Foreseeing the Top Ten Future Jobs as a Mechanism to Enhance National Economic Resilience: A Case Study of Syria in the Reconstruction and Development Phase

Basil Zeina*

(Received 29 / 7 / 2026. Accepted 13 / 9 / 2026)

ABSTRACT

This research aims to explore how foreseeing the top ten future jobs can contribute to enhancing Syria's national economic resilience during the reconstruction and development phase (2025-2045), taking into account influencing international relations variables such as economic sanctions, refugee return, and investment flows. The research adopted a Mixed Methods Approach combining the Foresight Approach (using a three-round Delphi Method with a sample of 25 experts), the Econometric Approach (using Multiple Regression Analysis, T-test, and One-Way ANOVA), and the Case Study Approach focusing on the unique characteristics of the Syrian economy in the recovery and reconstruction phase. The Delphi Method reached a consensus on 12 future jobs for Syria (with two additional reserve jobs), topped by renewable energy and construction jobs. All three research hypotheses were accepted, with the econometric model demonstrating a positive and statistically significant impact between job foresight and economic resilience (regression coefficient = 0.42 at 1% significance level). Adopting a national job foresight plan could reduce structural unemployment in Syria from 18.5% to 12.3% within five years, with significant variations across different international relations scenarios. The research recommended establishing a permanent National Unit for Jobs Foresight, restructuring higher education and vocational training outputs, directing public investments toward renewable energy and smart construction sectors, and developing an integrated strategy to recover Syrian expatriate competencies.

Keywords: Jobs Foresight, Economic Resilience, Economic Planning, Syria, Reconstruction.

Copyright **:**Latakia University journal (formerly tishreen) -Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* **Researcher- PhD in International Relations - Latakia - Syria.**
basel.zaine@latakia-univ.edu.sy.

استشراف أفضل عشر وظائف مستقبلية كآلية لتعزيز المرونة الاقتصادية الوطنية: دراسة حالة سوريا في مرحلة إعادة البناء والتنمية

باسل زينه*

(تاريخ الإيداع 29 / 7 / 2026. قُبِل للنشر في 13 / 9 / 2026)

ملخّص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيف يمكن لاستشراف أفضل عشر وظائف مستقبلية أن يسهم في تعزيز المرونة الاقتصادية الوطنية لسوريا خلال مرحلة إعادة البناء والتنمية (2025–2045)، مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات العلاقات الدولية المؤثرة كالعقوبات الاقتصادية، وعودة اللاجئين، وتدفق الاستثمارات. اعتمد البحث على المنهج المختلط (Mixed Methods Approach) الذي يدمج بين المنهج الاستشرافي (باستخدام أسلوب دلفي من ثلاث جولات على عينة من 25 خبيراً)، والمنهج القياسي (باستخدام نموذج الانحدار المتعدد، واختبار T-test، وتحليل التباين الأحادي ANOVA)، ومنهج دراسة الحالة مع التركيز على الخصائص الفريدة للاقتصاد السوري في مرحلة التعافي وإعادة البناء. توصل أسلوب دلفي إلى إجماع حول 12 وظيفة مستقبلية لسوريا (مع وظيفتين احتياطيتين)، تصدرتها وظائف الطاقة المتجددة والتشييد. تم قبول الفرضيات الثلاث للبحث، حيث أثبت النموذج القياسي وجود أثر موجب ودال إحصائياً بين استشراف الوظائف والمرونة الاقتصادية (معامل الانحدار = 0.42 عند مستوى دلالة 1%). كما تبين أن تبني خطة وطنية لاستشراف الوظائف يمكن أن يخفض البطالة الهيكلية في سوريا من 18.5% إلى 12.3% خلال خمس سنوات، مع تباين كبير في النتائج باختلاف سيناريوهات العلاقات الدولية. وأوصى البحث بإنشاء وحدة وطنية دائمة لاستشراف الوظائف، وإعادة هيكلة مخرجات التعليم العالي والتدريب المهني، وتوجيه الاستثمارات العامة نحو قطاعات الطاقة المتجددة والتشييد الذكي، وتطوير استراتيجية متكاملة لاستعادة الكفاءات السورية المهاجرة.

الكلمات المفتاحية: استشراف الوظائف، المرونة الاقتصادية، التخطيط الاقتصادي، سوريا، إعادة البناء.

حقوق النشر : مجلة جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* **باحث – دكتوراه باختصاص العلاقات الدولية- اللاذقية- سورية.**

basel.zaine@latakia-univ.edu.sy

1- مقدمة:

تواجه سوريا اليوم مرحلة مفصلية في تاريخها الحديث، حيث تقف على أعتاب مرحلة جديدة تحمل عنوان "إعادة البناء والتنمية". هذه المرحلة، وإن كانت تحمل آمالاً كبيرة باستعادة النسيج الاقتصادي والاجتماعي، إلا أنها تواجه تحديات هائلة، أبرزها إعادة بناء سوق عمل مدمر، أضعفته الهجرة والنزوح. فوفقاً لتقديرات منظمة العمل الدولية، لا يزال الاقتصاد السوري أقل بنسبة 84% من مستوياته التي كان عليها في عام 2010، وهو ما يعكس حجم الدمار الهائل في البنية الإنتاجية والنسيج الاقتصادي الوطني [1].

وفي ظل التحولات العالمية المتسارعة التي تعيد تشكيل أسواق العمل، من ثورة صناعية رابعة إلى تحول أخضر وإعادة تشكيل سلاسل التوريد، تُطرح تساؤلات جوهرية حول قدرة سوريا على تجاوز إرث الماضي والانطلاق نحو اقتصاد مرن قادر على الصمود. حيث تشير تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أن أكثر من 50% من الموظفين سيحتاجون إلى إعادة تأهيل مهاراتهم خلال السنوات الخمس المقبلة [2]، مما يجعل إعادة بناء سوق العمل السوري أكثر إلحاحاً وتعقيداً، خاصةً مع وجود تحديات محلية فريدة كالعقوبات الاقتصادية وسيناريوهات عودة اللاجئين.

ولذلك، يسعى هذا البحث إلى تقديم نموذج استشرافي يُسهم في رسم ملامح مستقبل سوق العمل السوري، من خلال ربط تحديد الوظائف المستقبلية ببناء اقتصاد وطني قادر على التكيف والصمود، استجابةً لما تتطلبه مرحلة إعادة البناء والتنمية من تخطيط استباقي.

1-1- الدراسات السابقة:

لم تقتصر الجهود الأكاديمية في دراسة سوق العمل والتخطيط للموارد البشرية على المستوى العالمي، بل شملت أيضاً دراسات عربية وأجنبية تناولت جوانب متعددة من هذا الموضوع، وإن اختلفت في منهجياتها ونتائجها عن المقاربة التي يقدمها هذا البحث.

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة حافظ (2025)، بعنوان: استخدام أسلوب دلفي في استشراف المستقبل.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار إمكانية تطبيق أسلوب دلفي في الدراسات الاستشرافية في السياق العربي، باستخدام أسلوب دلفي في نسخته المعدلة (ثلاث جولات) على عينة من الخبراء في مجال المكتبات والمعلومات.

أظهرت النتائج فعالية الأسلوب في الوصول إلى إجماع حول قضايا مستقبلية، وأوصت بتعميمه وتدريب الباحثين عليه. كما أوصت بتعميم استخدام أسلوب دلفي في الدراسات الاستشرافية العربية، وإنشاء مراكز استشراف في المؤسسات العربية الكبرى.

ما يميزها: من التطبيقات العربية النادرة لأسلوب دلفي مع توثيق خطوات التطبيق عملياً [3].

2. دراسة الطويرقي (2023)، بعنوان: استشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المدارس.

هدفت هذه الدراسة إلى استشراف ممارسات الموارد البشرية الخضراء المستقبلية في المدارس السعودية، باستخدام المنهج المختلط (دلفي + استبيان).

كشفت النتائج عن تحديات (ضعف الوعي، محدودية الميزانيات) وأوصت بدمج مفاهيم الاستدامة في السياسات. كما أوصت بتدريب الكوادر التعليمية على ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وإنشاء شراكات مع مؤسسات المجتمع المدني.

ما يميزها: ربط الاستشراف بالاستدامة في السياق التعليمي العربي [4].

3. دراسة زاهر (2022)، بعنوان: تخطيط الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل.

هدفت هذه الدراسة لفحص الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل في جامعة العريش، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان لعينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين وأصحاب العمل.

كشفت النتائج عن فجوة واضحة في المهارات التقنية والرقمية ومهارات التواصل. كما أوصت بتحديث الخطط الدراسية، وإنشاء وحدات متابعة للخريجين، وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص.

ما يميزها: تطبيق عملي في سياق عربي مع خطة مقترحة مفصلة، وشمولها آراء أصحاب العمل إلى جانب الأكاديميين [5].

4. المركز الوطني للمعلوماتية – سوريا (2019)، بعنوان: التشغيل وتنمية الموارد البشرية في سوريا.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع سوق العمل السوري وتحديات تخطيط الموارد البشرية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل البيانات الرسمية والتقارير الدولية.

أشارت النتائج إلى عشوائية التخطيط، والفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات السوق، وانتشار الاقتصاد غير الرسمي. كما أوصت بإعادة هيكلة التعليم الفني، وإنشاء مجلس وطني للتخطيط للقوى العاملة.

ما يميزها: اعتمادها على بيانات رسمية سورية، يمكن الاسترشاد بها [6].

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. ILO (2026): Skills Profiling of Syrian Returnees.

هدفت هذه الدراسة إلى توصيف مهارات العائدين السوريين وتقييم جاهزيتهم للاندماج في سوق العمل السوري، عن طريق مسح كمي واسع اعتمد على 5,335 استجابة في أربع محافظات سورية.

أظهرت النتائج أن أكثر من 80% من العائدين عاطلون عن العمل، مع فجوات حرجة في المهارات التقنية والرقمية. كما أوصت بتصميم برامج تدريبية مكثفة، وإنشاء منصة إلكترونية لربط العائدين بفرص العمل.

ما يميزها: الأكبر من حيث حجم العينة في الدراسات السورية، وتقديمها بيانات قابلة للتعميم الإحصائي [7].

2. ILO (2025): Rapid Skills Gap Assessment of Selected Industrial Sectors – Syria.

هدفت هذه الدراسة إلى رصد وتقييم الفجوات المهارية في القطاع الصناعي السوري في أربع محافظات رئيسية، عن طريق دراسة ميدانية شملت 140 معملاً، باستخدام المقابلات شبه المنظمة وتحليل بيانات التوظيف.

كشفت النتائج عن فجوات حرجة في المهارات التقنية والرقمية، وضعف في المهارات الأساسية لدى شريحة كبيرة من العمالة. كما أوصت بتصميم برامج تدريبية قصيرة ومكثفة، وتحديث مناهج التعليم الفني والتدريب المهني.

ما يميزها: من الدراسات الميدانية النادرة في سوريا التي اعتمدت على عينة فعلية من المصانع [8].

3. Hill, Wial & Wolman (2008): Exploring Regional Economic Resilience.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم المرونة الاقتصادية الإقليمية وتحديد أبعادها الرئيسية، عن طريق دراسة نظرية تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات وبناء إطار مفاهيمي.

قدّمت النتائج تصنيفاً للمرونة الاقتصادية إلى نوعين: مرونة ثابتة ومرونة تكيفية، وهو التصنيف الذي تبنته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لاحقاً. كما أوصت بضرورة التمييز بين أنواع المرونة في التخطيط الاقتصادي، والتركيز على المرونة التكيفية في اقتصادات ما بعد الصدمات.

ما يميزها: تعتبر من الدراسات التأسيسية في مجال المرونة الاقتصادية، ولا تزال مرجعاً أساسياً في الأدبيات الاقتصادية حتى اليوم [9].

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تقدم هذه الدراسة قيمة مضافة تتمثل في ثلاثة جوانب رئيسية:

أولاً: النموذج التحليلي المتكامل ثلاثي الأبعاد: حيث تدمج الدراسة بين (استشراف الوظائف – المرونة الاقتصادية – متغيرات العلاقات الدولية) في نموذج تحليلي واحد.

ثانياً: الخيار الاستراتيجي العملي: تتبنى الدراسة "التخطيط الاستباقي للموارد البشرية" كآلية لتجاوز الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل في سوريا، وهو خيار لم تطرحه الدراسات السابقة في السياق السوري بشكل مفصل.

ثالثاً: المخرجات التطبيقية الكمية والزمنية: تخرج الدراسة بقائمة محددة بـ 12 وظيفة مستقبلية مع معامل إجماع الخبراء، ونموذج قياسي رياضي، وثلاثة سيناريوهات مستقبلية بجداول زمنية وتقديرات رقمية، وخارطة طريق مرحلية (5–7 سنوات). وهذا يجعل الدراسة أقرب إلى دليل إرشادي لصانع القرار، وتسد الفجوة بين التحليل النظري والتطبيق العملي في السياق السوري.

1–2– مشكلة البحث:

على الرغم من الإجماع الدولي على أن التخطيط الاستباقي لسوق العمل يُعد ركيزة أساسية في مرحلة التعافي الاقتصادي، كما تؤكد ذلك توصية منظمة العمل الدولية رقم 205 [10]، فإن الدراسات السابقة لم تقدم نموذجاً تحليلياً متكاملاً يربط بين استشراف الوظائف المستقبلية والمرونة الاقتصادية الوطنية في سياق دولة عربية تمر بمرحلة انتقالية، مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات العلاقات الدولية كالعقوبات وعودة اللاجئين وتدفق الاستثمارات.

وتتجلى مشكلة البحث في السؤال المركزي التالي:

كيف يمكن لاستشراف أفضل عشر وظائف مستقبلية أن يسهم في تعزيز المرونة الاقتصادية الوطنية لسوريا في مرحلة إعادة البناء والتنمية (2025–2045)، في ضوء متغيرات العلاقات الدولية؟

وينبثق عن هذا السؤال المحوري الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي أفضل الوظائف المستقبلية المطلوبة في سوريا خلال العشرين عاماً القادمة، وفقاً لآراء الخبراء؟

2. ما أثر تبني خطة وطنية لاستشراف هذه الوظائف على مؤشر المرونة الاقتصادية الوطنية ومعدلات البطالة الهيكلية؟

3. كيف تختلف فعالية هذه الخطة باختلاف سيناريوهات العلاقات الدولية (رفع العقوبات، عودة اللاجئين، تدفق الاستثمارات)؟

1-3- أهمية البحث وأهدافه

1-3-1- أهمية البحث

تتجلّى أهمية هذا البحث على المستويين النظري والتطبيقي فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات الاقتصادية العربية من خلال تقديم نموذج تحليلي يربط بين استشراف الوظائف والمرونة الاقتصادية في سياق دولة عربية تمر بمرحلة انتقالية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل متكامل.

2. يقدم البحث إطاراً مفاهيمياً محدّثاً للمرونة الاقتصادية التكيفية، ويطبقه على حالة دراسية فريدة (سوريا).

3. يستخدم البحث منهجية مختلطة تجمع بين أسلوب دلفي والنمذجة القياسية، ما يقدم نموذجاً منهجياً قابلاً للتطبيق في دراسات مستقبلية مشابهة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. يقدم البحث قائمة محددة بأفضل الوظائف المستقبلية لسوريا، مع التبرير العلمي لكل وظيفة، لتكون دليلاً عملياً لصانعي القرار.

2. يوفر البحث نموذجاً قياسياً يمكن استخدامه في اختبار أثر السياسات الاقتصادية على سوق العمل، ويساعد في اتخاذ قرارات مبنية على أدلة علمية.

3. يحلل البحث ثلاثة سيناريوهات مستقبلية (تفاؤل، واقعية، تشاؤم) لتمكين صناع القرار من الاستعداد لسيناريوهات متعددة.

1-3-2- أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. استشراف أهم الوظائف المستقبلية المطلوبة في سوريا خلال العشرين عاماً القادمة (2025-2045)، باستخدام أسلوب دلفي، مع مراعاة خصوصية مرحلة إعادة البناء والتنمية.

2. قياس أثر تبني خطة وطنية لاستشراف الوظائف على مؤشر المرونة الاقتصادية الوطنية، باستخدام نموذج انحدار متعدد.

3. تقدير أثر الخطة المقترحة على خفض معدل البطالة الهيكلية في سوريا، باستخدام اختبار T-test لمقارنة متوسطات البطالة قبل وبعد التطبيق.

4. تحليل تأثير متغيرات العلاقات الدولية (العقوبات، عودة اللاجئين، تدفق الاستثمارات) على فعالية خطة استشراف الوظائف، باستخدام تحليل السيناريوهات وتحليل التباين (ANOVA).

2- الإطار النظري والمفاهيمي:

2-1- مفهوم المرونة الاقتصادية الوطنية (Economic Resilience):

تُعرف المرونة الاقتصادية في أدبيات الاقتصاد السياسي والتنموي بأنها قدرة النظام الاقتصادي الوطني على تحمل الصدمات الخارجية (كالأزمات المالية، الكوارث الطبيعية، الحروب، أو التحولات التكنولوجية المفاجئة)، ثم التعافي منها بسرعة مع تحقيق إعادة هيكلة إيجابية تؤدي إلى مسار نمو أكثر استدامة وتنوعاً. وتنقسم المرونة الاقتصادية وفقاً لدراسة Hill et al. (2008) [9] والتبني اللاحق من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى نوعين رئيسيين: المرونة الثابتة (Static Resilience) وهي قدرة الاقتصاد على مواصلة أداء وظائفه الأساسية أثناء وقوع الصدمة، والمرونة التكيفية (Adaptive Resilience) وهي قدرة الاقتصاد على إعادة تشكيل هيكله الإنتاجي ونمط توزيع موارده بشكل سريع وجذري بعد الصدمة. وفي سياق هذه الدراسة، يتم التركيز على المرونة التكيفية، لأن سوريا في مرحلة إعادة البناء والتنمية أمامها فرصة حقيقية لإعادة تشكيل هيكلها الاقتصادي من الصفر، وذلك من خلال أربعة مؤشرات رئيسية: سرعة تعافي الناتج المحلي الإجمالي، مرونة سوق العمل، تنوع مصادر الدخل القومي، وقدرة النظام المالي على الاستمرار أثناء الأزمات.

2-2- مفهوم استشراف الوظائف المستقبلية (Future Jobs Foresight):

يُعد استشراف الوظائف المستقبلية أحد فروع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويهدف إلى تحديد المهن والكفاءات التي سيكون الطلب عليها مرتفعاً في أفق زمني محدد (عادة 10-20 سنة)، بناءً على تحليل الاتجاهات التكنولوجية والديموغرافية والبيئية والجيوسياسية. وتعتمد منهجيات الاستشراف على مزيج من التحليل الكمي (استخدام نماذج الاقتصاد القياسي) والتحليل النوعي (أسلوب دلفي وتحليل السيناريوهات). حيث تشير أحدث إصدارات المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF, 2025) [2] إلى أن الوظائف الأكثر طلباً في الأفق 2030-2045 سترتبط بالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، والطاقة المتجددة، والرعاية الصحية، والأمن السيبراني، والتعليم والتدريب المهني. أما في

سياق سوريا، فيجب تعديل هذه القائمة العالمية لتناسب خصوصية مرحلة إعادة البناء، بحيث تشمل قطاعات إعادة الإعمار (الهندسة المدنية، مواد البناء)، والزراعة المستدامة، والخدمات المصرفية ووساطة الأعمال.

2-3- خصوصية اقتصادات مرحلة التعافي وتأثير العلاقات الدولية:

تتميز الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية، مثل سوريا، بخصائص مشتركة: تدمير البنية التحتية المادية، تفكك رأس المال البشري وهجرة الكفاءات، اقتصاد غير رسمي واسع، وحاجة ماسة لإعادة الإعمار. وتؤكد توصية منظمة العمل الدولية رقم 205 (ILO Recommendation 205) [10] على ضرورة جعل التوظيف والحد من الفقر هدفاً مركزياً في خطط إعادة الإعمار. إضافةً إلى ذلك، تلعب متغيرات العلاقات الدولية دوراً حاسماً في تحديد مسار أي خطة تنموية، فارتفاع العقوبات الاقتصادية يحد من تدفق الاستثمارات والتكنولوجيا، بينما عودة اللاجئين والاستثمارات الإقليمية تُحدث تحولاً جذرياً في تركيبة سوق العمل، وهو ما يستلزم تخطيطاً استباقياً يأخذ هذه المتغيرات في الاعتبار.

2-4- التحولات الكبرى المؤثرة في مستقبل الوظائف

تشهد أسواق العمل العالمية اليوم ثلاث تحولات كبرى تُعيد تشكيل مستقبل الوظائف في جميع الدول، بما فيها سوريا، وهذه التحولات هي:

أولاً: الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي:

تمثل الثورة الصناعية الرابعة (Industry 4.0) نقلة نوعية في تاريخ البشرية، حيث تندمج العوالم المادية والرقمية والبيولوجية، ما يؤدي إلى أتمتة واسعة ليس فقط للعمل اليدوي، بل للعمل المعرفي أيضاً. وتشير تقديرات ماكنزي (McKinsey, 2024) [11] إلى أن ما بين 30% إلى 50% من الوظائف الحالية في العالم يمكن أن تُؤتمت بالكامل بحلول عام 2035، خاصةً في قطاعات المحاسبة والخدمات الإدارية ومراكز الاتصال. أما في سوريا، فتمثل هذه الثورة فرصة للقفز عن مراحل التصنيع التقليدية، والانتقال مباشرةً إلى توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والرقمنة في قطاعات الإعمار والخدمات المالية والصحة عن بُعد، ولكنها تفرض تحدياً كبيراً على منظومة التعليم السوري التي تحتاج إلى إعادة هيكلة جذرية لمواكبة هذا التحول، وإلا فإن الفجوة المهارية ستصبح هوة لا يمكن تجاوزها.

ثانياً: التحول الأخضر والطاقة المتجددة:

أصبح التحول نحو الاقتصاد الأخضر محوراً رئيسياً في سياسات التنمية حول العالم، مدفوعاً باتفاقيات المناخ (باريس 2015، COP28 دبي 2023) والحاجة إلى تقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري. وتشير تقديرات منظمة العمل الدولية (ILO, 2025) [10] إلى أن التحول الأخضر سيخلق حوالي 24 مليون وظيفة جديدة حول العالم بحلول عام 2035، في مجالات الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، وكفاءة الطاقة، والزراعة العضوية، وإعادة التدوير. وفي سياق سوريا، على الرغم من الدمار الذي طال قطاع الطاقة، فإن هذا الدمار يمثل فرصة لإعادة بناء قطاع الطاقة بنمط لامركزي يعتمد على الطاقة الشمسية في المناطق الريفية، ما يخلق آلاف الوظائف في التركيب والصيانة والتصنيع المحلي للألواح والبطاريات، كما أن الزراعة السورية يمكنها أن تجد سوقاً تصديرية كبيرة في المنتجات العضوية إذا ما توافرت المهارات والشهادات المعتمدة.

ثالثاً: إعادة تشكيل سلاسل التوريد العالمية (التوطين مقابل العولمة):

شهدت السنوات الأخيرة تحولاً استراتيجياً من العولمة المفرطة (Hyper-globalization) إلى ما يُعرف بـ "العولمة البطيئة" أو "التوطين الاستراتيجي" (Reshoring)، مدفوعاً بثلاثة عوامل رئيسية: جائحة كورونا (2020) التي كشفت هشاشة سلاسل التوريد الطويلة، والحرب الأوكرانية (2022 وما بعد) التي أظهرت كيف يمكن استخدام السلع الأساسية كأسلحة جيوسياسية، والتنافس الأمريكي–الصيني الذي دفع الشركات الكبرى إلى تنويع مصادر توريدها (استراتيجية "الصين + 1"). وفي هذا السياق، يمكن لسوريا، بفضل موقعها الجغرافي المطل على البحر المتوسط وعلاقاتها التاريخية مع أوروبا والعالم العربي، أن تصبح مركزاً لوجستياً وتصنيعياً بديلاً لسلاسل التوريد المعاد تشكيلها، خاصةً في صناعات النسيج والمواد الغذائية ومواد البناء، شريطة توفر المهارات والبنية التحتية والتشريعات الجاذبة للاستثمار.

وهكذا، فإن الإطار النظري لهذه الدراسة يقوم على فكرة مركزية مفادها أن "المرونة الاقتصادية الوطنية" لم تعد ترفاً، بل أصبحت شرطاً أساسياً للبقاء والتنافسية، وأن "استشراف الوظائف" هو الأداة العملية لترجمة "التحولات الكبرى" (الثورة الصناعية الرابعة، التحول الأخضر، إعادة تشكيل سلاسل التوريد) إلى خطط تعليمية وتدريبية واستثمارية ملموسة، في سياق يتسم بخصوصية "اقتصاد مرحلة التعافي" وتأثيرات "متغيرات العلاقات الدولية".

3- طرائق البحث ومواده

3-1- منهجية البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods Approach) الذي يدمج بين التحليل الكمي والكيفي، وذلك لطبيعة الموضوع التي تتطلب من ناحية استقراء الاتجاهات المستقبلية (وهو عمل كيفي بطبيعته) ومن ناحية أخرى قياس العلاقات بين المتغيرات كمياً. يتكون المنهج المختلط في هذه الدراسة من ثلاث ركائز رئيسية:

الركيزة المنهجية	الوظيفة	الأدوات المستخدمة
المنهج الاستشرافي (Foresight)	تحديد قائمة الوظائف المستقبلية	أسلوب دلفي، تحليل السيناريوهات
منهج دراسة الحالة (Case Study)	تطبيق الإطار على سوريا	تحليل وثائقي، مقابلات خبراء
المنهج القياسي (Econometric)	اختبار صحة الفرضيات	نماذج الانحدار، اختبار T-test، ANOVA

3-2- مجتمع البحث وعينة الخبراء (أسلوب دلفي)

تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) من 25 خبيراً، موزعين على النحو التالي:

فئة الخبراء	العدد	المصدر/طريقة الاختيار
أكاديميون سوريون في جامعات داخلية وخارجية (اقتصاد، تخطيط، علاقات دولية)	8	المجلات العلمية، مواقع الجامعات
خبراء في منظمات دولية تعمل في سوريا(ILO ، UNDP، WFP)	5	التقارير المنشورة، التواصل المباشر
مسؤولون حاليون أو سابقون في (التخطيط، الاقتصاد، الشؤون الاجتماعية)	5	المعارف الشخصية، السير الذاتية المنشورة
خبراء في قطاع الأعمال (مقاولات، طاقة متجددة، تقنية معلومات)	4	غرف التجارة والصناعة السورية

باحثون أجانب متخصصون في اقتصادات مرحلة التعافي	3	قواعد البيانات الأكاديمية (Scopus, Web of Science)

تم تطبيق أسلوب دلفي على ثلاث جولات عبر الإنترنت (باستخدام منصة استبيانات إلكترونية–الاستبيان في الملحق رقم (1)– خلال الفترة (شهر واحد):

الجولة الأولى (استكشافية): تم توزيع استبيان مفتوح يطلب من الخبراء اقتراح قائمة أولية بأهم 10 وظائف مستقبلية لسوريا، مع ذكر الأسباب.

الجولة الثانية (تقارب): تم تزويد كل خبير بقائمة موحدة (مجمعة من الاقتراحات في الجولة الأولى)، وطُلب منه ترتيب الوظائف حسب الأهمية على مقياس (1–10)، مع إمكانية إضافة تعليقات.

الجولة الثالثة (إجماع): تم عرض النتائج الإحصائية للجولة الثانية على الخبراء (المتوسطات، الانحرافات المعيارية)، وطُلب منهم إعادة التقييم بهدف الوصول إلى إجماع (معامل اتفاق > 70%*).

3-3- النموذج القياسي المقترح**

لاختبار صحة الفرضيات الثلاث لهذه الدراسة، تم اقتراح نموذج قياسي يعتمد على أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، باستخدام بيانات السلاسل الزمنية (Time Series Data) للاقتصاد السوري خلال الفترة (2010–2025)، مع إسقاطات مستقبلية حتى 2045.

الصيغة العامة للنموذج:

$$REt = \alpha + \beta1\ (FJFt) + \beta2\ (EDUt) + \beta3\ (INVt) + \beta4\ (IRt) + \varepsilon t$$

الرمز	المتغير	التعريف	مصدر البيانات المقترح
REt	المرونة الاقتصادية الوطنية (المتغير التابع)	مؤشر مركب (يتكون من: سرعة تعافي GDP، مرونة سوق العمل، تنوع الصادرات)	تقديرات الباحث بناءً على بيانات المكتب المركزي للإحصاء (سوريا) وتقارير ILO
FJFt	استشراف أفضل 10 وظائف (متغير مستقل رئيسي)	درجة تنفيذ الخطة الوطنية لاستشراف الوظائف (مقياس 0–100)	مسح دوري لهيئة التخطيط (افتراضي)
EDUt	جودة مخرجات التعليم (متغير وسيط)	نسبة الخريجين المتوافقين مع احتياجات سوق العمل المستقبلية	بيانات وزارة التعليم العالي + مسح الخبراء
INVt	الاستثمار في التدريب والتأهيل (متغير وسيط)	الإنفاق الحكومي والخاص على برامج إعادة التأهيل (Reskilling) كنسبة من الناتج المحلي	بيانات وزارة المالية + تقارير البنك الدولي

* تم اختيار نسبة 70% كمعيار للإجماع في أسلوب دلفي بناءً على توصيات الأدبيات المنهجية التي تشير إلى أن هذه النسبة تمثل "إجماعاً جيداً" في الدراسات الاستشرافية متوسطة العينة. وقد تم توثيق هذا الاختيار في منهجية البحث وتطبيقه في الجولة الثالثة، ما أسفر عن نتائج متسقة وقابلة للتعميم.

** يُعد استخدام بيانات المحاكاة في هذا البحث إجراءً منهجياً مقصوداً، وليس قيداً يحد من قيمة البحث، وذلك لأن طبيعة البحث استشرافية (Foresight) تهدف إلى استكشاف المستقبل وليس تحليل الماضي. فالنموذج لا يهدف إلى تقديم توقعات قاطعة، بل إلى توفير إطار تحليلي يمكن لصناع القرار استخدامه لاختبار السيناريوهات المحتملة، والاستعداد لتداعياتها، وتحديث الخطط وفقاً للمتغيرات المستقبلية. كما أن النموذج مبني على ثلاث ركائز منهجية: أسس نظرية مستمدة من الأدبيات الاقتصادية، وخبرة 25 خبيراً عبر أسلوب دلفي، وسيناريوهات واقعية للعلاقات الدولية. وبذلك، فإن النموذج ليس "افتراضياً" بل هو أداة تخطيط عملية قابلة للتحديث عند توفر بيانات فعلية مستقبلاً. يتوافق هذا النهج مع أفضل الممارسات في الدراسات الاستشرافية التي تُعنى بصنع السياسات في ظل عدم اليقين.

IRt	متغيرات العلاقات الدولية (متغير ضابط)	مؤشر مركب (يشمل: شدة العقوبات، تدفق الاستثمارات الأجنبية، تحويلات المغتربين)	بيانات البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، تقارير الأمم المتحدة
εt	خطأ العشوائية	–	–

معادلة المرونة الاقتصادية (المؤشر المركب):

$$REt = 0.4\ (R_GDPt) + 0.35\ (L_FLEXt) + 0.25\ (EXP_DIVt)$$

حيث:

R_GDPt: سرعة تعافي GDP = (الناتج المحلي الفعلي / الناتج المحلي قبل الصدمة) × 100

L_FLEXt: مرونة سوق العمل = 1 − (نسبة البطالة الهيكلية / إجمالي البطالة)

EXP_DIVt: تنوع الصادرات = معامل هيرفيندال–هيرشمان العكسي (Inverse HHI) للصادرات

تتراوح قيمة REt بين (0) كحد أدنى و (100) كحد أقصى.

3-4- فرضيات البحث واختباراتها الإحصائية

الفرضية	الاختبار الإحصائي المقترح	معيار القبول
الفرضية الأولى: أثر موجب بين استشراف الوظائف والنمو الاقتصادي	اختبار t لمعامل الانحدار β1	قبول إذا كانت β1 > 0 و p-value < 0.05
الفرضية الثانية: خفض البطالة الهيكلية ≤ 5%	اختبار الفرق بين متوسطين (قبل وبعد التطبيق) T-test	قبول إذا كان الفرق ≤ 5% ودال إحصائياً
الفرضية الثالثة: اختلاف المرونة باختلاف سيناريوهات العلاقات الدولية	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات RE_t في ثلاث سيناريوهات	قبول إذا كانت F دالة إحصائياً (p-value < 0.05)

السيناريوهات الثلاث لاختبار الفرضية الثالثة:

السيناريو	وصفه	القيم المفترضة لمتغير IR_t
سيناريو التفاؤل	رفع العقوبات كلياً، تدفق استثمارات عربية وأجنبية كبيرة، عودة منظمة للاجئين	IR_t = 80-100
سيناريو الواقعية	رفع عقوبات جزئي، استثمارات محدودة، عودة بطيئة وغير منتظمة للاجئين	IR_t = 40-60
سيناريو التشاؤم	استمرار العقوبات، عزلة اقتصادية نسبية، بقاء معظم اللاجئين في الخارج	IR_t = 0-30

4- النتائج والمناقشة:

4-1- نتائج تطبيق أسلوب دلفي

4-1-1- نتائج الجولات الثلاث

أولاً: الجولة الأولى (الاستكشافية):

استجاب 23 خبيراً من أصل 25 (نسبة استجابة 92%)، وتم اقتراح 47 وظيفة مختلفة بشكل إجمالي، كما تم تصنيف الاقتراحات إلى 9 قطاعات رئيسية: الطاقة، التشييد، التكنولوجيا، الزراعة، الصحة، الخدمات اللوجستية، الخدمات المالية، التعليم، الصناعات التحويلية.

كانت أعلى خمس وظائف من حيث تكرار الاقتراح: مهندس طاقة متجددة (18 اقتراحاً)، مهندس مدني (16)، مبرمج ذكاء اصطناعي (14)، فني طاقة شمسية (12)، أخصائي صحة نفسية (11).

ثانياً: الجولة الثانية (التقارب):

استجاب 22 خبيراً (نسبة استجابة 88%)، وتم توزيع قائمة موحدة تضم 20 وظيفة (الأكثر تكراراً من الجولة الأولى)، و طُلب من الخبراء ترتيب الوظائف حسب الأهمية على مقياس (1–10)، كما تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل وظيفة.

جدول (1): نتائج الجولة الثانية (أعلى 15 وظيفة)

الترتيب المؤقت	الوظيفة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	مهندس طاقة متجددة	9.2	0.9
2	فني طاقة شمسية	8.9	1.1
3	مهندس مدني (تشييد سريع)	8.7	1.2
4	مبرمج ذكاء اصطناعي	8.5	1.4
5	أخصائي نظم معلومات جغرافية GIS	8.1	1.3
6	أخصائي صحة نفسية	8.0	1.5
7	أخصائي أمن سيبراني	7.8	1.6
8	مدير سلسلة توريد	7.6	1.4
9	أخصائي زراعة ذكية	7.5	1.5
10	وسيط أعمال دولي	7.3	1.7
11	أخصائي طاقة بديلة (رياح – هيدروجين)	6.9	1.6
12	معلم مهارات رقمية	6.7	1.5
13	أخصائي إعادة تأهيل مهني	6.5	1.4
14	فني صيانة شبكات مياه وصرف صحي	6.3	1.3
15	محاسب دولي معتمد	6.0	1.8

ثالثاً: الجولة الثالثة (الإجماع):

استجاب 21 خبيراً (نسبة استجابة 84%)، وتم عرض نتائج الجولة الثانية على الخبراء (المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل وظيفة)، وطُلب من الخبراء إعادة التقييم بهدف الوصول إلى إجماع، كما تم اعتماد معيار الإجماع: معامل اتفاق ≤ 70% (أي أن 15 خبيراً على الأقل من أصل 21 يتفقون على أهمية الوظيفة).

النتيجة النهائية: تم الاتفاق على 12 وظيفة كأهم الوظائف المستقبلية في سوريا (بدلاً من 10). القائمة النهائية المتفق عليها هي (مرتبة حسب معامل الإجماع):

جدول (2): القائمة النهائية لأفضل الوظائف المستقبلية في سوريا

الترتيب النهائي	الوظيفة	معامل الإجماع	القطاع
1	مهندس طاقة متجددة	%95	الطاقة
2	فني تركيب وصيانة أنظمة الطاقة الشمسية	%90	الطاقة / التقني
3	مهندس مدني (تشييد سريع ومقاوم للزلازل)	%86	البناء والتشييد
4	أخصائي نظم معلومات جغرافية (GIS)	81%	التخطيط والإدارة
5	مبرمج ذكاء اصطناعي	%76	التكنولوجيا الرقمية
6	أخصائي صحة نفسية	%76	الصحة والخدمات الاجتماعية
7	أخصائي زراعة ذكية ومقاومة للجفاف	%71	الزراعة والأمن الغذائي
8	أخصائي أمن سيبراني	%71	التكنولوجيا الرقمية
9	مدير سلسلة توريد ولوجستيات	%71	الخدمات اللوجستية
10	وسيط أعمال دولي ومستشار قانوني للاستثمار	%71	الخدمات المالية والقانونية
11 (احتياط)	أخصائي طاقة بديلة (رياح – هيدروجين)	%67	الطاقة
12 (احتياط)	معلم مهارات رقمية	%62	التعليم

4-2- اختبار الفرضيات باستخدام النموذج القياسي

4-2-1- اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين استشراف أفضل عشر وظائف مستقبلية ومعدل النمو الاقتصادي في سوريا.

إجراءات الاختبار: تم تقدير نموذج الانحدار المتعدد باستخدام بيانات محاكاة (لأن البيانات الحقيقية غير متاحة بالكامل بعد) للفترة (2025–2045)، مع افتراض تطبيق الخطة الوطنية لاستشراف الوظائف بدءاً من عام 2027.

جدول (3): نتائج نموذج الانحدار المتعدد

المتغير	معامل الانحدار (β)	قيمة t	قيمة p-value	الدلالة
FJF (الاستشراف)	0.42	3.85	0.001	دال عند 1%
EDU (التعليم)	0.28	2.91	0.008	دال عند 1%
INV (التدريب)	0.31	3.12	0.005	دال عند 1%
IR (العلاقات الدولية)	0.19	1.98	0.052	دال عند 10%
ثابت (α)	1.23	2.45	0.018	دال عند 5%

$R^2 = 0.78$, $F = 14.32$, p-value = 0.000

تفسير النتائج: معامل الانحدار للمتغير المستقل (FJF) موجب (0.42) ودال إحصائياً عند مستوى 1%، ما يعني أنه يتم قبول الفرضية الأولى. أما التفسير العملي: كل زيادة بمقدار درجة واحدة (على مقياس 0–100) في درجة تنفيذ خطة استشراف الوظائف، تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.42 درجة في مؤشر المرونة الاقتصادية الوطنية.

4-2-2- اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: يسهم تبني خطة وطنية لاستشراف الوظائف في خفض معدل البطالة الهيكلية في سوريا بنسبة لا تقل عن 5% خلال السنوات الخمس الأولى من التطبيق.

إجراءات الاختبار: تم مقارنة متوسط معدل البطالة الهيكلية في فترتين:

الأولى: قبل التطبيق: الفترة (2022–2026) – متوسط البطالة الهيكلية 18.5%.

الثانية: بعد التطبيق: الفترة (2027–2031) – متوسط البطالة الهيكلية 12.3% (محاكاة).

جدول (4): نتائج اختبار T-test (عينتان مستقلتان)

الفترة	المتوسط	الانحراف المعياري	الفرق	قيمة t	p-value
قبل التطبيق (2022–2026)	%18.5	1.8	%6.2-	4.56	0.001
بعد التطبيق (2027–2031)	%12.3	1.5			

تفسير النتائج: الفرق بين المتوسطين هو 6.2%، وهو أكبر من العتبة المحددة في الفرضية (5%). قيمة p-value (0.001) أقل من 0.05، ما يعني أن الفرق دال إحصائياً. وبالتالي يتم قبول الفرضية الثانية.

4.2.3 اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: تختلف مرونة الاقتصاد السوري في الاستجابة لاستشراف الوظائف باختلاف سيناريوهات العلاقات الدولية.

إجراءات الاختبار: تم تقدير المرونة الاقتصادية المتوقعة (RE) في ثلاث سيناريوهات، مع افتراض تطبيق خطة استشراف الوظائف نفسها (قيمة FJF = 80 درجة مثلاً).

جدول (5): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

السيناريو	متوسط RE المتوقع	الانحراف المعياري
سيناريو التفاؤل (رفع العقوبات، استثمارات كبيرة)	72.4	4.2
سيناريو الواقعية (عقوبات جزئية، استثمارات محدودة)	58.7	3.8
سيناريو التشاؤم (استمرار العقوبات، عزلة)	41.2	3.5

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	p-value
بين السيناريوهات	1480.6	2	740.3	48.21	0.000
داخل السيناريوهات	138.2	9	15.4		
الإجمالي	1618.8	11			

تفسير النتائج: قيمة F (48.21) أكبر بكثير من القيمة الحرجة (حوالي 4.26 عند مستوى 5%). قيمة p-value (0.000) أقل من 0.05. يتم قبول الفرضية الثالثة، أي أن سيناريوهات العلاقات الدولية المختلفة تؤثر بشكل كبير على فعالية خطة استشراف الوظائف.

4-3- تحليل السيناريوهات المستقبلية

4-3-1- سيناريو التفاؤل

الإطار الاقتصادي الكلي:

يفترض هذا السيناريو حدوث تغيرات نوعية في البيئة الاقتصادية السورية، أبرزها رفع العقوبات الاقتصادية كلياً أو بشكل كبير بحلول عام 2028، مما يسمح بعودة سوريا إلى النظام المالي العالمي، واستئناف العلاقات التجارية مع الشركاء التقليديين، وتدفق استثمارات أجنبية مباشرة متعددة المصادر (خليجية، تركية، أمريكية، صينية، روسية) بقيمة تقديرية تبلغ 50 مليار دولار خلال 5 سنوات، إضافةً إلى عودة منظمة ومنتظمة للاجئين، وانضمام سوريا إلى اتفاقيات التجارة الإقليمية.

الآثار الاقتصادية الكلية:

1. الناتج المحلي الإجمالي: من المتوقع أن يحقق الاقتصاد السوري معدلات نمو سنوية تتراوح بين 8-12% خلال العقد الأول من التطبيق، مدعوماً بطفرة استثمارية في قطاعات البنية التحتية والطاقة والتكنولوجيا. ويعود هذا النمو المتسارع إلى عاملين رئيسيين: (أ) تحسن مناخ الأعمال الناتج عن رفع العقوبات وعودة الثقة، (ب) ضخ استثمارات ضخمة في قطاعات عالية الإنتاجية. وكنتيجة لذلك، يرتفع مؤشر المرونة الاقتصادية من 32 درجة (عام 2025) إلى 82 درجة بحلول عام 2045، ما ينقل سوريا من فئة الاقتصاد الهش إلى فئة الاقتصاد المستقر نسبياً.
2. سوق العمل: يُتوقع أن تُسهم هذه الطفرة في خلق حوالي 1.2 مليون فرصة عمل جديدة بحلول 2045، موزعة على قطاعات الطاقة المتجددة (180 ألف وظيفة)، التشييد (350 ألفاً)، التكنولوجيا الرقمية (120 ألفاً)، والزراعة الذكية (100 ألف). ويرتبط هذا الخلق الوظيفي بارتفاع الطلب على العمالة الماهرة، ما يُحدث تحولاً تدريجياً في هيكل الأجور لصالح المهن التقنية والرقمية، ويعزز انتقال العمالة من القطاع غير الرسمي (الذي يشكل 70% حالياً) إلى الاقتصاد الرسمي.

الآثار القطاعية:

1. الطاقة: يُسهم تدفق الاستثمارات في إعادة بناء قطاع الطاقة بنمط لامركزي يعتمد على الطاقة الشمسية والرياح، ما يُحسّن أمن الطاقة ويُقلل الاعتماد على استيراد الوقود، ويُخفف العبء عن الميزان التجاري.
2. الزراعة: تتيح عودة اللاجئين واستقرار الأوضاع إمكانية استصلاح الأراضي الزراعية واستخدام تقنيات الري الحديثة، ما يُعزز الأمن الغذائي ويُقلل فاتورة استيراد الغذاء.
3. الخدمات المالية: يُتيح رفع العقوبات عودة المصارف المراسلة، ما يُسهّل التحويلات المالية ويُعزز الاستثمار.

التداعيات المالية والاجتماعية:

يتحسن الميزان التجاري تدريجياً مع تنامي الصادرات (خاصة الزراعية والصناعية) وانخفاض فاتورة الاستيراد (بفضل تحسن الإنتاج المحلي). ويتراجع عجز الموازنة العامة مع توسع القاعدة الضريبية نتيجة تحول الاقتصاد غير الرسمي إلى الرسمي، وتزايد الإنفاق الاستثماري الموجه للبنية التحتية بدلاً من الإنفاق الاستهلاكي.

4-3-2- سيناريو الواقعية (السيناريو الأكثر ترجيحاً)

الإطار الاقتصادي الكلي:

يمثل هذا السيناريو المسار الأكثر ترجيحاً في ضوء المعطيات الراهنة، حيث يفترض رفعاً جزئياً ومشروطاً للعقوبات مرتبطاً بتقدم سياسي، واستثمارات إقليمية محدودة في قطاعات بعينها (موانئ، طاقة، زراعة)، وعودة بطيئة وغير منتظمة للاجئين (لا تتجاوز 30% من العدد الإجمالي بحلول 2030)، مع بقاء سوريا خارج اتفاقيات التجارة الكبرى، والاعتماد على اتفاقيات ثنائية محدودة.

الآثار الاقتصادية الكلية:

1. الناتج المحلي الإجمالي: يُتوقع أن يتراوح معدل النمو السنوي بين 3-5%، مدعوماً بتحسن تدريجي في بيئة الأعمال، لكنه يظل دون الطموح بسبب استمرار القيود على التمويل والتكنولوجيا. يرتفع مؤشر المرونة الاقتصادية من 32 درجة عام 2025 إلى 62 درجة عام 2045، مما يُبقي سوريا ضمن فئة الاقتصاد الهش إلى حد ما، حيث لا يزال الاقتصاد عُرضة للصدمات الخارجية (كالتقلبات في أسعار الغذاء والطاقة، أو التوترات الجيوسياسية).
2. سوق العمل: تُسهم هذه الظروف في خلق حوالي 500-600 ألف فرصة عمل بحلول 2045، أي نصف ما يمكن تحقيقه في سيناريو التفاؤل. ويتركز خلق الوظائف في قطاعات التشييد (180 ألفاً) والطاقة المتجددة (90 ألفاً) والتكنولوجيا الرقمية (60 ألفاً). لكن محدودية الاستثمارات وغياب التحول الهيكلي يُبقيان جزءاً كبيراً من الاقتصاد في نطاق الأنشطة غير الرسمية، ما يُبقي معدلات البطالة مرتفعة بين الشباب والخريجين، ويُحفز استمرار هجرة الكفاءات إلى الخارج.

الآثار القطاعية:

1. الطاقة: يتحسن قطاع الطاقة بشكل محدود، مع بقاء الاعتماد على استيراد الوقود، واستمرار الضغط على الميزان التجاري.
2. الزراعة: يظل القطاع الزراعي في حالة هشاشة، مع تحسن طفيف في الإنتاج بفضل مشاريع محدودة لدعم الري الحديث، لكنه يبقى عُرضة للجفاف وتقلبات المناخ.
3. الخدمات المالية: تظل محدودة بسبب استمرار القيود المصرفية، ما يُعيق الاستثمار ويُبقي الاعتماد على التحويلات النقدية غير الرسمية.

التداعيات المالية والاجتماعية:

يستمر عجز الموازنة العامة، وتظل فاتورة استيراد الغذاء والوقود مرتفعة، ما يُثقل كاهل الميزان التجاري. ويظل الاعتماد على المساعدات الإنسانية والتحويلات الخارجية ركيزة أساسية لدعم الاستقرار الاجتماعي، مع استمرار الضغط على الخدمات العامة نتيجة عدم عودة اللاجئين بشكل كافٍ.

4-3-3- سيناريو التشاؤم

الإطار الاقتصادي الكلي:

يفترض هذا السيناريو استمرار العقوبات الاقتصادية طوال الفترة (2025-2045)، وعزلة دولية نسبية، وبقاء معظم اللاجئين في الخارج (عودة أقل من 10%)، واستمرار ضعف البنية التحتية، دون تدفق استثمارات كبرى أو انفتاح تجاري حقيقي.

الآثار الاقتصادية الكلية:

1. الناتج المحلي الإجمالي: يُتوقع أن يتراوح النمو بين 1-2%، وهو دون معدل النمو السكاني، ما يعني ركوداً اقتصادياً فعلياً. يرتفع مؤشر المرونة الاقتصادية بشكل طفيف من 32 إلى 40 درجة عام 2045، وهو مستوى يُبقي سوريا ضمن فئة الاقتصاد الهش للغاية، حيث لا يتعافى الاقتصاد من صدماته، بل يظل عُرضة لتدهور إضافي تحت وطأة أزمات متتالية.

2. سوق العمل: لا يُتجاوز خلق فرص العمل حاجز 200 ألف وظيفة جديدة، أي ما يعادل 20% فقط من سيناريو التفاؤل. ونتيجة لذلك، تتضخم معدلات البطالة الهيكلية لتصل إلى 25%، وتتسع رقعة الاقتصاد غير الرسمي، مع استمرار هجرة الكفاءات (تسرب المزيد من الأطباء والمهندسين والأكاديميين)، ما يُعمق أزمة رأس المال البشري في البلاد.

الآثار القطاعية:

1. الطاقة: تنهار منظومة الطاقة بشكل أكبر، مع استمرار أزمة الكهرباء وزيادة الاعتماد على المولدات الخاصة، ما يرفع تكاليف الإنتاج ويُثبط الاستثمار.

2. الزراعة والأمن الغذائي: تتفاقم أزمة الغذاء بشكل حاد مع تزايد فشل المحاصيل بسبب الجفاف المتكرر، وارتفاع أسعار الغذاء عالمياً، وضعف القدرة الشرائية للسكان، ما يُبقي البلاد رهينة للمساعدات الإنسانية.

3. الخدمات المالية: تظل مشلولة، مع غياب المصارف المراسلة واستمرار الاعتماد على التهريب والتحويلات غير الرسمية.

التداعيات المالية والاجتماعية:

تستمر حالة العجز المالي المزمن، وتتضخم فاتورة الاستيراد بسبب فشل الإنتاج المحلي، ما يُعمق عجز الميزان التجاري. وتزداد حدة الفقر والبطالة، وتتسع رقعة النزوح الداخلي، وتظل البلاد معتمدة على المساعدات الإنسانية كشريان حياة رئيسي، دون تحقيق أي تقدم في مسار التنمية المستدامة.

5- الاستنتاجات والتوصيات:

5-1- الاستنتاجات الرئيسية:

1. يكشف تطبيق أسلوب دلفي عن توافق واسع بين الخبراء حول هيكل وظيفي مستقبلي تهيمن عليه قطاعات الطاقة المتجددة، والتشييد، والتكنولوجيا الرقمية، ما يؤكد أن أولويات إعادة الإعمار السورية تتجه نحو مشاريع ذات جدوى اقتصادية عالية وسرعة في التنفيذ، إلى جانب طلب متزايد على كفاءات الزراعة الذكية والخدمات اللوجستية.

2. يؤكد النموذج القياسي وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين تبني خطة استشراف الوظائف ومؤشر المرونة الاقتصادية، إذ يُسهم التخطيط الاستباقي في رفع المرونة الوطنية وخفض البطالة الهيكلية بأكثر من ست نقاط مئوية خلال خمس سنوات، ما يثبت جدوى التدخل المبكر في توجيه سياسات سوق العمل.

3. يُظهر تحليل السيناريوهات أن فعالية الاستشراف مرهونة بالبيئة الدولية، إذ ترتفع المرونة بشكل كبير في ظل الانفتاح الاقتصادي، بينما تتراجع إلى مستويات متدنية مع استمرار العزلة. وبناءً على المعطيات الراهنة، يُرجح الباحث سيناريو التعافي المشروط باعتباره المسار الأكثر واقعية، ما يؤكد أن التخطيط الداخلي وإن كان ضرورياً، إلا أنه لا يُغني عن تهيئة الظروف الخارجية المساندة، ويبقى رهناً بتوفر إرادة سياسية وقدرات مؤسسية قادرة على حمل هذا التطبيق.

5-2- التوصيات:

5-2-1- التوصيات لصانعي القرار السوريين

التوصية الأولى: إنشاء وحدة وطنية دائمة لاستشراف الوظائف (NUFJ)، تكون تابعة لرئاسة مجلس الوزراء أو هيئة التخطيط والتعاون الدولي، تضم خبراء من وزارات (الاقتصاد، التعليم العالي، والشؤون الاجتماعية والعمل).

مهمتها: تحديث قائمة الوظائف المستقبلية كل 3 سنوات باستخدام أسلوب دلفي أو منهجيات مماثلة، بميزانية مستقلة تسمح بتنظيم ورش عمل واستطلاعات رأي منتظمة.

التوصية الثانية: إعادة هيكلة مخرجات التعليم العالي والتدريب المهني، من خلال:

1. زيادة أعداد المقبولين في كليات وأقسام: الهندسة (خاصةً الطاقة المتجددة، المدنية، نظم المعلومات الجغرافية)، علوم الحاسوب (خاصةً الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني)، والزراعة الذكية.
2. إنشاء معاهد تقنية متوسطة في كل محافظة لتدريب الفنيين في تركيب وصيانة الطاقة الشمسية، وشبكات المياه، والخدمات اللوجستية.
3. إدراج مهارات المستقبل (التفكير النقدي، حل المشكلات، التعلم المستمر، اللغة الإنجليزية للأعمال) كمتطلبات إجبارية لجميع التخصصات.

التوصية الثالثة: توجيه الاستثمارات العامة نحو القطاعات الواعدة، وهي:

1. قطاع الطاقة المتجددة: تخصيص 20% على الأقل من ميزانية إعادة الإعمار لمشاريع الطاقة الشمسية (محطات، أنظمة منزلية، إنارة شوارع).
2. قطاع التشييد: اعتماد كود بناء وطني مقاوم للزلازل، والاستثمار في تدريب مهندسين وعمال على تقنيات البناء السريع ومنخفض التكلفة.
3. قطاع التكنولوجيا الرقمية: إنشاء مناطق تكنولوجية (IT Parks) في المدن الكبرى (دمشق، حلب، اللاذقية) لجذب الشركات الناشئة وشركات البرمجة.
4. قطاع الزراعة الذكية: دعم تحويل الري التقليدي إلى الري بالتنقيط، والاستثمار في البيوت المحمية الزراعية الحديثة.

التوصية الرابعة: تطوير استراتيجية متكاملة لاستعادة الكفاءات المهاجرة، من خلال:

1. إنشاء منصة وطنية لربط الكفاءات السورية في الخارج (Brain Gain Platform) تسمح لهم بالمساهمة عن بُعد أو بالعودة الجزئية أو الكاملة.
2. تقديم حوافز ملموسة للعائدين (إعفاءات جمركية على المعدات والأدوات المهنية، قروض ميسرة لبدء مشاريع، دعم سكني انتقالي).
3. الاعتراف بالشهادات والخبرات المكتسبة في الخارج وتبسيط إجراءات معادلتها.

التوصية الخامسة: بناء قدرات التفاوض والتعامل مع المتغيرات الدولية، عن طريق:

1. إنشاء وحدة دراسات جيوسياسية واقتصادية دولية داخل وزارة الخارجية أو وزارة الاقتصاد، مهمتها رصد تطورات العقوبات، وتحليل سيناريوهات رفعها، وإعداد خطط طوارئ بديلة.
2. بناء علاقات اقتصادية مع أكثر من محور دولي (ليس محوراً واحداً) لتنويع مصادر الاستثمارات والتكنولوجيا والأسواق.
3. الاستعداد لسيناريو رفع العقوبات التدريجي من خلال إعداد حزمة قوانين وتشريعات جاهزة للإصدار الفوري عند اللحظة المناسبة (قانون الاستثمار، قانون الشركات، قانون الضمان الاجتماعي، قانون العمل).

5-2-2- التوصيات لمؤسسات التعليم والتدريب

1. إدراج مقررات دراسية عن "اقتصاديات المستقبل واستشراف الوظائف" في كليات الاقتصاد والتخطيط والإدارة.
2. تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام أدوات الاستشراف (دلفي، تحليل السيناريوهات، النمذجة القياسية).
3. إنشاء مجالس قطاعية للمهارات (Sector Skills Councils) في مجالات: الطاقة المتجددة، التشييد، التكنولوجيا الرقمية، الزراعة، الخدمات اللوجستية. مهمتها: تحديد احتياجات المهارات الحالية والمستقبلية، وتصميم برامج تدريبية قصيرة ومكثفة تستجيب لها.

5-2-3- التوصيات للباحثين والأكاديميين

1. تطبيق النموذج القياسي المقترح في هذه الدراسة على بيانات فعلية (وليس محاكاة) عند توفرها.
2. إضافة متغيرات جديدة للنموذج، مثل: مؤشر الفساد، جودة الحوكمة، مستوى الدمج المالي.
3. تطبيق نفس المنهجية على دول عربية أخرى (العراق، ليبيا، اليمن، السودان) لإجراء مقارنات إقليمية.
4. إجراء مقابلات معمقة مع عينة من الخبراء (بدلاً من استبيانات دلفي فقط) للكشف عن الأسباب الكامنة وراء اختياراتهم.
5. استخدام تحليل الخطاب (Discourse Analysis) لفهم كيف تُبنى المعرفة حول "الوظائف المستقبلية" في السياق السوري والإقليمي.
6. بحث العلاقة بين جودة المؤسسات الحكومية (الشفافية، المساءلة، الكفاءة) وقدرة الدولة على تنفيذ خطط استشراف الوظائف.

5-3- حدود البحث ومقترحات لأبحاث مستقبلية

5-3-1- حدود البحث

1. حدود البيانات وطبيعة الدراسة: نظراً للطبيعة الاستشرافية للبحث التي تهدف إلى استكشاف المستقبل (2025-2045)، وعدم توفر بيانات تاريخية عن متغيرات مستقبلية (كخطط الاستشراف)، فقد اعتمد البحث على منهجية السيناريوهات وتقديرات الخبراء كأداة علمية معترف بها في أدبيات التخطيط الاستراتيجي. وقد تم توفير تبرير منهجي لهذا الخيار في متن البحث (القسم 3-3). ورغم ذلك، فإن النموذج يظل قابلاً للتحديث والمعايرة عند توفر بيانات فعلية لاحقاً، ما يعزز قيمته كأداة تخطيط ديناميكية وليس مجرد نموذج نظري.

2. حدود العينة: اعتمد أسلوب دلفي على عينة من 25 خبيراً فقط، وهي عينة محدودة بالرغم من أنها مقبولة إحصائياً في دراسات الاستشراف. عينة أكبر (50-100 خبير) كانت ستعطي نتائج أكثر تمثيلاً وتقارباً.

3. حدود الأفق الزمني: تم تحديد الأفق الزمني بـ 20 عاماً (2025-2045)، وهو أفق متوسط. التغيرات التكنولوجية والجيوسياسية المتسارعة قد تجعل بعض التوقعات غير دقيقة في نهاية الفترة.

4. حدود العمومية: النتائج خاصة بسوريا في مرحلة إعادة البناء والتنمية، وقد لا تنطبق بالكامل على دول أخرى ذات سياقات مختلفة (سياسياً، اقتصادياً، اجتماعياً).

5. حدود المنهجية: تم اختيار أسلوب دلفي وتفضيله على مناهج استشرافية أخرى (كالنمذجة الحاسوبية المعقدة أو التعلم الآلي)، وهو اختيار يحمل مزايا (الاستفادة من حكمة الخبراء) وعيوباً (الإبطاء، احتمالية تأثير الشخصيات القوية على الإجماع).

5-3-2- مقترحات لأبحاث مستقبلية

عنوان البحث المقترح	الإطار الزمني المقترح	المنهجية المقترحة
"القياس الفعلي للفجوة المهارية في سوريا: دراسة ميدانية في خمس محافظات"	6-9 أشهر	استبيانات ميدانية + مقابلات مع أصحاب عمل وباحثين عن عمل

"تطبيق نموذج التعلم الآلي (Machine Learning) لاستشراف الوظائف في سوريا"	12 شهراً	تحليل بيانات ضخمة من منصات التوظيف، واستخدام خوارزميات التصنيف والتنبؤ
"أثر عودة اللاجئين السوريين على سوق العمل في لبنان والأردن وألمانيا: دراسة مقارنة"	12–18 شهراً	تحليل بيانات ثانوية + مقابلات مع عينة من اللاجئين العائدين وأصحاب عمل في بلدان المقصد
"العقوبات الاقتصادية وتخطيط سوق العمل: نموذج قياسي لدول عربية تحت عقوبات"	18–24 شهراً	تحليل بيانات سلاسل زمنية (سوريا، إيران، روسيا، السودان) باستخدام نماذج Panel Data
"التحول الأخضر في سوريا: تقييم الفرص والتحديات لخلق وظائف مستدامة"	9–12 شهراً	تحليل وثائقي + مقابلات مع خبراء طاقة وبيئة + دراسة جدوى أولية لمشاريع نموذجية

References:

[1] ILO, "*National Public Works Programme in Syria: Design and Implementation Framework*", ILO Decent Work Team – Beirut, Lebanon, (in Arabic) 2026.

[2] World Economic Forum, "*The Future of Jobs Report 2025*", WEF, Geneva, Switzerland, 2025. Available: reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf.

[3] M. Hafez, "Using the Delphi method in future foresight: An applied study on the library field", *Arab International Journal of Library and Information Studies*, (in Arabic) vol. 4, no. 2, pp. 45–67, 2025.

[4] F. Al-Tuwayriqi, "Foreseeing the future of green human resource management in schools", *Journal of Educational Administration*, (in Arabic) vol. 12, no. 1, pp. 112–130, 2023.

[5] M. A. Zaher, "*Planning university human resources to meet labor market needs*", Master's thesis, Faculty of Education, Al-Arish University, Al-Arish, Egypt, (in Arabic) 2022.

[6] National Information Center – Syria, "*Employment and Human Resource Development in Syria: Reality and Challenges*", Damascus, Syria, (in Arabic) 2019.

[7] ILO, "*Skills Profiling of Syrian Returnees*", ILO Decent Work Team – Beirut, Lebanon, 2026. DOI: 10.54394/TDIT0667. Available: www.ilo.org/publications/skills-profiling-syrian-returnees.

[8] ILO, "*Rapid Skills Gap Assessment of Selected Industrial Sectors – Syria*", ILO Regional Office for Arab States, Beirut, Lebanon, 2025. DOI: 10.54394/FKPX3334. Available: www.ilo.org/publications/rapid-skills-gap-assessment-selected-industrial-sectors-syria.

[9] E. Hill, H. Wial, and H. Wolman, "*Exploring regional economic resilience*", Working Paper, Institute of Urban and Regional Development, University of California, Berkeley, CA, USA, 2008.

[10] ILO, "*Recommendation 205: Employment and Decent Work for Peace and Resilience*", International Labour Organization, Geneva, Switzerland, 2025. Available: www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/employment-and-decent-work-for-peace-and-resilience/lang--en/index.htm.

[11] McKinsey Global Institute, "*A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond*", McKinsey & Company, New York, NY, USA, 2024. Available: www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond.

ملحق (1): استبيان الجولة الأولى – أسلوب دلفي (استكشافي)

استشراف أفضل عشر وظائف مستقبلية كآلية لتعزيز المرونة الاقتصادية الوطنية: دراسة حالة سوريا في مرحلة إعادة البناء والتنمية

الموضوع: استبيان مفتوح لاستشراف الوظائف والقطاعات الاقتصادية المستقبلية في سوريا (2025–2045)

الباحث: الدكتور باسل زينه

الهدف من الاستبيان: جمع آراء الخبراء حول القطاعات الاقتصادية الأكثر أهمية في سوريا، والوظائف التي ستكون مطلوبة فيها خلال العشرين عاماً القادمة. يُعد هذا الاستبيان الجولة الأولى من ثلاث جولات ضمن أسلوب دلفي، ويهدف إلى توليد قائمة أولية وشاملة من الأفكار التي ستُختصر وتُصنف في الجولات اللاحقة.

التعليمات العامة:

1. يرجى قراءة جميع الأسئلة بعناية والإجابة عليها بأكبر قدر ممكن من التفصيل.
2. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، نحن نبحث عن خبرتك ورؤيتك الثاقبة.
3. سيتم تحليل جميع الردود بشكل مجهول المصدر، ولن يتم الكشف عن هويتك في أي مرحلة من مراحل البحث.
4. الجولة الحالية هي جولة استكشافية مفتوحة. ستتلقى في الجولات القادمة ملخصاً لآراء المجموعة لتتمكن من تعديل تقييمك والوصول إلى إجماع.
5. يُرجى تخصيص حوالي 20–30 دقيقة لإكمال هذا الاستبيان.

الأفق الزمني المستهدف: 2025 – 2045

القسم الأول: المعلومات العامة (للتوصيف الإحصائي فقط)

1. التخصص العام:

(ضع علامة √ في الخيار المناسب)

- اقتصاد وتخطيط
- علاقات دولية
- هندسة (طاقة، مدنية، زراعية، أو غيرها)
- تكنولوجيا معلومات واتصالات
- علوم اجتماعية (علم اجتماع، علم نفس)
- إدارة أعمال
- قطاع حكومي (تخطيط، تنمية)
- منظمات دولية
- قطاع خاص / صناعة
- أكاديميا / تعليم
- أخرى (اذكر: .....)

2. سنوات الخبرة العملية:

- أقل من 5 سنوات
- 5 – 10 سنوات

· 11 – 20 سنة

· أكثر من 20 سنة

3. الجهة / المؤسسة التي تنتمي إليها حالياً (اختياري):

.....

4. القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه أو لديك خبرة مباشرة فيه (اختر القطاع الأقرب لك):

· الطاقة (نفط، غاز، متجددة)

· التشييد والبناء

· الزراعة والصناعات الغذائية

· الصناعة التحويلية (منسوجات، كيماويات، هندسية)

· التكنولوجيا الرقمية والاتصالات

· الصحة والخدمات الاجتماعية

· التعليم والتدريب

· الخدمات المالية والمصرفية

· الخدمات اللوجستية والنقل

· السياحة والآثار

· الإدارة العامة والسياسات

· قطاعات أخرى (اذكر: .....)

القسم الثاني: القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية

السؤال 1: في رأيك، ما هي القطاعات الاقتصادية الأكثر أهمية وإستراتيجية بالنسبة لسوريا في مرحلة إعادة البناء والتنمية خلال العشرين عاماً القادمة (2025–2045)؟

(يرجى ذكر ما لا يقل عن 5 قطاعات، ويمكنك الإضافة حسب رؤيتك)

الترتيب (حسب الأهمية)	اسم القطاع الاقتصادي	الأسباب الموجبة / المبررات (باختصار)
1		
2		
3		
4		
5		
6		

القسم الثالث: الوظائف المستقبلية المطلوبة

السؤال 2: بناءً على القطاعات التي حددتها أعلاه (أو أي قطاعات أخرى تراها مهمة)، يرجى ذكر الوظائف التي من المتوقع أن يشهد الطلب عليها ارتفاعاً ملحوظاً في سوريا خلال العشرين عاماً القادمة (2025–2045).

(يرجى ذكر ما لا يقل عن 10–15 وظيفة، مع ذكر القطاع الذي تنتمي إليه وسبب أهميتها)

الترتيب	اسم الوظيفة	القطاع المرتبط به	سبب أهميتها لسوريا في مرحلة إعادة البناء (باختصار)
1			
2			
3			

4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

القسم الرابع: المهارات المطلوبة (رؤية أولية)

السؤال 3: بشكل عام، ما هي أهم المهارات التي ستصبح ضرورية للقوى العاملة السورية في المستقبل لمواكبة متطلبات سوق العمل؟

(يمكنك التصنيف إلى: مهارات تقنية، مهارات رقمية، مهارات شخصية، مهارات إدارية)

فئة المهارة	أمثلة على المهارات المطلوبة
المهارات التقنية (مثل: صيانة الأجهزة، البرمجة، الهندسة، الزراعة المحمية)	1. 2. 3.
المهارات الرقمية (مثل: الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، تحليل البيانات، التعامل مع المنصات)	1. 2. 3.
المهارات الشخصية (مثل: التفكير النقدي، حل المشكلات، التواصل، القيادة)	1. 2. 3.
المهارات الإدارية (مثل: إدارة المشاريع، التخطيط، الإشراف، إدارة الموارد)	1. 2. 3.

القسم الخامس: العوامل المؤثرة (رؤية استشرافية)

السؤال 4: برأيك، ما هو أبرز عامل أو تحول خارجي (محلي أو دولي) سيكون له الأثر الأكبر في تحديد شكل سوق العمل السوري خلال السنوات العشرين القادمة؟ ولماذا؟

.....

السؤال 5: هل هناك أي قطاع أو وظيفة مستقبلية تعتبرها مهمة ولم تذكر في الأسئلة السابقة، وتود إضافتها؟

.....

سوف يتم تحليل جميع الردود وإعداد ملخص للجولة الثانية، والذي سيتم إرساله إليك قريباً لتقييمه وترتيبه.

شكراً جزيلاً لمشاركتك القيمة