



المركز الإفريقي للدراسات الإستراتيجية والرقمنة
CENTRE AFRICAÏN POUR LES ÉTUDES
STRATÉGIQUES ET DIGITALISATION



سوق الشغل المغربي

بين هشة الحاضر وفرص الغد

2025 شتنبر

تقرير
استراتيجي

فهرس

5	مقدمة:
5	أولاً: تشخيص الوضع - ما وراء الأرقام
5	ثانياً: مواطن الهشاشة - نموذج اقتصادي على المحك
6	ثالثاً: محركات التحول - موجات قادمة
6	رابعاً: أبعاد دولية - موقع المغرب في اللعبة العالمية
6	خامساً: السيناريوهات المستقبلية
6	سادساً: مستقبل الحركة النقابية - نحو نقابات 4.0
7	سابعاً: التوصيات الاستراتيجية
7	الخاتمة - من إدارة الأزمات إلى صناعة المستقبل
9	ملخص تنفيذي:
9	أولاً: التشخيص العام لسوق
10	ثانياً: ناقوس الخطر: هشاشة النموذج الاقتصادي والاعتماد على الخارج
10	1.2 الصناعة في مهب الريح الأوروبية: نجاح مشروط
11	2.2 قطاع الخدمات والسياحة: وهم الاستدامة
11	ثالثاً: المحركات الكبرى للتحول المستقبلي
12	1.3 تسونامي الذكاء الاصطناعي والروبوتات
12	2.3 الحتمية البيئية والانتقال العادل
12	رابعاً: إعادة تعريف العمل والعلاقات المهنية
13	1.4 تفكك نموذج «الوظيفة القارة»
13	2.4 تحول العلاقة بين الموظف وصاحب العمل
13	3.4 أفكار للمستقبل: تقاسم الإنتاجية والدخل الأساسي
13	خامساً: مستقبل الحركة النقابية ودور الفرقاء الاجتماعيين
14	1.5 أزمة التمثيل والتحديات الجديدة
14	2.5 نحو «نقابات 0.4»: مسارات التجديد
14	سادساً: توصيات استراتيجية لبناء المناعة والمستقبل
15	أ. على المدى القصير (1-3 سنوات): «دق ناقوس الخطر» وبناء خطوط الدفاع
15	ب. على المدى المتوسط (4-01 سنوات): الإصلاح الهيكلي والتكيف العميق
16	ج. على المدى الطويل (أكثر من 01 سنوات): صناعة نموذج مجتمعي جديد

المحور الأول:

- 17.....نبذة تاريخية لمسار الشغل عالميا:
- 18.....الثورة الزراعية والصناعية ومخلفاتها:
- 18.....1.1. الثورة الصناعية:
- 19.....1.2. الثورة الزراعية:
- 21.....سوق العمل وأهمية حضور الكفاءات:
- 21.....تنظيم الشغل: ساعات العمل، النقابات، تراتبية المهام والمناصب:
- 24.....العلاقات المهنية بين المشغل والأخير وبين المشغل والدولة:
- 24.....4.1. العلاقات المهنية بين المشغل والأجير:
- 24.....4.2. العلاقات بين المشغل والدولة:
- 24.....التطور التاريخي لسوق العمل المغربي:

المحور الثاني:

- 26.....تحليل واقع الشغل عالميا ومحليا:
- 26.....واقع الشغل في المغرب من التكوين التعليمي والمهني إلى التقاعد:
- 27.....1.1. لتكوين التعليمي والمهني وعلاقته بسوق الشغل:
- 27.....فجوة المهارات وعدم التوافق مع سوق العمل:
- 28.....غياب المهارات التطبيقية والرقمية:
- 28.....1.2. الإدماج في سوق الشغل والتحديات الاقتصادية:
- 28.....1.3. ظروف العمل والقطاع غير الهيكلي:
- 28.....1.4. التفاوتات الجغرافية والاجتماعية في سوق الشغل:
- 29.....1.5. مرحلة التقاعد والإصلاحات الاجتماعية:
- 29.....استعراض الاستراتيجيات الوطنية في مجال التشغيل: الحصيلة، الإكراهات، النواقص والمخاطر:
- 30.....2.1. الإطار المؤسسي والتشريعي لسوق العمل المغربي:
- 30.....2.2. سياسات سوق العمل النشطة:
- 32.....3. تشخيص مكامن الخلل ونقاط الضعف التي تعيق تحقيق الأهداف المرسومة:
- 33.....تحليل TOWS لسوق العمل المغربي:
- 33.....استعراض نماذج مقارنتيه حول السياسات العالمية والحلول المبتكرة في مجال التشغيل:
- 33.....5.1. منهجية المقارنة والدول المرجعية:
- 34.....5.2. النموذج الدنماركي للمرونة والأمان (ytirucixelF) :
- 35.....5.3. نظام التكوين المهني المزدوج (gniniarT lanoitacoV lauD) في ألمانيا:
- 36.....5.4. النموذج السنغافوري لتنمية المهارات:

- 5.5. تحليل مقارنة بين المغرب والدول المرجعية: 37
- 5.6. الخلاصة: الدروس الرئيسية للمغرب: 40

المحور الثالث:

استعراض المتغيرات والمؤثرات الدولية والمحلية لسوق العمل

- (الرقمنة، الطاقات المتجددة، التأثيرات المناخية، النماذج الاقتصادية الجديدة) : 41
- الرقمنة: 41
- الطاقة المتجددة: 42
- التأثيرات المناخية: 43
- النماذج الاقتصادية الجديدة: 44

المحور الرابع:

- المهن الجديدة وتطور سوق العمل المغربي على المدى المتوسط والطويل 47
- التحولات الجذرية في سوق العمل المغربي رؤية استشرافية: 47
- 1.1. المحركات الأساسية للتغيير: 47
- 2.1. التحديات الهيكلية والفرص الناشئة: 48
- المهن الناشئة والقطاعات الواعدة في الأفق المغربي: 49
- 1.2. قطاع التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي: 49
- 2.2. قطاع الطاقات المتجددة والاقتصاد الأخضر: 49
- 2.3. قطاع الصحة والرعاية الاجتماعية: 50
- التوجهات الاستراتيجية الوطنية وأثرها على سوق العمل: 50
- 1.3. خارطة الطريق للتشغيل رؤية طموحة للمستقبل: 50
- 3.2. النموذج التنموي الجديد وتأثيره على التشغيل: 51
- 3.3. المبادرات القطاعية والبرامج الحكومية: 51
- التحديات والعوائق أمام التحول المهني: 52
- الرؤية الاستشرافية لسوق العمل المغربي 2030-2050: 53
- 1.5. السيناريوهات المحتملة للتطور: 53
- 5.2. القطاعات الرائدة في المستقبل: 53
- 5.3. تطور المهارات والكفاءات المطلوبة: 54
- التوصيات الاستراتيجية لتعزيز سوق العمل المغربي: 54
- 6.1. تطوير منظومة التعليم والتكوين: 54
- 6.2. تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص: 55

55.....	6.3. تطوير البنية التحتية الرقمية:
55.....	6.4. دعم ريادة الأعمال والابتكار:
56.....	6.5. تعزيز الشمولية والعدالة الاجتماعية:
56.....	6.6. خلاصة تطور مدونات الشغل في المغرب:
57.....	6.7. تخصيص الأنشطة القطاعية حسب خصوصيات الجهات لتعزيز الإدماج المهني:

ختاما:

58.....	من إدارة الأزمات إلى صناعة المستقبل:
59.....	Résumé exécutif
70.....	Executive Summary
80.....	مصادر:

مقدمة:

يقف سوق الشغل المغربي في عام 2025 على أعتاب مرحلة فارقة، حيث تتقاطع فرص استثمارية واعدة مع مخاطر بنيوية عميقة. ورغم المكاسب المحققة في بعض القطاعات، وعلى رأسها صناعة السيارات والاستعدادات لاحتضان كأس العالم 2030، إلا أن النموذج الاقتصادي لا يزال أسير اعتماد مفرط على أوروبا ورهانات ظرفية، مما يجعله هشاً أمام التحولات العالمية القادمة.

أولاً: تشخيص الوضع - ما وراء الأرقام

- البطالة الهيكلية: 13.3% كمعدل وطني، تصل إلى 37% بين الشباب و20% لدى النساء.
- ضعف المشاركة الاقتصادية: معدل النشاط لا يتجاوز 43%، مع مشاركة نسائية أقل من 18%.
- جودة العمل: ثلثا الوظائف في القطاع غير المهيكّل، غياب حماية اجتماعية، تفشي العمل الجزئي غير المرغوب فيه.
- الهوة الجغرافية: تركّز الوظائف في الأقاليم الساحلية والمدن الكبرى، مقابل تهميش مناطق داخلية واسعة، ما يفاقم الهجرة الداخلية والضغط على المدن.

ثانياً: مواطن الهشاشة - نموذج اقتصادي على المحك

1. الصناعة تحت رحمة السوق الأوروبية
 - أكثر من 80% من صادرات السيارات موجهة لفرنسا وإسبانيا.
 - تهديدات مباشرة: سياسات إعادة التصنيع، التحول السريع نحو السيارات الكهربائية، وضريبة الكربون الأوروبية.
 - ضعف سلاسل القيمة المحلية يقلل من الفوائد الاقتصادية الحقيقية للتصنيع.
2. الخدمات والسياحة - هشاشة ما بعد 2030
 - قطاع مراكز الاتصال يعتمد بنسبة 80% على السوق الفرنسي، معرض لخسائر جراء التشريعات الجديدة.

- فقاعة الوظائف المرتبطة بكأس العالم قد تنفجر بعد الحدث، ما لم توضع خطط ما بعد 2030.

ثالثاً: محركات التحول - موجات قادمة

- الذكاء الاصطناعي والروبوتات: أتمتة واسعة للوظائف الروتينية، مقابل طلب على مهارات إبداعية وتقنية.
- التحول البيئي: مخاطر على الفلاحة والسياحة الساحلية، مقابل فرص الاقتصاد الأخضر لخلق نصف مليون وظيفة طويلة الأمد.
- أنماط العمل الجديدة: صعود العمل الحر واقتصاد المهام، مع الحاجة لقوانين عمل مرنة وحماية اجتماعية متنقلة.

رابعاً: أبعاد دولية - موقع المغرب في اللعبة العالمية

- منافسة إفريقية صاعدة من دول مثل إثيوبيا وغانا في الصناعات الخفيفة.
- غياب استراتيجية آسيوية لجذب الشركات الكبرى في الإلكترونيات والسيارات.
- فرص لوجستية لتصبح الموانئ المغربية منصات بديلة في سلاسل الإمداد العالمية، إذا تم الاستثمار في الرقمنة والبنية الذكية.

خامساً: السيناريوهات المستقبلية

- سيناريو الطفرة: دمج التحول الأخضر والرقمي مع إصلاح التعليم يمكن أن يخلق مليون وظيفة عالية القيمة بحلول 2040.
- سيناريو الأزمة: استمرار الاعتماد على أوروبا قد يؤدي لموجة بطالة تاريخية بعد 2030.
- سيناريو الوسطي: نجاح جزئي في التنويع دون إصلاحات جذرية، مما يبقي الاقتصاد في حالة هشاشة مزمنة.

سادساً: مستقبل الحركة النقابية - نحو نقابات 4.0

- نسبة انخراط لا تتجاوز 3%، مع تزايد العمالة المستقلة خارج الأطر التقليدية.
- قضايا جديدة تدخل الأجندة: الحق في الانفصال الرقمي، حماية البيانات، شفافية الخوارزميات.

- حاجة لتوسيع التمثيل ليشمل عمال المنصات والمستقلين، والتحول من الدفاع إلى الشراكة في تصميم سياسات الانتقال العادل.

سابعاً: التوصيات الاستراتيجية

قصير المدى (1-3 سنوات)

- خطة وطنية لما بعد 2030 لامتناس اليد العاملة.
- تنوع الأسواق نحو إفريقيا والأمريكيتين.
- ندوق لإعادة تأهيل عمال مراكز الاتصال.
- إطار قانوني مؤقت لحماية عمال المنصات.

متوسط المدى (4-10 سنوات)

- إصلاح شامل لقانون الشغل.
- ثورة في التكوين المهني والرقمي.
- تصنيع محلي للمكونات الاستراتيجية.
- دعم الابتكار النقابي.

طويل المدى (10+ سنوات)

- تجربة الدخل الأساسي الشامل.
- استكشاف أسبوع العمل من 4 أيام.
- منظومة وطنية للتعليم مدى الحياة.

الخاتمة - من إدارة الأزمات إلى صناعة المستقبل

ليس هذا التقرير دعوة للتشاؤم، بل دعوة إلى الجرأة في الإصلاح والرؤية البعيدة المدى. إن بناء مناعة اقتصادية حقيقية يتطلب تنويع الشركاء، رفع القيمة المضافة المحلية، والاستثمار في رأس المال البشري.

المغرب اليوم أمام خيارين: إما أن يظل تابعًا لتقلبات الخارج، أو أن يصنع مستقبله بثقة، مستفيدًا من التحولات التكنولوجية والبيئية لصياغة عقد اجتماعي جديد يحمي العمال ويقود التنمية المستدامة

ملخص تنفيذي:

يمر سوق الشغل المغربي بمرحلة حرجة تجمع بين فرص واعدة ومخاطر بنيوية عميقة. فبينما يحتفي الاقتصاد بنجاحات قطاعية، لا سيما في صناعة السيارات، وبديناميكية مرتبطة بالاستعدادات لتنظيم كأس العالم 2030، فإن نظرة فاحصة تكشف عن هشاشة مقلقة. يعتمد نموذج النمو الحالي بشكل خطير على تقلبات السوق الأوروبية، كما أن جزءاً كبيراً من فرص العمل التي يتم خلقها في قطاعات كالبناء والسياحة والخدمات هي بطبيعتها ظرفية ومؤقتة.

يدق هذا التقرير ناقوس الخطر بشأن هذه الاعتمادية. قبل الخوض في التحولات طويلة الأمد مثل الذكاء الاصطناعي والتغير المناخي، يسلط التقرير الضوء على التحديات الآنية التي قد تتحول إلى أزمة حادة في المدى المتوسط. فالاعتماد على أوروبا في الصناعة يجعلنا رهينة سياساتها الحمائية والبيئية، والازدهار المرتبط بكأس العالم يخفي وراءه «فقاعة» قد تنفجر بعد عام 2030، تاركة آلاف العمال دون بدائل.

بعد هذا التحذير، يغوص التقرير في تحليل القوى التحويلية العميقة (الذكاء الاصطناعي، البيئة، تغير مفهوم العمل) ويستكشف تأثيرها على علاقة العامل بصاحب العمل، وعلى مستقبل الحركة النقابية.

يقدم التقرير في نهايته توصيات استراتيجية لا تهدف فقط إلى التكيف مع المستقبل، بل تهدف أولاً إلى بناء «مناخ اقتصادي» وصلابة حقيقية للنموذج التنموي المغربي، لضمان أن يكون سوق العمل قادراً على الصمود في وجه الصدمات الخارجية وخلق فرص عمل لائقة ومستدامة للجميع.

أولاً: التشخيص العام لسوق

لفهم عمق التحديات، لا بد من الانطلاق من المؤشرات الرئيسية التي تصف الوضع الراهن لسوق الشغل المغربي.

- **بطالة هيكلية:** مع بداية عام 2025، يبلغ معدل البطالة الوطني 12.8%. هذا الرقم المرتفع يخفي وراءه فجوات أعمق، حيث يصل إلى 37% بين الشباب و20% لدى النساء، مما يؤكد وجود صعوبات بنيوية في إدماج هذه الفئات.

- **مشاركة ضعيفة:** لا يتجاوز معدل النشاط الاقتصادي 43% من السكان في سن العمل، وهو من أضعف المعدلات إقليميًا ودوليًا. وتعكس مشاركة النساء التي تقل عن 18% وجود طاقة بشرية هائلة وغير مستغلة.

- **جودة الشغل:** رغم خلق وظائف جديدة، فإن ظاهرة «نقص الشغل» (العمل الجزئي غير المرغوب فيه أو البطالة المقنعة) تتسع لتشمل 1.25 مليون شخص. كما يهيمن القطاع غير المهيكل على ما يقارب ثلثي العمالة، مما يعني غياب الحماية الاجتماعية والعمل اللائق لملايين المغاربة.

هذه الأرقام ليست مجرد إحصائيات، بل هي انعكاس لنموذج اقتصادي لم ينجح بعد في تحقيق إقلاع حقيقي يوفر فرصًا كافية وذات جودة لجميع المواطنين. وتزداد هذه الصورة قتامة عند تحليل مصادر هذا النمو الهش.

ثانيًا: ناقوس الخطر: هشاشة النموذج الاقتصادي والاعتماد على الخارج

قبل النظر إلى تحديات المستقبل البعيد، من الضروري التوقف عند المخاطر الماثلة أمامنا اليوم والتي تهدد استقرار سوق الشغل في المدى القصير والمتوسط. إن «قصص النجاح» الحالية تحمل في طياتها بذور أزماتها المستقبلية.

2.1. الصناعة في مهب الريح الأوروبية: نجاح مشروط

تعتبر صناعة السيارات قصة النجاح الأبرز في العقد الأخير، حيث أصبح المغرب أكبر ممون للاتحاد الأوروبي بالسيارات. لكن هذا النجاح يعتمد بشكل شبه كلي (أكثر من 80%) على الطلب من فرنسا وإسبانيا. هذه الاعتمادية الشديدة تجعل القطاع، الذي يشغل مئات الآلاف، عرضة لثلاثة مخاطر رئيسية:

1. **سياسات «إعادة التصنيع» الأوروبية:** تتجه دول الاتحاد الأوروبي بشكل متزايد نحو دعم الإنتاج المحلي وحماية أسواقها، خاصة في القطاعات الاستراتيجية مثل السيارات الكهربائية.
2. **التحول نحو السيارات الكهربائية:** يتطلب هذا التحول استثمارات ضخمة وسلاسل توريد جديدة. إذا لم يتمكن المغرب من التمويع بسرعة في صناعة البطاريات والمكونات الإلكترونية، فقد يفقد ميزته التنافسية.
3. **ضريبة الكربون الأوروبية (CBAM):** قد يؤدي تطبيق هذه الضريبة إلى تقليص تنافسية الصادرات المغربية إذا لم يتم تسريع وتيرة إزالة الكربون من الصناعة المحلية.

إن أي تباطؤ اقتصادي في أوروبا أو أي تغيير في سياساتها التجارية أو البيئية يمكن أن يؤدي إلى انكماش حاد في الطلب، مما يهدد استقرار آلاف الوظائف الصناعية في المغرب.

2.2. قطاع الخدمات والسياحة: وهم الاستدامة

لا يقتصر الخطر على الصناعة، بل يمتد إلى قطاعات رئيسية أخرى في الخدمات.

- **مراكز الاتصال:** نهاية النموذج؟ يعتمد قطاع خدمات التجهيد (Offshoring)، الذي يشغل حوالي 90 ألف شاب، بنسبة 80% على السوق الفرنسي. القانون الفرنسي الجديد الذي يقيد «الاتصال البارد» (cold calling) والذي سيدخل حيز التنفيذ الكامل في 2026، يهدد بشكل مباشر عشرات الآلاف من هذه الوظائف. هذا المثال يكشف عن هشاشة نموذج يعتمد على خدمات ذات قيمة مضافة منخفضة وسوق واحدة.

- **كأس العالم 2030:** ماذا بعد الاحتفال؟ لا شك أن تنظيم كأس العالم 2030 هو محفز اقتصادي هائل. تشير التقديرات إلى خلق حوالي 250 ألف وظيفة مؤقتة في قطاع البناء والأشغال العمومية (BTP)، وحوالي 100 ألف وظيفة شبه دائمة في السياحة والضيافة. لكن السؤال الحاسم الذي يجب طرحه اليوم هو: «ماذا بعد 2030».

إن هذا الازدهار قد يكون ظرفياً فقط. فبعد انتهاء الأوراش الكبرى، سيجد قطاع البناء نفسه أمام فائض في اليد العاملة. وبعد انتهاء الحدث، قد يشهد قطاع السياحة تباطؤاً إذا لم يتم بناء استراتيجية مستدامة لجذب الزوار. إن لم يتم التخطيط من الآن لمرحلة ما بعد 2030 عبر برامج لتنويع الاقتصاد وتحويل المهارات، فإن المغرب يخاطر بمواجهة أزمة بطالة حادة في صفوف عمال البناء والسياحة، مما قد يؤدي إلى اضطرابات اجتماعية.

إن الاعتماد على أوروبا والاعتماد على أحداث ظرفية يشكلان «كعب أخيل» سوق الشغل المغربي. دق ناقوس الخطر اليوم ليس تشاؤماً، بل هو دعوة للتحرك العاجل لبناء نموذج اقتصادي أكثر استقلالية، وتنوعاً، واستدامة.

ثالثاً: المحركات الكبرى للتحويل المستقبلي

بالإضافة إلى الهشاشة الراهنة، يواجه سوق الشغل المغربي موجتين تحويليتين ستغيران طبيعة العمل بشكل لا رجعة فيه.

3.1. تسونامي الذكاء الاصطناعي والروبوتات

لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة، بل هو قوة تعيد تشكيل كل القطاعات. تأثيره على سوق الشغل مزدوج:

- الإحلال والتحويل: سيؤدي الذكاء الاصطناعي إلى أتمتة الوظائف الروتينية والإدارية، مما يهدد بانحسارها. في المقابل، سيخلق طلباً على وظائف جديدة تتطلب مهارات إنسانية فريدة مثل الإبداع، والتفكير النقدي، والتعاون، بالإضافة إلى مهارات تقنية متقدمة في إدارة البيانات والأنظمة الذكية. الخطر الأكبر يكمن في «الفجوة المهارية» بين المتوفر والمطلوب.
- تغيير طبيعة العمل: سيصبح الذكاء الاصطناعي «زميلاً» في العمل، يساعد على زيادة الإنتاجية وتحليل البيانات. هذا يفرض على العمال تعلم كيفية التفاعل مع الأنظمة الذكية والاستفادة منها، بدلاً من منافستها. كما يطرح تحديات «الإدارة الخوارزمية» التي قد تزيد من كفاءة المتابعة ولكنها تهدد استقلالية العمال ورفاههم النفسي.

3.2. الحتمية البيئية والانتقال العادل

- يفرض التغير المناخي نفسه كواقع اقتصادي له تداعيات مباشرة على التشغيل.
- قطاعات مهددة: الفلاحة والسياحة الشاطئية هما الأكثر عرضة لمخاطر الجفاف وتآكل السواحل، مما يهدد مئات الآلاف من الوظائف، خاصة في العالم القروي.
 - فرص الاقتصاد الأخضر: في المقابل، يمثل الانتقال نحو اقتصاد منخفض الكربون فرصة هائلة لخلق فرص عمل جديدة وذات جودة في مجالات الطاقات المتجددة، والنجاعة الطاقية، وإعادة التدوير، والنقل المستدام. تشير التقديرات إلى إمكانية خلق ما يقارب نصف مليون وظيفة في هذه القطاعات على المدى الطويل.
 - مبدأ «الانتقال العادل»: لضمان نجاح هذا التحول، يجب تبني سياسات تضمن عدم ترك العمال في القطاعات المتضررة خلف الركب. يتطلب هذا برامج دعم اجتماعي وإعادة تأهيل مهني واسعة لمساعدتهم على الانتقال نحو «الوظائف الخضراء» الجديدة.

رابعاً: إعادة تعريف العمل والعلاقات المهنية

إن التأثير المشترك للتكنولوجيا والتحولات المجتمعية يتجاوز مجرد تغيير الوظائف، ليمس جوهر «العمل» نفسه والعقد الذي يربط العامل بالمؤسسة.

4.1. تفكك نموذج «الوظيفة القارة»

نشهد تحولاً من نموذج «الوظيفة مدى الحياة» إلى نماذج عمل أكثر مرونة وسيولة:

- اقتصاد المهام (Gig Economy): حيث يعمل الأفراد كمستقلين في مهام محددة.
 - العمل الحر (Freelancing): الذي يتيح للأفراد بيع مهاراتهم لعدة عملاء.
 - العمل بالمشروع: حيث يتم تجميع فرق عمل لإنجاز مشروع محدد ثم يتم حلها.
- هذه الأنماط توفر مرونة أكبر، لكنها تطرح تحديات هائلة فيما يتعلق بالأمان الوظيفي والحماية الاجتماعية (الصحة، التقاعد) التي كانت مرتبطة تقليدياً بعقد العمل الدائم.

4.2. تحول العلاقة بين الموظف وصاحب العمل

تتغير ديناميكيات السلطة والثقة داخل مكان العمل:

- من الإشراف إلى التمكين: يتحول دور المدير من مراقبة الحضور إلى تحديد الأهداف وتوفير الدعم والثقة في الفريق لتحقيقها، خاصة في بيئات العمل الهجينة وعن بعد.
- العقد النفسي الجديد: لم يعد الموظفون، خاصة من الأجيال الشابة، يبحثون فقط عن أجر، بل يبحثون عن معنى في عملهم، وعن فرص للتطور، وعن توازن حقيقي بين حياتهم المهنية والشخصية، وعن الانتماء لثقافة مؤسسية تتوافق مع قيمهم.

4.3. أفكار للمستقبل: تقاسم الإنتاجية والدخل الأساسي

على المدى البعيد، تفتح زيادة الإنتاجية بفضل الأتمتة الباب أمام نقاشات جريئة:

- أسبوع العمل من 4 أيام: كوسيلة لتقاسم العمل المتاح وتحسين جودة الحياة دون تخفيض الأجور، وهو نموذج أثبت نجاحه في عدة تجارب دولية.
- الدخل الأساسي الشامل: كشبكة أمان نهائية في عالم قد يقل فيه الطلب على العمل البشري، لضمان الكرامة الإنسانية وتحرير الأفراد للقيام بأنشطة أخرى ذات قيمة (إبداع، تطوع، تعلم).

خامساً: مستقبل الحركة النقابية ودور الفرقاء الاجتماعيين

في هذا السياق المتغير، تجد الحركة النقابية التقليدية نفسها أمام تحد وجودي. فنموذجها المبني على العامل الأجير في المصنع لم يعد يعكس واقع سوق العمل المتفتت والمتنوع.

5.1. أزمة التمثيل والتحديات الجديدة

تواجه النقابات أزمة تمثيل حادة (أقل من 3% نسبة الانخراط)، يفاقمها صعود العمل المستقل واقتصاد المنصات الذي يترك أغلبية العمال الجدد خارج أي إطار تمثيلي. كما أن المطالب التقليدية المتعلقة بالأجور وساعات العمل، رغم أهميتها، لم تعد كافية. تبرز اليوم مطالب جديدة لا تجد النقابات دائماً إجابات لها:

- الحق في الانفصال الرقمي.
- حماية البيانات الشخصية للعمال.
- شفافية الخوارزميات التي تدير وتقيم الأداء.
- الحق في التكوين المستمر لمواجهة تقادم المهارات.

5.2. نحو «نقابات 4.0»: مسارات التجديد

لكي تظل ذات صلة، يجب على النقابات أن تعيد ابتكار نفسها:

- توسيع قاعدة التمثيل: عبر خلق هياكل لتمثيل العمال المستقلين وعمال المنصات، ربما على أساس قطاعي وليس فقط على أساس المؤسسة.
- تبني القضايا الجديدة: جعل الحقوق الرقمية وأخلاقيات الذكاء الاصطناعي في صلب أجندة المفاوضات.
- التحول إلى شريك في التغيير: الانتقال من دور احتجاجي بحث إلى دور استباقي، عبر المشاركة في تصميم برامج إعادة التأهيل وسياسات الانتقال العادل، وتقديم المشورة للشركات حول كيفية تطبيق التكنولوجيا بشكل إنساني.
- إن بناء عقد اجتماعي جديد يتطلب حواراً ثلاثياً فعالاً ومنتظماً بين دولة قوية ومنظمة، وأرباب عمل مسؤولين، ونقابات ممثلة ومتجددة.

سادساً: توصيات استراتيجية لبناء المناعة والمستقبل

بناءً على هذا التشخيص، الذي يبرز الهشاشة الحالية والتحديات المستقبلية، نقترح خارطة طريق استراتيجية تجمع بين الإجراءات العاجلة لبناء المناعة والرؤية طويلة الأمد لصناعة المستقبل.

أ. على المدى القصير (1-3 سنوات): «دق ناقوس الخطر» وبناء خطوط الدفاع

1. إطلاق «خطة استباقية لما بعد 2030»: تشكيل لجنة وطنية تضم القطاعين العام والخاص والخبراء لوضع استراتيجية واضحة لتحويل واستيعاب العمالة في قطاعي البناء والسياحة بعد انتهاء ذروة أشغال كأس العالم، مع التركيز على مشاريع البنية التحتية الخضراء وصيانة المدن.
2. تنويع الأسواق بشكل عاجل: إطلاق دبلوماسية اقتصادية مكثفة لتوقيع اتفاقيات تجارية جديدة وتخفيف الاعتماد على السوق الأوروبية، مع التركيز على إفريقيا والشرق الأوسط والأمريكتين.
3. إنشاء «صندوق تحويل قطاع الخدمات»: تخصيص ميزانية من الدولة والشركات المعنية لإعادة تأهيل عمال مراكز الاتصال المهنيين، وتوجيههم نحو خدمات رقمية ذات قيمة مضافة أعلى (تحليل بيانات، أمن سيبراني...).
- إطار قانوني مؤقت لحماية عمال المنصات: إقرار قانون عاجل يضمن حداً أدنى من الحقوق (تأمين حوادث الشغل، شفافية الأجور) لعمال المنصات الرقمية.

ب. على المدى المتوسط (4-10 سنوات): الإصلاح الهيكلي والتكيف العميق

1. إصلاح شامل لقانون الشغل: تصميم قانون جديد يعترف بتعدد أشكال العمل ويوفر «حقوقاً اجتماعية متنقلة» تتبع العامل أينما ذهب، بدلاً من أن تكون مرتبطة بالوظيفة.
2. ثورة في التكوين المهني والتعليم: إعادة هيكلة التكوين المهني ليرتبط بشكل وثيق بحاجيات الصناعة الخضراء والرقمية، وتعميم تدريس المهارات الرقمية والتفكير النقدي في جميع مراحل التعليم.
3. دعم التصنيع المحلي للمكونات الاستراتيجية: وضع خطة وطنية مدعومة بحوافز قوية لتوطين صناعة مكونات السيارات الكهربائية (البطاريات، الإلكترونيات) لضمان بقاء القطاع تنافسياً.
4. تشجيع التحول النقابي: تقديم دعم تقني وقانوني للنقابات التي تبتكر في أساليبها لتنظيم العمال الجدد، وتشجيعها على لعب دور بناء في إدارة التحولات التكنولوجية.

ج. على المدى الطويل (أكثر من 10 سنوات): صناعة نموذج مجتمعي جديد

1. تجريب نماذج الدخل الأساسي الموجه: إطلاق مشاريع رائدة لدخل أساسي موجه لفئات معينة (الشباب، العمال في قطاعات متأثرة بالأتمتة) لتقييم جدواه كأداة للمستقبل.
2. استكشاف نماذج جديدة لتنظيم وقت العمل: تشجيع الحوار الاجتماعي حول تقليص ساعات العمل (أسبوع من 4 أيام) كوسيلة لتقاسم ثمار الإنتاجية وتحسين جودة الحياة.
3. بناء «منظومة وطنية للتعليم مدى الحياة»: تضمن لكل مواطن الحق والوسائل (حساب تكوين فردي، منصات رقمية) لتحديث مهاراته بشكل مستمر طوال مساره المهني.

المحور الأول:

نبذة تاريخية لمسار الشغل عالميا:

يعكس تطور مسار الشغل عبر العصور التحولات الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجية التي مرت بها المجتمعات البشرية. وقد شهد العالم منذ القدم تغيرات جذرية في طبيعة الوظائف، تنظيمها، وأهميتها في بنية المجتمعات، مما يجعل من تاريخ العمل مرآة واضحة لتطور الإنسانية.

في العصور القديمة، اعتمدت المجتمعات البشرية على الزراعة والصيد كمصادر رئيسية للعيش، وارتكز الاقتصاد على نظام المقايضة لتبادل السلع. ظهرت آنذاك بعض المهن الحرفية كصناعة الفخار والنجارة، وكانت أنظمة العمل في الحضارات الكبرى مثل المصرية والبابلية ترتكز على العبودية، حيث كان العبيد يشكلون القوة العاملة الأساسية. أما في العصور الوسطى، فقد ساد نظام الإقطاع، حيث كان الفلاحون يعملون في أراضي النبلاء مقابل الحماية. وبدأت النقابات الحرفية في الظهور، وهي منظمات كانت تعمل على تنظيم الحرف، حماية مصالح الحرفيين، وتحديد معايير العمل والجودة. مع حلول عصر النهضة والثورة الصناعية، تغير المشهد الاقتصادي والاجتماعي جذريًا. شهدت المدن الأوروبية نموًا اقتصاديًا بفضل انتعاش التجارة، ومع الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، حدث تحول جذري نحو التصنيع. ساهم اختراع الآلات واستخدام الطاقة البخارية في نشوء المصانع وتحويل المجتمعات من الزراعة إلى الصناعة، مما غير بنية العمل وأنماطه بشكل كبير. وفي القرن العشرين، أدت الطفرات التكنولوجية وانتشار التعليم إلى تنوع مجالات العمل. ظهرت النقابات العمالية بشكل أوسع للمطالبة بحقوق العمال وتحسين ظروفهم. كما بدأت القطاعات الخدمية كالتعليم والصحة والإعلام بالازدهار، إلى جانب القطاع الصناعي، مما وسّع قاعدة سوق العمل. أما في القرن الحادي والعشرين، فقد شهد العمل نقلة نوعية مع بروز التكنولوجيا الرقمية، حيث ظهرت وظائف جديدة في مجالات مثل تقنية المعلومات، الأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي. كما ازدادت شعبية ريادة الأعمال والعمل الحر (Freelancing)، وبرز مفهوم «العمل عن بعد» خاصة مع تداعيات جائحة كوفيد-19 التي فرضت أنماطًا جديدة لتنظيم العمل والإنتاج.

الثورة الزراعية والصناعية ومخلفاتها:

1.1. الثورة الصناعية:

في سياق التحولات التاريخية التي شهدتها مفهوم العمل، شكّلت الثورة الصناعية نقطة تحول محورية في تشكيل سوق العمل المعاصر. حيث أنه قبل الثورة الصناعية، كان العمل يعتمد بشكل رئيسي على القوة البدنية والمهارات اليدوية، سواء في الزراعة أو الحرف والصناعات البسيطة. كما كانت هناك حاجة لبعض المهارات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة المحلية والتسويق التقليدي. في هذا السياق، كان الشغل مرهوناً بما يمكن للجسد واليد أن يقدماه من جهد مباشر.

وقد انطلقت هذه الثورة من إنجلترا في منتصف القرن الثامن عشر، حيث أدّى تطور الآلات وبروز نظام المصانع إلى تراجع الأنشطة الزراعية والحرفية، وظهور نمط عمل منظم يعتمد على الورديات وساعات محددة. ورغم أن الآلات ساهمت في رفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أن ذلك جاء على حساب العديد من المهن التقليدية التي فقدت أهميتها. في المقابل، نشأت حاجة متزايدة إلى مهارات جديدة، وبرزت وظائف تتطلب معرفة تقنية كالمهندسين والمشرفين وبدأ الاعتماد على الذكاء العقلي بدلاً من القوة البدنية، وأصبح التمدرس والتعلم والحساب من الأسس الضرورية للمشاركة في سوق العمل. تحوّلت الآلات إلى العنصر الأساسي في عملية الإنتاج، مما قلل الحاجة إلى العمل اليدوي المكثف ورفع أهمية التعليم والمهارات العقلية، مما شجع على الهجرة من الريف إلى المدن، وأدى إلى تكوّن طبقة عاملة واسعة. وقد تميزت بدايات هذه المرحلة بظروف عمل قاسية، لكن نضالات النقابات العمالية أسهمت في تحقيق مكتسبات مهمة، منها تقنين ساعات العمل ووضع تشريعات تحمي حقوق العمال.

ومن أبرز مظاهر تلك المرحلة مشاركة النساء والأطفال في سوق العمل، غالباً في ظروف غير إنسانية، مما حفّز حركات إصلاحية لتشريع قوانين تضمن حمايتهم. كما كان للثورة الصناعية أثر اقتصادي عالمي، إذ ساعدت على تنشيط التجارة الدولية، وخفض تكاليف الإنتاج، وظهور تركيبة اجتماعية واقتصادية جديدة أعادت رسم ملامح المجتمعات.

أما اليوم، فإن الثورة الصناعية الرابعة، التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والروبوتات، ترسم ملامح جديدة لسوق العمل. فهي تفتح الباب أمام مهن جديدة تتطلب كفاءات عالية، لكنها في الوقت ذاته تهدد بزوال العديد من الوظائف التقليدية المعتمدة على المهارات اليدوية أو المهام الروتينية. لذا، يكمن التحدي في هذا العصر

الرقمي في القدرة على تهيئة الأفراد لمواكبة هذه التحولات المتسارعة، وليس فقط في توفير فرص العمل.

أما في مرحلة ما بعد الثورة الرقمية والتحول التكنولوجي المتسارع، فقد أصبح التركيز الأكبر على المهارات العقلية المتقدمة، مثل الإبداع، والذكاء العاطفي، والقدرة على حل المشكلات المعقدة، وهي مهارات يصعب على الآلة تقليدها أو منافستها فيها. هنا، لم يعد النجاح المهني مرهوناً فقط بالمعرفة التقنية أو الأكاديمية، بل بقدرة الفرد على التفاعل الإنساني، والابتكار، والتفكير النقدي

وفي هذا السياق أيضاً، يمكن الحديث عن العلاقة بين «الوقت الإنتاجي» و«الوقت التأملي». قبل الثورة الصناعية، كان التأمل جزءاً طبيعياً من حياة الناس بسبب بطء وتيرة العمل وارتباطها بالطبيعة. لكن الثورة الصناعية فرضت نمطاً من الحياة تُقاس فيه القيمة بالوقت المنتج، مما قلل من فرص التأمل والراحة.

بعد الثورة، ومع التقدم التكنولوجي، حدث ما يشبه إعادة التوازن. أصبح بإمكان كثير من الناس التمتع بوقت فراغ أكبر، خاصة في الطبقات المتوسطة والعليا، إذ خفّت ساعات العمل نسبياً وزادت الإمكانات المادية. فإذا كان تقسيم المجتمع في الماضي يتمثل في «النبلاء» الذين يملكون الوقت و«العبيد» الذين يعملون، فإن الثورة الصناعية قد ساهمت — ولو بشكل غير متساوٍ — في منح شرائح أوسع من الناس وقتاً غير مخصص للعمل، يمكن توجيهه نحو التأمل، الإبداع، وتطوير الذات.

2.1. الثورة الزراعية:

تُعد الثورة الزراعية واحدة من أهم المحطات التاريخية التي غيّرت مجرى حياة الإنسان بشكل جذري، إذ مثلت نقطة تحوّل محورية انتقل فيها البشر من نمط الحياة البدائية القائم على الصيد وجمع الثمار، إلى نمط أكثر استقراراً وتنظيماً يعتمد على الزراعة وتربية المواشي. وقد انعكست هذه الثورة على سوق العمل، البنية الاجتماعية، والهوية الثقافية للمجتمعات القديمة، بل وما زالت آثارها ممتدة حتى يومنا هذا.

في بداياتها، أحدثت الثورة الزراعية تحوُّلاً كبيراً في طريقة كسب الإنسان لرزقه. فقبلها، كان الإنسان يعتمد على الطبيعة بشكل مباشر، يعيش حياة غير مستقرة تنتقل بحسب مصادر الغذاء. أما بعد اكتشاف الزراعة، فقد أصبح قادراً على إنتاج غذائه بشكل مستدام، مما أدى إلى ظهور وظائف جديدة مرتبطة بزراعة الأرض، تربية المواشي، وتخزين المحاصيل. هذا التحول

أسهم في استقرار الإنسان في أماكن محددة، وشكّل بذلك اللبنة الأولى لتأسيس القرى ثم المدن لاحقًا.

ومع تزايد الاستقرار، برزت الحاجة إلى تخصص الأفراد في مهام مختلفة، فظهر ما يُعرف بتقسيم العمل. لم يعد الجميع يعمل في الزراعة، بل بدأ البعض يتفرغ للحرف اليدوية، والبناء، وصناعة الأدوات، والتجارة. ساعد هذا التنوع المهني على بناء مجتمع أكثر تعقيدًا وتنظيمًا، وفتح الباب لظهور طبقات اجتماعية جديدة، حيث ارتبطت السلطة والثروة بامتلاك الأرض. هذا التفاوت مهّد لاحقًا لنشوء نظم سياسية واجتماعية أكثر تعقيدًا.

من جهة أخرى، أفرزت الثورة الزراعية حاجة ملحة للتعاون الجماعي. فزراعة الأراضي الواسعة لم تكن ممكنة إلا من خلال جهود مشتركة، ما ساعد في ترسيخ مفهوم العمل المنظم والمشاركة المجتمعية. وقد انعكس هذا على تطور أنظمة الإدارة المحلية، وتنظيم العلاقات داخل المجتمعات، وأدى إلى تعزيز دور الأسرة كوحدة إنتاجية أساسية، حيث شارك جميع أفرادها، رجالًا ونساءً، في الأعمال الزراعية، مما ساعد في توثيق الروابط الأسرية، وإن كان أحيانًا على حساب تراجع دور المرأة في المجال العام.

التأثير الاجتماعي للثورة الزراعية لم يقف عند حدود الأسرة والمجتمع، بل امتد إلى تشكيل هوية ثقافية متكاملة. فقد أصبحت الزراعة جزءًا من التقاليد والعادات، وارتبطت المحاصيل الموسمية بمواسم احتفالية وممارسات ثقافية ما زالت مستمرة في بعض المجتمعات حتى اليوم. كما ساعدت هذه الثورة في وضع أساس لأنظمة المقايضة، التي تطورت لاحقًا إلى استخدام العملة، وفتحت المجال أمام التجارة الداخلية والخارجية، وهو ما أسهم في تشكيل أولى ملامح الاقتصاد المنظم.

أما على مستوى التأثير الممتد إلى حاضرنّا، فإن الثورة الزراعية لا تزال تشكل أساسًا لكثير من مظاهر الحياة الحديثة. فالمفاهيم التي نشأت منها، مثل الأمن الغذائي، تقسيم العمل، والعمل الجماعي، تمثل اليوم ركائز للمجتمعات المعاصرة. تقنيات الري بالتنقيط، الزراعة المستدامة، والهندسة الوراثية، كلها تطورات حديثة تجد جذورها في مفاهيم تعود إلى آلاف السنين. كما أن العلاقة بين الزراعة والتحضر لا تزال واضحة، حيث تعتمد المدن الكبرى على سلاسل غذائية قوية، مبنية على ما أرسته الثورة الزراعية من مبادئ في التخزين والنقل والتوزيع.

ومن المثير للاهتمام أن هذه الثورة قد مهدت الطريق للثورة الصناعية التي أعقبتها بعد قرون طويلة. إذ إن وفرة الغذاء الناتجة عن الزراعة مكنت بعض المجتمعات من التفرغ للتفكير،

الابتكار، والتجريب، ما قاد لاحقاً إلى اكتشافات صناعية كبرى. ومع قيام الثورة الصناعية، تطورت المهارات والكفاءات من جديدة، وتحول سوق العمل من المزارع إلى المصانع.

في هذا السياق، يظهر أثر كلتا الثورتين في تحديد المهارات التي احتاجتها المجتمعات على مر العصور. فقد تطلبت الثورة الزراعية مهارات في الزراعة، إدارة الموارد الطبيعية، تخزين الأغذية، وتصميم الأدوات البسيطة، إضافة إلى مهارات التعاون والتنظيم. أما الثورة الصناعية، فقد تطلبت كفاءات أكثر تقنية، مثل تشغيل وصيانة الآلات، فهم العمليات الإنتاجية، التخصص الفني، والتكيف مع التغيرات السريعة، فضلاً عن أهمية التعليم والقراءة في مواكبة التعليمات التقنية.

وبين هاتين الثورتين، تبقى القواسم المشتركة واضحة: الحاجة المستمرة إلى التعلم، أهمية الابتكار، وأولوية التعاون الجماعي. إذ لا يمكن لأي مجتمع أن يحقق قفزات نوعية دون تطوير مهارات أفرادهِ وتوظيفها في السياق المناسب. وهكذا، يمكن القول إن الثورة الزراعية لم تكن فقط شرارة البداية للحضارة، بل كانت حجر الأساس الذي ارتكزت عليه كل أشكال التطور اللاحق، بما في ذلك الثورة الصناعية، والمجتمعات الحديثة التي نعرفها اليوم.

سوق العمل وأهمية حضور الكفاءات:

تُولي منظمة العمل الدولية أهمية كبيرة للكفاءات باعتبارها محورياً أساسياً في تنظيم سوق العمل وتعزيز التشغيل اللائق. وتُظهر معايير العمل الدولية أن الكفاءة لا تقتصر فقط على المؤهلات الأكاديمية، بل تشمل أيضاً المهارات الفنية، ومستوى التعليم، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل وظروفه. وتؤكد المنظمة من خلال سياساتها واستراتيجياتها على ضرورة توفير فرص عمل تُراعي قدرات الأفراد ومُمكنهم من توظيف مهاراتهم ومواهبهم بشكل فعال، مع ضمان مبدأ تكافؤ الفرص. كما تُشجع على تنظيم التعليم المهني والفني وتطوير المؤسسات، مما يساهم في بناء قوى عاملة مؤهلة قادرة على الاستجابة لمتطلبات سوق العمل. وتُعد الكفاءة أحد المعايير الأساسية التي يجب اعتمادها في التشغيل، بعيداً عن كل أشكال التمييز، إذ يُشترط أن يكون شغل المناصب على أساس المؤهلات والجدارة المهنية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ويحقق العدالة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية.

تنظيم الشغل: ساعات العمل، النقابات، تراتبية المهام والمناصب:

شهد تنظيم الشغل تطوراً تدريجياً وعميقاً على مر العصور، متأثراً بالتحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي عرفها العالم. فمفاهيم مثل ساعات العمل، السلم الوظيفي، تحديد

المهام، وتراتبية الوظائف، لم تكن دائماً واضحة أو موحدة، بل تشكّلت عبر مراحل طويلة من التاريخ، بدءاً من المجتمعات التقليدية وصولاً إلى العصر الرقمي.

في بداية العصر الصناعي، ومع انطلاق الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، دخل العالم مرحلة جديدة من تنظيم الشغل. كانت ظروف العمل في بدايتها قاسية للغاية، حيث كان العمال يشتغلون لساعات طويلة قد تصل إلى 16 ساعة يومياً، دون وجود قوانين تحمي حقوقهم أو تنظم وقتهم. هذه المرحلة دفعت الطبقة العاملة إلى إطلاق حركات نضالية، مثل حملة «8 ساعات للعمل، 8 ساعات للراحة، 8 ساعات للنوم»، والتي ساهمت تدريجياً في تغيير النظرة نحو ساعات العمل.

ومع مرور الزمن، وتحديداً في أواخر القرن التاسع عشر وبداية العشرين، بدأت الحكومات تضع قوانين تقنّن أوقات العمل، بداية من 10 ساعات يومياً ثم 8 ساعات، كما تم إقرار يوم العطلة الأسبوعية. وفي العصر الحديث، ومع التطور التكنولوجي وانتشار الإنترنت، ظهر مفهوم العمل المرن والعمل عن بُعد، مما منح الأفراد مرونة أكبر في تدبير وقتهم وتحديد نمط العمل المناسب لهم.

أما فيما يخص السلم الوظيفي، فلم يكن له وجود فعلي في المجتمعات التقليدية، حيث كانت المهنة تُمارَس غالباً بشكل عفوي أو تُورث داخل العائلات. إلا أن الثورة الصناعية أحدثت قفزة نوعية في هذا المجال، إذ ظهرت مؤسسات كبرى، ومصانع تضم عدداً كبيراً من العمال، ما تطلب وجود تنظيم هرمي يضم العمال، المشرفين، ثم المدراء. وتبلور هذا المفهوم أكثر مع تطور الشركات المعاصرة، حيث أصبح الترقّي في السلم الوظيفي يعتمد على الأداء، الكفاءة، وعدد سنوات الخبرة.

وفيما يتعلق بتحديد المناصب والمهام، فإن المجتمعات القديمة، خصوصاً الزراعية، لم تكن تعتمد على تقسيم واضح للعمل، بل كان الجميع يساهم في المهام بحسب الحاجة. ومع نشوء المؤسسات، برزت الحاجة إلى هيكلية الأدوار داخل المنظمات، فظهرت تخصصات مثل الإنتاج، الإدارة، الموارد البشرية، والتخطيط. ومع التقدم التكنولوجي والتعليمي، أصبحت الوظائف أكثر تعقيداً ودقة، وظهرت تخصصات تتطلب كفاءات عالية وتدريباً مستمراً.

وفي سياق تراتبية الوظائف، فقد كان النموذج الهرمي هو السائد في بداية العصر الصناعي، حيث تتوزع الأدوار على مستويات تبدأ من العمال في الأسفل، وتصل إلى أصحاب القرار في القمة. هذا النموذج عززه مفكرون إداريون مثل «فريدريك تايلور» الذي وضع قواعد دقيقة

لتنظيم العمل وتحسين الكفاءة. إلا أن هذا النموذج بدأ يتغير في المؤسسات الحديثة، حيث تتبنى بعض الشركات الآن نماذج تنظيمية أفقية، تشجع على التعاون وتبادل الأفكار، وتقلل من الفجوات بين المناصب.

إن تطور تنظيم الشغل لا يعكس فقط تغيراً في طريقة العمل، بل يكشف أيضاً عن تحوّل عميق في نظرة الإنسان إلى الإنتاج، الوقت، والعلاقات داخل بيئة العمل. من العمل العفوي البدائي إلى الأنظمة المؤسسية المعقدة، يظهر لنا بوضوح أن تنظيم الشغل هو مرآة تعكس تطور المجتمعات البشرية عبر العصور.

من ناحية أخرى تُبرز نظرية تقسيم العمل، كما طُرحت من قبل علماء الاجتماع والاقتصاد، تأثيرها العميق على الكفاءة والإنتاجية في بيئة الشغل، وفيما يلي نستحضر أطروحتين بارزتين فيما يتعلق بإشكالية تقسيم العمل:

الأطروحة الأولى لآدم سميث (1723-1790)، والذي أكد في كتابه «ثروة الأمم»، على أن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة كبيرة في الإنتاجية. من خلال دراسته لمصنع الدبابيس، بيّن كيف أن تقسيم العملية الإنتاجية إلى مهام متخصصة يمكن أن يزيد من الإنتاج بشكل كبير. كما أشار إلى أن هذا التخصص يُحسّن مهارة العامل، ويُقلّل من الوقت الضائع في الانتقال بين المهام، ويُشجّع على الابتكار في العمليات. ومع ذلك، وقد أشار سميث أيضاً إلى الجوانب السلبية لتقسيم العمل. حيث أن التركيز المستمر على مهمة واحدة قد يؤدي إلى تبلّد الذهن وانخفاض القدرة على التفكير الإبداعي لدى العامل. ولمعالجة هذا، اقترح سميث الاهتمام بتعليم وتثقيف للعمال، لضمان تطوير قدراتهم العقلية والحفاظ على إنسانيتهم.

أما الأطروحة الثانية فلإميل دوركايم (1858-1917)، والذي تطرق للموضوع في رسالته للدكتوراه «تقسيم العمل الاجتماعي» من منظور اجتماعي. حيث رأى أن تقسيم العمل يُعزّز التماسك الاجتماعي من خلال خلق اعتماد متبادل بين الأفراد في المجتمع. ومع ذلك، حذّر من أن التخصص المفرط قد يؤدي إلى تفكك الروابط الاجتماعية، إذا لم يُصاحبه وعي جماعي مشترك.

بالتالي، يُظهر تحليل كل من سميث ودوركايم أن تقسيم العمل له فوائد كبيرة في تحسين الكفاءة والإنتاجية، ولكنه يتطلب توازناً دقيقاً للحفاظ على رفاهية العامل و التماسك الاجتماعي.

العلاقات المهنية بين المشغل والأجير وبين المشغل والدولة:

1.4. العلاقات المهنية بين المشغل والأجير:

تُعد العلاقة بين المشغل والأجير محورياً أساسياً في سوق العمل، حيث تقوم على الالتزام المتبادل بين الطرفين في إطار قانوني وتنظيمي محدد. المشغل يلتزم بتوفير ظروف عمل لائقة، وأجر عادل، وضمانات صحية واجتماعية تحترم كرامة العامل وحقوقه الأساسية. في المقابل، يُنتظر من الأجير أداء مهامه بكفاءة واحترام قوانين المؤسسة وأخلاقيات العمل. وقد ساعد تطور الحركة النقابية في تعزيز هذه العلاقة، من خلال تمكين العمال من التفاوض الجماعي حول الأجور وشروط العمل، مما أضفى بعداً تشاركياً على العلاقة المهنية، وقلل من حالات الاستغلال والتعسف.

2.4. العلاقات بين المشغل والدولة:

تتمثل العلاقة بين المشغل والدولة في بعدين رئيسيين: التنظيم والرقابة. من جهة، تتولى الدولة سن القوانين والتشريعات التي تنظم سوق العمل وتضع الإطار العام لعلاقات الشغل، بما في ذلك تحديد الحد الأدنى للأجور، وتحديد ساعات العمل، وتأمين الحماية الاجتماعية. ومن جهة أخرى، تمارس الدولة دوراً رقابياً من خلال هيئات تفتيش العمل، التي تراقب مدى امتثال المؤسسات لمعايير السلامة والحقوق المهنية. كما تشارك الدولة في العلاقة الثلاثية التي تضم إلى جانبها كلاً من منظمات العمال وأرباب العمل، مما يعزز الحوار الاجتماعي و يتيح التوصل إلى توافقات تحقق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

التطور التاريخي لسوق العمل المغربي:

يمثل سوق العمل المغربي مرآة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي شهدتها البلاد على مدى العقود الماضية. فلفهم الواقع الحالي والتحديات التي تعيقه، لا بد من الرجوع إلى جذوره التاريخية واستيعاب تطوراتها المرحلية. فقد مر هذا السوق بتحولات عميقة بدأت مباشرة بعد الاستقلال، وتواصلت عبر فترات من التكيف الاقتصادي، والإصلاحات الكبرى، وصولاً إلى التحديات المعاصرة المرتبطة بالآزمات الصحية والرقمنة. في ما يلي المراحل الأساسية لتطور سوق العمل المغربي:

مرحلة ما بعد الاستقلال (1956-1980): تميزت هذه الفترة بسيطرة القطاع الزراعي على سوق الشغل، حيث استوعب أكثر من 60% من القوى العاملة. بدأت الدولة في بناء أسس

الاقتصاد الوطني من خلال التصنيع، وكان التوظيف في المؤسسات العمومية هو السائد. شهدت هذه المرحلة هجرة كثيفة نحو المدن وخارج البلاد، ورغم انخفاض معدلات البطالة، إلا أن مظاهر العمل غير اللائق والعمالة الناقصة كانت منتشرة بشكل كبير.

مرحلة التكيف الهيكلي (1980-2000): خلال هذه الفترة، خضع المغرب لإصلاحات اقتصادية بإشراف دولي، ما أدى إلى تقليص دور الدولة وخصخصة عدد كبير من المؤسسات العمومية، نتج عنه فقدان فرص شغل كثيرة وارتفاع البطالة، خاصة لدى الشباب والخريجين. توسع القطاع غير المهيكل وبدأت الدولة في بلورة أولى سياسات التشغيل كخطوة لمواجهة تفاقم البطالة.

مرحلة الإصلاحات الاقتصادية (2000-2020): شهدت هذه المرحلة تنويعًا اقتصاديًا مهمًا، من خلال دعم قطاعات استراتيجية كصناعة السيارات والطيران، واعتماد سياسات قطاعية طموحة مثل «مخطط المغرب الأخضر» و«مخطط التسريع الصناعي». كما صدرت مدونة الشغل سنة 2004، وأطلقت برامج لتشغيل الشباب مثل «إدماج» و«مقاولتي». رغم كل ذلك، بقيت مشكلة بطالة الشباب قائمة دون حلول جذرية.

المرحلة الحالية (2020-2025): تأثر سوق الشغل بشكل كبير بجائحة كوفيد-19، ما أدى إلى تراجع اقتصادي حاد وفقدان واسع لفرص العمل، خصوصًا في القطاعات الخدمية. برزت تحديات جديدة، منها تسارع التحول الرقمي واتساع التفاوتات المجالية والاجتماعية، بالإضافة إلى نمو القطاع غير المهيكل. وتسعى الدولة حاليًا، ضمن إطار النموذج التنموي الجديد، إلى جعل التشغيل وتنمية الرأس المال البشري أولوية وطنية.

المحور الثاني:

تحليل واقع الشغل عالميا ومحليا:

يُعتبر تحليل سوق الشغل مدخلاً أساسياً لفهم التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها المجتمعات المعاصرة. ويكتسي هذا التحليل أهمية خاصة في السياق المغربي، نظراً للتحديات المتعددة التي تعترض الانتقال من التكوين إلى الإدماج المهني، مروراً بظروف العمل، والتفاوتات المجالية والاجتماعية، ووصولاً إلى مرحلة التقاعد. يتناول هذا المحور واقع سوق الشغل في المغرب من خلال رصد مؤشرات البطالة والتشغيل والعجز، وربطها بالسياقات الاقتصادية والاجتماعية، كما يستعرض السياسات العمومية والاستراتيجيات الوطنية في مجال التشغيل، مُسلطاً الضوء على الإطار المؤسسي والتشريعي، والسياسات النشطة، ومكامن الخلل التي تحد من فعالية هذه السياسات. ويُختتم المحور بمقارنة تجريبية مع نماذج دولية مرجعية، بهدف استخلاص الدروس والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء سوق الشغل المغربي.

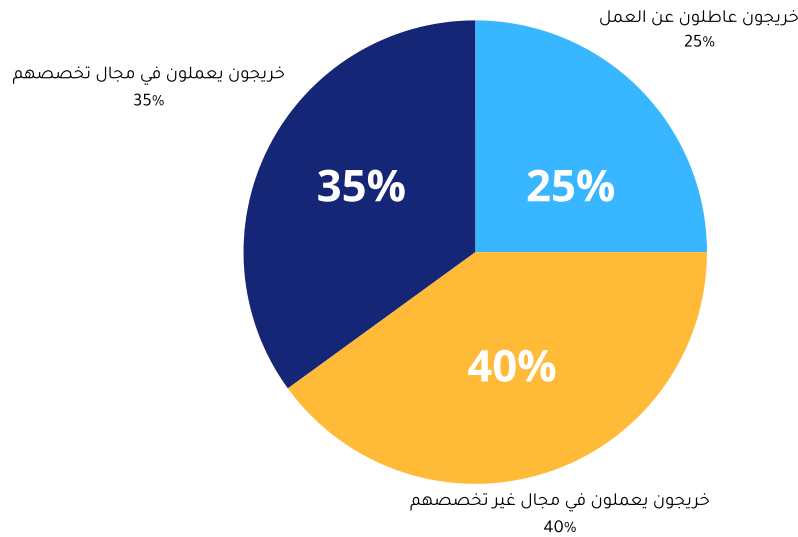
واقع الشغل في المغرب من التكوين التعليمي والمهني إلى التقاعد:

يُعدّ مسار الشغل في المغرب مساراً طويلاً ومعقداً يمر بعدة مراحل متشابكة، تبدأ بالتكوين التعليمي والمهني، وتستمر حتى مرحلة التقاعد. ويواجه هذا المسار العديد من الإشكالات البنيوية التي تعيق تطوره، مثل عدم التوافق بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، وانتشار القطاع غير المهيكل، وضعف المساواة الجغرافية والاجتماعية، وغياب الحماية الاجتماعية لفئات واسعة من العمال. وعلى الرغم من تعدد المبادرات الحكومية للإصلاح، ما تزال نسب البطالة مرتفعة، خصوصاً في صفوف الشباب وحاملي الشهادات، كما يعاني جزء كبير من المشتغلين من هشاشة مهنية وغياب أفق تقاعدي واضح.

يسعى هذا الجزء إلى وضع تشخيص دقيق لواقع سوق الشغل المغربي، من خلال تناول أربع محاور رئيسية: التكوين التعليمي والمهني، الإدماج في سوق الشغل، ظروف العمل، والتقاعد، مع التركيز على التحديات البنيوية التي تعيق هذا المسار:

1.1. لتكوين التعليمي والمهني وعلاقته بسوق الشغل:

توافق التعليم مع سوق العمل لخريجي التعليم العالي في المغرب



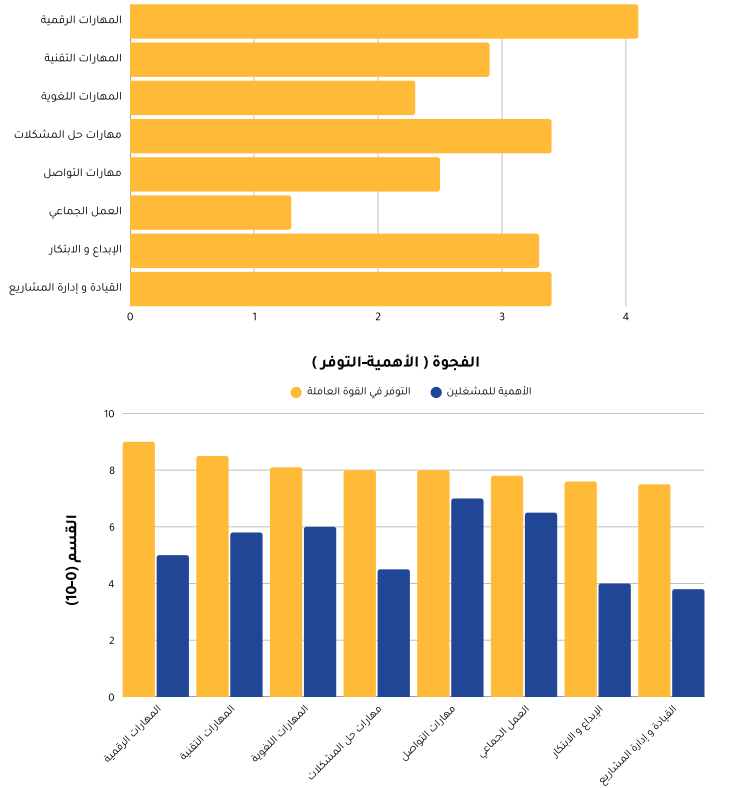
• فجوة المهارات وعدم التوافق مع سوق العمل:

تشير الإحصائيات إلى أن 35% فقط من خريجي التعليم العالي في المغرب يشتغلون في نفس مجال دراستهم، بينما يعمل 40% في مجالات لا علاقة لها بتكوينهم، و25% يبقون في حالة بطالة. هذا يعكس ضعف ملائمة التكوين الأكاديمي مع متطلبات سوق العمل.

• غياب المهارات التطبيقية والرقمية:

يعاني النظام التعليمي من ضعف في تأهيل الطلبة بالمهارات العملية، كالقيادة والتواصل وحل المشكلات، إلى جانب نقص واضح في المهارات الرقمية الضرورية في الاقتصاد العصري.

فجوة المهارات في سوق العمل المغربي



2.1. الإدماج في سوق الشغل والتحديات الاقتصادية:

رغم تحقيق المغرب معدلات نمو اقتصادي معتبرة، فإن هذا النمو لم يُترجم إلى خلق فرص شغل كافية، خاصة في القطاعات الحديثة كالصناعة والخدمات، إذ لا يزال الاقتصاد المغربي يعتمد بشكل كبير على قطاعات تقليدية مثل الفلاحة والبناء، التي تتميز بقيمة مضافة منخفضة وحساسية كبيرة للتغيرات المناخية. يعاني القطاع الخاص من ضعف في الابتكار وبطء في نمو الشركات بسبب العراقيل الإدارية والمالية، مما يحد من قدرته على استيعاب القوى العاملة. كما يشهد التحول الهيكلي نحو اقتصاد المعرفة تأخرًا ملحوظًا، مع تركيز الاستثمارات في المدن الكبرى وغياب العدالة المجالية في توزيع فرص العمل. وفي قطاع البناء تحديدًا، هناك نقص واضح في العمالة المؤهلة بسبب ارتفاع الأجور مقارنة بمهارات اليد العاملة المتوفرة، مما يفاقم أزمة تأمين الكفاءات اللازمة لتنفيذ المشاريع المتزايدة.

3.1. ظروف العمل والقطاع غير الهيكلي:

يشكل القطاع غير الرسمي جزءًا كبيرًا من سوق العمل المغربي، حيث يشغل نحو 36% من اليد العاملة ويساهم بما يقارب 30% من الناتج المحلي الإجمالي. رغم ذلك، يعاني العاملون في هذا القطاع من ضعف شديد في الحماية الاجتماعية، إذ يفتقر معظمهم إلى التغطية الصحية والتقاعدية، ويعملون في ظروف غير مستقرة. كما أن فرص التطور المهني في هذا القطاع محدودة جدًا، إذ لا تتوفر عادةً فرص للترقية أو التمويل، مما يصعب إدماجهم في الاقتصاد المنظم. ويؤدي انتشار الاقتصاد غير الرسمي إلى تقليل فعالية السياسات العمومية وزيادة هشاشة الاقتصاد الوطني. بالإضافة إلى ذلك، تنتشر ظاهرة الإعلانات الوهمية للتوظيف التي تستهدف العاطلين عن العمل، حيث تُقدّر نسبة الإعلانات المزيفة بـ 23 إعلاناً من أصل 50 تم التحقق منها، ما ينعكس سلبًا على ثقة الشباب في آليات التشغيل الرسمية.

4.1. التفاوتات الجغرافية والاجتماعية في سوق الشغل:

تشهد سوق الشغل في المغرب تفاوتات واضحة على مستويات متعددة. من حيث المشاركة بين الجنسين، تبلغ نسبة مشاركة النساء فقط 21.5% مقارنة بـ 70% للرجال، مع وجود فجوات في الأجور وارتفاع معدلات البطالة بين النساء. كما تتجلى الفوارق الجغرافية بشكل واضح، إذ تتركز فرص العمل في محور الدار البيضاء-الرباط، في حين تعاني المناطق القروية من عزلة وفرص تشغيل ضعيفة، مما يؤدي إلى هجرة داخلية متزايدة. أما على صعيد الفئات العمرية، فبطالة الشباب تصل إلى نسبة مرتفعة تبلغ 36.7%، ويواجه الشباب صعوبات كبيرة في الانتقال من التعليم إلى سوق العمل، فيما يواجه كبار السن تحديات في التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.

5.1 مرحلة التقاعد والإصلاحات الاجتماعية:

يبقى نظام التقاعد في المغرب غير شامل، حيث يستفيد منه فقط نسبة محدودة من العاملين، خاصة في القطاع غير الهيكلي، مما يجعل شريحة كبيرة من العمال معرضة لهشاشة مالية في مرحلة ما بعد العمل. في السنوات الأخيرة، شهدت منظومة التقاعد إصلاحات مهمة، من بينها إعلان الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عن صرف «راتب الشيخوخة» لمن أكملوا ١٣٢٠ يومًا من الاشتراك، وهو إنجاز إيجابي يعكس جهودًا لتوسيع الحماية الاجتماعية. ورغم ذلك، لا تزال تغطية التقاعد للعاملين الهشّين ضعيفة، ويشكل تعميم الاستفادة تحديًا كبيرًا خصوصًا بالنسبة لأولئك الذين لم يتمكنوا من استيفاء عدد أيام الاشتراك المطلوبة.

تكشف هذه المعطيات عن واقع مركب لسوق الشغل في المغرب، والذي يواجه تحديات بنيوية تستدعي تدخلاً شمولياً. من الضروري اعتماد مقاربة مندمجة لإصلاح التعليم وربط التكوين باحتياجات السوق، وتفعيل الحماية الاجتماعية، وتشجيع الابتكار في القطاع الخاص، مع ضمان عدالة مجالية وإدماجية. كما يجب تقوية الرقابة على الإعلانات الوهمية، وتعزيز ثقة الشباب في آليات التشغيل الرسمية. ولا يمكن تحقيق كل ذلك إلا بتنسيق محكم بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، مدعوم بإرادة سياسية حقيقية وإصلاحات جذرية متواصلة.

استعراض الاستراتيجيات الوطنية في مجال التشغيل: الحصيلة، الإكراهات، النواقص والمخاطر:

يشكّل التشغيل محوراً أساسياً في السياسات العمومية بالمغرب، نظراً لتأثيره المباشر على النمو الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي، والعدالة المجالية. وقد بذلت الدولة جهوداً كبيرة خلال العقدين الأخيرين لتأطير وتنظيم سوق العمل من خلال تطوير الإطار التشريعي، وتعزيز المؤسسات الفاعلة، وتنفيذ سياسات نشطة للتشغيل. غير أن هذه المجهودات، رغم أهميتها، ما زالت تواجه تحديات كبيرة تحدّ من فعاليتها ونجاعتها في الاستجابة لانتظارات الشباب والاقتصاد الوطني.

في هذا الإطار، يمكن تقسيم استعراض السياسات الوطنية إلى ثلاثة محاور رئيسية: أولاً، تحليل الإطار المؤسسي والتشريعي الذي يضبط سوق الشغل المغربي؛ ثانياً، تقييم سياسات سوق العمل النشطة والمبادرات المعتمدة؛ وثالثاً، تشخيص مكامن الخلل ونقاط الضعف التي تعيق تحقيق الأهداف المرسومة.

1.2. الإطار المؤسسي والتشريعي لسوق العمل المغربي:

يتألف الإطار المؤسسي والتشريعي لسوق العمل المغربي من عدة عناصر أساسية تشمل التشريعات والقوانين التي تنظم سوق العمل، والممارسات المؤسسية التي تسهم في تنفيذه. من أبرز التشريعات التي تنظم العلاقات بين العمال وأصحاب العمل نجد مدونة الشغل لسنة 2004، التي تحدد حقوق وواجبات كل طرف وتنظم ظروف العمل، إلى جانب قانون الضمان الاجتماعي الذي يشمل التأمين الصحي، ومعاشات التقاعد، وتعويضات البطالة.

كما أن قوانين التعليم والتكوين المهني تُعد جزءاً لا يتجزأ من المنظومة، نظراً لدورها في إعداد الرأسمال البشري. المغرب كذلك صادق على عدد من الاتفاقيات الدولية ذات الصلة بالتشغيل وحقوق العمال، مما يعزز البعد الحقوقي والالتزامات الدولية.

أما على مستوى المؤسسات، فتُسهم وزارة الإدماج الاقتصادي والمقاولة الصغرى والتشغيل والكفاءات في بلورة وتنفيذ السياسات، في حين تضطلع الوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل والكفاءات (ANAPC) بدور الوساطة ومرافقة الباحثين عن العمل. ويبرز كذلك دور مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل (OFPP) كفاعل رئيسي في التكوين المهني، إضافة إلى المرصد الوطني لسوق الشغل الذي يُوفر تحليلاً مستمراً لمؤشرات التشغيل. وتُشرف الصناديق الاجتماعية على تنفيذ منظومة الحماية الاجتماعية، وتساهم آليات التفاوض الجماعي والمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في تقوية البعد التشاركي في إعداد السياسات.

2.2. سياسات سوق العمل النشطة:

أطلقت الدولة مجموعة من برامج سوق العمل النشطة التي تهدف إلى دعم الاندماج المهني وتحفيز الطلب على اليد العاملة. من بين هذه البرامج:

- برنامج إدماج: يركز على تسهيل توظيف الخريجين عبر إعفاءات ضريبية ومساهمات الضمان الاجتماعي لصالح الشركات.
- برنامج تأهيل: يهدف إلى تحسين قابلية توظيف العاطلين من خلال التكوين في المهارات المطلوبة.
- التكوين بالتدرج المهني: يجمع بين التعلم النظري في مراكز التكوين والتطبيق العملي في المقاولات.
- برامج إعادة التأهيل والتكوين المستمر: تستهدف الشباب والعاملين الراغبين في تطوير أو تغيير مسارهم المهني.
- برنامج مقاولتي ومبادرات التمويل المقاولات: يقدمان الدعم المالي والتقني للشباب من أجل خلق مشاريعهم الخاصة.

ومن أبرز المشاريع ذات البعد الاستراتيجي في هذا السياق، مشروع «مدن المهن والكفاءات» (Cités des Métiers et des Compétences)، الذي يُعد ركيزة في ورش إصلاح التكوين المهني. يهدف هذا المشروع إلى تطوير عرض تكويني عالي الجودة وملائم لاحتياجات السوق، وخصوصاً القطاعات التي تعاني من نقص حاد في اليد العاملة مثل قطاع البناء، الذي يشهد أزمة بسبب نقص الكفاءات وغلاء الأجور اليومية (200 إلى 300 درهم).

• تقييم فعالية السياسات والبرامج الحالية:

رغم تنوع البرامج وتعدد الجهات المتدخلة، إلا أن الحصيلة لا تزال دون مستوى التطلعات:

نقاط القوة	نقاط الضعف
• توفر رؤية مؤسساتية واضحة. • تعدد المبادرات الموجهة للشباب. • تنوع آليات المراقبة والدعم.	• محدودية الأثر على نسب البطالة، خاصة لدى الشباب وحاملي الشهادات. • ضعف التنسيق بين المتدخلين، مما يؤدي إلى تكرار البرامج وتشتت الجهود. • نقص الموارد المالية والبشرية لدى الفاعلين المحليين. • ضعف آليات التقييم وغياب مؤشرات واضحة لقياس نجاعة البرامج. • التركيز على الكم بدل النوع، أي عدد المناصب دون مراعاة جودتها واستدامتها.

3. تشخيص مكامن الخلل ونقاط الضعف التي تعيق تحقيق الأهداف المرسومة:

يكشف تشخيص مكامن الخلل ونقاط الضعف التي تعيق تحقيق الأهداف المرسومة للسياسات الوطنية في مجال التشغيل عن عدد من التحديات الهيكلية والتنظيمية التي تؤثر على فعالية سوق العمل المغربي. من أبرز هذه التحديات هو عدم التوافق بين النظام التعليمي واحتياجات سوق العمل. يعاني النظام التعليمي في المغرب من فجوة كبيرة بين مخرجاته ومتطلبات القطاعات المختلفة في السوق، مما يؤدي إلى نقص المهارات والكفاءات المطلوبة في العديد من المجالات المهنية. هذه الفجوة تزيد من معدلات البطالة، لا سيما بين الخريجين الجدد الذين يجدون أنفسهم غير مستعدين لمتطلبات العمل الفعلي، الأمر الذي يستدعي إعادة هيكلة البرامج التعليمية لتتماشى بشكل أكبر مع احتياجات السوق، وزيادة التركيز على التكوين المهني.

بالإضافة إلى ذلك، ضعف التنسيق بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص يشكل عقبة كبيرة أمام تحسين سوق العمل. المؤسسات المعنية بتشغيل وتوجيه القوى العاملة مثل وزارة الشغل والوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل والكفاءات (ANAPEC) تعمل أحياناً بشكل متوازٍ دون التنسيق الفعّال بينهما، مما يؤدي إلى تكرار الجهود أو حتى تضاربها. هذا يضعف فعالية السياسات ويمنع استغلال الفرص المتاحة. كما أن نقص الموارد المالية والبشرية يحد من قدرة

المؤسسات على تنفيذ البرامج والمبادرات بشكل كافٍ، مما يؤدي إلى بطء في تحقيق الأهداف المرجوة. إن الموارد المحدودة لا تمكن من تحقيق التحسينات اللازمة في جميع القطاعات، مما يضع عبئاً إضافياً على قدرة السياسات الحالية في تحقيق الأهداف طويلة المدى.

تحليل SWOT لسوق العمل المغربي:

يُعتبر تحليل SWOT أداة فعالة لفهم النقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه سوق العمل المغربي. من خلال هذا التحليل، يمكن تقييم الوضع الحالي للسوق وتحديد المجالات التي يجب التركيز عليها لتحقيق التطور والنمو.

نقاط القوة	نقاط الضعف
- الموقع الجغرافي الاستراتيجي (رابط بين أوروبا وإفريقيا). - استقرار سياسي واقتصادي نسبي. - بنية تحتية متطورة (موانئ، طرق، مطارات). - قوة عاملة شابة متعلمة وديناميكية. - تنوع الاقتصاد المغربي مع نمو قطاعات جديدة مثل صناعة السيارات والطيران.	- ارتفاع معدلات البطالة، خاصة بين الشباب والخريجين. - عدم توافق النظام التعليمي مع احتياجات سوق العمل. - انتشار القطاع غير الرسمي (أجور غير لائقة، ضعف الحماية الاجتماعية). - تفاوت كبير بين المناطق في فرص العمل ومستويات المعيشة. - ضعف الإنتاجية في بعض القطاعات. - ضعف الابتكار وريادة الأعمال في بعض المجالات.
الفرص	التهديدات
- التحول الرقمي وظهور فرص جديدة في تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية. - التحول نحو الاقتصاد الأخضر وقطاعات مثل الطاقات المتجددة وإدارة النفايات. - تكامل المغرب مع إفريقيا وفتح أسواق جديدة. - إعادة توظيف الصناعات من آسيا وأوروبا. - تعزيز الصناعات الثقافية والإبداعية مثل السينما والموسيقى. - تعزيز التعاون الدولي لتحسين المهارات وزيادة القدرة التنافسية.	- تسارع التغيرات التكنولوجية التي قد تؤدي لفقدان وظائف تقليدية. - المنافسة العالمية على الاستثمارات والمواهب. - التأثيرات السلبية للتغيرات المناخية على قطاعات مثل الزراعة والسياحة. - هجرة الكفاءات المغربية إلى الخارج. - عدم الاستقرار الإقليمي وتأثيره على الاستثمارات والسياحة. - الأزمات الاقتصادية العالمية (مثل الأزمات المالية وجائحة كوفيد-١٩).

استعراض نماذج مقارنتيه حول السياسات العالمية والحلول المبتكرة في مجال التشغيل:

1.5. منهجية المقارنة والدول المرجعية:

من أجل تعزيز فهم الواقع الحالي لسوق العمل المغربي واستشراف آفاق تطويره، تم اعتماد منهجية المقارنة كأداة تحليلية محورية، والتي تستند إلى دراسة تجارب دولية ناجحة في هذا المجال. تهدف هذه المنهجية إلى استخلاص أفضل الممارسات التي يمكن تكييفها مع السياق الوطني، وذلك من خلال تحليل نقاط القوة والتحديات في تلك التجارب، وتحديد سبل الاستفادة منها بما يتلاءم مع الخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية المغربية.

وقد تم اختيار ثلاث دول مرجعية وفق معايير دقيقة، شملت التميز في مجالات ذات صلة بالتحديات البنيوية التي يواجهها المغرب، والتنوع الجغرافي والثقافي لضمان تعددية النماذج، إضافة إلى قابلية نقل الخبرات وإمكانية تكييفها، فضلاً عن توفر معطيات كمية ونوعية موثوقة تسهل إجراء تحليل مقارن معمق. وتشمل هذه الدول:

الدنمارك والتي تم اختيارها كنموذج رائد في تطبيق مفهوم «المرونة المؤننة» Flexicurity، الذي يوفق بين مرونة سوق العمل من جهة، وضمان الحماية الاجتماعية للعمال من جهة أخرى، ما مكّنها من الحفاظ على معدلات بطالة منخفضة، ورفع نسب المشاركة في سوق العمل، خصوصاً في صفوف النساء، إلى جانب تطوير آليات فعّالة للحوار الاجتماعي. أما ألمانيا، فقد تم اعتمادها كنموذج متميز في مجال التكوين المهني المزدوج، الذي يربط التعليم النظري بالتدريب العملي داخل المقاولات، مما عزز من قابلية تشغيل الشباب، وساهم في خفض معدلات البطالة في صفوفهم، مع مرونة عالية في التكيف مع الأزمات الاقتصادية. في حين تمثل سنغافورة تجربة ناجحة في مجال تنمية المهارات والتعلم مدى الحياة، من خلال استراتيجية وطنية شاملة «SkillsFuture»، ما مكّنها من تعزيز رأس مالها البشري، والتحول إلى اقتصاد تنافسي قائم على المعرفة والابتكار.

وتركز المقارنة على ستة محاور رئيسية: المؤشرات الأساسية لسوق العمل، نظام التعليم والتكوين المهني ومدى ملاءمته لحاجيات السوق، سياسات التشغيل، الإطار التشريعي والمؤسسي، منظومة الابتكار وريادة الأعمال، وأخيراً التحديات المستقبلية المرتبطة بالتحول الرقمي، والانتقال الطائي، والتغيرات الديموغرافية، والأزمات العالمية.

وبناءً على هذا الاختيار، سننتقل في الفقرات التالية إلى استعراض ومقارنة مفصلة للمجالات الأساسية التي تحدد أداء سوق العمل في هذه الدول، بهدف استخلاص الدروس والتوصيات التي قد تسهم في تعزيز وتطوير سوق العمل المغربي.

2.5. النموذج الدنماركي للمرونة والأمان (Flexicurity) :

هو نموذج مبتكر يدمج بين مرونة سوق العمل وأمان العمال، ويهدف إلى تحقيق توازن بين احتياجات الشركات في التكيف مع التغيرات الاقتصادية واحتياجات العمال في الحفاظ على أمانهم الوظيفي. يعتمد هذا النموذج على ثلاثة عناصر رئيسية: مرونة في التوظيف والفصل، نظام سخي للتأمين ضد البطالة يوفر تعويضات سخية للعمال المفصولين، وبرامج نشطة لدعم الباحثين عن عمل تشمل التدريب وإعادة التأهيل، والمساعدة في التنقل الجغرافي والمهني. يتميز سوق العمل الدنماركي بمؤشرات إيجابية مثل انخفاض معدلات البطالة ومشاركة عالية للنساء والشباب في سوق العمل، إضافة إلى نسب منخفضة للقطاع غير الرسمي.

تشمل سياسات سوق العمل النشطة في الدنمارك برامج تدريب مهني مكثفة للعاطلين عن العمل، تعليم مستمر للعاملين، والتدريب في مكان العمل بالتعاون بين الشركات ومؤسسات التدريب. كما تقدم مراكز التوظيف المحلية خدمات شاملة لتسهيل البحث عن عمل، وتعتمد على نظام متطور للمطابقة بين الباحثين عن العمل والوظائف الشاغرة. يشمل النظام أيضاً دعم التنقل الجغرافي والمهني، حيث يتم توفير إعانات مالية للمساعدة في الانتقال إلى مناطق أخرى، فضلاً عن الاعتراف بالمؤهلات.

يعد الحوار الاجتماعي أحد الأعمدة الأساسية للنموذج الدنماركي، حيث تغطي الاتفاقيات الجماعية معظم العمال في البلاد وتتمتع بمرونة تسمح بتطبيقها وفقاً لظروف كل شركة. النقابات العمالية ومنظمات أصحاب العمل تتمتع بنفوذ كبير وتشارك بفعالية في صنع السياسات. الثقافة الدنماركية القائمة على الثقة والتعاون بين العمال وأصحاب العمل والحكومة تساعد على الحد من النزاعات العمالية.

3.5. نظام التكوين المهني المزدوج (Training Vocational Dual) في ألمانيا:

يعد نموذجاً متميزاً في مجال التعليم والتدريب المهني، حيث يجمع بين التعليم النظري في المدرسة المهنية والتدريب العملي في الشركات. يتميز النظام بتكامله بين النظرية والتطبيق، حيث يقضي المتدربون جزءاً من وقتهم في المدارس المهنية للحصول على تعليم نظري، بينما يتم تدريبهم عملياً في الشركات. يشمل النظام كذلك مشاركة فعالة من الشركات التي توفر

أماكن التدريب وتحمل تكاليفه، بما في ذلك أجور المتدربين وتكاليف المعدات. كما يتم منح المتدربين شهادات معترف بها في نهاية التدريب، وتكون هذه الشهادات مرجعية تفتح لهم فرصاً للتطور المهني في مجالات متعددة. يتراوح فترة التكوين المهني بين سنتين إلى ثلاث سنوات حسب نوع المهنة.

تتميز ألمانيا بمؤشرات إيجابية في سوق العمل، مثل انخفاض معدل البطالة إلى 3.2% (2024)، ومعدل بطالة الشباب 5.9% (2024). كما أن حوالي 50% من خريجي المدارس الثانوية يلتحقون بنظام التكوين المهني المزدوج، مع نسبة عالية من التوظيف بين خريجي هذا النظام. يستفيد الخريجون من نسبة توظيف تفوق 90% في غضون ستة أشهر بعد التخرج، مما يبرز فعالية هذا النموذج في تحسين فرص العمل وتقليل البطالة. الحكومة الألمانية تلعب دوراً مهماً في تنظيم وتطوير النظام، من خلال توفير الإطار التشريعي والتمويل والإشراف على جودته. كما تساهم الشركاء الاجتماعيون، مثل النقابات ومنظمات أصحاب العمل، في تصميم المناهج وتحديد المعايير وضمان التنفيذ الفعال.

يواكب النظام الألماني للتكوين المهني التحديات المعاصرة مثل التحول الرقمي والاقتصاد الأخضر، من خلال تحديث المناهج وإدماج المهارات الرقمية والخضراء. كما يتعامل مع التغيرات الديموغرافية عبر جذب المزيد من الشباب وإدماج المهاجرين في النظام، بالإضافة إلى تقديم فرص التعلم مدى الحياة.

4.5. النموذج السنغافوري لتنمية المهارات:

يُعتبر نموذجاً مبتكراً يهدف إلى تعزيز التعلم المستمر وتطوير المهارات في سوق العمل. يعتمد على استراتيجية «SkillsFuture» التي تشكل إطاراً وطنياً لتطوير المهارات عبر مراحل الحياة. هذه الاستراتيجية تتميز برؤية طويلة المدى، التزام سياسي قوي على أعلى المستويات، وتكامل مع استراتيجيات أخرى. يشمل النموذج برامج متعددة مثل «ائتمان SkillsFuture» الذي يمنح كل مواطن سنغافوري فوق سن 25 عاماً ائتماناً مالياً لدورات تدريبية معتمدة، ومنحاً لدعم التدريب للشركات والأفراد، إضافة إلى برامج تدريبية ومتخصصة في القطاعات المختلفة. كما تعتمد الاستراتيجية على نظام حوكمة قوي يشرف على تنفيذها، بما في ذلك مجلس وطني للمهارات ووكالة متخصصة «SkillsFuture Singapore».

تتمثل أبرز مؤشرات سوق العمل السنغافوري في انخفاض معدل البطالة إلى 2.1% (2024)، وتحقيق مشاركة عالية في القوى العاملة بنسبة 68.3%. كما تُظهر السنغافورة اهتماماً متزايداً

بتعزيز ثقافة التعلم المستمر من خلال برامج تدعم الأفراد والشركات في تطوير مهاراتهم بشكل مستمر. بنية تحتية قوية للتعلم، بما في ذلك منصات إلكترونية ومراكز تعلم مجتمعية، تتيح فرص تعلم مرنة وسهلة الوصول. كما أن التخطيط الاستباقي للمهارات هو ركيزة أساسية في النموذج السنغافوري، مع إجراء دراسات استشرافية لتوقع احتياجات سوق العمل المستقبلية وتحليل الاتجاهات العالمية وتأثيراتها.

5.5. تحليل مقارنة بين المغرب والدول المرجعية:

لفهم وضع سوق العمل المغربي في سياق دولي، من المفيد مقارنة مؤشراتته الرئيسية مع المعايير الدولية ومع الدول المرجعية التي تم اختيارها للمقارنة (الدنمارك، ألمانيا، سنغافورة):

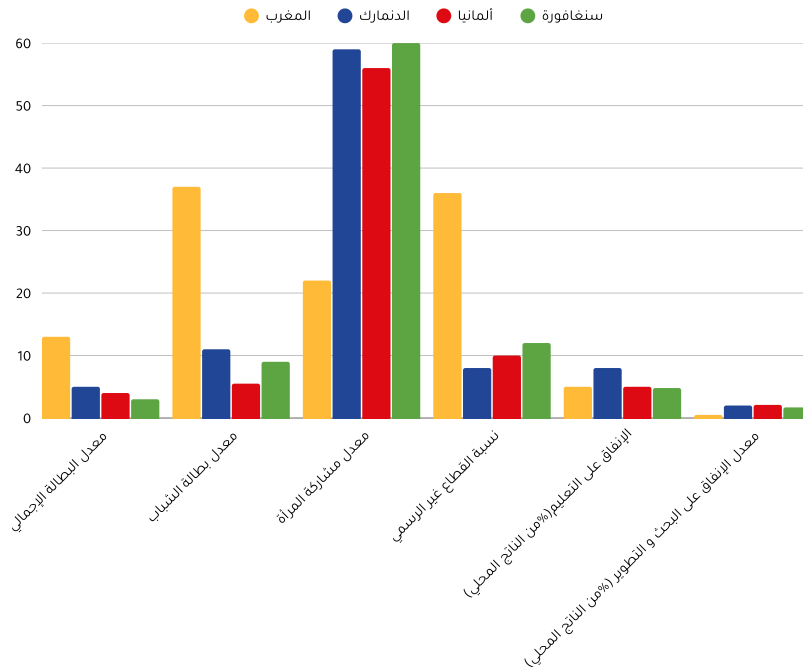
• المؤشرات الرئيسية:

يظهر الجدول التالي مقارنة بين المغرب والدول المرجعية في المؤشرات الرئيسية لسوق العمل:

المؤشر	المغرب	الدنمارك	ألمانيا	سنغافورة
معدل البطالة (%)	13.3	4.8	3.2	2.1
معدل بطالة الشباب (%)	36.7	10.8	5.9	8.7
معدل المشاركة في القوى العاملة (%)	45.3	79.5	77.2	68.3
معدل مشاركة المرأة (%)	21.5	76.3	74.9	60.2
نسبة القطاع غير الرسمي (%)	36.3	8.2	10.4	12.5
الإنفاق على التعليم (% من الناتج المحلي الإجمالي)	5.0	7.8	5.1	4.8
الإنفاق على البحث والتطوير (% من الناتج المحلي الإجمالي)	0.7	3.1	3.2	2.2

تظهر هذه المقارنة فجوات كبيرة بين المغرب والدول المرجعية في جميع المؤشرات تقريباً، خاصة في معدلات البطالة ومعدلات المشاركة في القوى العاملة ونسبة القطاع غير الرسمي.

مقارنة مؤشرات سوق العمل بين المغرب و دول المقارنة



- نظام التعليم والتكوين توجد اختلافات كبيرة بين المغرب والدول المرجعية في نظام التعليم والتكوين:

المجال	المغرب	الدنمارك	ألمانيا	سنغافورة
هيكل النظام التعليمي	نظام تعليمي تقليدي، مع فصل واضح بين المسارات الأكاديمية والمهنية، وتركيز على التعليم النظري.	نظام تعليمي مرن، مع مسارات متعددة ومتداخلة، وتركيز على التعلم النشط والمهارات العملية.	نظام تعليمي متميز، مع مسارات واضحة منذ المرحلة الثانوية، وتركيز قوي على التكوين المهني المزدوج.	نظام تعليمي متطور، مع تركيز على التميز الأكاديمي والمهارات العملية، ومسارات متعددة للتقدم.
التكوين المهني	تكوين مهني يعاني من نقص في الجودة والارتباط بسوق العمل، ومن صورة سلبية في المجتمع.	تكوين مهني متطور، مع مشاركة قوية للشركاء الاجتماعيين، ومكانة محترمة في المجتمع.	نظام التكوين المهني المزدوج، الذي يجمع بين التعليم النظري والتدريب العملي، ويحظى بمكانة مرموقة في المجتمع.	تكوين مهني متطور، مع تركيز على المهارات المستقبلية، وارتباط وثيق بالصناعة.
التعلم مدى الحياة	محدودية برامج التعلم مدى الحياة، وضعف ثقافة التعلم المستمر.	نظام متطور للتعلم مدى الحياة، مع مشاركة واسعة من البالغين في برامج التعليم والتدريب.	نظام قوي للتعلم مدى الحياة، مع تركيز على التطوير المهني المستمر.	استراتيجية وطنية شاملة للتعلم مدى الحياة (SkillsFuture)، مع حوافز قوية للأفراد والشركات.

- **سياسات سوق العمل:** نوجد اختلافات كبيرة في سياسات سوق العمل بين المغرب والدول المرجعي:

المجال	المغرب	الدنمارك	ألمانيا	سنغافورة
سياسات سوق العمل والنشطة	سياسات محدودة، مع تركيز على برامج التوظيف المباشر، ومحدودية الموارد والتنسيق.	سياسات متطورة، مع تركيز على التدريب وإعادة التأهيل، وموارد كبيرة، وتنسيق قوي.	سياسات متوازنة، مع تركيز على الوقاية من البطالة، والتدريب المستمر، والتوجيه المهني.	سياسات استباقية، مع تركيز على توقع احتياجات المهارات المستقبلية، وتحول القوى العاملة.
الحماية الاجتماعية	نظام محدود للحماية الاجتماعية، مع تغطية جزئية للعمال في القطاع الرسمي، واستبعاد العمال في القطاع غير الرسمي.	نظام شامل للحماية الاجتماعية، مع تعويضات بطالة سخية، ورعاية صحية شاملة، ومعاشات تقاعد كافية.	نظام قوي للحماية الاجتماعية، مع تأمين ضد البطالة، وتأمين صحي، ومعاشات تقاعد، ونظام للعمل لوقت قصير.	نظام للحماية الاجتماعية يعتمد على المدخرات الإلزامية (Central Provident Fund)، مع دعم حكومي للفئات الضعيفة.
دعم ريادة الأعمال	برامج محدودة لدعم ريادة الأعمال، مع تحديات في الوصول إلى التمويل والأسواق.	منظومة متطورة لريادة الأعمال، مع دعم شامل للمشاريع الناشئة، وثقافة قوية للابتكار.	دعم قوي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، مع تركيز على الابتكار والتصدير.	منظومة ديناميكية لريادة الأعمال، مع حوافز قوية للابتكار، وبيئة أعمال متطورة.

- **الإطار المؤسسي والتشريعي:** توجد اختلافات كبيرة في الإطار المؤسسي والتشريعي بين المغرب والدول المرجعية:

المجال	المغرب	الدنمارك	ألمانيا	سنغافورة
تشريعات العمل	تشريعات عمل تقليدية، مع توازن غير كاف بين حماية العمال ومرونة سوق العمل.	تشريعات عمل مرنة، مع حماية قوية للعمال من خلال الاتفاقيات الجماعية والحماية الاجتماعية.	تشريعات عمل متوازنة، مع حماية للعمال ومرونة للشركات، ودور قوي للتفاوض الجماعي.	تشريعات عمل مرنة، مع تركيز على التنافسية الاقتصادية، وحماية أساسية للعمال.
مؤسسات سوق العمل	مؤسسات متعددة، مع تداخل في الأدوار وضعف في التنسيق.	مؤسسات متكاملة، مع تنسيق قوي بين مختلف المتدخلين، ودور فعال للشركاء الاجتماعيين.	مؤسسات قوية، مع أدوار واضحة، ومشاركة فعالة للشركاء الاجتماعيين والغرف المهنية.	مؤسسات فعالة، مع تركيز على الكفاءة والنتائج، وتنسيق قوي بين مختلف المتدخلين.
الحوار الاجتماعي	حوار اجتماعي محدود، مع ضعف في تمثيلية النقابات، وتفاوض جماعي محدود.	حوار اجتماعي قوي، مع نقابات قوية، وتفاوض جماعي شامل، وثقافة التعاون.	حوار اجتماعي متطور، مع نقابات ومنظمات أصحاب عمل قوية، وتفاوض جماعي على مستويات متعددة.	حوار اجتماعي منظم، مع تركيز على التعاون الثلاثي (الحكومة، النقابات، أصحاب العمل).

• الابتكار وريادة الأعمال: توجد اختلافات كبيرة في مجال الابتكار وريادة الأعمال بين المغرب والدول المرجعية:

المجال	المغرب	الدنمارك	ألمانيا	سنغافورة
منظومة الابتكار	منظومة ابتكار ناشئة، مع محدودية في الاستثمار في البحث والتطوير، وضعف في الروابط بين الجامعات والصناعة.	منظومة ابتكار متطورة، مع استثمار كبير في البحث والتطوير، وتعاون قوي بين الجامعات والصناعة.	منظومة ابتكار قوية، مع تركيز على البحث التطبيقي، ودور فعال لمعاهد البحث مثل معاهد فراونهوفر.	منظومة ابتكار ديناميكية، مع استثمار كبير في البحث والتطوير، وجذب للمواهب والشركات العالمية.
دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة	دعم محدود، مع تحديات في الوصول إلى التمويل والأسواق والمهارات.	دعم شامل، مع برامج متنوعة للتمويل والتدريب والتدويل.	دعم قوي (Mit-)، مع تركيز على الابتكار والتصدير والتكوين المهني.	دعم متكامل، مع حوافز للرقمنة والابتكار والتدويل.
ريادة الأعمال الاجتماعية	ريادة أعمال اجتماعية ناشئة، مع بعض المبادرات الواعدة، لكن مع محدودية في الدعم والإطار القانوني.	ريادة أعمال اجتماعية متطورة، مع إطار قانوني داعم، و تمويل متنوع، ودمج في سياسات الابتكار الاجتماعي.	ريادة أعمال اجتماعية قوية، مع تركيز على التعاونيات والمؤسسات الاجتماعية.	ريادة أعمال اجتماعية متنامية، مع دعم حكومي متزايد، وتركيز على الابتكار الاجتماعي.

• التحديات المستقبلية: تواجه المغرب والدول المرجعية تحديات مستقبلية مشتركة، لكن مع اختلافات في الاستعداد والاستجابة:

المجال	المغرب	الدنمارك	ألمانيا	سنغافورة
التحول الرقمي	استعداد محدود، مع ضعف في البنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية.	استعداد متقدم، مع بنية تحتية رقمية متطورة، ومهارات رقمية عالية، وسياسات استباقية.	استعداد قوي، مع تركيز على الصناعة 4.0، والتكوين المهني في المجالات الرقمية.	استعداد متميز، مع استراتيجية وطنية للاقتصاد الرقمي، واستثمار كبير في التكنولوجيا والمهارات.
التحول نحو الاقتصاد الأخضر	بداية التحول، مع استراتيجية طموحة للطاقت المتجددة، لكن مع محدودية في المهارات الخضراء.	تقدم كبير، مع ريادة عالمية في الطاقات المتجددة، وسياسات بيئية متقدمة.	تحول قوي، مع استراتيجية Energiewende، وتطوير التكنولوجيا والمهارات الخضراء.	تحول متنام، مع Singa-pore Green Plan 2030، وتركيز على الاستدامة والمدن الذكية.

التغيرات الديموغرافية	ارتفاع نسبة الشباب وبداية شيخوخة السكان، مع ضغوط على سوق العمل.	شيخوخة السكان، مع سياسات فعالة لإدماج كبار السن وسياسات هجرة منظمة.	شيخوخة السكان وانخفاض القوى العاملة، مع تمديد الحياة العملية وجذب المهاجرين المهرة.	شيخوخة السكان وانخفاض الخصوبة، مع سياسات لزيادة الإنتاجية وجذب المواهب العالمية.
-----------------------	---	---	---	--

6.5. الخلاصة: الدروس الرئيسية للمغرب:

من خلال مقارنة المغرب بالنماذج الدولية الناجحة، يتضح أن المغرب بحاجة إلى تطوير رؤية وطنية طويلة الأمد لسوق العمل، تستند إلى التزام سياسي قوي، ومشاركة فعالة لأصحاب المصلحة، مع تكامل السياسات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية. كما يتطلب إصلاحًا عميقًا لمنظومة التعليم والتكوين، خاصة تطوير نظام تكوين مهني مزدوج، وتعزيز التعلم مدى الحياة، وتحسين التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات السوق. يجب كذلك تعزيز سياسات سوق العمل النشطة عبر زيادة الاستثمار، وتحسين استهداف الفئات الهشة، وتطوير خدمات التوظيف، مع تعزيز التنسيق بين الفاعلين. إضافة إلى ذلك، يحتاج المغرب إلى بناء نموذج يجمع بين مرونة سوق العمل وحماية اجتماعية شاملة، مدعوماً بسياسات تشغيل نشطة وحوار اجتماعي فعال. وأخيراً، يتوجب تعزيز الابتكار وريادة الأعمال عبر دعم منظومة الابتكار، وتمكين المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتشجيع ثقافة ريادة الأعمال، بما في ذلك ريادة الأعمال الاجتماعية لمواجهة التحديات الاجتماعية وخلق فرص عمل مستدامة.

المحور الثالث:

استعراض المتغيرات والمؤثرات الدولية والمحلية لسوق العمل (الرقمنة، الطاقات المتجددة، التأثيرات المناخية، النماذج الاقتصادية الجديدة) :

الرقمنة:

شهد سوق العمل تطوراً ملحوظاً في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يطال مختلف القطاعات الاقتصادية حول العالم. فالتقدم التكنولوجي السريع واعتماد التكنولوجيا الرقمية في الصناعات المتنوعة أثر بشكل كبير على متطلبات الوظائف وطبيعة المهارات المطلوبة. ولم يعد سوق العمل كما كان في السابق، بل أصبح مرهوناً بالتطورات الرقمية، ما أفرز تحولات واضحة في طبيعة الوظائف، وساهم في بروز أنماط عمل جديدة.

يتمثل أحد أبرز التحولات في تغير طبيعة الوظائف والمهارات المطلوبة، حيث أفرزت تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وتعلم الآلة، وتحليل البيانات الضخمة، نمطاً جديداً من الوظائف التي تتطلب مهارات تقنية عالية مثل البرمجة وتحليل الأنظمة. كما ساهم التحول الرقمي في ترسيخ ثقافة العمل عن بُعد، إذ بات بإمكان الموظفين أداء مهامهم من مواقع جغرافية مختلفة بفضل البنية التحتية الرقمية. وفي سياق متصل، أدى التحول الرقمي إلى دعم الابتكار وخلق بيئة ملائمة لريادة الأعمال، من خلال تسهيل إنشاء الشركات الناشئة في مجالات التكنولوجيا. غير أن الأتمتة والروبوتات شكّلت تحدياً لبعض الوظائف التقليدية، مما يحتم على العاملين تطوير مهارات جديدة للبقاء في دائرة التنافس. وتبرز هنا أهمية تحسين أنظمة التعليم والتدريب لتواكب التحولات الرقمية، وتلبي حاجة السوق إلى كفاءات جديدة. كذلك، تصاعدت أهمية قضايا الأمن السيبراني وحماية البيانات الشخصية، نتيجة لزيادة استخدام التكنولوجيا وتداول البيانات. كما باتت مؤسسات التوظيف تواجه تحديات في إيجاد كفاءات رقمية تمتلك المهارات المطلوبة للتعامل مع هذه التحولات، ما أدى إلى ظهور فجوات في الكفاءات.

على الصعيد العالمي، تبرز تجارب ناجحة في التكيف مع التحول الرقمي. فالصين مثلاً سجلت نمواً هائلاً في التجارة الإلكترونية، والولايات المتحدة تقود التقدم في الذكاء الاصطناعي والتحليل الضخم للبيانات. أما ألمانيا فتُعد رائدة في مفهوم "صناعة 4.0"، بينما تتبنى سنغافورة نموذج

”الحكومة الذكية“. وفي النرويج، تُستخدم التكنولوجيا لتحسين كفاءة الطاقة، في حين تسعى اليابان من خلال ”Society 5.0“ إلى دمج التكنولوجيا في مختلف جوانب الحياة. هذه النماذج العالمية توضح كيف أن استراتيجيات التحول الرقمي تختلف من دولة لأخرى تبعًا للثقافة والاحتياجات الاقتصادية، لكنها تشترك في هدف تحسين الكفاءة والابتكار وجودة الحياة.

أما في المغرب فيُعد التحول الرقمي وسيلة استراتيجية لإعادة هيكلة سوق العمل وخلق فرص تشغيلية جديدة، خصوصًا في صفوف الشباب وخريجي الجامعات. فقد أولت المملكة اهتمامًا متزايدًا بالرقمنة عبر إطلاق برامج ومبادرات مثل «المغرب الرقمي» و«StartUp Morocco»، إلى جانب سن «قانون الشركات الناشئة» سنة 2018، الذي يسعى إلى تبسيط المساطر وتحفيز ريادة الأعمال التكنولوجية. هذا التحول الرقمي لم يقتصر على خلق وظائف مباشرة في مجالات البرمجة، وتطوير التطبيقات، والتجارة الإلكترونية، بل ساهم أيضًا في تحديث القطاعات التقليدية كالزراعة والصناعة والخدمات، من خلال إدماج أدوات الذكاء الاصطناعي والحلول الرقمية. وتشير تقارير رسمية إلى أن عدد المقاولات الرقمية الناشئة في المغرب ارتفع بأكثر من 30% بين 2020 و2023، وساهمت هذه الدينامية في خلق آلاف فرص العمل غير النمطية، خاصة عبر منصات العمل الحر والعمل عن بُعد. كما ساعدت الرقمنة على تسريع اندماج العمال غير الرسميين، بفضل أنظمة الدفع الإلكتروني والتسجيل في برامج الحماية الاجتماعية. ورغم هذه الإنجازات، فإن التحدي الأكبر لا يزال في تقليص الفجوة الرقمية بين المناطق الحضرية والقروية، وتعميم التكوين في المهارات الرقمية، بما يضمن استفادة عادلة وشاملة من فرص العمل الجديدة التي يتيحها الاقتصاد الرقمي.

ورغم أن البعض يرى في التحول الرقمي تهديدًا لسوق العمل من حيث ارتفاع معدلات البطالة، إلا أن الدراسات المستقبلية تؤكد أن هذا التحول سيخلق وظائف أكثر مما سيلغي. فبينما تلغى بعض الوظائف التقليدية، تظهر أخرى جديدة في مجالات مثل تطوير البرمجيات، وأمن المعلومات، وتحليل البيانات.

الطاقة المتجددة:

إن التحول إلى مصادر الطاقة المتجددة لا يسهم فقط في خفض الانبعاثات الكربونية، بل يعد أيضًا وسيلة فعالة لتقليص نسب البطالة، خاصة في ظل ما قد ينجم عن تخلي الدول عن الوقود الأحفوري من فقدان للوظائف التقليدية في هذا القطاع. وعليه، فإن الاستثمار

في الطاقة المتجددة لا يوفر فرص عمل مباشرة فحسب، بل يخلق أيضًا فرصًا غير مباشرة في سلاسل الإمداد، والخدمات، والتقنيات الداعمة.

وقد أصبحت الطاقة المتجددة تسهم بشكل ملموس في خلق فرص عمل جديدة في العالم العربي، حيث شكلت في عام 2017 نحو 10% من إجمالي الوظائف في قطاع الطاقة. وتُتوقع زيادة هذه النسبة إلى أكثر من 15% بحلول عام 2030، مع تحول تدريجي نحو الطاقة الحيوية والطاقة الشمسية، في مقابل تراجع الاعتماد على الطاقة الكهرومائية التي كانت تهيمن سابقًا على القطاع.

فيما يخص الدول العربية فهناك تفاوت كبير من حيث التقدم في تبني مشاريع الطاقة المتجددة. فبينما أحرزت دول مثل المغرب، مصر، والإمارات تقدمًا ملحوظًا في مجالات الطاقة الشمسية والرياح، لا تزال دول أخرى تعتمد بشكل شبه كلي على النفط والغاز، مع غياب واضح لاستراتيجيات وطنية شاملة في الطاقة المتجددة. وقد أوضحت المؤشرات أن معظم أهداف الدول العربية في هذا المجال طموحة لكنها لا تزال بحاجة إلى جهود تنفيذية واقعية ومستمرة.

في الجانب العددي، من المتوقع بحلول 2030 سيبلغ عدد الوظائف في قطاع الطاقة المتجددة بالدول العربية حوالي 1.2 مليون وظيفة. ومن المتوقع أن تتوزع هذه الوظائف على النحو التالي: 584 ألف وظيفة في الطاقة الحيوية، 283 ألفًا في الطاقة الشمسية، 266 ألفًا في الطاقة الكهرومائية، و90 ألفًا في طاقة الرياح، مما يدل على إمكانية مساهمة هذه القطاعات بشكل كبير في تحفيز أسواق العمل العربية.

التأثيرات المناخية:

تزايدت حدة المتغيرات المناخية خلال السنوات الأخيرة، وأصبحت تشكل تحديًا عالميًا يتطلب تدخلًا عاجلاً من مختلف الدول. هذه التحولات البيئية لم تقتصر على التأثير على الموارد الطبيعية فقط، بل امتدت لتؤثر على الاقتصاد وسوق العمل أيضًا. فارتفاع درجات الحرارة، وتكرار الظواهر المناخية القاسية مثل الجفاف والفيضانات، دفع المجتمع الدولي إلى مراجعة سياساته الطاقية، والبحث عن بدائل مستدامة تحمي البيئة وتضمن استقرارًا اقتصاديًا طويل الأمد.

في هذا السياق، برزت الطاقة المتجددة كخيار استراتيجي يجمع بين الفعالية الاقتصادية والاستدامة البيئية. وتُظهر الإحصائيات أن قطاع الطاقات المتجددة على الصعيد العالمي يشهد نموًا متسارعًا في حجم الاستثمارات وفي عدد الوظائف المحدثه. فعلى سبيل المثال، تم تسجيل

أكثر من 11 مليون فرصة عمل سنة 2019 في هذا القطاع، مع توقعات بارتفاع هذا الرقم إلى ما يتجاوز 42 مليون وظيفة بحلول عام 2050 إذا استمرت الدول في تنفيذ سياساتها البيئية الحالية وتطوير مشاريع الطاقة النظيفة.

أما على المستوى العربي، فإن الدول العربية، رغم اعتمادها الكبير على صادرات النفط والغاز، بدأت تتجه بشكل تدريجي نحو مصادر الطاقة المتجددة. هذا التوجه نابع من إدراكها لضرورة تنويع مصادر الدخل الوطني، والتقليل من هشاشتها الاقتصادية أمام تقلبات أسعار النفط، وأيضاً من التزاماتها المناخية الدولية. وقد ساهمت هذه التحركات في خلق وظائف جديدة، خاصة في مجالات تركيب وصيانة محطات الطاقة الشمسية وطاقة الرياح.

تشير البيانات إلى أن الطاقة المتجددة في الدول العربية ساهمت بنسبة 10% من إجمالي وظائف قطاع الطاقة سنة 2017، ومن المتوقع أن ترتفع هذه النسبة إلى أكثر من 15% بحلول سنة 2030. وتختلف مساهمة كل نوع من أنواع الطاقة المتجددة، إذ كانت الطاقة الكهرومائية في صدارة المصادر سابقاً، بينما يُتوقع أن تصدر الطاقة الحيوية ثم الشمسية في السنوات المقبلة من حيث خلق فرص العمل.

رغم هذا التقدم، لا تزال هناك تحديات كبيرة تعرقل تسريع وتيرة التحول الطاقوي في الدول العربية. من أبرز هذه التحديات غياب الكفاءات المتخصصة، وضعف السياسات التحفيزية، والحاجة إلى استثمارات ضخمة. كما أن غياب التنسيق الإقليمي بين الدول العربية في مجال الطاقة المتجددة يُضعف من فرص خلق سوق عمل متكامل ومزدهر على المستوى الإقليمي.

في النهاية، يُعد الاستثمار في الطاقة المتجددة فرصة واعدة للمنطقة العربية ليس فقط لمواجهة التغيرات المناخية، بل أيضاً لمكافحة البطالة وتنشيط الاقتصاد. لكن بلوغ هذه الأهداف يتطلب إرادة سياسية قوية، وإصلاحات تعليمية وهيكلية، ورؤية استراتيجية بعيدة المدى تدمج بين الاقتصاد، البيئة، وسوق العمل.

النماذج الاقتصادية الجديدة:

تشير التغيرات الجذرية التي شهدها العالم، وخاصة بعد جائحة كوفيد-19 والأزمات المناخية، إلى ضرورة تبني نماذج اقتصادية جديدة على الصعيدين الدولي والمحلي. لم يعد من الممكن الاعتماد على النموذج التقليدي الذي تُهيمن فيه الدولة على النشاط الاقتصادي وتُركّز على دعم واسع وغير موجه. فمع توقع دخول أكثر من 100 مليون شخص إضافي إلى سوق العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا خلال السنوات العشر القادمة، يصبح من الضروري

التفكير في تحوّل اقتصادي حقيقي يراعي اعتبارات الاستدامة، والعدالة الاجتماعية، ويعزز مناعة الدول تجاه الصدمات.

لقد بدأت بعض الدول العربية مثل المغرب، مصر، الإمارات وموريتانيا في اتخاذ خطوات ملموسة نحو إعادة بناء نموذجها التنموي، من خلال الاستثمار في الطاقات المتجددة، والتحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري. هذه الخطوات لا تهدف فقط إلى تعزيز الإنتاجية، بل تسعى إلى خلق وظائف ذات جودة، تكون أكثر شمولاً واستجابة لتطلعات الشباب والنساء. فالتكنولوجيا والاقتصاد الأخضر يقدمان اليوم فرصاً واعدة لدمج شرائح جديدة من السكان ضمن الدورة الاقتصادية، بما في ذلك سكان المناطق المهمشة والعاملين في القطاع غير الرسمي.

وفي موازاة هذه التحولات، بات توسيع دور القطاع الخاص أحد الأعمدة الأساسية للنماذج الاقتصادية الجديدة. فالقطاع الخاص مسؤول عن أكثر من 90% من الوظائف في البلدان النامية، وهو قادر، عند تهيئة البيئة المناسبة، على ضخ استثمارات كبيرة وتوفير فرص عمل متنوعة. لكن تحقيق هذا الهدف يتطلب إصلاحات هيكلية عميقة، منها تحسين جودة التعليم، وتطوير المهارات، وتمكين المرأة، وتحقيق عدالة ضريبية تتيح للدولة تعبئة الموارد دون إثقال كاهل الفئات الفقيرة.

من جهة أخرى، تمثل الصلابة في مواجهة الأزمات البيئية والاقتصادية عاملاً محورياً في أي نموذج اقتصادي مستقبلي. البلدان التي ستنجح في التكيف مع تغير المناخ والتحول الطاقوي ستكون أكثر قدرة على الحفاظ على استقرارها الاقتصادي والاجتماعي. ولهذا، فإن تعزيز الاستثمارات في البنية التحتية الخضراء، والتوسع في استخدام التكنولوجيا، واعتماد سياسات دعم موجهة وذكية، كلها تدخل في صلب التحولات المنشودة.

شهد المغرب خلال العقد الأخير تحولاً تدريجياً نحو نموذج اقتصادي جديد يركز على تنمية القطاعات الإنتاجية الخضراء، والتحول الرقمي، والعدالة الاجتماعية، بهدف مواجهة تحديات بطالة الشباب، والهشاشة الاقتصادية، والتغير المناخي. وقد اختار المغرب أن يكون من بين الدول الرائدة في مجال الطاقة المتجددة، حيث استثمر بشكل كبير في مشاريع كبرى مثل محطة نور للطاقة الشمسية بورزازات، والتي تُعد من أكبر المحطات في العالم، وتنتج ما يزيد عن 580 ميغاواط من الكهرباء النظيفة، وساهمت في خلق آلاف مناصب الشغل خلال مراحل البناء والتشغيل، مع توقعات بخلق وظائف طويلة الأمد في صيانة وتدبير البنية التحتية الطاقية.

على صعيد سوق العمل، اعتمد المغرب على تطوير الاقتصاد الرقمي كرافعة جديدة للتشغيل. فقد أطلقت الحكومة سنة 2018 «قانون الشركات الناشئة» لدعم ريادة الأعمال في المجال التكنولوجي، كما تم إنشاء منصات رقمية مثل «startup hub» لدعم الشباب حاملي المشاريع. وتُظهر معطيات وزارة الانتقال الرقمي أن عدد الشركات الناشئة عرف نمواً بـ 30% بين 2019 و2023، ووفرت هذه المشاريع آلاف مناصب العمل غير التقليدية، خصوصاً في مجال البرمجة، والتسويق الرقمي، وخدمات الحوسبة السحابية.

في ميدان العمل غير المهيكّل، الذي يمثل حوالي 40% من إجمالي العمالة في المغرب، بادرت الحكومة، خاصة خلال جائحة كوفيد-19، إلى توسيع نطاق برامج الحماية الاجتماعية والتحويلات المالية عبر منصة «راميد»، واستهدفت ملايين من العمال غير المهيكّلين. كما بدأ المغرب، بدعم من البنك الدولي، في تنفيذ مشروع لتعميم التغطية الاجتماعية بحلول 2025، والذي من شأنه أن يُدمج الفئات الهشة تدريجياً ضمن الاقتصاد الرسمي.

بالإضافة إلى ذلك، انخرط المغرب في تطوير سلاسل الإنتاج الصناعي، خاصة في قطاعات السيارات والطائرات، التي تُعتبر اليوم من أبرز مصادر التصدير والتشغيل. فمثلاً، يضم مصنع «Renault طنجة» ما يزيد عن 6000 عامل، ويُنتج حوالي 400 ألف سيارة سنوياً، كما ساهم في خلق شبكة من المقاولات الصغيرة والمتوسطة في محيطه الجهوي.

يتضح من كل هذه المعطيات أن المغرب لا يسعى فقط إلى معالجة البطالة عبر برامج ظرفية، بل يعمل على إرساء نموذج اقتصادي تشغيلي يقوم على تنويع الاقتصاد، والدمج الاجتماعي، والابتكار، والاستدامة. ومع ذلك، لا تزال التحديات قائمة، خصوصاً في مجال تأهيل اليد العاملة، ومحاربة التفاوتات المجالية، وضمان تقاطع السياسات القطاعية في إطار رؤية موحدة وشاملة.

باختصار، تسير المنطقة نحو تحولات اقتصادية ضرورية لمواجهة تعقيدات الحاضر واستحقاقات المستقبل. هذه النماذج الجديدة لا تقتصر على أدوات مالية أو إصلاحات فنية، بل تمثل رؤية شاملة تتطلب إرادة سياسية، مشاركة مجتمعية واسعة، وتعاوناً دولياً قائماً على الاحترام المتبادل والتكامل في المصالح.

المحور الرابع:

المهن الجديدة وتطور سوق العمل المغربي على المدى المتوسط والطويل

يشهد سوق العمل المغربي تحولات جذرية وسريعة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحديات الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة هذه التحولات لا تقتصر على تغيير طبيعة الوظائف الموجودة فحسب، بل تمتد لتشمل ظهور مهن جديدة كليًا واختفاء أخرى تقليدية، مما يتطلب إعادة تفكير شاملة في استراتيجيات التشغيل والتكوين المهني

في هذا السياق، يأتي هذا المحور ليسلط الضوء على التوجهات المستقبلية لسوق العمل المغربي، مع التركيز على المهن الناشئة والقطاعات الواعدة التي ستشكل عماد الاقتصاد الوطني في العقود القادمة كما يهدف إلى تحليل التحديات والفرص المرتبطة بهذا التحول، وتقديم توصيات عملية لتعزيز قدرة المغرب على مواكبة هذه التطورات والاستفادة منها في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة ; إن فهم ديناميكيات سوق العمل المستقبلي يتطلب نظرة شمولية تأخذ في الاعتبار التوجهات العالمية والخصوصيات المحلية، وتربط بين الاستراتيجيات الوطنية والممارسات الدولية الناجحة. من هذا المنطلق، سنستعرض في هذا المحور أبرز المهن الجديدة التي تبرز في الأفق المغربي، والعوامل المحركة لهذا التطور، والسياسات المطلوبة لضمان انتقال سلس نحو اقتصاد المستقبل.

التحولات الجذرية في سوق العمل المغربي رؤية استشرافية:

1.1. المحركات الأساسية للتغيير:

يشهد سوق العمل المغربي تحولات عميقة مدفوعة بعدة عوامل متداخلة تعيد تشكيل المشهد المهني بشكل جذري تنصهر التكنولوجيا الرقمية قائمة هذه المحركات، حيث تؤثر الثورة الرقمية على جميع القطاعات الاقتصادية دون استثناء فالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة والأتمتة لم تعد مجرد مفاهيم مستقبلية، بل أصبحت واقعًا يفرض نفسه على الشركات والمؤسسات المغربية ; وفقًا لتقرير مستقبل الوظائف الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، فإن من أرباب العمل المغاربة يفكرون في إعادة توجيه أنشطتهم استجابة لتطورات

الذكاء الاصطناع يهذه التوجه يعكس إدراكًا متزايدًا لأهمية التكيف مع التحول الرقمي كضرورة حتمية للبقاء في المنافسة، وليس مجرد خيار استراتيجي.

إلى جانب التكنولوجيا، تلعب التحولات الديموغرافية دورًا محوريًا في إعادة تشكيل سوق العمل فالمغرب يشهد تغيرات ديموغرافية مهمة تتمثل في شيخوخة السكان التدريجية من جهة، ودخول أجيال جديدة من الشباب المتعلم إلى سوق العمل من جهة أخرى هذا التحول الديموغرافي يخلق فرصًا جديدة في قطاعات مثل الصحة والرعاية الاجتماعية، بينما يتطلب في الوقت نفسه إعادة تأهيل العمالة الأكبر سنًا للتكيف مع المتطلبات الجديدة

كما تساهم التحديات البيئية والمناخية في دفع التحول نحو الاقتصاد الأخضر، مما يفتح المجال أمام ظهور مهن جديدة في مجالات الطاقات المتجددة والتنمية المستدامة فالمغرب، بوصفه رائدًا إقليميًا في مجال الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، يشهد نموًا متسارعًا في الطلب على المتخصصين في هذه المجالات.

1.2. التحديات الهيكلية والفرص الناشئة:

رغم الفرص الواعدة التي تتيحها هذه التحولات، فإن سوق العمل المغربي يواجه تحديات هيكلية معقدة تتطلب معالجة شاملة ومتكاملة؛ يبرز في المقدمة تحدي عدم التوافق بين المهارات المتاحة والمهارات المطلوبة، حيث تشير الدراسات إلى أن 39% من المهارات الحالية للعمال المغاربة ستحتاج إلى تطوير أو قد تصبح عفا عليها الزمن بحلول عام 2030. هذا التحدي يتفاقم بفعل ضعف منظومة التكوين المهني وعدم مواكبتها للتطورات السريعة في متطلبات السوق فبينما تشهد قطاعات مثل التكنولوجيا المالية والتجارة الإلكترونية نموًا متسارعًا، تبقى برامج التكوين المهني التقليدية غير قادرة على تلبية الحاجة المتزايدة للكفاءات المتخصصة في هذه المجالات

من جهة أخرى، تمثل الفجوة الرقمية بين المناطق الحضرية والقروية تحديًا إضافيًا يهدد بتعميق التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية فبينما تستفيد المدن الكبرى من الفرص الجديدة التي يتيحها الاقتصاد الرقمي، تبقى المناطق القروية والنائية محرومة من هذه الإمكانيات، مما يتطلب استراتيجيات خاصة لضمان الشمولية في التحول الرقمي لكن هذه التحديات تقابلها فرص استثنائية يمكن للمغرب الاستفادة منها لتعزيز موقعه التنافسي إقليميًا وعالميا فالموقع الاستراتيجي للمملكة والاستثمارات الضخمة في البنية التحتية الرقمية والطاقة تضعها في موقع مثالي لتصبح مركزًا إقليميًا للتكنولوجيا والطاقات المتجددة.

المهن الناشئة والقطاعات الواعدة في الأفق المغربي:

2.1. قطاع التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي:

يقف قطاع التكنولوجيا في المقدمة كأحد أهم القطاعات الواعدة في المغرب، حيث يشهد نموًا متسارعًا يفوق التوقعات. تشير الإحصائيات الرسمية إلى أن عدد الشركات الناشئة في المجال التكنولوجي ارتفع بنسبة 30% بين عامي 2020 و2023، مما ساهم في خلق آلاف فرص العمل الجديدة، خاصة في مجالات البرمجة وتطوير التطبيقات والتجارة الإلكترونية.

في مقدمة المهن الناشئة في هذا القطاع، نجد متخصصي الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، الذين يشهدون طلبًا متزايدًا من قبل البنوك وشركات الاتصالات والمؤسسات الحكومية، هؤلاء المتخصصون مطالبون بتطوير حلول ذكية لتحسين الخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يجعلهم من أكثر المهن المطلوبة في السوق المغربي. كما يشهد مجال الأمن السيبراني نموًا ملحوظًا، خاصة مع تزايد التهديدات الإلكترونية وتوسع الخدمات الرقمية الحكومية فالحاجة إلى خبراء الأمن السيبراني تزايد ليس فقط في القطاع المصرفي والمالي، بل أيضًا في قطاعات حيوية مثل الطيران والموانئ والطاقة.

أما في مجال تطوير البرمجيات والتطبيقات، فيشهد المغرب ظهور جيل جديد من المطورين المتخصصين في التقنيات الحديثة مثل البلوك تشين والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء هذه التخصصات الجديدة تفتح آفاقًا واسعة للعمل الحر والشركات الناشئة، كما تساهم في جذب الاستثمارات الأجنبية في قطاع التكنولوجيا.

2.2. قطاع الطاقات المتجددة والاقتصاد الأخضر:

يحتل المغرب موقعًا رياديًا في مجال الطاقات المتجددة على المستوى الإقليمي والعالمي، مما يجعل هذا القطاع من أهم مصادر فرص العمل المستقبلية. لا تكتفي المشاريع العملاقة مثل محطة نور للطاقة الشمسية في ورزازات ومزارع الرياح في طرفاية وطنجة بإنتاج الطاقة النظيفة، بل تخلق أيضًا آلاف فرص العمل المباشرة وغير المباشرة. في هذا السياق، تبرز مهن جديدة مثل مهندسي الطاقة الشمسية ومتخصصي صيانة توربينات الرياح وخبراء كفاءة الطاقة. هذه المهن تتطلب مهارات تقنية عالية وتكوينًا متخصصًا، مما يفتح المجال أمام مؤسسات التعليم العالي والتكوين المهني لتطوير برامج جديدة تلبي هذه الحاجة المتزايدة.

كما يشهد مجال البناء الأخضر والهندسة البيئية نموًا متسارعًا، خاصة مع تزايد الوعي البيئي واعتماد معايير الاستدامة في المشاريع العمرانية الجديدة فالحاجة إلى مهندسين متخصصين في التصميم البيئي وخبراء في إدارة النفايات وتدوير المواد تتزايد باستمرار. إضافة إلى ذلك، يفتح الاقتصاد الدائري آفاقًا جديدة لمهن مبتكرة في مجالات إعادة التدوير والاستخدام الأمثل للموارد هذه المهن لا تساهم فقط في حماية البيئة، بل تخلق أيضًا قيمة اقتصادية مضافة وفرص عمل مستدامة.

3.2. قطاع الصحة والرعاية الاجتماعية:

يشهد قطاع الصحة في المغرب تطورًا ملحوظًا مدفوعًا بعدة عوامل، منها الشيخوخة التدريجية للسكان وتوسع القطاع الصحي الخاص وتطور التقنيات الطبية، هذا التطور يخلق فرصًا جديدة لمهن متنوعة تتراوح بين التخصصات الطبية التقليدية والمهن الجديدة المرتبطة بالتكنولوجيا الصحية.

في مقدمة هذه المهن الناشئة، نجد متخصصي الصحة الرقمية والطب عن بُعد، الذين يلعبون دورًا متزايد الأهمية في تحسين الوصول إلى الخدمات الصحية، خاصة في المناطق النائية كما تشهد مهن مثل محلي البيانات الصحية ومطوري التطبيقات الطبية نموًا متسارعًا. أما في مجال الرعاية الاجتماعية، فتبرز الحاجة المتزايدة إلى متخصصين في رعاية المسنين والعلاج النفسي والدعم الاجتماعي، هذه المهن تكتسب أهمية خاصة في ظل التغيرات الاجتماعية والديموغرافية التي يشهدها المجتمع المغربي. كما يشهد مجال الطب التجديدي والعلاج الجيني تطورًا ملحوظًا، مما يفتح آفاقًا جديدة للباحثين والمتخصصين في هذه المجالات المتقدمة وتتطلب هذه التخصصات تكوينًا عاليًا ومستمرًا، لكنها تقدم فرصًا مهنية استثنائية.

التوجهات الاستراتيجية الوطنية وأثرها على سوق العمل:

3.1. خارطة الطريق للتشغيل رؤية طموحة للمستقبل:

تمثل خارطة الطريق للتشغيل 2030 التي أطلقتها الحكومة المغربية نقلة نوعية في التعامل مع تحديات البطالة وتطوير سوق العمل. هذه الاستراتيجية الطموحة تهدف إلى خفض معدل البطالة إلى 9% بحلول عام 2030 وخلق 1.45 مليون فرصة عمل جديدة خلال السنوات الست المقبلة، بميزانية تبلغ 15 مليار درهم في عام 2025 وحده. تقوم هذه الاستراتيجية على ثماني مبادرات أساسية تتكامل فيما بينها لتحقيق التحول المنشود في سوق العمل. في المقدمة، تأتي مبادرة إحياء الاستثمار في المقاولات الصغيرة والمتوسطة، التي تستهدف تطبيق مقتضيات ميثاق

الاستثمار للمشاريع التي تتراوح قيمتها بين مليون و50 مليون درهم، مع تبسيط الإجراءات الإدارية وتعميم الرقمنة. كما تركز الاستراتيجية على تحديث منظومة التكوين المهني لتواكب متطلبات سوق العمل المتطورة. هذا التحديث يشمل رفع عدد المشاركين في نظام التدريب إلى 100 ألف مشارك، وزيادة التعويض المخصص للمقاولات المكونة من 4000 إلى 5000 درهم لكل متدرب، إضافة إلى منحة للتشغيل تهدف إلى خلق 110 آلاف منصب إضافي في المقاولات الصغيرة والمتوسطة.

كما تُنتقد الخارطة لإهمالها القطاع غير المهيكل، حيث لم تُطرح حلول عملية لإدماج هذه الفئة الواسعة في الاقتصاد الرسمي، إضافة إلى ضعف الربط بين سياسات التشغيل والاستراتيجيات القطاعية الكبرى في مجالات الصناعة والفلاحة والسياحة، ما يحد من فرص خلق وظائف منسجمة مع أولويات التنمية. وتبرز كذلك محدودية الحوافز الموجهة للمقاولات الصغيرة والمتوسطة في تشغيل الشباب والنساء، في ظل استمرار التعقيدات الإدارية والجبائية، فضلاً عن غياب آليات تقييم دوري وشفاف تُمكن من تتبع التقدم المحرز ونشر المعطيات الدقيقة حول نتائج التنفيذ.

2.3. النموذج التنموي الجديد وتأثيره على التشغيل:

يشكل النموذج التنموي الجديد الذي اعتمده المغرب في مايو 2021 إطاراً مرجعياً شاملاً لتوجيه السياسات العمومية نحو تحقيق نمو اقتصادي شامل ومستدام. هذا النموذج يضع الإنسان في قلب التنمية، ويهدف إلى خلق أكثر من 400 ألف فرصة عمل سنوياً لتحقيق أهداف رؤية 2035. يركز النموذج الجديد على تطوير القطاعات الإنتاجية ذات القيمة المضافة العالية، مثل الصناعات التحويلية والخدمات المتقدمة والاقتصاد الرقمي. هذا التوجه يتطلب إعادة هيكلة شاملة لسوق العمل وتطوير مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات هذه القطاعات الناشئة. كما يولي النموذج أهمية خاصة لتعزيز دور المرأة في سوق العمل، حيث يستهدف رفع معدل مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي إلى مستويات تضاهي المعايير الدولية. هذا الهدف يتطلب تطوير سياسات متكاملة تشمل التكوين والتأهيل وتوفير بيئة عمل مناسبة للمرأة.

3.3. المبادرات القطاعية والبرامج الحكومية:

تتكامل الاستراتيجية الوطنية للتشغيل مع مجموعة من المبادرات القطاعية والبرامج الحكومية التي تهدف إلى تطوير قطاعات محددة وخلق فرص عمل نوعية. في مقدمة هذه المبادرات،

نجد برنامج «المغرب الرقمي» الذي يهدف إلى تحويل المملكة إلى مركز رقمي إقليمي، مما يتطلب تكوين آلاف المتخصصين في مجالات التكنولوجيا المختلفة. كما يلعب قانون الشركات الناشئة الذي تم إقراره في 2018 دوراً مهماً في تشجيع ريادة الأعمال التكنولوجية، حيث يوفر إطاراً قانونياً مبسطاً ومحفزات مالية للشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا. هذا القانون ساهم في ازدهار النظام البيئي للشركات الناشئة وخلق فرص عمل جديدة للشباب المتخصص في التكنولوجيا. في المجال الصناعي، تساهم استراتيجية التسريع الصناعي في تطوير قطاعات واعدة مثل صناعة السيارات والطيران، مما يخلق فرص عمل متنوعة تتراوح بين المهن التقنية المتخصصة والوظائف الإدارية والتسويقية. هذه القطاعات تتطلب مهارات عالية وتكويناً مستمراً، مما يدفع إلى تطوير برامج تكوين متخصصة بالشراكة مع الشركات الرائدة في هذه المجالات

التحديات والعوائق أمام التحول المهني:

تعد فجوة المهارات من أبرز التحديات البنيوية التي تعيق ملاءمة العرض التكويني مع متطلبات سوق الشغل المغربي، خصوصاً في ظل التحول الرقمي المتسارع. لا تقتصر هذه الفجوة على المهارات التقنية المتقدمة، بل تشمل كذلك المهارات الأساسية كاللغات، التفكير النقدي، وحل المشكلات. ويزداد هذا التحدي حدة بسبب بطء وتيرة إصلاح منظومة التعليم والتكوين، وضعف التنسيق بين مؤسسات التكوين والقطاع الخاص، إلى جانب غياب التوازن بين التكوين النظري والتطبيق العملي. كما تُفاقم التفاوتات الجغرافية والاجتماعية من محدودية استفادة الفئات الهشة من فرص التكوين والتشغيل، لا سيما في المناطق القروية. وتواجه المؤسسات بدورها تحديات تنظيمية وثقافية مرتبطة بمقاومة التغيير، وضعف الاستثمار في التكوين وإدارة الكفاءات، ما يؤثر سلباً على قدرتها في مواكبة التحولات الاقتصادية. وفي ظل هذه الإكراهات، تبدو الرؤية الاستراتيجية لسوق الشغل المغربي في أفق 2050 مرتبطة بمدى نجاعة الإصلاحات الحالية، حيث تتراوح السيناريوهات المحتملة بين التفاؤل بتحقيق نمو مرتفع يقود إلى إحداث فرص شغل واسعة، والتشاؤم باستمرار التحديات وفشل الإصلاح، مع بروز قطاعات واعدة كالتكنولوجيا المالية، الصحة الرقمية، الطاقات المتجددة، والزراعة الذكية، والتي تتطلب إعادة تعريف للمهارات والكفاءات المستقبلية.

الرؤية الاستراتيجية لسوق العمل المغربي 2030-2050:

5.1. السيناريوهات المحتملة للتطور:

بناء على التحليل المعمق للاتجاهات الحالية والعوامل المؤثرة، يمكن تحديد ثلاثة سيناريوهات محتملة لتطور سوق العمل المغربي على المدى الطويل. السيناريو الأول، وهو السيناريو المتفائل، يفترض نجاح الإصلاحات الحالية وتحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفعة تتراوح بين 4% و5% سنوياً، مما يمكن من خلق 1.5 مليون فرصة عمل جديدة بحلول 2030 وخفض معدل البطالة إلى أقل من 8% في هذا السيناريو، ستشهد القطاعات التكنولوجية والخدمات المتقدمة نمواً استثنائياً، وستصبح المغرب مركزاً إقليمياً للتكنولوجيا والطاقات المتجددة. كما ستتحسن مؤشرات التشغيل النسائي والشبابي بشكل ملحوظ، وستنخفض التفاوتات الجهوية بفضل الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والتكوين. السيناريو الثاني، وهو السيناريو المعتدل، يفترض تحقيق نمو اقتصادي متوسط يتراوح بين 3% و4% سنوياً، مع نجاح جزئي للإصلاحات المطروحة. في هذا السيناريو، سيتم خلق حوالي مليون فرصة عمل جديدة بحلول 2030، وسيخفض معدل البطالة إلى حوالي 9-10%.

أما السيناريو الثالث، وهو السيناريو المتشائم، فيفترض استمرار التحديات الحالية وبطء وتيرة الإصلاحات، مما قد يؤدي إلى نمو اقتصادي ضعيف لا يتجاوز 2-3% سنوياً. في هذا السيناريو، قد لا يتم تحقيق الأهداف المرجوة في مجال التشغيل، وقد تتفاقم مشكلة البطالة، خاصة بين الشباب والخريجين.

2.5. القطاعات الرائدة في المستقبل:

تشير التوقعات إلى أن عدة قطاعات ستقود النمو في سوق العمل المغربي خلال العقود القادمة. في المقدمة، يأتي قطاع التكنولوجيا المالية (الفينتك) الذي يشهد نمواً متسارعاً مع تطور الخدمات المصرفية الرقمية وحلول الدفع الإلكتروني. هذا القطاع يتطلب مهارات متخصصة في البرمجة والأمن السيبراني وتحليل البيانات. كما يتوقع أن يشهد قطاع الصحة الرقمية تطوراً كبيراً، خاصة مع تزايد الحاجة إلى حلول الطب عن بعد والذكاء الاصطناعي في التشخيص والعلاج. هذا القطاع يفتح آفاقاً واسعة للتعاون بين المتخصصين في الطب والتكنولوجيا. في مجال الطاقة، ستستمر الطاقات المتجددة في قيادة النمو، مع توقعات بظهور تقنيات جديدة مثل الهيدروجين الأخضر وتخزين الطاقة. هذه التطورات ستخلق فرص عمل جديدة في البحث والتطوير والتصنيع والصيانة. أما في مجال الزراعة، فستشهد الزراعة الذكية والمستدامة نمواً

ملحوظا، مع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتحسين الإنتاجية وتقليل استهلاك المياه. هذا التطور سيخلق فرص عمل جديدة للمهندسين الزراعيين والمتخصصين في التكنولوجيا الزراعية.

3.5. تطور المهارات والكفاءات المطلوبة:

مع تطور سوق العمل، ستتغير طبيعة المهارات والكفاءات المطلوبة بشكل جذري. ستزداد أهمية المهارات الرقمية الأساسية، مثل استخدام البرمجيات المتقدمة وفهم أساسيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، لتصبح ضرورية في معظم المهن. كما ستكتسب المهارات الناعمة أهمية متزايدة، خاصة مهارات التواصل والعمل الجماعي والقيادة والإبداع. هذه المهارات ستصبح مميزة للعنصر البشري في مواجهة الأتمتة والذكاء الاصطناعي. إضافة إلى ذلك، ستظهر حاجة متزايدة للمهارات المتعددة التخصصات، حيث سيحتاج العاملون إلى فهم أساسيات عدة مجالات لتمكينهم من العمل في بيئات متعددة التخصصات. هذا التطور يتطلب إعادة تفكير شاملة في مناهج التعليم والتكوين.

التوصيات الاستراتيجية لتعزيز سوق العمل المغربي:

1.6. تطوير منظومة التعليم والتكوين:

تمثل إعادة هيكلة منظومة التعليم والتكوين المهني الأولوية الأولى لضمان نجاح التحول المنشود في سوق العمل المغربي. يتطلب هذا التطوير اعتماد مقاربة شمولية تبدأ من التعليم الأساسي وتمتد إلى التعليم العالي والتكوين المستمر. في مجال التعليم الأساسي، يجب تعزيز تدريس العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM) منذ المراحل المبكرة، مع إدماج البرمجة والتفكير الحاسوبي كمواد أساسية. كما يجب تطوير مهارات اللغات الأجنبية، خاصة الإنجليزية، لتمكين الطلاب من الوصول إلى المعرفة العالمية والتفاعل مع الأسواق الدولية. أما في التعليم العالي، فيجب تطوير برامج جديدة تتماشى مع احتياجات السوق، مثل الذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات والأمن السيبراني والطاقات المتجددة. هذه البرامج يجب أن تتضمن تدريبات عملية مكثفة بالشراكة مع الشركات الرائدة في هذه المجالات. كما يجب إعادة تأهيل منظومة التكوين المهني لتصبح أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات السوق. هذا يتطلب تطوير برامج تكوين قصيرة المدى في التخصصات الناشئة، وإنشاء مراكز تميز متخصصة في القطاعات الواعدة، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص في تصميم وتنفيذ برامج التكوين.

2.6. تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

تلعب الشراكة الفعالة بين القطاعين العام والخاص دورا محوريا في نجاح استراتيجيات تطوير سوق العمل. هذه الشراكة يجب أن تتجاوز الإطار التقليدي لتشمل التخطيط المشترك لاحتياجات المهارات المستقبلية وتطوير برامج التكوين والتأهيل. في هذا السياق، يوصى بإنشاء مجالس قطاعية متخصصة تضم ممثلين عن الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات التعليم والتكوين، مهمتها تحديد احتياجات كل قطاع من المهارات والكفاءات ووضع خطط تطوير متوسطة وطويلة المدى. كما يجب تشجيع الشركات على الاستثمار في التكوين والتأهيل من خلال حوافز ضريبية ومالية، وتسهيل إجراءات إنشاء مراكز التكوين الخاصة بالشركات. هذا الاستثمار سيضمن توفر الكفاءات المطلوبة ويقلل من فجوة المهارات.

3.6. تطوير البنية التحتية الرقمية:

يشكل تطوير البنية التحتية الرقمية شرطا أساسيا لنجاح التحول نحو الاقتصاد الرقمي وخلق فرص العمل الجديدة. هذا التطوير يجب أن يشمل تعميم الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة في جميع أنحاء المملكة، خاصة في المناطق القروية والنائية. كما يجب الاستثمار في تطوير المنصات الرقمية الحكومية وتبسيط الإجراءات الإدارية، مما سيساهم في تحسين بيئة الأعمال وتشجيع ريادة الأعمال. هذا التطوير سيخلق أيضا فرص عمل جديدة في مجالات تطوير وصيانة هذه المنصات. إضافة إلى ذلك، يجب تطوير مراكز البيانات والحوسبة السحابية لتمكين الشركات المغربية من الاستفادة من التقنيات المتقدمة دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة في البنية التحتية التكنولوجية.

4.6. دعم ريادة الأعمال والابتكار:

تمثل ريادة الأعمال والابتكار محركين أساسيين لخلق فرص العمل الجديدة، خاصة في القطاعات التكنولوجية والإبداعية. لذلك، يجب تطوير نظام بيئي متكامل لدعم الشركات الناشئة والمبتكرة. هذا الدعم يجب أن يشمل تسهيل الوصول إلى التمويل من خلال صناديق الاستثمار المتخصصة وبرامج الدعم الحكومي، وتوفير حاضنات ومسرعات أعمال متخصصة، وتبسيط الإجراءات القانونية والإدارية لإنشاء الشركات. كما يجب تشجيع الابتكار في الشركات القائمة من خلال حوافز للبحث والتطوير، وتسهيل التعاون بين الشركات ومؤسسات البحث العلمي، وحماية الملكية الفكرية.

5.6. تعزيز الشمولية والعدالة الاجتماعية:

يجب أن يكون التحول في سوق العمل شاملاً ومنصفاً، بحيث يستفيد منه جميع فئات المجتمع دون تمييز. هذا يتطلب وضع سياسات خاصة لدعم الفئات الهشة والمهمشة، مثل النساء والشباب والسكان القرويين.

6.6. خلاصة تطور مدونات الشغل في المغرب:

قبل سنة 2004، كانت علاقات الشغل في المغرب تخضع لمجموعة من القوانين المتفرقة، مثل الظواهر والمراسيم، وهو ما أدى إلى غياب إطار قانوني موحد وضعف حماية الأجراء، مع تركيز أساسي على العلاقة التعاقدية التقليدية بين المشغل والأجير. وفي سنة 2004، تم اعتماد مدونة الشغل الحالية كأول إطار قانوني شامل ينظم علاقات الشغل، حيث تضم أكثر من 500 مادة، وتهدف إلى حماية الأجراء وتنظيم العلاقة بين المشغل والأجير بشكل أوضح وأكثر توازناً.

ورغم أهميتها، ما تزال مدونة الشغل الحالية تواجه عدة إشكالات تحد من فعاليتها في مواكبة التحولات التي يعرفها سوق العمل. فمن أبرز هذه التحديات الجمود التشريعي، إذ لم يتم تعديل المدونة منذ دخولها حيز التنفيذ، رغم التغيرات العميقة التي مست طبيعة العمل وأنماطه. كما أن نصوصها لم تواكب بعد الأنماط الجديدة للتشغيل، مثل العمل عن بعد، والعمل المرن، والاقتصاد الرقمي. وإضافة إلى ذلك، يطرح التطبيق العملي للمدونة عدة صعوبات، منها تفاوت تفسير النصوص، وضعف آليات المراقبة، وغياب الحوافز التي تشجع على الامتثال. أما على مستوى الحماية الاجتماعية، فلا تزال المدونة عاجزة عن توفير تغطية كافية للفئات الهشة، خصوصاً العاملين في القطاع غير المهيكّل أو في الاقتصاد غير الرسمي، مما يزيد من هشاشة التشغيل.

ومن أجل تطوير المدونة وجعلها أكثر ملاءمة للواقع الحالي، يُقترح إدماج أنماط التشغيل الحديثة من خلال تقنين العمل عن بعد والعمل المرن، وتنظيم نشاط المنصات الرقمية. كما ينبغي توسيع نطاق الحماية الاجتماعية ليشمل العاملين في القطاع غير المهيكّل، إلى جانب رقمنة العلاقة الشغلية عبر اعتماد العقود الإلكترونية ومنصات لتدبير النزاعات. ويمكن أيضاً تحفيز المقاولات على الامتثال من خلال آليات جبائية ودعم إداري، مع مراعاة الخصوصيات الجهوية لسوق العمل، وتحديث آليات المراقبة والعقوبات لجعلها أكثر فعالية وردعاً.

وعلى صعيد التحيين، يُستحسن اعتماد دورة زمنية لمراجعة المدونة لا تتجاوز عشر سنوات، مع إجراء تقييم مرحلي كل خمس سنوات. كما يُقترح إحداث مرصد وطني لسوق الشغل

لتوفير المعطيات الدقيقة التي تساعد في صياغة التعديلات، وضمان إشراك الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين في كل عملية مراجعة، بما يضمن انسجام النص القانوني مع دينامية سوق العمل وتطوراتها.

7.6. تخصيص الأنشطة القطاعية حسب خصوصيات الجهات لتعزيز الإدماج المهني:

يمثل اعتماد مقارنة جهوية في تخصيص الأنشطة الاقتصادية والقطاعية إحدى الركائز الأساسية لتعزيز الإدماج المهني وتحقيق تنمية مندمجة على المستوى الوطني. وتقوم هذه المقاربة على مراعاة الخصوصيات السوسيو-اقتصادية لكل جهة، بما يسمح بخلق فرص شغل مستدامة وتوزيع عادل للأنشطة الاقتصادية على مختلف المناطق، وفقاً لخصوصيتها الجغرافية والاقتصادية والثقافية والبيئية.

في هذا الإطار، تبرز الحاجة إلى سياسة وطنية واضحة لتوزيع الأنشطة القطاعية بين الجهات، تبدأ بـ تشخيص دقيق للقدرات الإنتاجية لكل جهة، من خلال إجراء دراسات ميدانية تحدد القطاعات الواعدة مثل الفلاحة، السياحة، الصناعة، الاقتصاد الأزرق، الاقتصاد الأخضر، والاقتصاد الرقمي، وذلك بناءً على المؤهلات المحلية المتوفرة.

كما ينبغي توجيه الاستثمارات نحو القطاعات المتنامية مع الهوية الجهوية، عبر دعم المشاريع التي ترفع من القيمة المضافة المحلية وتشغل الكفاءات الجهوية، وتحفيز المقاولات على التمرکز في الجهات التي تتلاءم طبيعة نشاطها مع مواردها وإمكانياتها. وفي السياق نفسه، يصبح من الضروري مواءمة التكوين المهني والتعليم العالي مع الحاجيات الجهوية، عبر تطوير عروض التكوين بما يتماشى مع القطاعات المستهدفة في كل جهة، بما يضمن جاهزية الشباب لولوج سوق الشغل المحلي. إضافة إلى ذلك، يكتسي إشراك الفاعلين المحليين في التخطيط والتنفيذ أهمية بالغة، من خلال تعزيز دور الجماعات الترابية، وغرف التجارة والصناعة، والمجتمع المدني في تحديد الأولويات القطاعية ووضع البرامج العملية لتنفيذها.

من شأن هذه المقاربة أن تُحدث أثراً إيجابياً على سوق الشغل، أبرزها تقليص الفوارق المجالية في التشغيل، ورفع نسب الإدماج المهني للشباب والنساء، وخلق دينامية اقتصادية محلية مستدامة، إضافة إلى تقوية الانتماء الجهوي عبر مشاريع تحمل بصمة محلية واضحة، والمساهمة في تقليص الهجرة الداخلية نحو المدن الكبرى.

خاتما:

من إدارة الأزمات إلى صناعة المستقبل:

إن سوق الشغل المغربي يقف اليوم عند مفترق طرق حاسم. يمكنه أن يستمر في مسار النمو الهش، الذي يعتمد على الخارج والظرفية، ويبقى في وضع «إدارة الأزمات» بشكل دائم، معرضاً لأي صدمة خارجية. أو يمكنه أن يختار الطريق الأصعب ولكنه الأكثر استدامة: طريق بناء «مناعة اقتصادية» حقيقية و نموذج تنموي شامل.

إن دق ناقوس الخطر بشأن الاعتماد على أوروبا واحتمالية أن يصبح تنظيم كأس العالم فقاعة وليس انجازا متفردا ليس دعوة للتشاؤم، بل هو دعوة للواقعية والتحرك الاستباقي. فقبل أن نتحدث عن التكيف مع الذكاء الاصطناعي، يجب أن نبني اقتصاداً صلباً ومتنوعاً قادراً على الصمود في وجه رياح الحاضر.

إن التحولات القادمة، رغم تحدياتها، تحمل في طياتها فرصة فريدة لإعادة بناء عقد اجتماعي جديد. عقد اجتماعي لا يترك العمال في قطاع البناء والسياحة والخدمات يواجهون مصيرهم المجهول بعد 2030. عقد اجتماعي يضمن أن تكون التكنولوجيا في خدمة الإنسان وليس العكس. وعقد اجتماعي يجعل من الانتقال الأخضر رافعة للعدالة الاجتماعية وليس فقط للنمو الاقتصادي.

إن الانتقال من إدارة الأزمات إلى صناعة المستقبل يتطلب شجاعة سياسية، ورؤية استراتيجية، وحواراً مجتمعياً حقيقياً. هذا هو التحدي الأكبر الذي يواجهه المغرب في العقد القادم.

Le marché du travail marocain à la croisée des chemins : entre fragilité de la dépendance externe et nécessité des transformations futures

Rapport stratégique – Juin 2025

Résumé exécutif

Le marché du travail marocain traverse une phase critique combinant opportunités prometteuses et risques structurels profonds. Alors que l'économie célèbre des succès sectoriels, notamment dans l'industrie automobile, et bénéficie d'une dynamique liée aux préparatifs de l'organisation de la Coupe du Monde 2030, une analyse attentive révèle une fragilité préoccupante.

Le modèle de croissance actuel repose de manière excessive sur les fluctuations du marché européen, tandis qu'une grande partie des emplois créés dans des secteurs comme la construction, le tourisme et les services sont par nature temporaires et précaires.

Ce rapport tire la sonnette d'alarme quant à cette dépendance. Avant d'aborder les transformations de long terme comme l'intelligence artificielle et le changement climatique, il met en lumière les défis immédiats qui pourraient se transformer en crise aiguë à moyen terme. La dépendance à l'Europe en matière industrielle nous rend otages de ses politiques protectionnistes et environnementales, et l'essor lié à la Coupe du Monde dissimule une « bulle » susceptible d'éclater après 2030, laissant des milliers de travailleurs sans alternatives.

Après cet avertissement, le rapport plonge dans l'analyse des forces de transformation profondes (intelligence artificielle, environnement, évolution du concept de travail) et explore leur impact sur la relation entre travailleurs et employeurs, ainsi que sur l'avenir du mouvement syndical.

En conclusion, il présente des recommandations stratégiques qui ne visent pas uniquement l'adaptation à l'avenir, mais surtout la construction d'une véritable « **immunité économique** » et d'une solidité durable du modèle de développement marocain, afin de garantir que le marché du travail puisse résister aux chocs extérieurs et créer des emplois décents et durables pour tous.

I. Diagnostic général du marché du travail

Pour comprendre la profondeur des défis, il est indispensable de partir des principaux indicateurs décrivant la situation actuelle du marché du travail marocain :

- **Chômage structurel** : début 2025, le taux de chômage national s'élève à 13,3 %. Ce chiffre cache des disparités plus graves : 37 % chez les jeunes et 20 % chez les femmes, révélant des difficultés structurelles d'intégration de ces catégories.
- **Faible participation** : le taux d'activité économique ne dépasse pas 43 % de la population en âge de travailler, l'un des plus faibles aux niveaux régional et international. La participation des femmes, inférieure à 18 %, reflète un énorme potentiel humain inexploité.
- **Qualité de l'emploi** : malgré la création de nouveaux postes, le phénomène de « sous-emploi » (travail à temps partiel non désiré ou chômage déguisé) touche 1,25 million de personnes. Le secteur informel domine près des deux tiers de la main-d'œuvre, privant ainsi des millions de Marocains de protection sociale et d'un travail décent.

Ces chiffres ne sont pas de simples statistiques, mais le reflet d'un modèle économique qui n'a pas encore permis un véritable décollage, capable d'offrir des opportunités suffisantes et de qualité pour tous. L'image s'assombrit encore lorsqu'on analyse les sources de cette croissance fragile.

II. Alerte : fragilité du modèle économique et dépendance à l'étranger

Avant d'aborder les défis de long terme, il est crucial de s'arrêter sur les menaces actuelles qui risquent de compromettre la stabilité du marché du travail à court et moyen terme. Les « success stories » d'aujourd'hui contiennent en elles-mêmes les germes de leurs futures crises.

2.1. L'industrie à la merci de l'Europe : un succès conditionnel

L'industrie automobile est la réussite la plus marquante de la dernière décennie, le Maroc étant devenu le premier fournisseur de voitures de l'Union européenne. Mais ce succès repose à plus de 80 % sur la demande de la France et de l'Espagne. Cette dépendance extrême expose le secteur, employant des centaines de milliers de personnes, à trois risques majeurs :

1. **Politiques de relocalisation européenne** : l'UE s'oriente de plus en plus vers le soutien à la production locale et la protection de ses marchés, notamment dans des secteurs stratégiques comme la voiture électrique.
2. **Transition vers l'électrique** : ce changement exige des investissements massifs et de nouvelles chaînes d'approvisionnement. Si le Maroc ne parvient pas rapidement à se positionner dans la fabrication de batteries et de composants électroniques, il risque de perdre son avantage compétitif.
3. **Taxe carbone européenne (CBAM)** : son application pourrait réduire la compétitivité des exportations marocaines si le pays n'accélère pas la décarbonation de son industrie locale.

Tout ralentissement économique en Europe ou toute modification de ses politiques commerciales ou environnementales pourrait provoquer une forte contraction de la demande, menaçant des milliers d'emplois industriels au Maroc.

2.2. Le secteur des services et du tourisme : illusion de durabilité et bulle 2030

Les risques ne concernent pas que l'industrie, ils s'étendent aussi aux services.

- **Centres d'appels : fin d'un modèle ?** Le secteur de l'outsourcing, qui emploie environ 90 000 jeunes (dont 80 % dépendant du marché français), est directement menacé par une nouvelle loi française limitant le « cold calling », qui entrera en vigueur en 2026. Cela illustre la fragilité d'un modèle dépendant d'un seul marché et de services à faible valeur ajoutée.

Bulle de la Coupe du Monde 2030 : et après ? L'événement devrait créer environ 250 000 emplois temporaires dans le BTP et 100 000 emplois semi-permanents dans le tourisme et l'hôtellerie. Mais après l'événement, le secteur du BTP fera face à un excédent de main-d'œuvre, et le tourisme pourrait ralentir sans stratégie durable d'attraction des visiteurs. Sans planification dès aujourd'hui pour l'après-2030, le Maroc risque une crise aiguë de chômage dans ces secteurs, source potentielle de tensions sociales.

La dépendance à l'Europe et aux événements ponctuels constitue ainsi le **talon d'Achille** du marché du travail marocain. Tirer la sonnette d'alarme n'est pas du pessimisme, mais une **invitation urgente à bâtir un modèle plus indépendant, diversifié et durable**.

III. Les grands moteurs de la transformation future

En plus de la fragilité actuelle, le marché du travail marocain fait face à deux vagues de transformation qui changeront irréversiblement la nature même du travail.

3.1. Le tsunami de l'intelligence artificielle et de la robotique

L'intelligence artificielle (IA) n'est plus un simple outil : c'est une force qui reconfigure l'ensemble des secteurs. Son impact sur le marché du travail est double :

- **Substitution et transformation** : l'IA entraînera l'automatisation des tâches routinières et administratives, menaçant ainsi leur disparition. En contrepartie, elle stimulera la demande pour de nouveaux emplois nécessitant des compétences humaines uniques telles que la créativité, la pensée critique, la collaboration, ainsi que des compétences techniques avancées dans la gestion des données et des systèmes intelligents. Le plus grand danger réside dans le « **fossé des compétences** » entre ce qui est disponible et ce qui sera exigé.
- **Changement de la nature du travail** : l'IA deviendra un « collègue » de travail, augmentant la productivité et l'analyse de données. Cela obligera les travailleurs à apprendre à interagir avec ces systèmes intelligents plutôt qu'à les concurrencer. Mais cela pose aussi des défis liés à la « **gestion algorithmique** » : si elle améliore le suivi et l'efficacité, elle peut menacer l'autonomie et le bien-être psychologique des travailleurs.

3.2. La contrainte environnementale et la transition juste

Le changement climatique s'impose comme une réalité économique aux effets directs sur l'emploi.

- **Secteurs menacés** : l'agriculture et le tourisme balnéaire sont les plus exposés aux risques de sécheresse et d'érosion côtière, mettant en péril des centaines de milliers d'emplois, en particulier en milieu rural.
- **Opportunités de l'économie verte** : en contrepartie, la transition vers une économie bas-carbone représente une opportunité majeure de création d'emplois nouveaux et de qualité dans les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique, le recyclage et les transports durables. On estime qu'environ un demi-million d'emplois pourraient être générés à long terme dans ces domaines.
- **Principe de la transition juste** : pour réussir cette mutation, il est impératif de mettre en place des politiques garantissant que les travailleurs des secteurs touchés ne soient pas laissés pour compte. Cela exige des programmes étendus de

soutien social et de reconversion professionnelle, afin de faciliter leur intégration vers les « **emplois verts** ».

IV. Réinvention du travail et des relations professionnelles

L'impact combiné de la technologie et des transformations sociétales dépasse la simple modification des emplois : il touche au cœur même de la notion de **travail** et du contrat qui lie le salarié à l'entreprise.

4.1. La dislocation du modèle de « l'emploi permanent »

On assiste à une transition du modèle de « l'emploi à vie » vers des formes de travail plus flexibles et fluides :

- **Économie des petits boulots (Gig Economy)** : les individus travaillent comme indépendants sur des missions ponctuelles.
- **Travail indépendant (Freelancing)** : permet aux personnes de vendre leurs compétences à plusieurs clients.
- **Travail par projet** : constitution d'équipes temporaires pour réaliser un projet spécifique, puis dissolution une fois terminé.

Ces modèles offrent plus de flexibilité, mais posent de sérieux défis en matière de **sécurité de l'emploi** et de **protection sociale** (santé, retraite), historiquement liées au contrat de travail permanent.

4.2. Transformation de la relation employé-employeur

Les dynamiques de pouvoir et de confiance au sein du lieu de travail évoluent :

- **Du contrôle à l'autonomisation** : le rôle du manager bascule de la surveillance de la présence vers la fixation d'objectifs, l'accompagnement et la création de confiance au sein des équipes, en particulier dans les environnements hybrides et à distance.

- **Un nouveau contrat psychologique** : les employés, surtout les jeunes générations, ne recherchent plus seulement un salaire. Ils veulent trouver un sens à leur travail, avoir des opportunités d'évolution, préserver un véritable équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et appartenir à une culture organisationnelle alignée sur leurs valeurs.

4.3. Pistes pour l'avenir : partage de la productivité et revenu de base

À long terme, l'augmentation de la productivité grâce à l'automatisation ouvre la voie à des débats audacieux :

- **La semaine de 4 jours** : un moyen de partager le travail disponible et d'améliorer la qualité de vie sans réduction de salaire. Ce modèle a déjà montré son efficacité dans plusieurs expériences internationales.
- **Le revenu de base universel** : un filet de sécurité ultime dans un monde où la demande de travail humain pourrait diminuer. Il garantit la dignité humaine et libère les individus pour qu'ils s'engagent dans des activités à forte valeur sociale (création, bénévolat, apprentissage).

V. L'avenir du mouvement syndical et le rôle des partenaires sociaux

Dans ce contexte en pleine mutation, le syndicalisme traditionnel se retrouve face à un défi existentiel. Son modèle, fondé sur l'ouvrier salarié dans l'usine, ne reflète plus la réalité fragmentée et diversifiée du marché du travail.

5.1. Crise de représentation et nouveaux enjeux

Les syndicats connaissent une grave crise de représentativité, avec un taux d'adhésion inférieur à 3 %. Cette situation est aggravée par la montée du travail indépendant et de l'économie de plateformes, qui laisse la majorité des nouveaux travailleurs en dehors de toute structure représentative.

Par ailleurs, les revendications classiques liées aux salaires et aux horaires de travail, bien que toujours importantes, ne suffisent plus. De nouvelles demandes émergent, auxquelles les syndicats peinent souvent à répondre :

- Le droit à la déconnexion numérique.
- La protection des données personnelles des travailleurs.
- La transparence des algorithmes utilisés pour gérer et évaluer la performance.
- Le droit à la formation continue pour faire face à l'obsolescence des compétences.

5.2. Vers des « syndicats 4.0 » : pistes de renouveau

Pour rester pertinents, les syndicats doivent se réinventer :

- **Élargir leur base de représentation** : en créant des structures adaptées aux travailleurs indépendants et aux travailleurs de plateformes, éventuellement sur une base sectorielle et non plus uniquement par entreprise.
- **Adopter de nouveaux sujets** : placer les droits numériques et l'éthique de l'intelligence artificielle au cœur des négociations collectives.
- **Devenir partenaires du changement** : passer d'un rôle purement revendicatif à un rôle proactif, en participant à la conception des programmes de reconversion, aux politiques de transition juste, et en conseillant les entreprises sur une utilisation humaine et responsable des technologies.

La construction d'un nouveau **contrat social** exige donc un dialogue tripartite régulier et efficace entre un État fort et organisé, des employeurs responsables et des syndicats représentatifs et renouvelés.

VI. Recommandations stratégiques pour bâtir la résilience et l'avenir

À partir de ce diagnostic, qui met en évidence à la fois la fragilité actuelle et les défis futurs, nous proposons une **feuille de route stratégique** combinant des mesures urgentes pour renforcer la résilience et une vision à long terme pour construire l'avenir.

A. À court terme (1 à 3 ans) : tirer la sonnette d'alarme et construire des lignes de défense

1. **Lancer un « plan préventif pour l'après-2030 »** : création d'un comité national réunissant secteurs public et privé ainsi que des experts, afin d'élaborer une stratégie claire pour la reconversion et l'intégration des travailleurs des secteurs du BTP et du tourisme après le pic lié à la Coupe du Monde, en mettant l'accent sur les projets d'infrastructures vertes et la maintenance urbaine.
2. **Diversifier les marchés de manière urgente** : déployer une diplomatie économique active pour signer de nouveaux accords commerciaux et réduire la dépendance au marché européen, avec une priorité donnée à l'Afrique, au Moyen-Orient et aux Amériques.
3. **Créer un « Fonds de reconversion du secteur des services »** : financement conjoint de l'État et des entreprises concernées pour la reconversion des travailleurs des centres d'appels menacés, afin de les orienter vers des services numériques à plus forte valeur ajoutée (analyse de données, cybersécurité, etc.).
4. **Mettre en place un cadre légal temporaire pour protéger les travailleurs de plateformes** : adoption d'une loi garantissant un minimum de droits (assurance accidents du travail, transparence des rémunérations).

B. À moyen terme (4 à 10 ans) : réformes structurelles et adaptation en profondeur

1. **Réforme globale du Code du travail** : concevoir une législation qui reconnaît la diversité des formes d'emploi et introduit des « **droits sociaux portables** » accompagnant le travailleur quel que soit son statut, plutôt que d'être liés uniquement à l'emploi.
2. **Révolution dans la formation professionnelle et l'éducation** : restructurer la formation professionnelle pour l'aligner étroitement sur les besoins des indus-

tries vertes et numériques, et intégrer systématiquement les compétences numériques et la pensée critique à tous les niveaux du système éducatif.

3. **Soutenir l'industrialisation locale des composants stratégiques** : mise en place d'un plan national assorti de fortes incitations pour développer la production de batteries et de composants électroniques pour les véhicules électriques, afin de préserver la compétitivité du secteur automobile.
4. **Encourager le renouveau syndical** : offrir un soutien technique et juridique aux syndicats innovants dans leurs modes d'organisation des nouveaux travailleurs, et les encourager à jouer un rôle constructif dans la gestion des transformations technologiques.

C. À long terme (plus de 10 ans) : construire un nouveau modèle sociétal

1. **Expérimenter des modèles de revenu de base ciblé** : mise en œuvre de projets pilotes pour un revenu de base destiné à certaines catégories (jeunes, travailleurs affectés par l'automatisation), afin d'en évaluer la pertinence comme outil pour l'avenir.
2. **Explorer de nouvelles formes d'organisation du temps de travail** : promouvoir un dialogue social sur la réduction du temps de travail (semaine de 4 jours) comme moyen de partager les gains de productivité et d'améliorer la qualité de vie.

Construire un « système national d'apprentissage tout au long de la vie » : garantir à chaque citoyen le droit et les moyens (compte personnel de formation, plateformes numériques) pour mettre à jour ses compétences de manière continue tout au long de sa carrière.

Conclusion : de la gestion des crises à la construction du futur

Le marché du travail marocain se trouve aujourd'hui à un carrefour décisif. Deux chemins s'offrent à lui : poursuivre sur la voie d'une croissance fragile, dépendante de

l'extérieur et de la conjoncture, et rester enfermé dans une logique permanente de « gestion des crises », exposé à chaque choc exogène. Ou bien choisir la voie plus exigeante mais durable : celle de la construction d'une véritable « **immunité économique** » et d'un modèle de développement inclusif.

Tirer la sonnette d'alarme concernant la dépendance à l'Europe et la bulle de la Coupe du Monde n'est pas un appel au pessimisme, mais un **appel à la lucidité et à l'action proactive**. Avant de parler d'adaptation à l'intelligence artificielle, il faut bâtir une économie solide, diversifiée et capable de résister aux turbulences actuelles.

Les transformations à venir, malgré leurs défis, recèlent une opportunité unique de reconstruire un **nouveau contrat social** :

- Un contrat qui n'abandonne pas les travailleurs du BTP, du tourisme et des services après 2030.
- Un contrat qui place la technologie au service de l'humain et non l'inverse.
- Un contrat qui fait de la transition verte un levier de justice sociale et pas seulement de croissance économique.

Passer de la gestion des crises à la construction de l'avenir nécessitera du courage politique, une vision stratégique et un véritable dialogue sociétal.

C'est là le plus grand défi auquel le Maroc sera confronté dans la décennie à venir.

The Moroccan Labor Market at a Crossroads: Between the Fragility of External Dependency and the Necessity of Future Transformations

Strategic Report – June 2025

Executive Summary

The Moroccan labor market is going through a critical phase that combines promising opportunities with deep structural risks. While the economy celebrates sectoral successes, particularly in the automotive industry, and gains momentum from preparations for the 2030 World Cup, a closer look reveals troubling fragility.

The current growth model depends dangerously on European market fluctuations, while much of the job creation in construction, tourism, and services is by nature temporary and precarious.

This report sounds the alarm on such dependency. Before addressing long-term transformations such as artificial intelligence and climate change, it highlights immediate challenges that could escalate into a severe crisis in the medium term. Heavy reliance on Europe in industry makes Morocco hostage to its protectionist and environmental policies, and the boom linked to the World Cup hides a potential “bubble” that could burst after 2030, leaving thousands of workers without alternatives.

After this warning, the report delves into the analysis of deep transformative forces (artificial intelligence, the environment, changing notions of work) and explores their impact on worker–employer relations as well as on the future of trade unionism.

It concludes with strategic recommendations aimed not only at adapting to the future but primarily at building genuine “**economic immunity**” and solid foundations for Morocco’s development model, ensuring that the labor market can withstand external shocks and create decent, sustainable jobs for all.

I. General Diagnosis of the Labor Market

To understand the depth of the challenges, we must start with the main indicators that describe the current state of the Moroccan labor market:

- **Structural unemployment:** at the beginning of 2025, the national unemployment rate stands at 13.3%. This high figure hides deeper gaps: 37% among youth and 20% among women, confirming structural difficulties in integrating these groups.
- **Low participation:** the economic activity rate does not exceed 43% of the working-age population, one of the lowest regionally and globally. Female participation, below 18%, reflects a massive untapped human potential.
- **Job quality:** despite new jobs being created, underemployment (involuntary part-time work or disguised unemployment) affects 1.25 million people. The informal sector dominates nearly two-thirds of the workforce, depriving millions of Moroccans of social protection and decent work.

These figures are not mere statistics, but a reflection of an economic model that has yet to deliver a true take-off capable of providing sufficient and quality opportunities for all. The picture becomes even bleaker when analyzing the sources of this fragile growth.

II. Alarm Bell: Fragility of the Economic Model and External Dependency

Before looking at long-term challenges, it is essential to pause at the immediate risks threatening labor market stability in the short and medium term. The current “success stories” carry within them the seeds of their own future crises.

2.1. Industry at the Mercy of Europe: Conditional Success

The automotive industry is the most prominent success story of the last decade, with Morocco becoming the largest car supplier to the European Union. Yet this success

relies almost entirely (over 80%) on demand from France and Spain. This extreme dependency exposes the sector, employing hundreds of thousands, to three major risks:

1. **European reshoring policies:** EU countries are increasingly supporting local production and protecting their markets, especially in strategic sectors such as electric vehicles.
2. **The shift to electric vehicles:** this transition requires massive investments and new supply chains. If Morocco fails to position itself quickly in battery and electronic component production, it could lose its competitive edge.

The EU Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM): applying this tax could reduce the competitiveness of Moroccan exports unless industrial decarbonization accelerates domestically.

Any economic slowdown in Europe, or changes in its trade and environmental policies, could trigger a sharp contraction in demand, threatening thousands of industrial jobs in Morocco.

2.2. Services and Tourism: The Illusion of Sustainability and the 2030 Bubble

The risk is not limited to industry but extends to key service sectors as well.

- **Call centers: the end of a model?** The outsourcing sector employs around 90,000 young people, with 80% dependent on the French market. A new French law restricting “cold calling,” set to take full effect in 2026, directly threatens tens of thousands of these jobs. This illustrates the fragility of a model relying on low value-added services and a single market.
- **The 2030 World Cup bubble: what after the celebration?** The event is expected to generate about 250,000 temporary jobs in construction and public works, and around 100,000 semi-permanent jobs in tourism and hospitality. Yet, after the event, construction will face a labor surplus, and tourism could slow down un-

less a sustainable strategy to attract visitors is developed. Without planning now for the post-2030 phase, Morocco risks a severe unemployment crisis among construction and tourism workers, potentially leading to social unrest.

Reliance on Europe and on temporary events is thus the **Achilles' heel** of the Moroccan labor market. Sounding the alarm today is not pessimism, but a call for urgent action to build a more independent, diversified, and sustainable economic model.

III. Major Drivers of Future Transformation

In addition to current fragility, the Moroccan labor market faces two transformative waves that will irreversibly change the very nature of work.

3.1. The Tsunami of Artificial Intelligence and Robotics

Artificial intelligence (AI) is no longer just a tool; it is a force reshaping all sectors. Its impact on the labor market is twofold:

- **Substitution and transformation:** AI will automate routine and administrative jobs, threatening their disappearance. In return, it will create demand for new jobs requiring uniquely human skills such as creativity, critical thinking, collaboration, as well as advanced technical expertise in data management and intelligent systems. The greatest risk lies in the “**skills gap**” between what is available and what will be required.
- **Changing the nature of work:** AI will become a “colleague” at work, helping increase productivity and data analysis. This will compel workers to learn how to interact with and leverage intelligent systems rather than compete with them. At the same time, it raises challenges of “**algorithmic management**,” which may enhance efficiency and oversight but threatens worker autonomy and psychological well-being.

3.2. Environmental Imperatives and the Just Transition

Climate change asserts itself as an economic reality with direct implications for employment.

- **Sectors at risk:** agriculture and coastal tourism are the most vulnerable to drought and shoreline erosion, threatening hundreds of thousands of jobs, particularly in rural areas.
- **Opportunities in the green economy:** conversely, the transition toward a low-carbon economy presents a tremendous opportunity to create new, quality jobs in renewable energy, energy efficiency, recycling, and sustainable transport. Estimates suggest up to half a million jobs could be created in these sectors in the long term.
- **The principle of a just transition:** to ensure success, policies must guarantee that workers in affected sectors are not left behind. This requires comprehensive social support and large-scale retraining programs to help them transition into the new “green jobs.”

IV. Redefining Work and Labor Relations

The combined impact of technology and societal shifts goes beyond merely changing jobs; it touches the very essence of **work** itself and the contract binding workers to organizations.

4.1. The Breakdown of the “Permanent Job” Model

We are witnessing a transition from the model of “lifetime employment” to more flexible and fluid forms of work:

- **Gig economy:** individuals working as freelancers on specific, short-term tasks.
- **Freelancing:** professionals offering their skills to multiple clients simultaneously.

- **Project-based work:** teams assembled to complete a specific project, then dissolved afterward.

These models provide greater flexibility but raise serious challenges regarding **job security** and **social protection** (healthcare, pensions), which were traditionally tied to permanent contracts.

4.2. Shifting Employee-Employer Relations

The dynamics of power and trust in the workplace are evolving:

- **From supervision to empowerment:** the manager's role is shifting from monitoring attendance to setting goals, providing support, and building trust, particularly in hybrid and remote work environments.
- **The new psychological contract:** employees, especially younger generations, are no longer motivated solely by pay. They seek meaning in their work, opportunities for growth, genuine work-life balance, and belonging to an organizational culture aligned with their values.

4.3. Ideas for the Future: Sharing Productivity and Universal Basic Income

Over the long term, productivity gains from automation open the door to bold discussions:

- **The four-day workweek:** a way to share available work and improve quality of life without reducing wages, already proven successful in several international experiments.
- **Universal Basic Income (UBI):** a final safety net in a world where demand for human labor may decline, ensuring human dignity and freeing individuals to engage in socially valuable activities (creativity, volunteering, learning).

V. The Future of Trade Unionism and the Role of Social Partners

In this changing context, traditional trade unionism faces an existential challenge. Its model—built around the factory wage-earner—no longer reflects the fragmented and diversified reality of today's labor market.

5.1. Crisis of Representation and Emerging Challenges

Unions are experiencing a severe representation crisis, with membership rates below 3%. This problem is compounded by the rise of self-employment and platform work, which leaves the majority of new workers outside any representative framework.

At the same time, traditional demands related to wages and working hours, while still important, are no longer sufficient. New demands are emerging, to which unions do not always have clear responses:

- The right to digital disconnection.
- Protection of workers' personal data.
- Transparency of algorithms used to manage and evaluate performance.
- The right to continuous training to cope with skill obsolescence.

5.2. Toward “Unions 4.0”: Pathways to Renewal

To remain relevant, unions must reinvent themselves:

- **Expanding representation:** creating structures to represent freelancers and platform workers, possibly on a sectoral rather than company basis.
- **Adopting new issues:** placing digital rights and AI ethics at the core of collective bargaining agendas.
- **Becoming partners in change:** moving from a purely oppositional role to a proactive one, participating in the design of retraining programs, just transition

policies, and advising companies on how to implement technology in a human-centered way.

Building a new **social contract** will require regular and effective tripartite dialogue between a strong and organized state, responsible employers, and representative, renewed unions.

VI. Strategic Recommendations for Building Resilience and the Future

Based on this diagnosis, which highlights both current fragility and future challenges, we propose a **strategic roadmap** that combines urgent measures to strengthen resilience with a long-term vision for shaping the future.

A. Short Term (1-3 years): Sounding the Alarm and Building Defensive Lines

1. **Launch a “Post-2030 Preventive Plan”:** establish a national committee including the public and private sectors and experts to design a clear strategy for the redeployment and absorption of workers in construction and tourism after the World Cup peak, with emphasis on green infrastructure projects and urban maintenance.
2. **Urgently diversify markets:** deploy intensive economic diplomacy to sign new trade agreements and reduce dependency on Europe, focusing on Africa, the Middle East, and the Americas.
3. **Create a “Service Sector Transition Fund”:** allocate resources from the state and relevant companies to retrain call center workers at risk, redirecting them toward higher value-added digital services (data analysis, cybersecurity, etc.).
4. **Introduce a temporary legal framework to protect platform workers:** enact urgent legislation guaranteeing a minimum set of rights (work accident insurance, wage transparency).

B. Medium Term (4-10 years): Structural Reform and Deep Adaptation

1. **Comprehensive labor law reform:** design new legislation that acknowledges diverse forms of employment and provides “**portable social rights**” that follow workers across jobs, rather than being tied to a single position.
2. **A revolution in vocational training and education:** restructure vocational training to align closely with the needs of green and digital industries, and mainstream digital skills and critical thinking across all levels of education.
3. **Support local production of strategic components:** implement a national plan with strong incentives to localize the manufacturing of electric vehicle components (batteries, electronics) to maintain the sector’s competitiveness.
4. **Encourage union transformation:** provide technical and legal support to unions experimenting with new approaches to organizing modern workers, and incentivize them to play a constructive role in managing technological transitions.

C. Long Term (10+ years): Building a New Societal Model

1. **Pilot targeted basic income models:** launch experimental projects offering a basic income to specific groups (youth, workers affected by automation) to evaluate its feasibility as a future tool.
2. **Explore new work-time arrangements:** encourage social dialogue on reducing working hours (four-day workweek) as a way to share productivity gains and improve quality of life.
3. **Build a “National Lifelong Learning System”:** guarantee every citizen the right and means (individual training accounts, digital platforms) to continuously update skills throughout their career.

Conclusion: From Crisis Management to Future-Building

The Moroccan labor market stands today at a decisive crossroads. It can either continue along a fragile growth path—dependent on external factors and short-term dynamics—remaining stuck in perpetual **crisis management** and vulnerable to any external shock. Or it can choose the harder but more sustainable path: building genuine **economic immunity** and an inclusive development model.

Sounding the alarm about dependency on Europe and the World Cup bubble is not a call for pessimism but an **appeal for realism and proactive action**. Before discussing adaptation to artificial intelligence, Morocco must first build a robust, diversified economy capable of withstanding present-day turbulence.

The transformations ahead, despite their challenges, carry a unique opportunity to rebuild a **new social contract**:

- One that does not abandon construction, tourism, and service workers to an uncertain fate after 2030.
- One that ensures technology serves humanity, not the other way around.
- One that turns the green transition into a lever for social justice, not only for economic growth.

Shifting from crisis management to future-building will require political courage, strategic vision, and genuine societal dialogue.

مصادر:

1. بوابة التمويل الأصغر (2024). (FinDev Gateway). دراسة حول التغير المناخي والنمو الاقتصادي في العالم العربي.
2. محمد سمري محمد. أثر التغيرات المناخية على التنمية المستدامة وسوق العمل في العالم العربي. مدرس الاقتصاد المساعد، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف.
3. لامية عاتي، كاميلية بوكرة. (2023). مساهمة الطاقة المتجددة في خلق فرص عمل في الدول العربية: دراسة استشرافية لسنة 2030.
4. نشوى توفيق أحمد ثابت. العمل عن بعد ومنظومة العمل: ملامح التغير... رؤية اجتماعية. مدرس علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة عين شمس.
5. (2024). التحول الرقمي ومساهمة الطاقة المتجددة في خلق فرص عمل في الدول العربية. مقال رأي منشور على موقع العربية.
6. Jihad Azour. (2023). *Overhauling the Arab World's Economies. Finance & Development*, International Monetary Fund.
7. عبد الله محمد سليمان. (2023). العوامل المؤثرة في النمو الاقتصادي في الدول العربية: دراسة تحليلية باستخدام نماذج *Panel Data* للفترة 2000-2020. المجلة العربية للمالية والمحاسبة، المجلد 7، العدد 2.
8. سفيان شاهيد. "Bâtiment et travaux publics : Une flambée des salaires qui mine les entreprises"، صحيفة *Opinion'L*، 10 مارس 2025.
9. حنان داعلي. "أزمة سوق العمل: كيانات وهمية تنهب أموال العاطلين في المغرب"، العربي الجديد، 17 مارس 2025.
10. "يتراوح بين 600 و1000 درهم.. CNSS يكشف تفاصيل راتب الشيخوخة"، مدار 21، 7 أبريل 2025.
11. يوسف لخضر. "عوامل تكبح القطاع الخاص بالمغرب.. والأولوية لإصلاحات مناخ الأعمال"، هسبريس، 26 مارس 2025.

12. هسبريس. "البنك الدولي: المطر يخدم النمو .. وتشريعات الشغل تحتاج الإصلاح بالمغرب"، 26 مارس 2025.

13. مجلة السياسة الدولية. مقال غير معنون، العدد 18421، مصر، 2024 (تقديريًا).

14. مجلة الغربال. مقال غير معنون حول العمل بالمغرب، 2014.

15. دعوة سكيلز. حقوق العمال وواجباتهم في الإسلام. منشور تربوي/دعوي، دون تاريخ نشر.

16. مسبار. "هل انطلقت الثورة الصناعية الأولى من إنجلترا؟"، 22 فبراير 2022.

17. البنك الدولي. "Strategic and Targeted Reforms Can Strengthen Morocco's Business Landscape"، بلاغ صحفي، 26 مارس 2025.

18. البنك الدولي. "Morocco Economic Monitor – Prioritizing Reforms to Boost the Business Environment (Winter 2025)"، تقرير اقتصادي، مارس 2025.

19. ANACT. (2021). *Redéfinir le contenu du travail*. Rapport ANACT RDCT3-1, 19 France.

20. France Stratégie. (2023). *Le travail et l'emploi dans 20 ans*. Rapport de prospective.

21. Catherine Lehoërff. (2021). *Travailler : perceptions et représentations à travers l'histoire*. Conférence, Rendez-vous de l'histoire de Blois.

22. المنتدى الاقتصادي العالمي. (2025). تقرير «مستقبل الوظائف 2025» -

<https://artus-maroc.ma/future-of-jobs-2025-quelles-perspectives-pour-le-marche-du-travail-au-maroc>

23. موقع تافم. (2024). أهم 10 مهن مطلوبة في المغرب بحلول 2030 -

<https://www.tafem.ma/2024/06/top-10-des-metiers-les-plus-demandes-horizon-2030.html>

24. ميدياس24. (2025). خارطة الطريق للتشغيل 2030 -

<https://medias24.com/2025/02/26/emploi-le-gouvernement-devoile-une-feuille-de-route-volontariste-a-horizon-2030>

25. فوربس فرنسا. (2025). مستقبل العمل حتى 2030 وفقًا للمنتدى الاقتصادي العالمي -

<https://www.forbes.fr/management/lavenir-de-lemploi-dici-2030-selon-le-forum-economique-mondial>

26. وزارة الإدماج الاقتصادي والمقاولة الصغيرة والتشغيل والكفاءات. الاستراتيجية الوطنية للتشغيل

<https://miepeec.gov.ma/fr/mtip-espace-emploi/strategie-nationale-pour-lemploi>

27. المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. النموذج التنموي الجديد -

https://www.hcp.ma/Nouveau-modele-de-developpement_r594.html

معلومات المركز الإفريقي للدراسات الاستراتيجية والرقمنة:

العنوان: البرانص 2 تجزئة نرجس شارع الاجاص رقم 22 طنجة

الهاتف: 0612916372

العنوان الإلكتروني: Caesd23@gmail.com

رئيس المركز الإفريقي للدراسات الاستراتيجية والرقمنة: رشيد الساري

فريق العمل:

هبة سحنون:	نوري عبد الرحيم:	زهير الخديسي:	محسن الخديسي	رشيد الساري:
طالبة باحثة بالتعليم العالى ENCG TANGER	خبير في المجال المائي والفلاحي ومهندس زراعي.	مستشار دولي في الذكاء الاصطناعي الابتكار والرقمنة.	استاذ جامعي وخبير دولي في المجال الرقمي والذكاء الاصطناعي.	رئيس المركز الإفريقي للدراستات الإستراتيجية والرقمنة