تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

تنقل العمالة والتعافي: من فرصة معلنة إلى انتقال مهني آمن

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 12 أكتوبر 2026

تقارير المرصد - سوق العمل العربي / تحولات السوق والتنقل والتعافي

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

منهج لربط الطلب بالمهارة والأهلية والعقد والتكلفة والحماية، وقياس التعافي بالاستقرار لا بعدد المنتقلين فقط.

الخلاصة التنفيذية: الانتقال الآمن ليس مجرد شاغر جديد

يتعامل المرصد مع تنقل العمالة والتعافي باعتبارهما قرارًا مركبًا، لا حركة أشخاص بين مكانين ولا عددًا من الوظائف المعلنة. قد توجد فرصة في مدينة أو دولة أخرى، لكن الوصول إليها يتوقف على الاعتراف بالمهارة، وصحة وسيط الاستقدام، ووضوح العقد، وتكلفة الانتقال، وإمكان نقل الحماية الاجتماعية، وقدرة الأسرة على التكيف. وقد يبقى العامل في مكانه بينما تنتقل إليه الوظيفة أو يتغير محتوى دوره. لذلك يبدأ القرار من ملاءمة الفرصة للشخص وظروفه وينتهي باستقرار قابل للاستمرار، لا بتوقيع العقد أو عبور الحدود.

يقترح التقرير سلسلة تحقق من سبع حلقات: طلب موثق، ومهارة قابلة للإثبات، وأهلية قانونية، وعقد مفهوم، وتكلفة صافية محتملة، وحماية قابلة للوصول، وخطة للتعثر أو العودة. إذا انكسرت حلقة عالية الأثر فلا تعوضها كثرة التدريب أو سرعة السفر. ويجب فصل الحوار الإقليمي عن الإجراء النافذ، وإعلان برنامج التعافي عن تنفيذه، والسيناريو عن النتيجة، والدراسة الدولية عن

.واقع دولة عربية بعينها

ما الذي نعنيه بالتنقل وما الذي نعنيه بالتعافي؟

التنقل أوسع من الهجرة. يشمل انتقالًا جغرافيًا داخل الدولة أو خارجها، وانتقالًا بين القطاعات والمهن، وتحولًا من عمل غير مستقر إلى علاقة أوضح، وعودة إلى العمل بعد انقطاع أو نزوح، وتقدمًا مهنيًا دون تغيير المكان. أما التعافي فهو استعادة القدرة على كسب دخل لائق والمحافظة عليه بعد صدمة، مع إصلاح الخدمات والأصول والمهارات والمؤسسات التي تجعل العمل ممكنًا.

قد يرتفع عدد العاملين مؤقتًا في مشروع قصير من دون أن تتحسن استدامة الدخل، وقد يعود الشخص إلى مدينته من دون أن يجد خدمة أو سوقًا أو سكنًا يسمح بالاستقرار. ولذلك لا يقيس المرصد التعافي بعدد المشاركين أو أيام العمل وحدها، بل يسأل عن جودة الفرصة، واستمرارها، وانتقال المهارة، والقدرة على الوصول إلى الحماية، وما إذا كانت الأصول التي أنشأها المشروع تفتح نشاطًا اقتصاديًا لاحقًا.

المرصد العربي للموارد البشرية

وحدة القرار: شخص ودور ومكان وزمن

العبارة العامة مثل «هذه المهنة مطلوبة» لا تكفي. وحدة القرار هي شخص محدد بمهارات مثبتة، أمام دور محدد بمهام وشروط، في مكان له تكاليف وخدمات وقواعد، وفي زمن قد تتغير فيه المخاطر. قد تتشابه مسميات الوظائف وتختلف المهام، أو تتشابه المهارات ويختلف الترخيص، أو يكون الأجر أعلى بينما ترتفع تكلفة السكن والنقل إلى حد يبدد الزيادة.

قبل المقارنة، تُكتب بطاقة من أربعة أسطر: ماذا يستطيع الشخص أن يفعل الآن؟ ما المهام المطلوبة فعلًا؟ ما القيد الذي يمنع المطابقة؟ وما التاريخ الذي يجب عنده إعادة التحقق؟ هذه البطاقة تمنع خلط التوقع طويل الأجل بعرض فوري، وتمنع تحويل قصة نجاح فردية إلى قاعدة، وتجعل نقص المعلومات ظاهرًا بدل دفنه في عنوان جذاب.

سلسلة الانتقال من الإشارة إلى الاستقرار

تمر الفرصة عبر مراحل قابلة للقياس: رصد الإشارة، والتحقق من الجهة، ومطابقة المهمة، وإثبات

المهارة، وفحص الأهلية، وفهم العقد، والاستعداد اللوجستي، ثم مباشرة العمل والاستمرار. لا ينبغي أن تقف لوحة المتابعة عند «أرسل السيرة» أو «تم القبول». الأهم هو معرفة أين يتسرب المرشحون ولماذا، وهل السبب قابل للعلاج أم يعكس عدم ملاءمة أصلية.

يفصل المرصد بين أربعة أنواع للفشل: فشل معلوماتي مثل غموض الشروط، وفشل مهاري مثل نقص قدرة قابلة للتعلم، وفشل مؤسسي مثل بطء التصديق، وفشل حماية مثل عقد لا يتيح تظلمًا واضحًا. لكل نوع علاج مختلف؛ فالتدريب لا يصلح وسيطًا غير موثوق، والتواصل لا يحل غياب اعتماد رسمي، وزيادة الاستقدام لا تعالج شروطًا تجعل الاستمرار مستحيلًا.

خريطة الأدلة المستخدمة في التقرير

تجمع القراءة بين سبعة أنواع متكاملة من الأدلة المنشورة في ٢٠٢٦. حوار الدوحة يوضح أولويات التعاون بين أفريقيا والدول العربية لكنه ليس قانونًا وطنيًا. مبادرة الاعتراف بالتعلم السابق في الأردن تقدم مثالًا على تحويل الخبرة إلى مؤهل، مع بقاء أثرها الوظيفي بحاجة إلى متابعة. مسح لبنان يقدم بيانات عاملين في أزمة محددة. تحديث منظمة العمل الدولية في مايو يعرض سيناريوهات مخاطر لا حصيلة نهائية.

ويعرض خبر سوريا تصميم برنامج أشغال عامة ومذكرة لمسح قوة العمل، لا نتائج تنفيذ. وتقترح فيقدم OECD دراسة سلاسل القيمة لسوريا ولبنان والأردن مسارات قطاعية للتعافي. أما تقرير تحليلًا مقارنًا لاقتصادات المنظمة عن الفجوات الجغرافية؛ يستفاد من منطقه ولا تنقل نتائجه إلى الدول العربية بوصفها بيانات محلية. هذا الاختلاف في طبيعة المصدر مقصود ويظهر في الهوامش.

حوار الدوحة: إطار تعاون لا حق تلقائي

نشرت منظمة العمل الدولية في ٧ أكتوبر ٢٠٢٦ خبر الحوار الثاني الذي جمع دول الاتحاد الأفريقي ودول مجلس التعاون الست إلى جانب الأردن ولبنان. تناول الحوار مهارات العمال وحمايتهم والتنقل المستدام والتعاون العملي بين دول المنشأ والمقصد. هذه مادة مهمة لأنها تكشف موضوعات العمل المشترك، لكنها لا تثبت أن مؤهلًا معينًا أصبح معترفًا به، أو أن رسومًا ألغيت، أو أن مسار شكوى موحدًا أصبح نافذًا.[١]

الترجمة العملية هي إنشاء سجل قرار لكل مسار ثنائي: الجهة المختصة، والمهنة، ونوع الإثبات، وتاريخ القاعدة، والوسيط المرخص، وآلية التحقق، ومسار الاعتراض. لا يكتب المرصد «تم فتح السوق» استنادًا إلى حوار. يكتب بدلًا من ذلك «أُعلنت أولوية تعاون» ثم يحدد ما يلزم للتحقق قبل أن تصبح فرصة قابلة للاستخدام.

الأردن: الاعتراف بالتعلم السابق كجسر لا كضمان وظيفة

في ٢ أكتوبر ٢٠٢٦ أعلنت منظمة العمل الدولية وشركاؤها اكتمال مبادرة امتدت عامين لبناء الاعتراف بالتعلم السابق في الأردن. استهدفت التجربة ١٠٠٠ أردني ولاجئ سوري، وربطت تقييم الكفايات بالمعايير المهنية والأدوات الإرشادية وضمان الجودة. يبرز المثال قيمة جعل المهارة المكتسبة في العمل مرئية وقابلة للتوثيق، وخاصة لمن لم يسلك تعليمًا رسميًا كاملًا.[٢]

لكن «استهداف ١٠٠٠» لا يعني أن ألف شخص حصلوا على وظيفة مستقرة، ولا أن النظام يعمل بالطريقة نفسها في كل قطاع. المؤشر التالي يجب أن يتتبع عدد من تقدموا، ومن اجتازوا التقييم، ومن حصلوا على اعتماد، ومن استخدموه في عمل أو تعلم، والمدة والتكلفة عند كل مرحلة. القيمة الحقيقية للاعتراف تظهر حين يزيل عائقًا ملموسًا من طريق فرصة لائقة.

لبنان: أزمة مقاسة داخل نطاق محدد

يستند تقرير منظمة العمل الدولية المنشور في ٧ يوليو ٢٠٢٦ إلى مسح أُجري في مايو على ٢٤٨٥ عاملًا في القطاع الخاص عبر المحافظات والقطاعات والجنسيات. تناول فقد العمل والدخل وظروف العمل واستراتيجيات التكيف وأولويات التعافي. وذكر البيان المصاحب أن واحدًا من كل ثلاثة ممن شملهم المسح لم يعد يعمل وقت المسح، وأن متوسط دخل العمل المقدر انخفض ٤٠٫٤٪ عند جمع فقد الوظيفة وتراجع الأجر.[٣]

هذه نتائج عينة العمال الذين تناولهم المسح في سياق الصراع، وليست تعدادًا لكل سكان لبنان ولا وصفًا دائمًا لما بعد مايو. يهم المرصد استخدام بنية الدليل: من فقد العمل؟ من بقي بأجر أقل؟ من انتقل إلى عمل آخر؟ ما المساعدة التي قدمها صاحب العمل؟ وما الأولويات التي ذكرها العاملون؟ هذا أدق من استعمال معدل واحد عنوانًا لكل خطة تعافٍ.

تحديث مايو: السيناريو ليس خسارة محققة

نشر تقرير «مخاطر سوق العمل المتزايدة لأزمة الشرق الأوسط» في ١٨ مايو ٢٠٢٦. عرض قنوات انتقال الصدمة عبر الطاقة والنقل وسلاسل الإمداد والسياحة والثقة الاستثمارية والهجرة والتحويلات، وخصص سيناريوهات للمنطقة العربية. وتعتمد المذكرة الفنية على إشارات عالية التواتر ونمذجة لاستخراج أثر محتمل، لذلك يجب قراءة القيم كتقديرات مشروطة بفرضيات وتاريخ قطع، لا كحساب نهائي للوظائف التي فقدت.[٤]

يترجم المرصد السيناريو إلى إشارات متابعة: تأخر الشحن، أو تغير تكلفة النقل، أو إلغاء حجوزات، أو تراجع ساعات العمل، أو تأخر التحويلات. لكل إشارة عتبة وخطة استجابة. فإذا تحسن الواقع لا يستمر الإجراء الطارئ آليًا، وإذا ساءت المؤشرات لا تنتظر المؤسسة رقمًا سنويًا متأخرًا قبل حماية الدخل والمهارات الأساسية.

سوريا: تصميم الأشغال العامة قبل ادعاء النتائج

في ٢٨ أبريل ٢٠٢٦ نشرت منظمة العمل الدولية خبر ورشة تشاورية في دمشق لتصميم برنامج وطني للأشغال العامة يربط فرص الدخل القصيرة بإصلاح الأصول والتعافي المحلي. كما أُعلن توقيع مذكرة تعاون لإجراء مسح وطني لقوة العمل. الخبر يثبت التشاور والإطار والمذكرة، لكنه لا يثبت أن البرنامج وظف المستهدفين أو أن المسح اكتمل أو أن المؤشرات صدرت.[٥]

التصميم الجيد يبدأ باختيار أصل مجتمعي يفتح نشاطًا لاحقًا: طريق وصول، أو ري، أو سوق، أو مرفق أساسي. ثم يحدد من يستفيد من الأجر الآن، وما المهارة التي تبقى، ومن يصون الأصل، وكيف تمنع شروط المشاركة الإقصاء. ويجب نشر خط أساس ونتائج تنفيذ قبل تحويل «متوقع» إلى «حقق».

سلاسل القيمة الإقليمية: التعافي لا يتوقف عند الحدود

دراسة منظمة العمل الدولية المنشورة في ٨ يونيو ٢٠٢٦ تفحص إمكان استثمار القدرات المتكاملة في سوريا ولبنان والأردن عبر أربعة مجالات: النباتات الطبية والعطرية، والخضر والفاكهة، ومواد البناء، والزيتون وزيت الزيتون. تقدم الدراسة مداخل لتعاون يعزز فرص العمال واللاجئين

[والعائدين والنساء والشباب.[٦

لا يكفي إعلان القطاع واعدًا. يلزم رسم السلسلة من المدخل إلى السوق: أين توجد المادة؟ ما الجودة المطلوبة؟ من يستطيع الإنتاج؟ ما عنق الزجاجة في التمويل أو النقل أو الاعتماد؟ وما الوظائف المحتملة في كل حلقة؟ قد تكون فرصة التعافي في التعبئة أو الاختبار أو الصيانة أو التسويق، لا في زيادة الإنتاج الخام وحده.

الجغرافيا تصنع الفرصة بقدر ما تصنعها المهارة

يركز تقرير OECD للتوظيف لعام ٢٠٢٦ على الفجوات الإقليمية في العمل والدخل داخل اقتصادات المنظمة. رسالته المفيدة أن المكان يؤثر في الوصول إلى الوظائف والترقي، وأن نقل الناس إلى الوظائف ليس الحل الوحيد؛ يمكن أيضًا نقل النشاط والخدمات والتعلم إلى الأماكن المتأخرة. لكنه تقرير لدول OECD [٧] ولا يقدم خط أساس عربيًا موحدًا.

ينبغي لكل مؤسسة عربية أن ترسم خريطة الوصول لا خريطة الشواغر فقط: زمن الرحلة، وكلفة النقل، والاتصال الرقمي، ورعاية الأطفال، والسكن، وموقع التدريب، وتوافر الخدمة العامة. فرصة بعيدة وغير قابلة للوصول ليست فرصة فعلية للفئة المستهدفة، ولو كانت شروطها المهنية مناسبة.

ثلاثة بدائل قبل مطالبة الناس بالانتقال

البديل الأول نقل الشخص إلى الفرصة، ويتطلب سكنًا ونقلًا وحماية واستقرارًا. الثاني نقل العمل جزئيًا إلى الشخص عبر عمل موزع أو مركز خدمة محلي، ويتطلب بنية رقمية وإدارة نتائج. الثالث نقل القدرة الاقتصادية إلى المكان عبر مشتريات محلية أو سلسلة قيمة أو خدمة متنقلة. لا يوجد بديل أفضل دائمًا؛ تقارن المؤسسة التكلفة والسرعة والجودة والإنصاف والمخاطر.

مثال تعليمي: وظيفة مراجعة وثائق يمكن توزيع بعض مهامها على مركز إقليمي، بينما تتطلب المعاينة وجودًا ميدانيًا. تفكيك المهمة قد يخلق انتقالًا تدريجيًا أقل كلفة من نقل الأسرة فورًا. لكن المثال لا يبرر تحويل كل عمل إلى بعد أو خفض الحماية بسبب تغير المكان.

الاعتراف بالمؤهل: من ورقة إلى قرار قابل للتتبع

توجد ثلاثة أسئلة مختلفة: هل الوثيقة أصلية؟ هل الجهة تعادلها أو تعترف بها؟ وهل صاحب العمل يعدها دليلًا كافيًا للمهمة؟ قد ينجح الشخص في الأول ويفشل في الثاني، أو يحصل على الاعتراف ولا يجتاز اختبار الأداء. لذلك لا تستخدم عبارة «الشهادة معترف بها» دون ذكر المهنة والجهة والدولة والإجراء وتاريخ التحقق.

بطاقة الاعتراف تتضمن اسم المؤهل بلغته الأصلية، والجهة المصدرة، ووصف المهارات أو الساعات، والوثائق المطلوبة، والرسوم، ومدة المعالجة، والبديل عند نقص الوثيقة، وحق الاعتراض. الاعتراف بالتعلم السابق يضيف مسارًا لمن يملك خبرة دون شهادة كاملة، لكنه يحتاج مقيمين مؤهلين ومعايير معلنة وضمان جودة.

الاستقدام العادل: تحقق من السلسلة لا من الإعلان

قد تكون الجهة النهائية معروفة بينما تمر العملية عبر وسيط أو مقاول أو منصة. يسجل المرشح كل طرف طلب وثيقة أو مالًا أو توقيعًا، وما الخدمة المقابلة، وما إذا كان مرخصًا. وتتحقق المؤسسة من أن إعلانها وعرضها وعقدها متسقة، وأن أي رسوم محظورة أو غير مبررة لا تُنقل إلى العامل خفية.

المؤشر الأبسط هو نسبة التكاليف التي يستطيع المرشح تفسيرها وتوثيقها قبل الالتزام. والمؤشر الأهم هو وجود قناة مستقلة للشكوى وعدم الانتقام. لا تعني سرعة ملء الشاغر عدالة المسار؛ قد تخفي الضغط ونقص المعلومات وتفاوت القوة بين الأطراف.

العقد: الراتب عنوان وليس القيمة الصافية

يقارن القرار بين الدخل الصافي القابل للاستخدام لا الرقم الاسمي فقط. تُخصم تكاليف السكن والنقل والوثائق والرسوم والاقتطاعات المنتظمة، ويُضاف ما تتحمله الجهة فعليًا من تأمين أو تذكرة أو سكن. وتفحص ساعات العمل والراحة والعمل الإضافي والعملة ومواعيد الدفع وفترة التجربة وإنهاء العلاقة.

لا يقدم التقرير مشورة قانونية لدولة بعينها. النموذج وسيلة لكشف الأسئلة التي تحتاج تحققًا محليًا. أي بند غير مفهوم يرفع مخاطرة القرار، وخاصة إذا تعارضت نسخة الإعلان مع العرض أو العقد أو كلام الوسيط. النسخة المعتمدة واللغة الحاكمة ومسار الشكوى يجب أن تكون معلومة قبل

.السفر أو ترك وظيفة قائمة

حساب تعليمي للقيمة الصافية للانتقال

حالة مصطنعة: عرض شهري قدره ٩٠٠٠ وحدة نقدية، وتكلفة سكن ٢٤٠٠، ونقل ٦٠٠، وطعام إضافي ١٢٠٠، واقتطاع ٤٥٠. يبقى ٤٣٥٠ قبل تحويلات الأسرة والطوارئ. إذا تكلف الانتقال الأولي ١٢٠٠٠، فإن استرداده يحتاج قرابة ٢٫٨ شهر إذا استُخدم كامل الفائض، وهو افتراض غير واقعي؛ عند تخصيص ٢٥٠٠ شهريًا يحتاج ٤٫٨ شهر.

هذه ليست أرقام سوق ولا توصية. الغرض إظهار حساسية القرار للمتغيرات. يعاد الحساب في ثلاثة سيناريوهات: أساسي، وضغط بتأخر الدفع أو زيادة السكن، وتعثر بإنهاء مبكر. إذا كان القرار ينهار عند تغير صغير فليس انتقالًا متينًا، حتى لو بدا الراتب جذابًا.

تقييم الاحتمال دون ادعاء التنبؤ

يمكن استعمال درجة نوعية من صفر إلى اثنين لكل عامل: استقرار الطلب، ووضوح الأهلية، وقوة العقد، وقدرة الأسرة، وإمكان العودة، والحماية. مجموع الدرجات لا يتنبأ بالمستقبل؛ يساعد فقط على كشف السبب الذي يجعل القرار هشًا. ولا يجوز أن يحول النظام الدرجة إلى قبول آلي لشخص دون مراجعة بشرية.

تكتب المؤسسة مع كل افتراض إشارة تنقضه. مثال: «الطلب سيستمر ستة أشهر» تنقضه ثلاثة أسابيع متتالية من انخفاض الطلبات أو إعلان إغلاق خط. بذلك يصبح السيناريو قابلًا للمراجعة بدل أن يتحول إلى قصة تدافع عنها الإدارة بعد تغير الواقع.

ملف الدليل: ما الذي نحفظه؟

يحفظ سجل المصدر عنوان المادة والناشر والرابط وتاريخ النشر وفترة البيانات والنطاق ونوع الدليل وحدود القراءة. ويحفظ سجل القرار تاريخ التحقق والوثيقة المستخدمة واسم الجهة المختصة والافتراض والحساب وصاحب القرار. لا تدمج مادة إقليمية في خانة دولة، ولا تسجل خبر إطلاق بوصفه أثرًا.

وفي البيانات الحساسة تحفظ أقل كمية لازمة، بصلاحيات واضحة ومدة احتفاظ محددة. وثائق الهوية والمؤهل والعقد لا تُتداول عبر قنوات غير معتمدة. عند مشاركة بيانات بين جهات أو دول، يلزم تحديد الغرض والأساس والصلاحية ومسار التصحيح، لا الاكتفاء بعبارة «تبادل معلومات السوق».

حالة تعليمية: عامل نازح يبحث عن عودة مستدامة

حالة مصطنعة: فني صيانة يعمل مؤقتًا في مدينة أخرى ويريد العودة. لا يبدأ القرار بسؤال الرغبة وحده. تُفحص سلامة السكن، والخدمات، وفرصة دخل تناسب خبرته، ووجود قطع الغيار والعملاء، وإمكان استمرار الحماية، وكلفة إعادة الانتقال إن تعثر. وقد يكون البديل المرحلي عقدًا محليًا جزئيًا مع زيارات، أو تدريبًا قصيرًا موثقًا، أو تأجيل العودة مع خطة زمنية.

نجاح الحالة لا يُقاس بالعودة في يوم محدد، بل بقدرة الشخص على الاحتفاظ بدخل آمن نسبيًا وخدمة أسرته وعدم الاضطرار إلى نزوح جديد بسبب عائق كان متوقعًا. يحترم القرار اختيار الفرد وحقه في معلومات كاملة، ولا يستخدم هدفًا عدديًا للعودة للضغط عليه.

حالة تعليمية: منشأة فقدت سوقًا وتبحث عن مسار تعافٍ

منشأة صغيرة افتراضية فقدت ٤٠٪ من طلباتها بسبب تعطل طريق تجاري. بدائلها: انتظار عودة السوق، أو منتج لسوق محلي، أو شراكة ضمن سلسلة إقليمية، أو تقليل ساعات مؤقت مع حماية حد أدنى للدخل. تقارن البدائل بمدة التنفيذ والسيولة والمهارة والجودة ومخاطر الطلب.

قبل التسريح، تحلل المنشأة المهام التي يمكن تحويلها وتوثق مهارات العاملين. وإذا اضطرت إلى خفض العمل، تضع قواعد معلنة ومراجعة وتظلمًا وإحالة لخدمات انتقال. لا تنسب التعافي إلى التدريب إذا كان التحسن جاء من فتح الطريق أو تمويل خارجي؛ تحفظ سبب النتيجة بقدر الإمكان.

الأشغال العامة: جسر دخل وأصل منتج

التصميم الجيد يربط أجرًا قصيرًا بأصل ذي قيمة: إصلاح طريق إلى سوق، أو شبكة ري، أو مبنى

خدمة. ويحدد معيار اختيار المشاركين، وشروط السلامة، والأجر، والمهارة المكتسبة، والمسؤول عن الصيانة، وكيف تنتقل الخبرة إلى عمل لاحق. إذا انتهى الأجر وتعطل الأصل سريعًا فقد ضاعت فرصة التعافي.

تحتاج المتابعة إلى مؤشرين مختلفين: مخرجات التنفيذ مثل أيام العمل ونسبة الإنجاز، ونتائج التعافي مثل استخدام الأصل ونشاط السوق والدخل والاستمرار. لا يخلط التقرير بينهما. كما يفصل مساهمة البرنامج عن تغيرات أخرى في الأمن والأسعار والطلب.

حزمة دعم العامل في الانتقال

الحزمة العملية قد تشمل جلسة تحقق من العرض، وترجمة مفهومة للعقد، واختبار مهارة، ومساعدة في الوثائق، وميزانية انتقال، ومعلومات عن السكن والخدمة الصحية، واتصالًا بعد المباشرة، وقناة تظلم، وخطة عودة. لا يحتاج كل شخص الحزمة كاملة؛ يختار الدعم وفق العائق.

تقاس الجودة بزمن حل المشكلة ونسبة من وصلوا إلى مرحلة مستقرة، لا بعدد الجلسات فقط. ويجب إتاحة بديل غير رقمي لمن لا يملك اتصالًا أو مهارة رقمية، ودعم لغوي عند الحاجة، وعدم ربط الوصول إلى المساعدة بالتنازل عن حق أو قبول عرض غير مناسب.

ما الذي تفعله المؤسسة صاحبة العمل؟

تنشر وصف مهمة واقعيًا ونطاق المكان والدوام والأجر، وتحدد الوثائق المطلوبة مبكرًا، وتفصح عن جميع الوسطاء، وتمنع الرسوم غير المشروعة، وتتحقق من السكن والنقل حين تتحملهما، وتوفر نقطة اتصال بعد الوصول. كما تختبر قدرة المدير على استقبال عامل من سياق مختلف ومنع التمييز أو العزل.

وتبني خطة استمرارية إذا تأخر وصول العمال أو تعطل المسار، فلا تنقل مخاطرة التخطيط كلها إلى المرشح. بعد ثلاثين وتسعين يومًا تراجع ما إذا كان الدور مطابقًا والوعد متحققًا، وتصحح الإعلان والعقد والمسار عند اكتشاف فجوة.

ما الذي تفعله الجهة العامة أو الشريك الإقليمي؟

توحّد تعريفات البيانات حيث يمكن، وتنشر قوائم الجهات والوسطاء المعتمدين، وتبسط التحقق من المؤهلات، وتضمن قابلية الوصول إلى التظلم، وتراقب الأجور والرسوم والسلامة. وفي التعافي، تربط برنامج الأشغال العامة بخطة أصول وخدمات وتدريب وسوق، وتنشر خط الأساس والتقدم.

أما الاتفاق الإقليمي فيحتاج مصفوفة تنفيذ لكل التزام: الطرف المسؤول، والإجراء الوطني، والجدول، والتمويل، ومؤشر التقدم، وما بقي غير نافذ. هذه المصفوفة تمنع أن يتحول الإعلان المشترك إلى توقع غير صحيح لدى العمال وأصحاب العمل.

مؤشرات الإنذار المبكر

تراقب المؤسسة مؤشرات أسبوعية أو شهرية قريبة من القرار: زمن التصديق، ونسبة العروض التي تغيرت شروطها، وشكاوى الرسوم، وتأخر السفر، ونسبة الانسحاب، وتأخر الأجور، وتغير تكلفة السكن، وفقد ساعات العمل، وعودة العامل مبكرًا. لا يكفي مؤشر كلي متأخر.

لكل مؤشر حد مراجعة وليس حكمًا آليًا. ارتفاع الانسحاب قد يكون إنذارًا لسوء المعلومات، أو دليلًا على أن المرشحين يرفضون شروطًا غير ملائمة، وليس فشلًا في التحفيز. تفسير السبب يسبق العلاج.

لوحة التعافي والتنقل

تقسم اللوحة إلى خمس مراحل: الإشارة، والتحقق، والاستعداد، والمباشرة، والاستقرار. تعرض عدد الحالات والمقام والزمن الوسيط وأهم سبب للتعثر. وتفصل بين انتقال داخلي وخارجي، وبين عائد ونازح ومقيم، وبين نوع العقد والجنس والعمر حيث يكون ذلك مشروعًا وآمنًا ولا يكشف الأفراد.

يضاف مقياس جودة: مطابقة المهمة، ووضوح العقد، وصافي الدخل، والوصول للحماية، والاستمرار بعد تسعين يومًا. لا يُرتب الموظفون بنقاط خفية؛ تستخدم البيانات لتحسين المسار وكشف العوائق النظامية.

تجربة تسعين يومًا قبل التوسع

الأيام ١-١٥: اختر مسارًا واحدًا ومهنة واحدة، وارسم الرحلة والجهات والوثائق وخط الأساس. الأيام

١٦-٣٠: راجع عينة من العروض والعقود والتكاليف، واختبر بطاقة الاعتراف بالمهارة. الأيام ٣١-٦٠: طبق المسار على مجموعة صغيرة بموافقة واعية، وسجل زمن كل خطوة والعائق والحل. الأيام ٦١-٩٠: تابع المباشرة والاستمرار والشكاوى، وقارن بخط الأساس.

قرار التوسع مشروط بانخفاض الغموض والتسرب دون زيادة الرسوم أو المخاطر. إذا لم يتحسن المسار، تنشر المؤسسة ما تعلمته وتعدل الفرضية بدل توسيع برنامج غير مثبت. التجربة لا تستبدل المتطلبات القانونية أو الأخلاقية.

اختبار جاهزية من اثني عشر سؤالًا

هل الطلب موثق بتاريخ؟ هل المهام واضحة؟ هل المهارة قابلة للإثبات؟ هل جهة الاعتراف معروفة؟ هل الوسيط مرخص؟ هل العقد مفهوم؟ هل التكاليف الصافية محسوبة؟ هل السكن والنقل والخدمة متاحة؟ هل الحماية والتظلم قابلان للوصول؟ هل توجد خطة عند التأخر؟ هل يمكن العودة أو التحول دون خسارة كارثية؟ وهل ستتابع النتيجة بعد المباشرة؟

كل «لا» تحدد عملًا لازمًا. بعض الإجابات قد توقف القرار، خاصة الهوية والعقد والوسيط والسلامة. ولا يجوز جمع النقاط لتعويض خطر جوهري؛ تسعة بنود جيدة لا تجعل وسيطًا مجهولًا مقبولًا.

مشورة المرصد للفرد

لا تدفع أو تستقيل أو تسافر اعتمادًا على رسالة غير قابلة للتحقق. اطلب اسم الجهة والوسيط والوظيفة والمكان والأجر والاقتطاعات والمدة ونسخة العقد ومسار التظلم. تحقق من المؤهل لدى الجهة المختصة لا من تجربة شخص آخر فقط. احسب القيمة الصافية وخطة الطوارئ، واحتفظ بنسخ آمنة من الوثائق والتواصل.

إذا كنت عائدًا بعد نزوح أو انقطاع، اختبر شروط الاستقرار خطوة خطوة، ولا تجعل ضغط الموعد يلغي حقك في الاختيار. اطلب توثيق مهاراتك حتى إن لم تنتقل الآن؛ قابلية الإثبات توسع البدائل لاحقًا.

مشورة المرصد للمؤسسة وصانع السياسة

لا تقيس النجاح بعدد من انتقلوا فقط. قِس من وصلوا إلى عمل ملائم، ومن استمروا، ومن استطاعوا الاعتراض والحصول على علاج، ومن تحسن دخلهم الصافي، وما إذا كانت الفئات الأضعف وصلت إلى الفرصة. افصل نتائج كل دولة وكل برنامج وكل فترة، ولا تنسب الأثر إلى مبادرة لم تختبر.

اجعل الاعتراف بالمهارة والاستقدام العادل والحماية والبيانات أجزاء من مسار واحد. وفي التعافي، اربط الوظيفة بالأصل والسوق والخدمة؛ وإلا بقيت فرصة قصيرة من دون قاعدة اقتصادية. التعاون الإقليمي مهم، لكنه يكتسب قيمته عندما يتحول إلى إجراء ووقت ومسؤول ومعلومة يمكن للعامل استخدامها.

حدود التقرير والخطوة التالية

يغطي التقرير مواد مختارة منشورة في ٢٠٢٦ حتى ١٢ أكتوبر، ولا يمثل حصرًا نهائيًا لكل مادة أو لا OECD دولة عربية ولا استشارة قانونية. مسح لبنان محدود بسياقه وعينته وزمنه، وتقرير يمثل المنطقة العربية، وأخبار الحوار والمبادرات تثبت الإعلان أو النشاط لا الأثر. الأمثلة والحسابات من إعداد المرصد وموسومة بأنها تعليمية.

الخطوة التالية للقارئ هي إعداد بطاقة لمسار واحد تتضمن الطلب والمهارة والأهلية والعقد والتكلفة والحماية وخطة التعثر، ثم اختبارها على حالة صغيرة وتوثيق ما تغيّر. وتستمر أعمال المرصد في إضافة مواد قطرية وإقليمية وعالمية متحققة داخل البند بدل اعتبار هذا التقرير نهاية للحصر.

الهوامش والمراجع

صياغة وتحليل ومشورة المرصد؛ الحالات والحسابات مصطنعة وموسومة. سبعة مصادر منشورة في ٢٠٢٦ تشمل حوارًا إقليميًا ودراسة ومسحًا وسيناريوهات وأخبار تصميم وإصدارًا دوليًا. لا يقدم التقرير مشورة قانونية أو حصرًا نهائيًا.

منهج القراءة وحدودها

تاريخ التحقق ١٢ أكتوبر ٢٠٢٦. فُصل الحوار والإعلان عن الإجراء والنتيجة، وسنة النشر عن فترة عن الدول العربية. الأمثلة والحسابات من إعداد OECD البيانات، وعينة لبنان عن السكان، ودليل المرصد ولا تصف حالات فعلية.

الخليج والأردن ولبنان / أفريقيا [1]

حوار إقليمي في ٦-٧ أكتوبر ٢٠٢٦؛ ليس تشريعًا وطنيًا نافذًا؛ قرئ الخبر الرسمي كاملًا؛ لا يستنتج منه اعتراف تلقائي بمؤهل أو فتح سوق.

الأردن [2]

اكتمال مبادرة امتدت عامين واستهدفت ١٠٠٠ أردني ولاجئ سوري؛ لا تعرض الصفحة معدل توظيف لاحقًا؛ قرئ النص الرسمي؛ عومل رقم الاستهداف كاستهداف لا كعدد توظيف أو اعتماد نهائي.

لبنان [3]

مسح ٢٤٨٥ عاملًا في القطاع الخاص في مايو ٢٠٢٦ عبر المحافظات والقطاعات والجنسيات؛ قرئت صفحة الإصدار والبيان الرسمي؛ لا تعمم العينة على كل سكان لبنان أو زمن لاحق.

المرصد العربي للموارد البشرية

دولي / الدول العربية **[4]**

تحديث سيناريوهات في مايو ٢٠٢٦ يعتمد إشارات عالية التواتر؛ ليس حصيلة سنوية نهائية؛ قرئت صفحة الإصدار والملخص الفني؛ عرضت التقديرات كسيناريوهات مشروطة لا خسائر محققة.

سوريا **[5]**

ورشة تصميم ومذكرة تعاون في أبريل ٢٠٢٦؛ لا نتائج تنفيذ أو مسح منشورة في الخبر؛ قرئ الخبر الرسمي؛ لم يحول التصميم أو المذكرة إلى برنامج منفذ أو نتائج قياس.

سوريا ولبنان والأردن **[6]**

دراسة منشورة في يونيو ٢٠٢٦؛ فترات البيانات التفصيلية تختلف داخل الدراسة؛ قرئت صفحة الإصدار ونطاق الدراسة؛ لا تدعي القراءة الكاملة لكل جداول PDF.

OECD دولي؛ اقتصادات **[7]**

إصدار يوليو ٢٠٢٦ يعتمد فترات متعددة؛ لا بيانات عربية محلية موحدة؛ قرئت صفحة التقرير والملخص وأجزاء الفهرس؛ لا تعمم نتائج OECD على الدول العربية.

المصادر

[١] ILO backs action to advance sustainable labour mobility between Africa and Arab States. منظمة العمل الدولية؛ 07-10-2026

مواضع الاستشهاد: الفقرات الخاصة بالمشاركين والأولويات وإطار التعاون

www.ilo.org

[2] ILO and partners establish official recognition of prior learning system in Jordan, expanding pathways to decent work — منظمة العمل الدولية وشركاء وطنيون في الأردن؛ 02-10-2026 — تفاصيل المبادرة والاستهداف وأدوات التقييم وضمان الجودة

www.ilo.org

[3] Lebanon's labour market in crisis: Assessing the impacts of renewed conflict and regional instability — صفحة الإصدار — 07-07-2026؛ منظمة العمل الدولية؛ DOI 10.54394/00034820 والمنهجية والنتائج الموجزة؛

www.ilo.org

[4] Growing labour market risks of the Middle East crisis — صفحة الإصدار والمذكرة الفنية؛ — 18-05-2026 DOI 10.54394/00034674؛ منظمة العمل الدولية؛

www.ilo.org

المرصد العربي
للموارد البشرية

[5] Syria advances national recovery through public works programme design and strengthening labour market data systems — منظمة العمل الدولية وشركاء وطنيون في سوريا؛ 28-04-2026 — تفاصيل ورشة ٢٧ أبريل ومذكرة مسح قوة العمل

www.ilo.org

[6] Regional value chains for recovery: Creating jobs and shared growth in Syria, Lebanon and Jordan — منظمة العمل الدولية؛ 08-06-2026 — صفحة الإصدار DOI 10.54394/00034214 والقطاعات الأربعة؛

www.ilo.org

[7] OECD Employment Outlook 2026: Geographic Disparities in Jobs and Incomes — منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ 07-07-2026 — الملخص التنفيذي وفصول الفجوات الجغرافية والمهارات

www.oecd.org

المرصد العربي
للموارد البشرية