم والتدريب، وما الذي يمكن عمله بشأنها؟

2. ما هو الطابع القائم للتعاون بين أصحاب العمل ومقدمي التعليم والتدريب، وما الذي يمكن عمله لتحسينه؟

شكل هذه الجلسة هو كالتالي:

١. تقديم عرض موجز ومناقشة عامة بشأن: القيود المشتركة على توفير المهارات، وبشأن الأنواع المشتركة للعلاقة المفيدة بين الصناعة ومقدمي التعليم والتدريب؛ وبشأن الأدلة على عرض المهارات من الدراسة الأساسية.
٢. شرح تمرين عمل المجموعة للمشاركين. وهناك تمرينين - واحدة تتعلق بالقيود المفروضة على المعروض من المهارات وأخرى تتعلق بالعلاقات بين الصناعة ومقدمي التعليم والتدريب. وعادة ما يظطلع نصف المجموعات بكل عملية.
٣. إعادة تكوين المجموعات.
٤. وتبدأ كل مجموعة بإكمال الأعمدة الأربعة الأولى في إطارها، من خلال تقييم مدى جودة كليات التعليم والتدريب التقني والمهني، والتلمذة الصناعية والتدريب خارج الوظيفية والجامعات وغير ذلك من مقدمي التعليم والتدريب حالياً. ثم تم تناقش وتحدد جوهر المشاكل العوائق التي تكمن وراء أوجه القصور التي تم رصدها، وكيف يمكن حل هذه المسائل.
٥. تقدم كل مجموعة عرضاً قصيراً حول قائمتها إلى مجموعة القطاع الأوسع، ويفتح المجال للأسئلة والتعليقات.
٦. وسيجري في مشاورات المتابعة استكشاف نواتج عمل الفريق والمناقشة اللاحقة، وسيشكل ذلك مدخلا رئيسيا في الوثيقة الاستراتيجية للمهارات القطاعية.

#### الجدول ٨: إطار العمل ١ لعمل المجموعات في الجلسة ٧

إلى أي مدى يحد ما يلي من توفير المهارات المناسبة من المصادر التالية؟ (٠ علامة = القليل جداً أو أنها ليست مهمة؛ علامة واحدة = بعض التقييد؛ علامتان = تقييد مهم؛ ٣ علامات = قيد أساسي)

في حالة وجود علامتان أو ثلاث علامات، ما هو جوهر المشكلة؟ كيف يمكن حل هذه المشاكل؟

الجدول ٨: إطار العمل ١ لعمل المجموعات في الجلسة ٧					
كيف يمكن حل المشاكل؟	جوهر أي مشكلة	تدريب الموظفين في مكان العمل	التلمذة الصناعية	الجامعات	كليات التعليم والتقني والمهني (TVET)
					السياسة والاستراتيجيات الوطنية للمهارات
					الحكومة والتنسيق بين أصحاب المصلحة
					التمويل
					ملاءمة المناهج الدراسية والمؤهلات
					ممارسات التقديم والتقييم
					الوصول إلى التدريب
					دعم الروابط بين الصناعة والمعهد من أجل التعلم في أماكن العمل
					دعم الروابط بين الصناعة ومعاهد التدريب التقني والمهني (TVET) / والجامعات في توفير التدريب للصناعة

### الجدول ٩: إطار العمل ٢ لعمل المجموعات في الجلسة ٧

ما هي أنواع التعاون بين الصناعة ومقدمي التعليم والتدريب التي تعمل في هذا القطاع؟ ما مدى حسن تأسيسها؟ (٠ علامة = القليل أو لا شيء؛ علامة واحدة = بعض؛ علامتان = كبيرة؛ ٣ علامات = راسخة)

ما هي العوائق التي تعترض هذه العلاقات لكي تعمل بشكل جيد؟ كيف يمكن حل العوائق؟

الجدول ٩: إطار العمل ٢ لعمل المجموعات في الجلسة ٧						
كيف يمكن حل العوائق؟	العوائق	أنواع أخرى من موفري التدريب	الجامعات (العامة والخاصة)	توفير التدريب خارج الوظيفة	كليات التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) (العامة والخاصة)	
						التدريب الداخلي والتعلم القائم على العمل
						تجربة مكان العمل للمدرسين / المعلمين
						مصدر منتظم لتدريب الموظفين
						مشاركة الموظفون في دورات عادية خارج مكان العمل
						برامج تدريب المدربين وتدريب المرشدين على تدريب المدربين والمدرسين في مكان العمل، إلخ.
						الصناعة في مجالس الإدارة أو المجالس الاستشارية لمقدمي الخدمات
						تطوير المنهج الدراسي - مستوى النظام
						تطوير المنهج الدراسي - مستوى المؤسسة
						الوظائف والتوظيف

### ٥,٤,٩ الجلسة ٨ - توريد المهارات المتاحة: الثغرات بين العرض والصورة المرتقبة للمهارات المطلوبة

الهدف من هذه الجلسة هو:

- ◀ فهم ما إذا كان التعليم الرسمي والتدريب يشكل مصدرًا مهمًا للعمال المهرة في المهن الرئيسية في هذا القطاع؛
- ◀ تسليط الضوء على المؤسسات التي توفر التعليم الأولي والمستمر والتدريب على المهارات ذات الصلة، ومدى الرضى عن نتائج هذه المؤسسات بالنسبة للقطاع؛ و
- ◀ تحديد الثغرات الأكثر أهمية في هذا القطاع بين العرض والطلب، سواء تلك الموجودة الآن أو تلك التي تنشأ في المستقبل.

شكل هذه الجلسة هو:

١. يقدم الفريق التقني معلومات عن توريد المهارات في القطاع الذي تم جمعه في مرحلة البحث المكتبي والمشاورات الأولية للعملية قبل انعقاد ورشة عمل مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة.
٢. يشرح المُيسِّر (المدربون) تمرين عمل المجموعة للمشاركين. يكون التمرين في جزأين..
  - أ. ما هي مصادر التعليم والتدريب التي تستخدمها المؤسسات كمصدر للمهارات سواء من خلال توظيف المتخرجين أو تدريب العمال الحاليين. وأيضًا ما إذا كان توفير التعليم والتدريب للمهن الرئيسية كافيًا من حيث العدد والتنوع والصلة؟
  - ب. ما هي المهن الرئيسية التي توجد فيها (أو التي ستكون فيها) ثغرات بين العرض والطلب، من حيث النقص الكمي أو من حيث نوعية المهارات المتاحة ومدى صلتها بها؟
٣. ويقود الميسرون مناقشة عامة قصيرة بشأن مجموعة أساسية من المهن الرئيسية التي ينبغي أن تغطيها جميع المجموعات. وتشير المناقشة إلى الأولويات التي تم تحديدها في تمارين العمل الجماعية السابقة، بما في ذلك قائمة المهن الرئيسية التي تأثرت بالثغرات في القدرات التجارية والتغير التكنولوجي المحدد في الجلسة الخامسة.
٤. إعادة تكوين المجموعات.
٥. وتكمل كل مجموعة الإطار المتعلق بتوفير تنمية المهارات للمجموعة الأساسية من المهن، ويجوز لها أن تضيف أي مهن أخرى يرى أعضاؤها أنها ذات أولوية عالية. (ومن النقاط التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند إكمال تمارين العمل الجماعية أنه يوجد في كثير من السياقات القطاعية فصل بين توفير التعليم الرسمي والتدريب ومصادر توريد المهارات التي يستخدمها أصحاب العمل بالفعل لتجنيد عمال جدد أو إعادة تمكين مهارات العمال الموجودين لديهم. والقصد من العمود الأول من الإطار هو التحقق من ذلك).
٦. وتكمل كل مجموعة الإطار المتعلق بنقص المهارات والفجوات النوعية بالنسبة للمجموعة الأساسية من المهن، ويجوز لها مرة أخرى أن تضيف أي مهن إضافية يرى أعضاؤها أنها ذات أولوية عالية. ويميز الإطار بين المهارات الفنية المطلوبة للمهنة، ومهارات العمل الأساسية (أو المهارات الناعمة) التي قد تكون مطلوبة إلى جانب المهارات الفنية.
٧. تقدم كل مجموعة عرضًا قصيرًا إلى مجموعة القطاع الأوسع، ويفتح المجال للأسئلة والتعليقات.
٨. يلخص المنسقون الاستنتاجات الخاصة بكل مهنة رئيسية، ويمدحون المشاركين الفرصة لتوسيع نطاق ما يعمل بشكل جيد، وما ينبغي القيام به بشكل مختلف.
٩. وسيجري في مشاورات المتابعة استكشاف نواتج عمل الفريق والمناقشة اللاحقة، وسيشكل ذلك مدخلًا رئيسيًا في الوثيقة الاستراتيجية للمهارات القطاعية.

#### الجدول ١٠: نموذج عن توفير المهارات للقطاع من خلال التعليم والتدريب الأوليين والمستمر

المهن الرئيسية	توظيف الخريجين والتلمذة الصناعية	التعليم والتدريب المستمرين، بما في ذلك التدريب في مكان العمل
المهنة ١	هل المهن الرئيسية/التدريب المصدرون للموظفين الجدد؟ (نعم/لا)	هل دورات التعليم التقني والمهني (TVET) والكليات التقنية؟ هل دورات الجامعات؟ هل المؤهلات أو المؤهلات المعقدة؟
المهنة ٢	هل الأعداد كافية؟ هل ستكون كافية؟	هل الجودة ومدى الصلة كافيان؟ هل سيكونان كافيين؟
المهنة X	هل الأعداد كافية؟ هل ستكون كافية؟	هل الأعداد كافية؟ هل ستكون كافية؟

## الجدول ١١ : نموذج عن نقص المهارات والثغرات النوعية حسب الوظيفة الرئيسية

المهنة الرئيسية		ضع علامة في حال ...	
		النقص	الجودة والصلة
		مهارات الوافدين الجدد	مهارات القوى العاملة القائمة
		المهارات التقنية الأساسية	مهارات العمل الأساسية
١	المهنة ١		
٢	المهنة ٢		
٣	المهنة X		

## المربع ٦: ان صعوبة التوظيف أو الاحتفاظ بالموظفين ليست دائما مشكلة توريد المهارات

وحيثما يتم تحديد النقص في العمال، أو ارتفاع معدل دوران التوظيف، على أنهم مشاكل، فإن السبب الجذري غالبًا ما يكون حلقة مفرغة يكون فيها انخفاض الإنتاجية، وضعف المهارات الأساسية، ونقص المهارات التقنية، وضعف إدارة الموظفين، وضعف إدارة العمليات، فانخفاض الحافز وسوء ممارسات إدارة الموارد البشرية يعززان بعضهما البعض على حساب الشركات والعمال على حد سواء. وإذا كان الأمر كذلك في القطاع الذي هو موضوع ورشة العمل، فإن الحل لن يكون بسيطًا أبدًا مثل تدريب المزيد من العمال. وتنطوي الحلول العملية عادة على استراتيجية تتألف من عناصر داعمة بشكل متبادل، بما في ذلك تحسين مهارات إدارة الموظفين لدى المديرين التنفيذيين والمشرفين، وتحسين مهارات إدارة الموارد البشرية، وجعل أسلوب الإدارة وممارساتها أكثر تعاونًا، وتعزيز تنمية مهارات العمل الأساسية في نظم التعليم والتدريب، والتركيز على تحسين الإنتاجية والجودة لخلق الحيز الاقتصادي الذي تستطيع الشركات من خلاله تحسين نتائجها وتحسين ظروف العمل وأجور العمال.

## ٥,٤,١٠ الجلسة ٩ - وضع مقترحات لتلبية الاحتياجات المستقبلية من المهارات

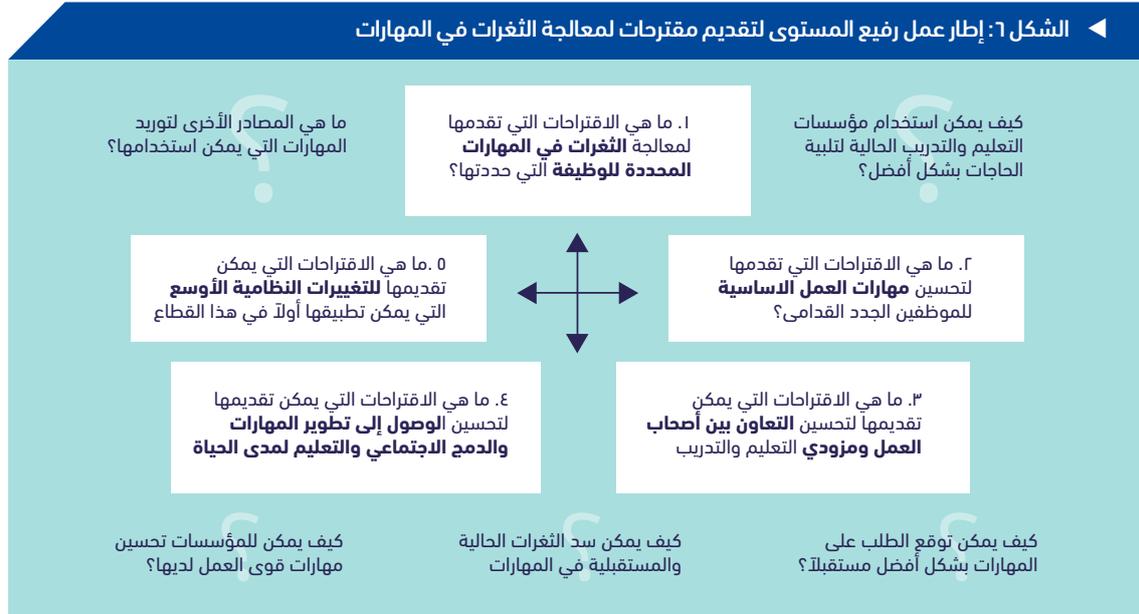
يكن الهدف من هذه الجلسة في وضع مقترحات لتلبية الحاجات المستقبلية والحالية من المهارات التي تم تحديدها. وهذه العملية هي المصدر الرئيسي للمقترحات المتعلقة بالوثيقة الاستراتيجية للمهارات القطاعية، ولكنها ستحتاج في معظم الحالات إلى مزيد من الاختبار والتطوير من خلال عملية مشاورات اضافية وكتابة التقارير والمصادقة فيما بعد.

تطرح الجلسة خمسة أسئلة رئيسية على المشاركين:

١. ما هي المقترحات التي ستقدمونها لمعالجة الثغرات المحددة في المهارات المهنية التي تم تحديدها؟
٢. ما هي المقترحات التي ستطرحونها لتحسين مهارات العمل الأساسية (بما في ذلك المهارات الرقمية والمهارات اللازمة للاستدامة) لدى الموظفين الجدد والعمال الحاليين؟
٣. ما هي المقترحات التي ستقدمونها لتحسين التعاون بين أصحاب العمل ومقدمي التعليم والتدريب؟
٤. ما هي المقترحات التي ستطرحونها لتحسين الوصول إلى تنمية المهارات والشمولية الاجتماعية والتعلم مدى الحياة؟
٥. ما هي المقترحات التي ستطرحونها لإجراء تغييرات شاملة على تنمية المهارات يمكن تنفيذها أولاً في هذا القطاع؟

تتناول جميع مجموعات ورش العمل السؤال ١. وتقسم الأسئلة الأخرى بين المجموعات، حيث تتناول كل مجموعة سؤالاً أو سؤالين إضافيين. راجع وصف تنسيق الجلسة أدناه للمزيد من التفاصيل.

ويراعي هذا النهج القيود التي يفرضها ما هو واقعي بالنظر إلى الوقت المتاح. يخصص جدول الأعمال (راجع الفصل ٥، الجدول ٥) نصف اليوم الثاني تقريبًا للجلسة ٩. غير أن كل من الأسئلة الخمسة تتطلب مناقشة جوهرية أثناء عمل المجموعة، ومناقشات إضافية هامة عند عرض النتائج في جلسة عامة على مجموعات ورشة العمل مجتمعة. وتبين التجربة أنه من غير الممكن في هذا الوقت المتاح أن تعالج جميع المجموعات جميع الأسئلة، وعلاوة على ذلك، فمن المرجح في الممارسة العملية أن تتمكن أي مجموعة تشعر بقوة بشأن قضية ما من معالجتها في إطار واحد على الأقل من المسائل التي تخصصها.



شكل هذه الجلسة هو

١. يشرح المنسقون الجلسة والغرض منها للمشاركين.
  ٢. ويقدم الفريق التقني لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) عرضًا قصيرًا عن الأدلة على وجود الثغرات في المهارات في المهن المدرجة في تقرير المعلومات الخلفية لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED). وعادة ما يكون ذلك تكرارًا لجزء صغير من المادة المعروضة في وقت سابق.
  ٣. أعد تكوين المجموعات.
  ٤. قم بتعيين أسئلة للمجموعات. سيطلب من كل مجموعة أن تتناول السؤال ١ بشأن ثلاثة مهن على الأقل. سيطلب من كل مجموعة أيضًا تناول سؤال أو سؤالين من الأسئلة الرئيسية الأخرى بالتفصيل. وإلى جانب السؤال ١، لا يتناول أكثر من مجموعتين مسألة أخرى. ومن الناحية العملية، سينتار كثير من المسائل المتعلقة بتنمية المهارات في القطاع في مناقشات أكثر من سؤال واحد، ولذلك ستتاح للفريق الذي يتناول مسألتين أو ثلاثة من المسائل الرئيسية الفرصة لإثارة معظم المسائل التي يرى أعضاؤه أنها هامة. كما يمكن لكل مجموعة مناقشة أسئلة أساسية إضافية إذا كان لديهم وقت بعد الانتهاء من العمل على الأسئلة المحددة.
  ٥. السؤال ١، الذي يتعين أن تعالجه جميع المجموعات هو: «ما هي المقترحات التي قد تقدمها لمعالجة الثغرات النوعية في المهارات المهنية التي حددتها؟».
- أ.** يستعرض الفريق الاستنتاجات التي توصل إليها بشأن الآثار المترتبة على الثغرات في القدرات التجارية والتغير التكنولوجي في الجلسة ٥.
- ب.** ويستعرض الفريق الاستنتاجات التي توصل إليها في الجلسة الثامنة بشأن (١) كفاية التعليم والتدريب في مجال المهن الرئيسية من حيث الأعداد والجودة والجدوى، و(٢) نقص المهارات والثغرات النوعية.
- ت.** وتختار المجموعة المهن التي ترى أنها ذات أولوية عليا، والتي يمكن أن تؤدي التحسينات التي أدخلت على توفير تنمية المهارات إلى إحداث أكبر فارق للقطاع. وقد تجمع بين المهن ذات الصلة. وينبغي لها أن تختار ما لا يقل عن ثلاثة مهن أو مجموعات من المهن التي ستضع مقترحات بشأنها. (مع عمل مجموعات متعددة بالتوازي، إذا كانت كل مجموعة تغطي ثلاثة مهن مهمة، فمن المرجح أن تغطي مجموعة واحدة على الأقل كل المهن ذات الأولوية الأعلى).
- ث.** يمكن لكل مجموعة استخدام الإطار التالي لمساعدتها في التفكير بما ينبغي أن يلحظ في كل اقتراح.

الشكل ٧: وضع إطار للمساعدة على وضع مقترحات خاصة بالمهنة لتنمية المهارات، مع مثال على كيفية تطبيقها

الوظيفة (الوظائف) التي يستهدفها الاقتراح		تقنيو معالجة الأغذية		الحاجة إليهم		عدم وجود عرض كاف، ومهارات المتخرجين ملائمة بما فيه الكفاية	
ما نوع التدريب / التعليم الذي يتم توفيره؟ (يرجى وضع علامة أو علامة في الخانة الملائمة)	المرحلة المستهدفة من التعليم / التدريب	مؤمنة من العمل	التعليم والتقني والمهني (TVET)	الجامعة	مزود آخر (من؟)	المؤهلات ("القصيرة")	المرحلة ٣ أو ٤ من التعليم والتقني والمهني (TVET) في معالجة الأغذية
	التعليم والتدريب المبدئي		زيادة أعداد المتخرجين تحسن الصلة				
	دورة تدريبية قبل التوظيف						
	تدريب الموظفين الجدد						
	تدريب أو تعليم الموظفين الحاليين	المصدر من التعليم والتقني والمهني (TVET)	التعليم والتقني والمهني (TVET)			دورات قصيرة	

إذا كنت غير واثق مما إذا كان المزود يجب أن يكون التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) أو الجامعة، فضع علامة على الخانتين، أو اكتب على كلتا الخانتين معاً. إذا كان المزود سيوفر تدريباً مهنيًا أو نوعاً آخر من التدريب الذي يتضمن كلاً من التعلم القائم على العمل وتوفير التدريب بعيداً عن مكان العمل في الوقت نفسه، فاكتب ذلك في كلتا الخانتين / كل الخانات ذات الصلة. يجب أن تؤدي الدورات الأساسية عادة إلى التأهيل، لذا اكتب ما هي المؤهلات المطلوبة برأيك في الخانة الأخيرة. إذ اقترمت الدورات القصيرة، فاكتب "دورات قصيرة" في الخانة الأخيرة.

التدابير الداعمة (يرجى وضع علامة)	تطوير مناهج جديدة	تدريب مدربي التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) أو الجامعة	توظيف/إيجاد وظيفة
	تحديث المناهج الحالية	تدريب مدربي / مرشدي المؤسسة	توفير التدريب على مستوى التعليم والتقني والمهني (TVET) أو الجامعي إلى الشركات
	تأليف محتوى الدورة	تحسين إدارة الموارد البشرية	تحسين نوعية / ملاءمة التدريب
	تطوير التقييم	إطار عمل جديد لتوفير التدريب (مثلاً التدريب المهني)	الاعتراف بالتعلم المسبق (RPL)

الشركاء الرئيسيون (يرجى وضع دائرة)	مؤسسات أصحاب العمل	كليات التعليم والتقني والمهني (TVET)	وكالة التعليم والتقني والمهني (TVET)	وزارة العمل	وزارة التجارة	منظمات العمال	وزارة ذات صلة بالقطاع (غيره (حدد))
	أصحاب العمل الأفراد	الجامعات	وزارة التعليم	وكالات التعليم	وزارة الصناعة	وكالات الصناعة	منظم القطاع (غيره (حدد))

\* هذا المثال يتضمن تدخلين مقترحين: أحدهما يستهدف التعليم الأولي ومستوى التدريب، والآخر يستهدف الموظفين الحاليين.

٦. السؤال الثاني الذي يجب أن تتطرق له كل مجموعة هو: «ما هي المقترحات التي قد تقدمها لتحسين مهارات العمل الأساسية (بما في ذلك المهارات الرقمية والمهارات اللازمة للاستدامة) لدى الموظفين الجدد والعاملين الحاليين؟»

أ. وتستعرض المجموعة استنتاجاتها بشأن الثغرات في مهارات العمل الأساسية الناتجة عن تمرين نقص المهارات الثغرات النوعية في الجلسة ٨.

ب. وتنتظر المجموعة في أنواع المبادرات التي يمكن أن تسهم إسهاماً كبيراً في سد أي ثغرات في مهارات العمل الأساسية التي حددتها. يمكنها استخدام الدوافع الواردة في الجدول أدناه للمساعدة في ذلك.

ت. إذا حددت المجموعة أن الثغرات في المهارات الأساسية أو المهارات الرقمية كبيرة، فإنها تطور توصية واحدة على الأقل لمعالجتها.

### الجدول ١٢: الدوافع للتفكير في تحسين المهارات الأساسية والرقمية

الأولويات التي حددها الفريق (إذا تم تحديد أي أولويات، يتم اختيار واحدة على الأقل لوضع توصية)	مجالات العمل الممكنة
	مساهمة التعليم في الحضارة والتعليم الابتدائي والثانوي في بناء مهارات العمل الأساسية
	تنمية مهارات العمل الأساسية والمهارات الرقمية في التعليم والتدريب المهني والتقني (TVET) الأولي والتعليم والتدريب الجامعي وتوفير التدريب للقطاع
	تنمية المهارات الرقمية في التعليم والتدريب المهني والتقني (TVET) الأولي والتعليم والتدريب الجامعي وتوفير التدريب للقطاع
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ مهارات المستخدم الرقمية الأساسية والمتقدمة</li> <li>◀ المهارات في تطبيق التقنيات الرقمية</li> <li>◀ مهارات المطور الرقمي</li> </ul>
	التوظيف والتدريب قبل التوظيف أو التدريب التعريفي لمهارات العمل الأساسية والمهارات الرقمية
	التدريب والتعلم مدى الحياة للموظفين الحاليين في مهارات العمل الأساسية والمهارات الرقمية
	<p>الحاجة إلى مهارات في ممارسات الإدارة الحديثة التي تستخدم مهارات العمل الأساسية وتروج لها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ مهارات وممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة</li> <li>◀ مهارات إدارة الموظفين وممارساتهم للمديرين</li> <li>◀ المهارات الإدارية والمهنية لتنفيذ أشكال جديدة من تنظيم العمل</li> </ul>

٧. السؤال الثالث الذي يتعين على كل مجموعة أن تتطرق له هو: «ما هي المقترحات التي قد تقدمها لتحسين التعاون بين أصحاب العمل ومقدمي التعليم والتدريب؟» وينبغي أن تعالج هذه المسألة مجموعة واحدة على الأقل قامت بتمرين الإطار ٢ بشأن التعاون بين أصحاب العمل ومقدمي التعليم والتدريب في الجلسة ٧.

**أ.** ويستعرض الفريق الاستنتاجات المتعلقة بالتعاون بين أصحاب العمل ومقدمي التعليم والتدريب من تمرين الإطار ٢ في الجلسة ٧.

**ب.** وينظر الفريق في المساهمة التي يمكن أن يقدمها تحسين التعاون بين أصحاب العمل ومقدمي التعليم والتدريب لتوفير المهارات المحددة كأولويات، سواء من حيث الثغرات المحددة في المهارات المهنية، أو مهارات العمل الأساسية والمهارات الرقمية. يمكنه استخدام المطالبات الواردة في الجدول أدناه للمساعدة في ذلك.

**ت.** وإذا حدد الفريق ثغرات هامة في التعاون بين أصحاب العمل ومقدمي التعليم والتدريب، فإنه يضع توصية واحدة على الأقل لمعالجتها. ويمكن أن تكون هذه التوصية مستقلة أو مدمجة مع توصية أو أكثر من التوصيات التي وضعتها بالفعل.

### الجدول ١٣: الدوافع للتفكير في التعاون بين أصحاب العمل ومقدمي التعليم والتدريب

الأولويات التي حددها الفريق (إذا تم تحديد أي أولويات، يتم اختيار واحدة على الأقل لوضع توصية)	مجالات العمل الممكنة
	<p>تعزيز تعاون أصحاب العمل مع التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) والجامعات في مجالات تشمل التعلم القائم على العمل، على سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ التلمذة الصناعية؛</li> <li>◀ التدريب الداخلي للمتدربين / الطلاب</li> <li>◀ تجربة مكان العمل للمعلمين</li> </ul>
	<p>تعزيز تعاون أصحاب العمل مع التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) والجامعات في توفير التدريب للموظفين، على سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ التدريب في مكان العمل؛</li> <li>◀ دورات في المؤسسة</li> <li>◀ تدريب المدربين والمرشدين في الصناعة</li> </ul>
	<p>تعزيز أشكال التعاون الأخرى بين أصحاب العمل في التعليم والتدريب التقني والمهني (TVET) والجامعات على سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ عضوية المجالس والمجموعات الاستشارية في الصناعة</li> <li>◀ تطوير المناهج الدراسية</li> <li>◀ الوظائف والتوظيف</li> </ul>

٨. السؤال الرابع الذي يتعين على كل مجموعة أن تتصدى له هو: «ما هي المقترحات التي قد تقدمها لتحسين القدرة على الوصول إلى تنمية المهارات، والشمولية الاجتماعية، والتعلم مدى الحياة؟»

**أ.** تبحر المجموعة في الأسئلة الواردة في الجدول أدناه.

**ب.** وكما تم العمل بالنسبة للسؤال ١، فإن المجموعة تعكس مرة أخرى على الاستنتاجات التي توصلت إليها بشأن الآثار المترتبة على المهارات من جراء الثغرات في القدرات التجارية والتغير التكنولوجي في الجلسة ٥، والاستنتاجات التي توصلت إليها في الجلسة ٨ بشأن (١) كفاية التعليم والتدريب في مجال المهن الرئيسية من حيث العدد والجودة والجدوى، و(٢) نقص المهارات والثغرات النوعية.

**ت.** وإذا حدد الفريق ثغرات هامة في التعاون بين أصحاب العمل ومقدمي التعليم والتدريب، فإنه يضع توصية واحدة على الأقل لمعالجتها. ويمكن أن تكون هذه التوصية مستقلة أو مدمجة مع توصية أو أكثر من التوصيات التي وضعتها سابقاً.

### الجدول ١٤ : أسئلة يجب أخذها في الاعتبار بشأن تحسين الوصول إلى تنمية المهارات والشمولية الاجتماعية والتعلم مدى الحياة

أسئلة حول فوائد تنمية المهارات والشمولية الاجتماعية والتعلم مدى الحياة وحول كيفية عمل الأنظمة بشكل جيد

إجابات عن فوائد تنمية المهارات والشمولية الاجتماعية والتعلم مدى الحياة وعن كيفية عمل الأنظمة بشكل جيد

ما هي الفوائد العملية التي يمكن أن يحصل عليها أصحاب العمل والعمال في هذا القطاع من العمال (في الوظيفة) والطلاب/المتدربين (قبل التوظيف) الذين يتمتعون بإمكانية وصول أكثر شمولية إلى تنمية المهارات والتعلم مدى الحياة؟

- ◀ الدورات الأكثر شعبية تجذب المزيد من الطلاب الجيدة، وتحسين نوعية تجمع الخريجين؟
- ◀ هل الوصول إلى المزيد من العمال من خلال تطوير المهارات يعزز الأداء، ويفيد أصحاب العمل، ويجعله أكثر قابلية لتحسين الأجور وظروف العمل
- ◀ هل القوة العاملة الأكثر تنوعًا هي الأفضل لحل المشاكل والإبداع؟
- ◀ أهداف المسؤولية الاجتماعية – فوائد جوهرية؛ دعم السياسات العامة؛ فوائد التسويق؟

إلى أي مدى تعمل أنظمة التعلم مدى الحياة لصالح الشركات والعمال في هذا القطاع، مع مراعاة ما يلي؟

- ◀ تدريب العاملين على مستوى الشركات
- ◀ المشاركة في دورات تعليمية وتدريبية بدوام جزئي للكبار في مؤسسات التعليم والتدريب
- ◀ التعلم عن بُعد والتعلم المختلط
- ◀ تعلم ما هو:
  - ذا صلة مباشرة بالوظيفة الحالية
  - ذا صلة مباشرة بالتقدم الوظيفي
  - تحسين التعليم، ومهارات العمل الأساسية، و/أو المهارات الرقمية
- ولكن لا يحسن المهارات التقنية لمكان العمل بشكل مباشر

بعض مجالات العمل الممكنة بشأن تنمية المهارات، والشمولية الاجتماعية، والتعلم مدى الحياة

أسئلة عن المشاكل المتعلقة بتنمية المهارات والشمولية الاجتماعية والتعلم مدى الحياة

- ◀ الإجراءات التي تتخذها الكليات ومراكز التدريب والجامعات لتعيين طلاب مختلفين في الدورات الدراسية ذات الصلة.
- ◀ الاستراتيجيات الحكومية لتعزيز الاهتمام بالتعليم والتدريب والوصول إليه.
- ◀ إجراءات من جانب أصحاب العمل لاجتذاب طلاب مختلفين إلى الدورات التدريبية والتلمذة الصناعية التي يقومون بتوظيفهم منها، وتوفير فرص التعلم في مكان العمل للطلاب/المتدربين من مختلف الخلفيات.

- هل تعاني أي جماعات من الحرمان في الحصول على التعليم والتدريب (بما في ذلك التلمذة الصناعية) مما يمكنها من الحصول على وظائف جيدة في هذا القطاع؟
- ◀ النساء؟
- ◀ الأشخاص ذوو الاحتياجات الخاصة؟
- ◀ الشباب / كبار السن؟
- ◀ الفئات الاجتماعية المحرومة أو المنخفضة الدخل؟
- ◀ المهاجرون؟
- ◀ الأقليات؟

◀ الجدول ١٤: أسئلة يجب أخذها في الاعتبار بشأن تحسين الوصول إلى تنمية المهارات والشمولية الاجتماعية والتعلم مدى الحياة (تابع)

<p>◀ التدريب والتوجيه في مرحلة ما قبل العمل وفي مرحلة مبكرة في مجال مهارات العمل الأساسية والمهارات التقنية العملية لتيسير الانتقال الفعال من المدرسة إلى العمل.</p>	<p>هل تعاني أي فئات من العمال في القطاع من الحرمان في الحصول على التدريب والتعلم مدى الحياة؟</p> <p>◀ العمال من ذوي المهارات المنخفضة؟</p> <p>◀ العمال في المؤسسات المجهرية والصغيرة والمتوسطة الحجم؟</p> <p>◀ العمال بدوام جزئي أو المؤقتين أو الموسميين؟</p> <p>◀ النساء؟</p> <p>◀ الأشخاص ذوو الاحتياجات الخاصة/المعوقين؟</p> <p>◀ الشباب / كبار السن؟</p> <p>◀ الفئات الاجتماعية المحرومة؟</p> <p>◀ المهاجرون؟</p> <p>◀ الأقليات؟</p>
<p>نظم التعلم مدى الحياة، التعلم القائم على العمل (مثل التدريب المهني/ التلمذة)، التخطيط الوظيفي، التدريب والتوجيه للعمال الحاليين من مستوى الالتحاق.</p> <p>◀ داخلي للأعمال التجارية ومن خلال رابطات الأعمال التجارية</p> <p>◀ توفير التعليم من قبل مؤسسات التعليم التقني والمهني (TVET) أو الجامعات أو غيرها</p> <p>◀ التعاون بين أصحاب العمل ومقدمي التعليم والتدريب</p>	<p>◀ هل توجد مشاكل تتعلق بالمهارات العملية للعمال ذوي المهارات المتوسطة أو العالية المستوى؟</p> <p>◀ وهل يمكن تحسين فرص الحصول على التعليم بالنسبة لمستوى المبتدئين والعمال ذات مهارة منخفضة والعمال الماهرين الحاليين، أن يوفر عدد من العمال من ذوي المستوى المتوسط والعالي الجديرين وملتزمين ولديهم المهارات النظرية والعملية اللازمة على حد سواء؟</p> <p>◀ هل هناك حالة جيدة لتمكين التقدم الوظيفي بإنصاف لجميع الموظفين، بما في ذلك العمال ذوي المهارات المنخفضة، والنساء، والشباب، والمهاجرين والأشخاص ذوي الإعاقة، سواء من حيث العمل أو العدالة الاجتماعية أو الأهداف المتعلقة بالسمعة؟</p>
<p>فالمشاكل المتعلقة بالاحتفاظ بالموظفين والمسؤولية والإنتاجية التي يتصورها المدبرون يمكن معالجتها بفعالية في كثير من الأحيان عن طريق توفير ظروف عمل أفضل، وتحسين ممارسات إدارة الناس، والاستثمار في تنمية مهارات العمال، ودفع أجور تنافسية مع خيارات سوق العمل الأخرى.</p>	<p>◀ هل هناك مشاكل تتعلق بالاحتفاظ بالعمال وافتقار مسؤوليتهم وانخفاض إنتاجيتهم؟</p> <p>◀ وهل يمكن تحسين فرص الحصول على التدريب للفئات المحرومة في كثير من الأحيان مثل العمال ذوي المهارات المنخفضة، والنساء، والشباب، والمهاجرين، أو الأشخاص المعوقين أن يساعد في ذلك؟</p>

٩. السؤال الخامس الذي يتعين على كل مجموعة أن تتصدى له هو: «ما هي المقترحات التي ستطرحها لإجراء تغييرات شاملة على تنمية المهارات يمكن تنفيذها أولاً في هذا القطاع؟»

أ. يستعرض الفريق الاستنتاجات المتعلقة بالقضايا النظامية في تنمية المهارات من تمرين الإطار الأول في الجلسة ٧. (نصف المجموعات فقط هي التي قامت بهذه العملية نفسها، ولكنها ستسمع العروض المقدمة من المجموعات الأخرى وسترد عليها).

ب. ويدرس الفريق ما إذا كانت هناك إصلاحات شاملة مطلوبة لتنمية المهارات والتي من شأنها أن تعود بالفائدة على القطاع. وقد يكون من الصعب تبرير الإصلاحات الشاملة التي تستهدف قطاعاً واحداً، لذا فيتعين على المجموعة أيضاً أن تفكر فيما إذا كانت حاجات القطاع من المرجح أن تكون مماثلة لحاجات القطاعات الأخرى. وقد يوفر هذا القطاع اختباراً جيداً للإصلاح يمكن نشره على نطاق أوسع إذا ما تبين أنه ناجح، أو أن القدرات الوطنية التي تم تطويرها لصالح القطاع قد تكون مفيدة في قطاعات أخرى أيضاً. يمكن للمجموعة الرجوع إلى المطالبات الواردة في الجدول أدناه للحصول على أمثلة لأنواع الإصلاح التي يمكن أن توصي بها.

ت. وإذا حددت المجموعة أي إصلاحات نظامية مطلوبة لسد الثغرات في التعاون بين أصحاب العمل ومقدمي التعليم والتدريب، فإنها يجب أن تضع توصية لتيسيرها.

## الجدول ١٥ : مطالبات بالتفكير في التغييرات النظامية لتنمية المهارات

تطبيق الإصلاح الشامل على مستوى القطاع	تطبيق الإصلاح النظامي على قطاعات متعددة أو وطني
مجلس المهارات (أو آلية مؤسسية أخرى)	استراتيجية المهارات
القدرة المؤسسية على توقع المهارات	معلومات الوظائف / العرض الترويجي
الاعتراف بالتعلم المسبق (RPL)	نظام شهادات المهارات (متميز عن المؤهلات)
قاعدة بيانات المهارات الفردية وسجلات المهارات الفردية إلخ.	نظم معلومات سوق العمل
المؤهلات والمرونة في المسارات الوظيفية	خدمات التوظيف
التمويل	حوافز لتوفير التدريب والاستثمار في التعلم

## ١٠,٤,١١ الجلسة ١٠ - الاستنتاجات والخطوات إلى الأمام

تتمثل أهداف هذه الجلسة فيما يلي:

تُلخص الجلسة تحليل ، وتصور واستنتاجات وتوصيات جلسات ورشة العمل السابقة، وهي تتيح للمشاركين فرصة إعادة النظر في النقاط الرئيسية التي تناولوها بالفعل، وتعزيزها ودمجها وتأكيداها.

يعيد الميسرون النظر في عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة (راجع الشكل ٣). كما أنهم يتطرقون بسرعة إلى عناوين المستوى الأعلى من وثيقة استراتيجية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) (راجع أدناه) التي سوف تصاغ استنادًا إلى تحليل ورشة العمل واستنتاجاتها وتوصياتها، وكيف سيتم تطويرها والتحقق منها بشكل أكبر. كما أنهم ينظرون باختصار في كيفية ارتباط كل عنوان من المستوى الأعلى بنواتج جلسات ورشة العمل، مع مساهمة كل جلسة تحت عنوان واحد أو أكثر.

ثم تتناول هذه الجلسة الخطوات الإضافية بما في ذلك ما يلي.

◀ ترتيبات لمواصلة المشاورات لوضع الاستراتيجية في صيغتها النهائية، بما في ذلك الجدول الزمني، وترتيبات التوجيه القطاعي، ومشاركة آليات التوجيه الوطنية

◀ التأكيد على أن المنظمات الممثلة مهتمة بمواصلة التعاون

◀ تحديد المنظمات والمؤسسات الإضافية التي ينبغي إشراكها أو استشارتها

◀ تسليط الضوء على أي إجراءات «الفوز السريع» يمكن اتخاذها بالتوازي مع وضع اللمسات الأخيرة على الاستراتيجية

وستكون العناوين الرئيسية في الوثيقة الاستراتيجية لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) المنجزة كما يلي. ويرد في الملحق ج المخطط الكامل.

1. مقدمة
2. لمحة موجزة وتحليل للحالة بالنسبة للقطاع والقطاعات الفرعية
3. نبذة عن المهن الرئيسية والمهارات الرئيسية والمسارات الوظيفية
4. توفير المهارات
5. التحديات والقيود في جانب العرض من حيث صلتها بهذه القضايا الرئيسية:
6. رؤية لمستقبل القطاع، من الناحيتين النوعية والكمية
7. الثغرات في القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية
8. توصيات بشأن تلبية الحاجات والثغرات ذات الأولوية في مجال المهارات
9. توصيات بشأن تلبية أولويات القطاع على مستوى المنظومة
10. ما يجب فعله بعد ذلك: خطة تنفيذ الاستراتيجية (من، ماذا، كيف ومتى)

#### الجدول ١٦: الروابط بين مخطط الاستراتيجية وجلسات ورشة عمل مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة

روابط رئيسية إلى الجلسات	التوجه نحو استراتيجية المهارات للقطاع
	1. مقدمة: لماذا نحتاج إلى استراتيجية مهارات للقطاع
<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة خلفية (النقاط الأساسية التي تم تناولها في الجلسة ٢)</li> <li>ورشة العمل الجلسة ٣ بشأن تحديد خصائص القطاع؛ بيئة الأعمال وتصور المستقبل</li> </ul>	2. لمحة موجزة وتحليل للحالة بالنسبة للقطاع والقطاعات الفرعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة خلفية (النقاط الأساسية التي تم تناولها في الجلسة ٢)</li> <li>ورشة العمل الجلسة ٥ حول تأثيرات الثغرات في القدرات التجارية على أنواع المهارات المطلوبة</li> </ul>	3. نبذة عن المهن الرئيسية والمهارات الرئيسية والمسارات الوظيفية
<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة خلفية (النقاط الأساسية التي تم تناولها في الجلسة ٢ والجلسة ٧)</li> <li>ورشة العمل الجلسة ٨ بشأن توفير المهارات المتاحة والفجوة بين العرض والتوقعات المتعلقة بالطلب على المهارات</li> </ul>	4. توفير المهارات
<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة خلفية (النقاط الأساسية التي تم تناولها في الجلسة ٢ والجلسة ٧)</li> <li>ورشة العمل الجلسة ٧ بشأن القيود النظامية في مجال توفير المهارات وتوفير تنمية المهارات</li> </ul>	5. التحديات والقيود في جانب العرض
<ul style="list-style-type: none"> <li>ورشة العمل الجلسة ٣ حول وصف بيئة الأعمال للقطاع وتصور المستقبل والجلسة ٦ حول التوقعات لكمية المهارات المطلوبة</li> <li>دراسة خلفية (النقاط الأساسية التي تم تناولها في الجلسة ٢)</li> </ul>	6. رؤية لمستقبل القطاع، من الناحيتين النوعية والكمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>ورشة العمل الجلستين ٤ و٥ حول الثغرات في القدرات التجارية</li> <li>الآثار المترتبة على الثغرات في القدرات الجارية بالنسبة لأنواع المهارات المطلوبة</li> </ul>	7. الثغرات في القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>ورشة العمل الجلسة ٩ بشأن وضع مقترحات لتلبية الحاجات من المهارات في المستقبل</li> </ul>	8. توصيات بشأن تلبية الحاجات ذات الأولوية في مجال المهارات
<ul style="list-style-type: none"> <li>ورشة العمل الجلسة ٩ بشأن وضع مقترحات لتلبية الحاجات من المهارات في المستقبل</li> </ul>	9. توصيات بشأن تلبية أولويات القطاع على مستوى المنظومة
<ul style="list-style-type: none"> <li>ورشة العمل الجلسة ١٠ بشأن الاستنتاجات والخطوات إلى الأمام، ولكن في معظمها مشاورات وتعاون لاحقة مع اللجنة التوجيهية</li> </ul>	10. ما يجب فعله بعد ذلك: خطة تنفيذ الاستراتيجية (من، ماذا، كيف ومتى)



## ٦. ما بعد ورشة العمل

هناك أربعة جوانب رئيسية للعمل بعد ورشة العمل التي تمضي قدما بطريقة متكاملة.

- ١. التحقق من صحة التحليل والاستنتاجات والتوصيات التي تم وضعها في ورشة العمل وتحسينها، إلى جانب سد الثغرات في المعلومات.
- ٢. كتابة وثيقة استراتيجية المهارات القطاعية لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) والموافقة عليها والتحقق منها ونشرها للقطاع.
- ٣. تنفيذ توصيات استراتيجية المهارات القطاعية لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) للقطاع.
- ٤. وضع وتشغيل واستدامة الترتيبات المؤسسية لدعم وضع وتنفيذ التوصيات الاستراتيجية المتعلقة بالمهارات القطاعية لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)، وكنقطة انطلاق لتحسين الترتيبات المؤسسية المتعلقة بتوقع المهارات وجوكمة المهارات.

وتتم معالجتها في الأقسام التالية.

### ٦.١ التحقق من صحة التوصيات المتعلقة بالمهارات الاستراتيجية وتحسينها / سد الثغرات في المعلومات

بعد ورشة العمل، يتحرك الفريق التقني للتحقق من صحة المواد التي سيتم الاستناد إليها في استراتيجية المهارات القطاعية لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) وتحسينها.

- ومن المرجح أن تظهر الثغرات في المعلومات التي تؤثر على التحليل من خلال مناقشات ورشات العمل، وأن يتم تحديد مصادر إضافية للمعلومات والبيانات، ويعمل الفريق التقني على سد الثغرات في المعلومات، وعلى ضمان توافر أنسب مصادر المعلومات لدعم استراتيجية المهارات للقطاع لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED).
- ويوفر نواتج عمليات العمل الجماعية لورشة العمل مخططا أوليا للتحليل والاستنتاجات والتوصيات التي ستدخل في استراتيجية المهارات للقطاع لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED). وسيكون من الضروري زيادة تنقيح هذا الأمر حتى يكون هناك قصة تحليلية واضحة تدعم التوصيات. ومن الضروري أيضا وضع التوصيات وتنقيحها بحيث: (١) تكون سليمة من الناحية التقنية وتقوم على فهم قائم على أساس سليم للحقائق والقضايا؛ (٢) وتتمتع بمنطق واضح يشرح كيف من المتوقع أن يعمل كل منها على تحسين أداء القطاع لصالح شركاتها وعمالها؛ (٣) وتضع في الحسبان وجهات نظر كل أصحاب المصلحة الرئيسيين؛ وهي قادرة على التنفيذ بشكل فعال؛ (٤) وتتمتع بدعم أصحاب المصلحة الذين تحتاج مساهمتهم إلى التنفيذ الناجح.

وفي هذا الاتجاه من العمل، يتشاور الفريق التقني مع الفريق التوجيهي وأعضائه ومع أصحاب المصلحة الإضافيين، ولا سيما أي من الذين لم يستشاروا قبل ذلك بوقت كاف ومع من هم المهتمون في تحديد الأولويات وتنفيذ التوصيات. كما يستكشف ويتشاور حول مصادر المعلومات الإضافية، وقد يجري مقابلات إضافية للمساعدة في سد الثغرات في المعلومات أو تحسين نوعية المعلومات التي تم بحثها بالفعل.

### ٦.٢ إعداد استراتيجية المهارات القطاعية لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)

ويقوم الفريق التقني بترجمة البحوث، ونواتج ورشات العمل والمشاورات إلى استراتيجية المهارات للقطاع لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) عن طريق عملية صياغة يقوم بها الفريق التقني لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) بالتشاور مع اللجنة التوجيهية، ومع أي مشاورات أخرى تعتبر ضرورية مع الشركاء الوطنيين والقطاعيين ومع مشاورات فردية مع الوزارات والمؤسسات والشركاء الاجتماعيين على المستوى الوطني والقطاعي ومع أصحاب العمل الأفراد والمشاركين. عند الانتهاء، تمر استراتيجية المهارات للقطاع لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) بعملية تصديق وإطلاق نهائية.

وينبغي أن يقوم الفريق التقني بإعداد المشروع الأول للاستراتيجية التي تستند إليها المشاورات في غضون شهر أو شهرين من ورشة العمل لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع، رهنا بمدى الفجوات في المعلومات التي تم تحديدها وبضرورة المصادقة والتشاور والتعيين. ومن الناحية المثالية، ستستغرق المشاورات بشأن المشروع شهرا واحدا، مع عقد ورشة عمل للتصديق و/أو الشروع في العمل على نحو مثالي بعد شهرين من انعقاد ورشة العمل لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع.

### ٦,٣ تنفيذ توصيات المهارات الاستراتيجية لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)

حيثما أمكن، تشمل مشاريع مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع الموارد اللازمة للتنفيذ، ولكنها نادراً ما تكون كافية لتوفير موارد أكثر من جزء صغير من التوصيات الاستراتيجية العامة. وينبغي أن يكون المشروع عادة انتقائياً (بالتشاور مع الشركاء) بشأن المجالات التي يمكن فيها استعمال موارد المشاريع على نحو أكثر فعالية. وبصفة عامة، ينبغي تطبيقها على المبادرات التي تحسن النظام، وذلك على سبيل المثال، عن طريق مساعدة الشركاء على وضع معايير ومناهج جديدة للمهارات، أو عن طريق نماذج جديدة للتوفير يمكن تحجيمها أو رفع مستواها، بدلاً من دعم تقديم تنمية المهارات مرة واحدة أو من خلال الاتجاه العام.

وتهدف عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) إلى حشد تنفيذ التوصيات الاستراتيجية على نطاق أوسع مما يمكن تحقيقه مباشرة من خلال المشروع أساساً من خلال الشركاء في المشاريع الذين يستخدمون مواردهم الخاصة، وفي حين أن التنفيذ الكامل للتوصيات الاستراتيجية قد ينطوي على زيادة الإنفاق، فإن الأمر يتعلق أكثر باستخدام الموارد القائمة مع تحسين ملاءمتها ونوعيتها وزيادة الأثر الاستراتيجي. وفي البلدان التي لديها شريك إنمائي قوي ومجتمع المانحين، قد يكون من الممكن اجتذاب موارد التعاون الإنمائي إلى ما هو أبعد من مشروع منظمة العمل الدولية. وفي الواقع، هناك حالات أضافت فيها الجهات المانحة التي تشارك مع منظمة العمل الدولية إلى الموارد التي سبق أن تعهدت بها (من تلقاء نفسها أو من جانب جهات أخرى) من أجل دعم أعمال التنفيذ الإضافية.

ومن المفضل أن يحدد المشروع تدخلًا واحدًا على الأقل يمكن أن يبدأ العمل من أجل تنفيذه بعد فترة وجيزة من انعقاد ورشة العمل التقنية والسياسات، لأن ذلك يعطي مصداقية لعملية إكمال التوصيات الاستراتيجية، ويساعد على تعزيز ملكية المشروع من جانب الشركاء، كما يشجع الشركاء على مواصلة المشاركة في وضع وتنفيذ التوصيات الاستراتيجية، والتعجيل بتنفيذ التوصيات وتنفيذ المشاريع.

ومع انتقال المشروع إلى وضع التوصيات الاستراتيجية في صيغتها النهائية، وإلى التنفيذ والتطوير المؤسسي وتنمية القدرات، لا بد أن تكون العملية المعتمدة مرنة وقابلة للتكيف. ويتوقف ذلك على قدرة فريق المشروع، الذي يعمل بالتعاون مع المكتب الوطني لمنظمة العمل الدولية وفريق العمل اللائق، ومع شركائه الوطنيين والقطاعيين، بدلاً من عملية ثابتة أو يسهل تعميمها.

### ٦,٤ تنمية القدرات وإضفاء الطابع المؤسسي

يهدف مشروع مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تم تحديدها من خلال ورشة العمل، ولكن وضع وتعزيز الترتيبات المؤسسية والقدرات المؤسسية على الصعيدين القطاعي والوطني من أجل إضفاء الطابع المؤسسي على توقع المهارات بوصفه عنصراً أساسياً في حوكمة نظم تنمية المهارات في القطاع (القطاعات)، على الصعيد الوطني، وفي نهاية المطاف مجموعة واسعة من القطاعات.

وتقوم المنظمات الشريكة بتطوير قدرتها على توقع المهارات من خلال المشاركة في عملية تطوير مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED). ويهدف مشروع مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع للبناء على هذا من خلال توفير دورات تدريبية لزيادة تطوير قدراتها (حيثما تتوفر الموارد) من خلال دعم المؤسسات الوطنية في الاضطلاع بأعمال تستند إلى العلم والتكنولوجيا والابتكار في قطاعات إضافية نفسها.

كما أن المشاركة في المشاريع التي تستند على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) وترتيباتها التوجيهية تعمل على تزويد الشركاء الوطنيين والقطاعيين بخبرة عملية في الممارسات السليمة لحوكمة تنمية المهارات، بما في ذلك: اتساق السياسات بين سياسات المهارات ومجالات السياسات الرئيسية الأخرى بما في ذلك التجارة والصناعة والتنمية؛ وإدارة تنمية المهارات على مستوى القطاعات؛ وإشراك الصناعة على نحو وثيق في حوكمة المهارات. وهذا يمكن أن يعزز المبادرات القائمة التي تعزز هذه المجالات، أو يمكن أن تكون نقطة دخول عن طريق العمل كرائد فعال للممارسات المؤسسية مثل مجالس المهارات القطاعية والوطنية، أو إنشاء وحدات وطنية لتحليل الحاجة إلى المهارات وتوقع الحاجة إلى المهارات. ويمكن تصميم المشاريع القائمة على مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) بحيث تشمل تقديم الدعم اللازم لإضفاء الطابع المؤسسي على مجالس المهارات التي يجري توجيهها خلال عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)، أو لتطوير القدرة على تحليل المهارات وتوقعها في إطار عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) في شكل قادر على توفير تحليل المهارات التقنية وتقديم المشورة على أساس مستدام.

## ◀ الملحق أ: مواد ورشة عمل سريعة عن مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)

تتوفر مجموعة من مواد العرض التقديمي التي يمكن استخدامها في ورشة العمل، مع إضافة المواد الخاصة بالقطاع والبلد المدرجة في القسم ٤,٧ من هذا الدليل.

## الملقب ب: الوثيقة الاستراتيجية لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)

ينبغي أن تكون الوثيقة الاستراتيجية حوالي ٢٥-٣٠ صفحة. يمكن استخدام دراسة الخلفية كمستند مرفق عن معلومات فنية إضافية.

### الفروع الرئيسية للوثيقة الاستراتيجية

١. مقدمة:

أ. الحاجة إلى استراتيجية للمهارات القطاعية

ب. تعريف القطاع ونطاقه

ت. أهداف ونطاق استراتيجية المهارات القطاعية

٢. لمحة موجزة وتحليل للحالة بالنسبة للقطاع والقطاعات الفرعية

أ. لمحة عن الاقتصاد والقوى العاملة

ب. العوامل المحركة للتغيير والتمكين والاتجاهات الرئيسية وتأثيرها المحتمل على التوظيف.

٣. نبذة عن المهن الرئيسية والمهارات الأساسية والمسارات الوظيفية في القطاع (تشمل الخريطة المهنية ذات مجالات المهارات الرئيسية لكل منها والمسارات الوظيفية النموذجية داخل القطاع)

٤. توفير المهارات:

أ. المؤسسات الرئيسية والبرامج الرسمية والمؤهلات ذات الصلة بالقطاع

ب. التسجيل وبيانات الإكمال الدورات التدريبية ذات الصلة بحسب المنطقة ومقدميها، إذا كانت متوفرة

ت. طبيعة ونطاق التعلم القائم على العمل وغيره من مصادر المهارات غير الرسمية وغير الرسمية للقطاع (مختلف الوزارات التنفيذية، وبأئعو المعدات واللوازم، ومنظمات التدريب الخاصة، والمجتمع المدني، وما إلى ذلك)

٥. التحديات والقيود في جانب العرض من حيث صلتها القضايا الرئيسية التالية:

أ. السياسة والاستراتيجيات الوطنية للمهارات

ب. الحوكمة والتنسيق بين أصحاب المصلحة

ت. التمويل

ث. ملاءمة المناهج الدراسية والمؤهلات

ج. ممارسات التنفيذ والتقييم

ح. الوصول إلى التدريب

خ. الروابط بين المعاهد والصناعة ودعم التعلم في مكان العمل

6. رؤية لمستقبل القطاع، من الناحيتين النوعية والكمية

7. الثغرات في القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية

8. توصيات بشأن تلبية الحاجات والثغرات ذات الأولوية في مجال المهارات

أ. ما المهارات المطلوبة وأين؟

ب. من الذي ينبغي عليه تسليمها؟

9. توصيات بشأن تلبية أولويات القطاع على مستوى المنظومة:

أ. السياسة والاستراتيجيات الوطنية للمهارات

ب. الحوكمة والتنسيق بين أصحاب المصلحة

ت. التمويل

ث. ممارسات التنفيذ والتقييم

ج. الوصول إلى التدريب

ح. الروابط بين المعاهد والصناعة ودعم التعلم في مكان العمل

10. ما يجب فعله بعد ذلك: خطة التنفيذ للقطاع:

أ. الإجراءات الموصى بها لمعالجة الحاجة إلى المهارات والفجوات ذات الأولوية

ب. الإجراءات الموصى بها لمعالجة أولويات القطاع على مستوى النظام

وينبغي أن تتضمن الخطة تفاصيل أنشطة محددة وجداول زمنية ونتائج متوقعة وعناصر فاعلة مسؤولة على مدى فترة قصيرة (١٢ شهرًا) ومتوسطة الأجل (٢٤ شهرًا)

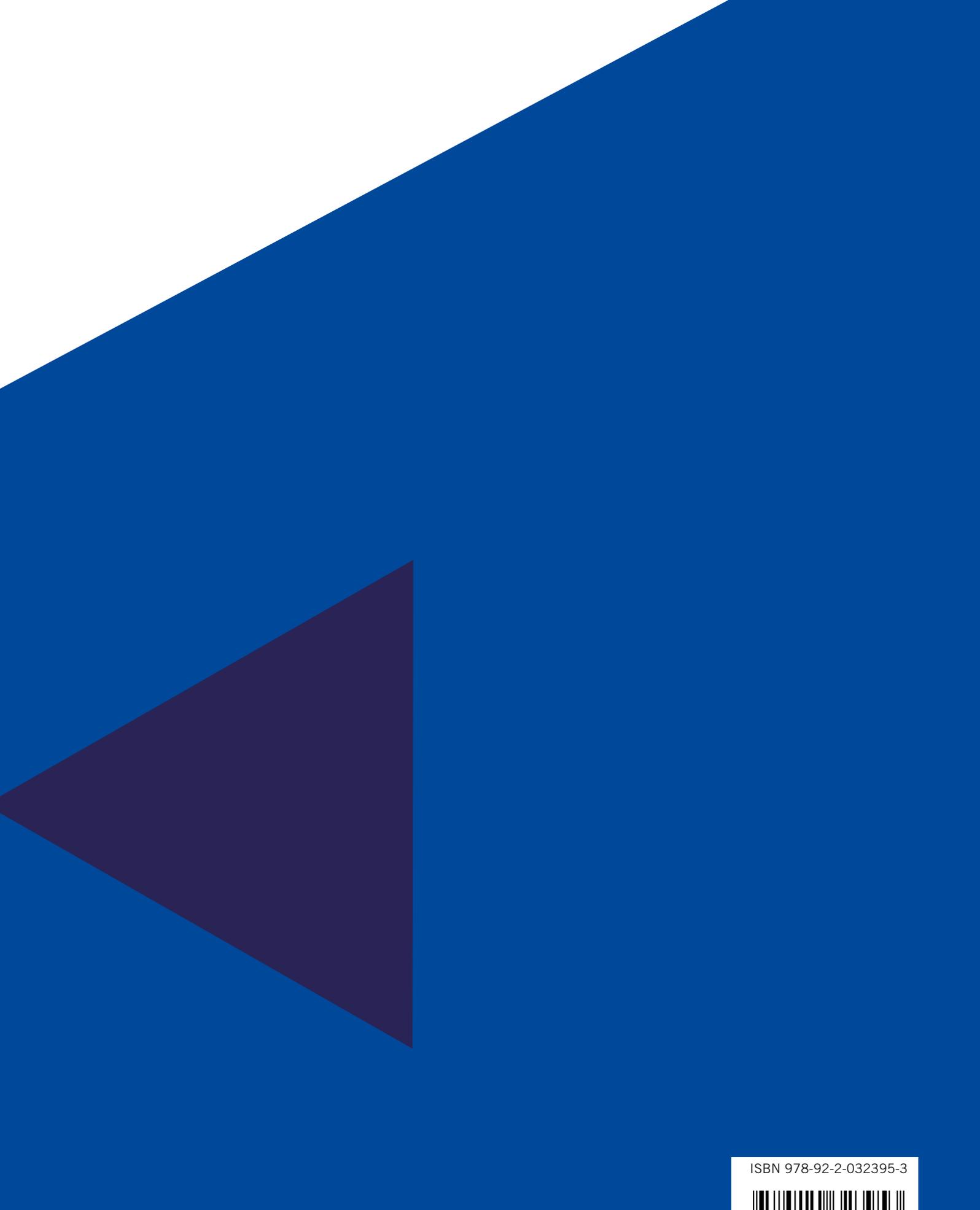
## الملحق ج: إعداد ميزانية لعملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريعة

تترتب على عملية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) الكاملة تكاليف كبيرة تختلف تبعاً لكيفية تزويد كل جزء من أجزاء العمل بالموظفين، ولعوامل مثل اختيار أماكن عقد الورش، وللتكاليف السائدة في البلد المستهدف، عند وضع الميزانية، من المهم إتاحة الوقت والموارد والجهد الكافيين، ليس فقط لتغطية البحوث الخلفية وورش العمل التقنية والسياسات المتعلقة بمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)، وإعداد كتابة تستند إلى ورشة العمل، ولكن للسماح بعمل كبير في التشاور، وسد الثغرات غير المتوقعة في المعلومات، والعمل بالتعاون مع اللجنة (اللجان) التوجيهية. ومن المهم وضع ميزانية لا تقتصر على إعداد الدراسات الأساسية والوثيقة الاستراتيجية للمهارات القطاعية والتنقيحات الأساسية لها فحسب، بل أيضاً لإجراء مشاورات كبيرة، ولإجراء تنقيحات هامة محتملة استناداً إلى هذه المشاورات، بشأن المعلومات الجديدة التي تم الحصول عليها، وبشأن المشورة المقدمة من اللجنة التوجيهية وأعضائها. ويسلط الجدول ج. 1 أدناه الضوء على المجالات الرئيسية لتوفير الموارد التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار، ولكن دون الخوض بالتفصيل في آثارها على الميزانية.

وقد لا يتكبد العمل الذي تقوم به المنظمات الشريكة أو موظفو الميزانية العادية لمنظمة العمل الدولية تكاليف مباشرة للمشروع. يُشار إلى العمل المنجز من خارج الميزانية العادية لمنظمة العمل الدولية أو من قِبَل مستشارين باسم «تكاليف الرواتب والمكاتب» أو «الرسوم المهنية، إلى آخر ذلك».

### الجدول ج. 1 مجالات التكاليف وموارد الموارد التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع ميزانية مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED) السريع

المشورات	مرفق المؤتمرات	الإقامة / بدل الإقامة اليومي	السفر المحلي	السفر الدولي	الرسوم المهنية وما إلى ذلك	الرواتب وتكاليف المكاتب	
			x	x		الدعم الفني من قبل أخصائي مهارات من فريق العمل اللائق DWT	
		x	x	x	x	الدعم التقني المقدم من المقرر الرئيسي للفريق العالمي لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)	
		x	x	x		المنسق الوطني وفريق الإدارة	
		x	x		x	الخبير الوطني (أو فريق الخبراء)	
		x	x		x	أعضاء الفريق الفني من الشركاء	
		x	x		x	فريق الاستطلاع (مناقشات مجموعة التركيز الميداني والمقابلات المتعمقة)	
	x	x	x			اجتماعات مجموعات التوجيه الوطنية والقطاعية لمهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)	
	x	x	x	x		ورش العمل التقنية والسياسات (يفضل أن تكون الإقامة خارج المدينة)	
	x	x	x	x		ورش عمل للتحقق من صحة النتائج - المرافق، الطعام، الإقامة، النقل، إدارة الأمن الغذائي ...	
					x	تحرير اللغة الإنجليزية / الدولية لدراسة الخلفية والوثيقة الاستراتيجية لمهارات القطاع	
x	x	x	x			تكاليف النشر - دراسة الخلفية والوثيقة الاستراتيجية لمهارات القطاع وملاحظات موجزة، بما في ذلك الإطلاق	
	x	x	x	x	x	x	خطة طوارئ لإجراء مشاورات إضافية وإعادة عمل وتنقيحات



Norwegian Ministry  
of Foreign Affairs



Sweden  
Sverige

ISBN 978-92-2-032395-3



9 789220 323953 >