

Employees' Reskilling in Light of Contemporary Environmental Issues

Dina Farouk Al-Agry^{1, *}

¹Department of Business Administration, Faculty of Management, Economics, and Professional Technology, Egyptian Russian University, Badr City, Cairo-Suez Road, 11829, Cairo, Egypt., Al-Azhar University Cairo, Egypt

*Corresponding author(s): Dina Farouk, E-mail: dina_alagry@windowslive.com

Received 18th January 2024, Revised 22nd May 2024, Accepted 30th October 2024.

DOI:10.21608/erurj.2024.275094.1133

ABSTRACT

The organization's work environment is considered a factor of success or failure for organizations as it serves as a fundamental source of its inputs and a destination for its outputs. The contemporary organizational work environment is characterized by dynamism, turbulence, and unpredictability due to rapid and unforeseen changes. Events such as the COVID-19 pandemic-induced closures and the subsequent global economic recession in 2020 accelerated transformation in the job market, skills, and job demand. Moreover, the increasing reliance on digitalization and information technology by companies poses a significant threat to business, leading to fundamental shifts in tasks, jobs, and required skills. The global and local job markets suffer from skill gaps and an inability to attract suitable talent, necessitating organizations to develop and enhance human skills and capabilities through education, purposeful work, and retraining, aiming for economic success, individual prosperity, and societal cohesion. Governments play an essential role in employees' reskilling by setting prerequisites for effective transformation in the job market. The current research discusses and analyzes the most significant contemporary environmental changes in the Egyptian work environment and their relationship to employees' reskilling. It also examines the roles of government and private organizations in this domain, offering recommendations for both sectors to achieve effective employees' reskilling.

Keywords: Contemporary Environmental Issues, Employees' Reskilling, Egyptian work Environment.

1. مقدمة البحث

تتسم بيئة عمل المنظمات المعاصرة بالديناميكية والاضطراب وعدم التوقع نتيجة تسارع التغييرات الحادثة الأمر الذي يتطلب القدرة على التكيف والإبداع لتحقيق النجاح والاستدامة. فقد أدت عمليات الإغلاق التي نجمت عن جائحة كوفيد-19، والركود الاقتصادي العالمي المرتبط بها عام 2020 إلى تسارع التغيير في سوق العمل والمهارات والطلب على الوظائف. كما إن اعتماد الشركات المتزايد على الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات قد شكل تهديداً كبيراً لمنظمات الأعمال، نظراً لما صاحبه من تحولات جوهرية في المهام والوظائف والمهارات، بالإضافة إلى قدرته على إنهاء كيانات قائمة وإنشاء كيانات جديدة لتحقيق الرخاء.

هذا وقد قام المنتدى الاقتصادي العالمي على مدى نصف عقد من الزمان بتتبع تأثير الثورة الصناعية الرابعة على سوق العمل، وتحديد نطاق إحلال الوظائف، حيث أوضح التقرير الصادر عن المنتدى بعنوان "مستقبل الوظائف"، أن زيادة درجة التوغل التكنولوجي في عالم الأعمال منذ 2018، بالإضافة إلى الركود الاقتصادي العالمي قد سارعا من التوجه نحو التوسع التكنولوجي في العمل. وقدم التقرير نظرة عامة على مستقبل الوظائف من حيث الوظائف والمهارات الناشئة وتلك التي في طريقها إلى الاضمحلال، والتوسع المتوقع في إعادة تأهيل العاملين (Reskilling) عن طريق إعادة تشكيل مهاراتهم لتجهيزهم لشغل مناصب جديدة، أو القيام بأدوار مختلفة، أو التعامل مع تكنولوجيا مختلفة داخل المنظمة، أو الارتقاء بمهارات العاملين (Upskilling) [1]. كما أكد التقرير على أن قدرة الشركات على تسخير إمكانات النمو المتمثلة في اعتماد التكنولوجيا الجديدة يعوقها نقص المهارات، حيث يعاني سوق العمل الحالي من فجوة في المهارات وعدم القدرة على جذب المواهب المناسبة.

وبالنسبة للوظائف والمهارات المحلية في جمهورية مصر العربية، فمن المتوقع أن تؤثر الميكنة في بلدان وأسواق أخرى عليها، كما أن تحول الدولة نحو الاقتصاد الأخضر لتعزيز تحقيق الأهداف المناخية، وتبنى المنظمات المصرية للمفاهيم الخضراء يتطلب إعادة تأهيل العاملين وإكسابهم المهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة. كما أن ظهور "الإقليمية الجديدة" New Regionalism على مستوى الدول العربية والشرق أوسطية يستدعي قيام منظمات الأعمال بإعادة تشكيل عملياتها وإعادة تأهيل العاملين لديها في ضوء تلك المتغيرات.

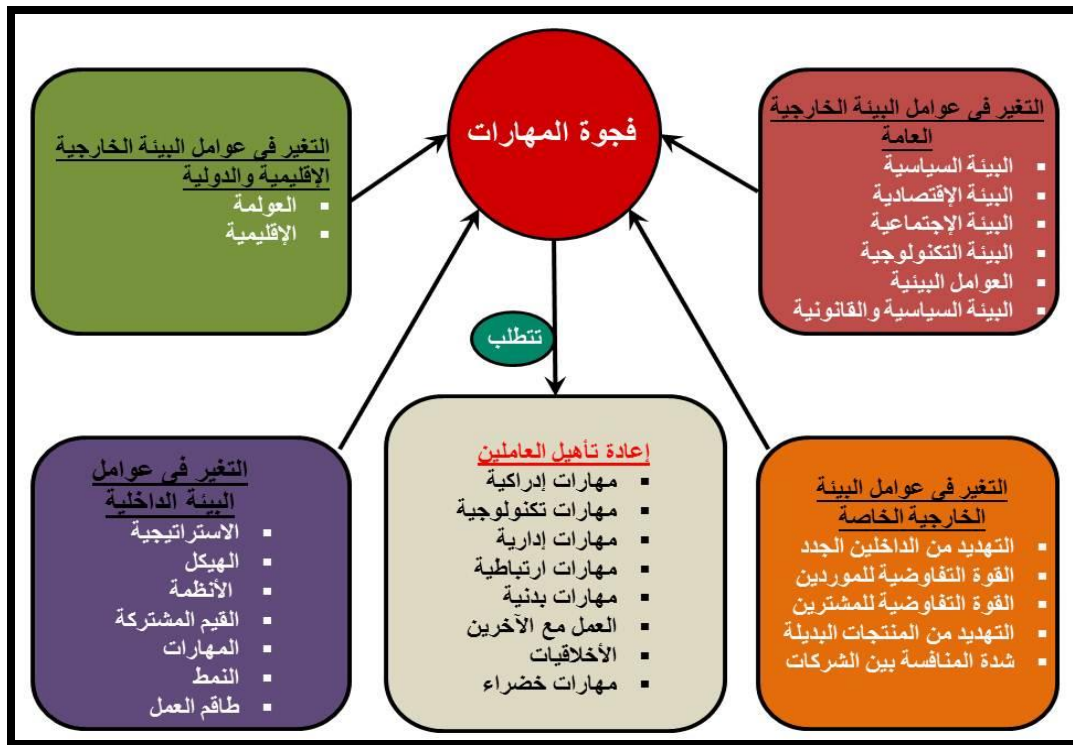
في ضوء العرض السابق يتضح اتساع فجوة المهارات التي يتطلبها سوق العمل الحالي والمستقبلي، بمهنة ووظائفه الجديدة الناتجة عن العديد من المتغيرات البيئية المعاصرة، الأمر الذي يستوجب إعادة تأهيل العاملين وإكسابهم مهارات جديدة تلائم المستقبل الجديد. هذا وعلى الرغم من أهمية موضوع إعادة تأهيل العاملين، إلا أنه يلاحظ ندرة الدراسات العربية التي ربطت بينه وبين المتغيرات البيئية المعاصرة (المحلية والإقليمية والدولية) بشكل عام، كذلك ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرات البيئية المعاصرة في بيئة العمل المصرية وعلاقتها بإعادة تأهيل العاملين. لذا، ومن هذا المنطلق فإن البحث الحالي يسعى إلى عرض وتحليل بيئة عمل المنظمات المصرية (الداخلية، والخارجية العامة والخاصة والإقليمية والدولية) من حيث أهم التغيرات الحادثة فيها وانعكاس ذلك على حاجة المنظمات لإعادة تأهيل العاملين لديها، بالإضافة إلى توضيح وعرض آلية إعادة التأهيل وأساليبها ومعوقاتها، ودور المنظمات والحكومة المصرية في عملية إعادة تأهيل العاملين.

1/1 أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كونه يتناول بالوصف والتحليل المنطقي أهم المتغيرات البيئية التي تواجه المنظمات المعاصرة بشكل عام، والمصرية بشكل خاص، وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتنمية العاملين وإعادة تأهيلهم. كما تتبع أهميته من أهمية المشكلة التي هو بصدد طرحها وتقديم حلول لمعالجتها، ألا وهي مشكلة "فجوة المهارات" التي يتطلبها سوق العمل المحلي والدولي الناتجة من تغير طبيعة الوظائف استجابة للمتغيرات الحادثة في بيئة عمل المنظمات، وما يستتبع تلك المشكلة من آثار سلبية اقتصادية واجتماعية وتنافسية. هذا، بالإضافة إلى تناوله مفهومًا ثوريًا جديدًا، وهو مفهوم "إعادة تأهيل العاملين" Reskilling لسد فجوة المهارات. بالإضافة إلى ما سبق، يلقي البحث الضوء على دور الحكومة المصرية والتقدم الذي أحرزته في عملية إعادة تأهيل العاملين.

2/1 هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى مراجعة وتحليل وتقييم البحوث والكتب والدراسات السابقة والتقارير التي تناولت كلا من المتغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة على المنظمات بشكل عام، وعلى المنظمات المصرية على وجه الخصوص، والتي تناولت إعادة تأهيل العاملين، بهدف وضع تصور شامل عن المتغيرات البيئية المعاصرة وتأثيرها على الموارد البشرية (العاملين) في المنظمات المصرية على اختلاف طبيعة نشاطها وأنواعها وأحجامها، وما يتطلبه هذا التأثير من إعادة تأهيل للأفراد العاملين. ويوضح الشكل التالي رقم (1) نموذج البحث



شكل رقم (1). نموذج البحث

3/1 منهج البحث

يعتمد هذا البحث كلية على مراجعة وتحليل وتقييم الأعمال المنشورة ذات الصلة بالموضوع والتي تنسم بالأصالة والحدثة، وقد روعي في مراجعة الدراسات والبحوث المختلفة تقييم مدى مساهمتها في البناء النظري لموضوع البحث، وأيضًا تحديد المجالات الهامة التي لم تتعرض لها تلك الدراسات وبالتالي كشف الفجوة المعرفية لتوجيه البحوث المستقبلية نحوها.

2- المتغيرات البيئية المعاصرة

تشير المتغيرات البيئية المعاصرة Contemporary Business Environmental Variables إلى التغيرات الحادثة في العوامل الواقعة خارج حدود المنظمة في بيئتها الخارجية سواء العامة، أو الخاصة، أو الإقليمية والدولية، أو التغيرات الحادثة في العوامل الواقعة داخل حدود المنظمة في بيئتها الداخلية، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وعلى ربحتها، ومركزها التنافسي، وقدرتها على البقاء والاستمرار. هذا ويستعرض الجزء التالي أهم المتغيرات البيئية المعاصرة التي تواجه منظمات الأعمال المصرية وتستوجب إعادة تأهيل العاملين، وأبعادها، وتأثيراتها وذلك من خلال تحليل وعرض أبرز التغيرات الحادثة في بيئة عمل المنظمات المصرية الداخلية والخارجية (العامة والخاصة والإقليمية).

هذا وقد استخدم البحث تحليل PESTLE (المعروف سابقا باسم تحليل PEST) لتحليل عوامل البيئة الاستراتيجية الخارجية العامة للمنظمات المصرية، ويعد هذا التحليل أحد أدوات التخطيط الاستراتيجي الأكثر استخدامًا نظرًا لبساطته وسهولة فهمه واستخدامه، واستخدام تحليل REGLO لتحليل عناصر البيئة الاستراتيجية الخارجية الإقليمية والدولية للمنظمة. وقد ظهر تحليل REGLO الذي اقترحه Menet عام 2016 كتوسع لتحليل PESTLE، والذي لم يعد مناسبًا للمنظمات العاملة في القرن الواحد والعشرون، وذلك عبر تضمينه لقضايا العولمة والقضايا الإقليمية المحيطة بالمنظمات، واستخدام نموذج McKinsey 7'S لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة، وهو أكثر أدوات التخطيط الاستراتيجي شيوعًا واستخدامًا وأكثرها فعالية. ويلخص الجدول التالي رقم (1) أبرز التغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة على المنظمات العاملة في جمهورية مصر العربية

جدول رقم (1). أبرز التغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة على المنظمات العاملة في جمهورية مصر العربية

البيئة	أبعادها	المتغيرات البيئية المعاصرة في مصر
البيئة الخارجية العاملة	البيئة السياسية	<ul style="list-style-type: none"> قواعد الاستيراد والتصدير الجديدة بتاريخ فبراير 2022 لضمان الرقابة على جودة السلع والحوكمة داخل القطاع المصرفي. قانون الجمارك الجديد بتاريخ يناير 2023 والذي تناول زيادة التعريفات الجمركية على بعض السلع، بينما تم خفضها على بعض المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج بهدف تشجيع الصناعة الوطنية وحمايتها، وتوفير الدعم المناسب لجذب الاستثمارات، وتوطين الصناعات المتقدمة. الإصلاح الضريبي (تعديل قانون الضريبة على الدخل، وقانون الضريبة على القيمة المضافة) بهدف رفع تنافسية الاقتصاد المصري وبالتالي تنامي الاستثمارات المحلية وجذب استثمارات أجنبية.
	البيئة الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> ارتفاع معدلات التضخم بصورة تاريخية في يونيو 2023 حيث وصلت إلى 35.7%. رفع سعر الفائدة بتاريخ أغسطس 2023 لمعالجة مشكلة التضخم مما ترتب عليه زيادة عبء القروض نتيجة لزيادة سعر الفائدة على الاقتراض، وتراجع بعض المشروعات عن قرارات التوسع الاستثمارية أو فتح مشروعات جديدة، وتباطؤ عملية التوظيف، وتأثر القطاعات الإنتاجية. تخفيض سعر صرف الجنية 3 مرات منذ أوائل 2022 وحتى وقت إجراء البحث بهدف دفع المواطنين إلى استخدام المنتجات الوطنية ودفع عجلة التنمية، والحد من البطالة، وتعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية وبالتالي زيادة حجم الصادرات. استراتيجية مواجهه البطالة والتي أدت إلى انخفاضها في الربع الأول من عام 2023 بما يدعم خطط التنمية المستدامة والاستثمار.
	البيئة الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> ارتفاع ترتيب مصر في مستوى التعليم على مستوى العالم إلى المرتبة 37 عالمياً، والثالث عربياً عام 2022. ارتفاع الانفاق الاستهلاكي للأسر المصرية.
	البيئة التكنولوجية	<ul style="list-style-type: none"> ميكنة العديد من الوظائف في القطاعات الزراعية والصناعية والتجارية والنقل والمالية والمصرفية، والرعاية الصحية بما يعزز من جودة المنتجات والخدمات المقدمة ويدعم الميزة التنافسية. مشروع "بناء مصر الرقمية" من خلال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية.
	العوامل البيئية	<ul style="list-style-type: none"> تحديات التغيرات المناخية من ارتفاع منسوب البحر، والأحداث المناخية المتطرفة مثل العواصف الترابية والسيول وموجات الحرارة وتراجع هطول المطار، وزيادة معدلات التصحر وشح مياه النيل، وتدهور السياحة البيئية نتيجة ارتفاع مستوى سطح البحر، وتآكل السواحل المصرية، وتأثر الشعب المرجانية والمنشآت التاريخية. تبنى مصر استراتيجية وطنية للتغيرات المناخية تهدف إلى تحقيق نمو اقتصادي مستدام، وزيادة الاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة، وتعزيز شراكة القطاع الخاص في تمويل الأنشطة الخضراء. ظهور مفاهيم جديدة التي تعكس المسؤولية المجتمعة للمنظمات مثل التسويق الأخضر، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والتمويل الأخضر، والمهارات الخضراء، والوظائف الخضراء.
	البيئة السياسية والقانونية	<ul style="list-style-type: none"> سياسات حماية البيئة وتشمل تدخل الحكومة المصرية المباشر من خلال القيود على تراخيص الاستثمار، والتوسع في طلب دراسات تقييم بيئي، والتدخل الحكومي غير المباشر ويشمل الضرائب والرسوم الجمركية وربط الإعانات الحكومية للمنظمات بدرجة مساهمتها في تلوث البيئة. مشروع قانون العمل الجديد لعام 2023 الذي يهدف لاستكمال البنين الدستوري والقانوني

البيئة	أبعادها	المتغيرات البيئية المعاصرة في مصر
		لعلاقات العمل، وخلق مناخ جاذب للاستثمار.
البيئة الخارجية الإقليمية والدولية	العولمة	<ul style="list-style-type: none"> توقع انحسار العولمة. تصاعد التوترات الجيوسياسية بين الولايات المتحدة الأمريكية والصين. الحرب الروسية/الأوكرانية. زيادة تدابير الحماية التجارية الدولية، وانتشار القيود المفروضة على تدفق البيانات.
	الإقليمية	<ul style="list-style-type: none"> تزايد التدفقات الدولية داخل المناطق وليس فيما بينها. فتح المسارات بين الدول العربية بعضها البعض وطى الخلافات. انفتاح تركيا على العالم العربي بوجه عام ومصر على وجه الخصوص. التعاون الإقليمي بين الولايات المتحدة والمكسيك وكندا.
البيئة الخاصة الخارجية	التهديد من الداخلين الجدد	ارتفع هذا التهديد نتيجة ظهور التجارة الإلكترونية والمتاجر الإلكترونية مثل Amazon, Alibaba, eBay.
	القوة التفاوضية للموردين	تراجعت بفضل برامج إدارة سلسلة التوريد، والتواصل مع الموردين على مستوى العالم والمفاضلة بينهم، واتباع سياسة التكامل العكسي.
	القوة التفاوضية للمشتريين	ازدادت نتيجة التقدم التكنولوجي وظهور التجارة الإلكترونية، وإتاحة المعلومات الخاصة بالسلع والخدمات للعملاء، وسرعة الحصول عليها عبر وسائل التواصل الاجتماعي Facebook & Instagram.
	التهديد من المنتجات البديلة	تزايد نتيجة لتحول المنظمات للأعمال الرقمية وانخفاض تكلفة تحول العملاء إلى المنتجات والخدمات البديلة.
	شدة المنافسة بين الشركات	تزايدت نتيجة التقدم التكنولوجي الذي سهل عملية التبادل بين الأفراد، وحسن من جودة الخدمة المقدمة.
البيئة الداخلية	الهيكل	<ul style="list-style-type: none"> خفضت التكنولوجيا من عدد المستويات الإدارية. الاعتماد على الهياكل المسطحة الأفقية. تغيير طرق تفاعل وتواصل الأفراد داخل المنظمات وظهور الهياكل الشبكية.
	الأنظمة	<ul style="list-style-type: none"> أدى التقدم التكنولوجي إلى ظهور أنظمة جديدة مثل إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (E-CRM)، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM)، ونظم الاجتماعات الإلكترونية (EMS)، ونظم تخطيط موارد المؤسسة الإلكترونية (ERP).
	القيم المشتركة	تزايد أهمية القيم الثقافية التعاونية والتشاركية..
	المهارات	<ul style="list-style-type: none"> ظهور مهارات جديدة يتعين على العاملين اكتسابها وتنميتها مثل التفكير التحليلي، والتعلم النشط، وحل المشكلات المعقدة، والمهارات الرقمية، والمرونة الإدراكية، والذكاء الوجداني، وإدارة الذات، والتواصل، والتفكير النقدي.
	الأنماط	ظهور أنماط إدارية جديدة مثل القيادة الرقمية، والقيادة الرشيقية، والقيادة التحويلية الخضراء.
	طاقم العمل	<ul style="list-style-type: none"> تراجع المهام الروتينية نتيجة التقدم التكنولوجي. تناقص أعداد العاملين نتيجة أتمتة الوظائف. زيادة تنوع الديموغرافي نتيجة استخدام تكنولوجيا العمل الافتراضي والعمل عن بعد.

البيئة	أبعادها	المتغيرات البيئية المعاصرة في مصر
		• تقدم العاملين في العمر وارتفاع سن التقاعد إلى 65.

المصدر: إعداد الباحثة بالرجوع إلى [2-16]

وبناء على العرض السابق يتضح اتصاف البيئة المعاصرة (العالمية، المحلية، الداخلية) المحيطة بالمنظمات بالتغير المستمر والمتصاعد. حيث أثبتت الدراسة التزايد المضطرب للتغيرات الحادثة في بيئة عمل المنظمات بشكل عام، وتلك الحادثة في بيئة عمل المنظمات المصرية بشكل خاص وذلك على مستوى البيئتين الخارجية (العامة، والخاصة، والإقليمية والدولية)، والداخلية.

3- فجوة المهارات

تعد فجوة المهارات أحد العقبات الرئيسية التي تواجه النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، كونها تحد من قدرة المنشآت على النمو والابتكار ومواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة عملها، وتهدد وضعها التنافسي. وتشير فجوة المهارات إلى تلك الهوة الناتجة عن عدم التوافق بين المهارات التي تمتلكها القوة العاملة الحالية والمهارات المطلوبة لمواكبة التغيرات في الوظائف وفي ظروف وبيئة عمل المنظمات.

وبالنسبة لدول الشرق الأوسط ومنها مصر، فيشير التقرير إلى أن الشباب يعد أكثر شرائح المجتمع نموًا، إذ يبلغ 60% من السكان أقل من 25 عامًا، وبالتالي فهذه المناطق تعد من أكثر المناطق الفتية (الشبابية) في العالم، إلا أن أنظمتها التعليمية تتخلف عن الركب الأمر الذي يجعل الشباب الذين أنهوا تعليمهم يجدوا أنفسهم عاطلين وغير مؤهلين نتيجة لعدم ربط دراستهم باحتياجات سوق العمل. كما أن التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة عمل المنظمات قد خلقت وظائف جديدة تطلب أنواع جديدة من المهارات [17].

هذا، وعلى الرغم من اتساع فجوة المهارات إلا أن مشكلة نقص المواهب يمكن أن تشكل فرصة عظيمة للبلدان التي تملك قوى عاملة يمكن تنمية مهاراتها وإعادة تأهيلها بما يجذب الاستثمارات الأجنبية ويلبي المتطلبات الدولية، حيث تتمثل الأولوية القصوى لصناع القرارات في مجال الاستثمارات الأجنبية الجديدة في توافر القوى العاملة الماهرة إلى جانب بيئة العمل المستقرة والمواتية لمشاريعهم الجديدة.

بناء على العرض السابق يتضح أن التغيرات البيئية المعاصرة أدت إلى ظهور فجوة المهارات واتساعها يومًا تلو الآخر وأصبحت القوى العاملة غير مؤهلة للقيام بمتطلبات الوظائف الجديدة، الأمر الذي يتطلب إعادة تأهيل العاملين لسد تلك الفجوة.

4- إعادة تأهيل العاملين في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة

أطلق المنتدى الاقتصادي العالمي ثورة إعادة تأهيل العاملين (Reskilling Revolution) في يناير 2020، والتي تهدف إلى تمكين مليار شخص من الحصول على تعليم ومهارات وفرص اقتصادية أفضل بحلول عام 2030. حيث أكد المنتدى في تقريره الذي أعده بعنوان "ثورة إعادة التأهيل" أن الثورة الصناعية الرابعة، وتداعيات أزمة كوفيد-19، والتحول الأخضر، قد عملوا على خلق طلب على ملايين الوظائف الجديدة، مع خلق فرص لتحقيق تطلعات الأفراد، إلا أن الوضع الحالي يشير إلى احتياج

نصف القوى العاملة لإعادة التأهيل Reskilling، وتحسين المهارات Upskilling بحلول عام 2025. ويشير مصطلح إعادة تأهيل العاملين Employees' Reskilling إلى اكتسابهم مهارات جديدة من شأنها تحسين الوضع الحالي لشاغلي الوظائف ومساعدتهم على تقلد مناصب وظيفية جديدة استجابة للتحويل البيئي والاستراتيجي. وتهدف أنشطة ثورة إعادة التأهيل إلى المساهمة في بناء عالم أكثر عدالة وشمولاً يحقق فوائد للاقتصاد والمجتمع من خلال تحسين المهارات والتعليم للأجيال القادمة [18].

1/4 الوظائف والمهارات المستقبلية

أكد التقرير الذي أعده المنتدى الاقتصادي العالمي بعنوان (مستقبل الوظائف) بالشراكة مع شركتي LinkedIn على أنه من المتوقع بحلول عام 2025 سيتم إحلال (أتمته) 85 مليون وظيفة، في حين قد يظهر 97 مليون وظيفة جديدة في 15 صناعة و 26 اقتصادًا يغطيها التقرير، كما أشارت نتائج المسح الخاص بـ "مستقبل الوظائف" إلى أن 15% من القوى العاملة في الشركات معرض لخطر التوقف بحلول عام 2025، بينما سيتم إحلال 6% من العمالة بالكامل. ويوضح جدول رقم (2) أهم الوظائف التي سيزداد الطلب عليها والتي سيتراجع الطلب عليها [1].

جدول رقم (2). الوظائف التي سيزداد الطلب عليها والتي سيقبل الطلب عليها بحلول عام 2025

م	الوظائف التي سيزداد الطلب عليها	الوظائف التي سيتراجع الطلب عليها
1	علماء ومحلي البيانات	مدخلي البيانات
2	متخصصي التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي	السكرتارية الإدارية والتنفيذية
3	متخصصي البيانات الضخمة	المحاسبين، وماسكي الدفاتر، وموظفي المرتبات
4	متخصصي التسويق والاستراتيجية الرقمية	المراجعين
5	متخصصي أتمته العمليات	عمال التجميع
6	محترفي تطوير الأعمال	موظفي خدمة العملاء ومعلومات العميل
7	متخصصي التحول الرقمي	مديري خدمة العملاء
8	محلي أمن المعلومات	مديري العمليات
9	مطوري البرامج والتطبيقات	مصلحي الماكينات والآلات
10	متخصصي انترنت الأشياء	موظفي تسجيل المواد والمخزون

المصدر: [1]

المهارات المستقبلية

أكد المنتدى الاقتصادي العالمي في تقريره الذي أعده عام 2021 بعنوان "بناء لغة مشتركة للمهارات في العمل: المصفوفة الكونية" على ضرورة وجود تصنيف عالمي للمهارات كخطوة أولى في التحول نحو سوق العمل القائم على المهارات، وقد ركزت المصفوفة على المهارات ذات الأهمية المتزايدة في سوق العمل، وصممت هذه المصفوفة لتستخدم من قبل مطوري استراتيجيات التعلم وإعادة التأهيل في المنظمات، ومن قبل مقدمي الخدمات التعليمية للقوى العاملة، ومن قبل الحكومات التي تهدف إلى تقييم احتياجاتها من المهارات داخل اقتصاداتها. وقد صنف المنتدى الاقتصادي العالمي أهم المهارات في سوق العمل إلى ثماني تصنيفات، وهي [1]:

- **المهارات الإدراكية Cognitive Skills:** وتشمل التفكير التحليلي، والتفكير الابتكاري، واللغات المتعددة، والقراءة والكتابة والرياضيات، والتفكير النظامي.
- **المهارات التكنولوجية Technology Skills:** وتشمل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والتصميم والاستخدام، والشبكات والأمن الإلكتروني، والبرمجة، ومحو الأمية التكنولوجية.
- **المهارات الإدارية Management Skills:** وتشمل الرقابة على الجودة، وإدارة الموارد والعمليات، وإدارة المواهب.
- **المهارات الارتباطية Engagement Skills:** وتشمل التسويق والإعلام، والتوجه بالخدمة، وخدمة العملاء.
- **المهارات البدنية Physical abilities:** وتشمل البراعة اليدوية والتحمل والدقة، وقدرة المعالجة الحسية.
- **الكفاءة الذاتية Self-efficacy:** وتشمل الاعتمادية والانتباه للتفاصيل، والتحفيز وإدراك الذات، والمرونة والرشاقة.
- **العمل مع الآخرين Working with others:** ويشمل التعاطف والاستماع النشط، والقيادة والتأثير الاجتماعي، والتعليم والتوجيه.
- **الأخلاقيات Ethics:** وتشمل الإشراف البيئي، والمواطنة الكونية، والفضول والتعلم مدى الحياة.

هذا ويوضح جدول رقم (3) أهم المهارات التي سيزداد الطلب عليها حتى عام 2025 وتشمل التفكير النقدي والتحليلي، وحل المشكلات، كما ظهرت مهارات الإدارة الذاتية مثل التعلم النشط والمرونة وتحمل الضغوط [1].

جدول رقم (3). المهارات الأكثر طلبا حتى عام 2025

م	المهارات	م	المهارات
1	التفكير التحليلي والابداع	8	التصميم التكنولوجي والبرمجة
2	التعلم النشط واستراتيجيات التعلم	9	المرونة، وتحمل الضغوط
3	حل المشكلات المعقدة	10	الذكاء الوجداني
4	التفكير النقدي والتحليل النقدي	11	اكتشاف الأخطاء وعلاجها
5	الابتكار، والمبادرة، والأصالة	12	التوجه بالخدمة
6	القيادة والتأثير الاجتماعي	13	تحليل الأنظمة وتقييمها
7	استخدام التكنولوجيا، والرقابة عليها	14	الإقناع والتفاوض

المصدر: [1]

كما أنه يتعين على المنظمات الاهتمام بالمهارات الخضراء للعاملين وتنميتها، وتشمل المهارات الخضراء [19]:

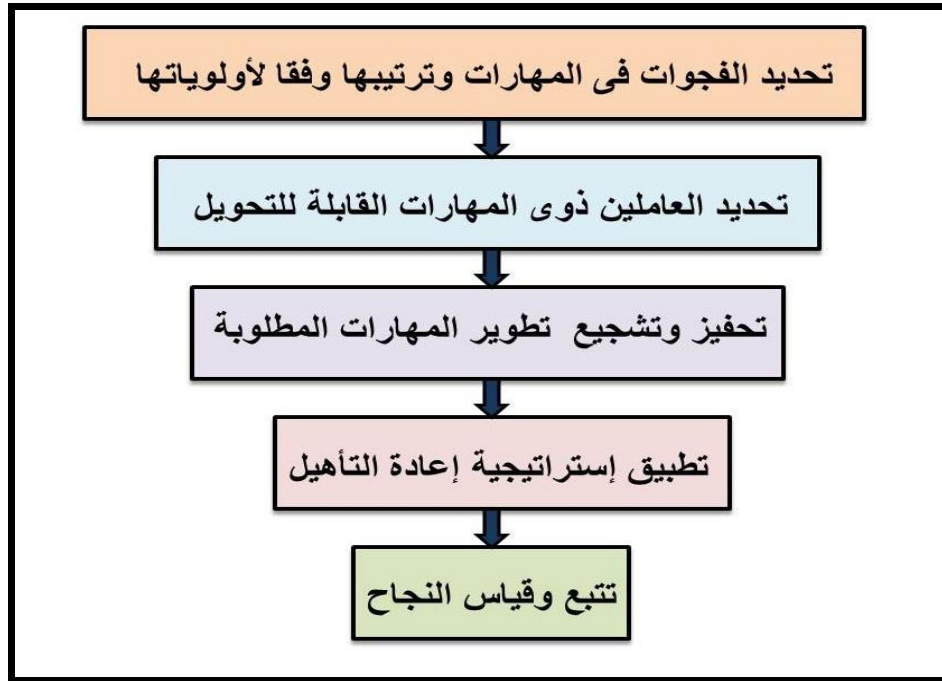
- **المهارات الشخصية الخضراء:** مثل الترشيد والتنمية الذاتية، والمرونة وقلة الانفاق.
- **المهارات الأساسية الخضراء:** وهي التي يسهل تطويعها وفقا لطبيعة الوظائف التي يشغلها الأفراد، مثل مهارات التكنولوجيا والابتكار والتجديد، والحفاظ على الموارد البيئية، وامتلاك جدارات قيادية للتعامل في المواقف المختلفة.

2/4 آلية إعادة تأهيل العاملين

قدم المنتدى الاقتصادي العالمي في تقرير " المهارات أولاً " إطار عمل يركز على المهارات وإعادة تأهيل العاملين، ووفقاً لهذا الإطار يوجد عاملان للتمكين يدعمان قدرة المنظمات على إكساب العاملين مهارات جديدة وتحسين المهارات القائمة، وهما [20]: **اعتناق الثقافة والعقلية والسياسات الداعمة للمهارات، و تبني لغة مشتركة للمهارات بما يتيح تعاوناً** وتنسيقاً أكثر فاعلية بشأن المهارات فيما بين المتعلمين، ومقدمي الخدمات التعليمية، وصانعي السياسات، وأصحاب العمل. حيث تمكن اللغة المشتركة للمهارات مقدمي خدمات التعلم من توضيح وتقديم محتوى تعلم وبرامج تدريب للمهارات المرتبطة بالعمل، وإعداد قوى عمل جاهزة. وبالنسبة للأفراد الباحثين عن العمل، يمكنهم معرفة المهارات المطلوبة وتصميم مسار التعلم الخاص بهم، أما أصحاب العمل فإن اللغة المشتركة للمهارات تدعم قدرتهم على وضع وصف وظيفي دقيق للوصول للمرشحين المناسبين من سوق العمل.

كما أنه يتعين على المنظمات والحكومات الراغبة في إعادة تأهيل العاملين أن تنشئ نظاماً بيئياً لإعادة تأهيل العاملين Reskilling Ecosystem، يحقق التعاون بين جميع أصحاب المصلحة المعنيين [21]. ويتضمن هذا النظام البيئي كلا من الحكومة، ووكالات التوظيف، والمنظمات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم، ومقدمي التعليم والتدريب، ورجال الأعمال، والشركات الناشئة.

أما عن خطوات عملية إعادة تأهيل العاملين فيوضحها الشكل التالي رقم (2)، وتتمثل فيما يلي [22]:



شكل رقم (2). خطوات عملية إعادة تأهيل العاملين

المصدر: [22]

- **تحديد الفجوات في المهارات وترتيبها وفقاً لأولوياتها:** ويتحقق ذلك بتحليل الفجوات من خلال تحديد المهارات الفعلية التي يمتلكها العاملون ومقارنتها بالمهارات المطلوب امتلاكها لمواكبة التغيرات في بيئة العمل.
 - **تحديد العاملين ذوي المهارات القابلة للتحويل:** ويتحقق ذلك بتحديد العاملين الذين يمتلكون مهارات وثيقة الصلة بالمهارات المطلوب اكتسابها، مما يجعل عملية إعادة التأهيل أكثر قابلية للإدارة والتطبيق. ويمكن معرفة هؤلاء العاملين من خلال قاعدة بيانات مخزون المهارات المتاحة لدى المنظمة.
 - **تحفيز وتشجيع تطوير المهارات المطلوبة:** ويتحقق ذلك عن طريق تأكيد المديرين على أهمية اكتساب مهارات جديدة، وتوفير الدعم للعاملين أثناء عملية إعادة التأهيل، وتوفير الوقت اللازم لتعلم المهارات الجديدة.
 - **تطبيق استراتيجية إعادة التأهيل:** ويتطلب ذلك ربط أهداف استراتيجية إعادة التأهيل بأهداف الأداء والترقية، وتسجيل العاملين في برامج التدريب والتعلم الداخلية والخارجية، وتوفير فرص عبر الإدارات، وبالتناوب لفهم العمل في الإدارات الأخرى، واختيار المدربين والتعاون مع الخبراء لدعم عملية التدريب.
 - **تتبع وقياس النجاح:** ويتحقق ذلك من خلال قياس التقدم الذي تم نحو تحقيق أهداف إعادة التأهيل، ويتم ذلك من خلال قياس العائد على الاستثمار Return on Investment ROI في برامج إعادة التأهيل، والذي يشمل:
 - المقاييس المالية: وهي تقيس الأموال التي تم توفرها من خلال إعادة تأهيل العاملين وصقل مهاراتهم في مقابل المبالغ المستثمرة.
 - مقاييس الأفراد: وهي تقيس رضا العاملين عن المنظمة ودرجة استقرار القوى العاملة.
 - مقاييس الإنتاجية: وهي تقيس التحسن في مستوى إنتاجية العاملين والمنظمة على حد سواء.
 - مقاييس الثقافة: وهي تقيس دور إعادة تأهيل العاملين في تحسين ثقافة المنظمة.
- كما يوضح الجدول رقم (4) نموذج إعادة تأهيل العاملين من حيث الدوافع، والمدخلات، والعمليات، والمخرجات، والنتائج.

جدول رقم (4). نموذج إعادة تأهيل العاملين

النتائج	المخرجات	العمليات والأنشطة		المدخلات	الدوافع
		التنفيذ	التخطيط		
<ul style="list-style-type: none"> ● قصيرة المدى ● تقليل فجوة المهارات ● خلق فرص عمل جديدة ● تحسين الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> ● نسبة فجوة المهارات التي تم إغلاقها ● نسبة العاملين المشاركين في التدريب ● رضا المديرين عن مستوى أداء العاملين الذين تم إعادة تأهيلهم ● رضا العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> ● التدريب الداخلي والخارجي ● التدوير ● التعليم الهجين ● التدريب عن بعد 	<ul style="list-style-type: none"> ● إجراء تحليل للوظائف ● قياس وتحديد فجوة المهارات ● بناء إستراتيجية لإعادة تأهيل العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> ● الوقت ● الموارد المالية ● الموارد المادية ● العاملين ● التكنولوجيا ● البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> ● أهداف المنظمة وخططها ● التغيير في العمل أو طرق أدائه ● رغبات واحتياجات العاملين
<ul style="list-style-type: none"> ● طويلة المدى ● تحقيق رسالة 					

المنظمة ● خلق ثقافة دائمة التعلم ● زيادة انتماء العاملين وولائهم للمنظمة	بشكل عام عن عملية إعادة التأهيل				
الافتراضات: دعم الإدارة، تأثير سياق عمل المنظمة على المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج					
العوامل الخارجية: التأثير الإيجابي/السلبى للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية،... الخ على النتائج					

المصدر: [23]

3/4 أساليب إعادة تأهيل العاملين

نظراً لتنوع وتباين المهارات المطلوب إكسابها للعاملين، فإنه يتعين على المنظمات أن تقوم باستخدام مداخل وأدوات مختلفة للتدريب لتلبية احتياجات التعلم المختلفة والعمل على سد فجوة المهارات. هذا ويعتمد اختيار أسلوب التدريب المناسب على فهم أنماط التعلم المختلفة للعاملين، بجانب التحديد الدقيق لأهداف التدريب وتكلفته والجدول الزمني. حيث يمكن للمنظمات إعادة تأهيل وتنمية مواردها البشرية من خلال الأدوات التكنولوجية الرقمية والتي تشمل التعليمات المبرمجة، والفيديو، والاتصالات اللاسلكية، والمحاكاة، والتدريب الرقمي للموارد البشرية، كما يمكنها استخدام التعليم الهجين **Blended Learning**، والتعلم بمساعدة الألعاب **Gamification**، التظليل الوظيفي **Job Shadowing**، واستخدام المنصات الإلكترونية مثل **Udemy, Coursera, Edx** وذلك على الساحة العالمية، ونفهم (**Nafham**)، وإدراك (**Edraak**)، ورواق (**Rwaq**) على المستوى الإقليمي.

4/4 مزايا إعادة تأهيل العاملين

إن تطوير وتعزيز المهارات والقدرات البشرية من خلال التعليم والتعلم والعمل الهادف هي المحركات الأساسية للنجاح الاقتصادي ورفاهية الأفراد والتماسك المجتمعي. ويقدم إعادة تأهيل العاملين العديد من المزايا للمنظمات والأفراد على حد سواء، فالنسبة للمنظمات فإن إعادة تأهيل العاملين يؤدي إلى تقليل تكاليف التدريب والتوظيف، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء المتميزين، والاحتفاظ بمعارف الشركة وعملياتها، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتلبية الطلب المستقبلي على المهارات، وتحسين سمعة المنظمة. وبالنسبة للأفراد فإن إعادة تأهيلهم تؤدي إلى الشعور بالأمان الوظيفي، وتنمية مساهمهم الوظيفي، وتحسين الأداء [24].

5/4 العقبات التي تواجه إعادة تأهيل العاملين

يمكن تلخيص أهم العقبات التي تواجه إعادة تأهيل العاملين في الاقتصاديات الناشئة فيما يلي [25,26]:

- قصور فهم بعض المديرين لتأثير الأتمتة والرقمنة في المستقبل على المهارات المطلوبة.
- غياب الثقافة الرقمية وعدم توافر الموارد المادية والمالية اللازمة.
- ضعف قدرة البنية التحتية الحالية للموارد البشرية على تنفيذ استراتيجية إعادة تأهيل العاملين.

- أكبر القطاعات احتياجًا لإعادة تأهيل العاملين هي القطاعات كثيفة العمليات مثل الصناعة، والنقل، وتجارة التجزئة إلا أن تلك القطاعات تعاني من انخفاض مستويات التعليم للعاملين بها مما قد يعوق عملية إعادة التأهيل.

6/4 المدى الزمني اللازم لإعادة تأهيل العاملين

يقدر المشاركون في استبيان (مستقبل الوظائف) أن حوالي 40% من العاملين ستستغرق عملية إعادة تأهيلهم ستة أشهر أو أقل، وتقل تلك المدة بالنسبة للعاملين في الصناعات الاستهلاكية، والصحة، والرعاية الصحية. كما يتوقع أن يتم الاعتماد على القدرات الداخلية للمنظمة لتدريب العاملين بنسبة 39%، وعلى منصات التعلم عبر الإنترنت بنسبة 16%، وعلى المستشارين الخارجيين بنسبة 11% [1].

7/4 دور الحكومة المصرية في إعادة تأهيل العاملين

حرصت الدولة المصرية على سد فجوة المهارات وتحقيق العدالة في التنمية، حيث أطلقت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عددًا من المبادرات والمشروعات التي تستهدف بناء المواطن المصري من خلال توفير فرص تدريبية للشباب لتأهيلهم لدخول سوق العمل المحلي والدولي، بالإضافة إلى إعادة تأهيل العاملين الحاليين، الأمر الذي يساهم في بناء قاعدة من الكفاءات في تخصصات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبناء مجتمع رقمي قائم على العلوم والتكنولوجيا. وتشمل تلك المبادرات ما يلي: مبادرة منصة "مهارة تك"، ومبادرة "بناة مصر الرقمية"، ومبادرة "إدارة الابتكار"، وبرنامج "علم الآلة وعلوم البيانات"، وبرنامج "الأعمال وريادة الأعمال"، ومبادرة "بناء قدرات الجامعات في مجال الذكاء الاصطناعي"، وبرنامج "التأهيل من أجل التوظيف في إطار مبادرة "مصر تصنع الإلكترونيات"، وبرنامج "التأهيل من أجل التشغيل"، ومبادرة "أشبال مصر الرقمية بالإضافة إلى عشرات البرامج والدورات التدريبية الأخرى مثل برنامج التدريب الاحترافي على مهارات الذكاء الاصطناعي، ومبادرة مركز الكفاءات في مجال الذكاء الاصطناعي، وبرنامج البيانات المفتوحة، وبرنامج إدارة المشاريع، وبرنامج التكنولوجيا الدلالية، وبرنامج استحقاق الجودة المدمج.

وبناء على العرض السابق يتضح أن تأثر الموارد البشرية بمتغيرات البيئة المعاصرة (العالمية، المحلية، الداخلية) المحيطة بالمنظمات يتطلب إعادة تأهيل العاملين بها. حيث أكد البحث أن التغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة على المنظمات بشكل عام وعلى رأسها الثورة الصناعية الرابعة، والتحول الرقمي، والتحول الأخضر، وأزمة كوفيد-19 وتداعياتها قد تسببت في الاتساع المستمر لفجوة المهارات، الأمر الذي يتطلب إعادة تأهيل العاملين.

كما أكد البحث على أن التغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة على المنظمات المصرية بشكل خاص تستوجب إعادة تأهيل العاملين وإكسابهم مهارات جديدة، تمكنهم من التعامل مع المنصات الإلكترونية، وشغل الوظائف الخضراء، والقيام بالعمل التشاركي في ظل الهياكل المسطحة الأفقية، والتعامل مع العملاء الإقليميين، والاستجابة للتوجه الأخضر.

5- نتائج البحث

- تتصف البيئة المعاصرة (العالمية، المحلية، الداخلية) المحيطة بالمنظمات بالتغير المستمر والمتصاعد.
- تتأثر الموارد البشرية بمتغيرات البيئية المعاصرة (العالمية، المحلية، الداخلية) المحيطة بالمنظمات.

- يتطلب تأثر الموارد البشرية بمتغيرات البيئة المعاصرة (العالمية، المحلية، الداخلية) المحيطة بالمنظمات إعادة تأهيل العاملين بها.

6- توصيات البحث

1/6- توصيات عامة

- يتعين على المنظمات والحكومات الساعية لإعادة تأهيل عاملها لمواكبة التغيرات المعاصرة في بيئة عملها القيام بما يلي:
- دراسة المتغيرات البنائية الداخلية والخارجية بشكل مستمر، والتعرف على انعكاساتها على المنظمة وعملياتها واستراتيجياتها، وخاصة فيما يتعلق بمواردها البشرية والتغيير/التحسين المطلوب في المهارات.
- تطوير خارطة طريق للمهارات وذلك بتحديد المهارات التي تمتلكها المنظمة حالياً، وتحديد الخطوات التي ستتخذها لربط المهارات الحالية بتلك التي ستحتاج إليها في المستقبل مع تسارع التغيرات في بيئة عملها.
- خلق ثقافة التعلم المستمر، حيث لا بد من ترسيخ قيمة إعادة تأهيل العاملين، وإعادة تشكيل المهارات وصقلها وتحسينها في ثقافة التعلم الخاصة بالمنظمة، وذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على تطوير معارفهم ومهاراتهم ومشاركتها مع زملائهم مما يؤدي إلى إحداث تأثير مضاعف للتعلم والنمو، ويزيد من شعور العاملين بالتقدير والانتاج والالتزام والولاء لمنظماتهم.
- إنشاء خطط التنمية الشخصية الذاتية للعاملين، حيث تساعد تلك الخطط العاملين على تتبع تقدمهم، بينما تمكن أصحاب العمل من معرفة نقاط قوة وضعف العاملين خاصة فيما يتعلق بالمهارات والعمل على معالجتها.
- توفير أساليب متنوعة لإعادة تأهيل العاملين، وذلك من خلال توافر البنية التحتية وأساليب التعلم المتنوعة التي تتسم بالمرونة وتتناسب مع احتياجات المتعلمين المتباينة، ومع فجوة المهارات التي يتم التغلب عليها. إذ أنه من المتوقع أن تتحول الدول التي تفتقر للبنية التحتية الرقمية المناسبة والقوى العاملة المؤهلة جيداً إلى مناطق غير مرغوبة، حيث يرى المجتمع الدولي بأن نموها معثر أو بطيء وبأن المؤسسات العاملة فيها تنقلص حجماً [17].
- توفير فرص التعلم الهجين للعاملين والتي تجمع بين التعلم في مكان العمل والتعلم أونلاين، حيث ستعمل تلك الفرص على تقليل شعور العاملين بالعزلة أثناء عملية التعلم والتي تدفعهم في بعض الأحيان إلى عدم إتمام برامجهم ودوراتهم التدريبية.
- قياس التقدم المحقق في سد فجوة المهارات بشكل مستمر، وذلك بتقييم المعارف والمهارات المكتسبة من قبل العاملين، والتغير في سلوكياتهم، وإنتاجيتهم، وقدرتهم على القيام بوظائف متنوعة ومتباينة.

2/6- توصيات خاصة بجمهورية مصر العربية

على الصعيد المحلي فإنه يتعين على الحكومة المصرية والقطاع الخاص القيام بما يلي:

- مواصلة السعي نحو إعادة تأهيل العاملين في القطاع الحكومي، بما يدعم قدرة الحكومة المصرية على تحقيق رؤية مصر 2030، والقائمة على التوجه الاستراتيجي نحو التحول الرقمي في مؤسسات الدولة وعلى رأسها تحويل الحكومة إلى حكومة إلكترونية ذكية مترابطة رقمياً بهدف تحسين أداء الوزارات والهيئات الحكومية، ورفع جودة الخدمات وكفاءتها، وتوفير مناخ مشجع للمستثمرين.

- إعادة تأهيل العاملين بإكسابهم المهارات اللازمة للعمل في الصناعات المتقدمة المطلوب توظيفها في مصر، وعلى رأسها صناعة السيارات الكهربائية.
- كما أنه ومع التوجه نحو الإقليمية فإنه يتعين على الحكومة المصرية والقطاع الخاص، إعادة تأهيل العاملين بإكسابهم المهارات اللازمة للتعامل مع الجمهور الجديد من العملاء سواء على مستوى الدول العربية أو الشرق أوسطية.
- إكساب العاملين المهارات اللازمة المطلوبة للتعامل عبر المنصات الإلكترونية المختلفة المحلية والدولية، لتقديم خدمات تنافسية للعملاء سواء في المجال المصرفي، أو التجاري، أو الصحي، أو النقل، وذلك تزامناً مع التوسع في استخدام المنصات الرقمية مثل Vezzeta, Uber, Kareem, Didi,
- إعادة تأهيل العاملين بإكسابهم المهارات الخضراء اللازمة لدعم التوجه الأخضر للدولة المصرية للتكيف مع التغيرات المناخية، بما يساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة.
- إعادة تأهيل العاملين للتعامل بفاعلية ضمن الهياكل التنظيمية الشبكية الجديدة الناتجة عن التقدم التكنولوجي والتي حلت محل الهياكل الهرمية في العديد من المنظمات، وذلك لدعم قدرة المنظمات المصرية على المنافسة من خلال توفير الاتصالات السريعة وتبادل المعرفة بشكل مرن بين العاملين.
- إعادة تأهيل العاملين بإكسابهم المهارات اللازمة للتعامل مع أنظمة العمل الإلكترونية الحديثة مثل E-CRM، E-HRM، ERP، EMS.
- تنمية المهارات التعاونية والتشاركية لدى العاملين، وخاصة فيما يتعلق بتبادل المعرفة واتخاذ القرار عبر الوسائل الرقمية، وذلك تزامناً مع تحول العديد من المنظمات نحو الهياكل العضوية للتكيف مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل.
- كما يتعين على مؤسسات التعليم العالي المصرية استشراف المستقبل، ووضع الخطط والاستراتيجيات والبدائل اللازمة لتطوير منظومة التعليم، واستحداث برامج جديدة وتخصصات حديثة، وإعادة النظر في البرامج الحالية وصياغتها، والاستغناء عن البرامج التي لا تتواءم مع متطلبات العصر، وذلك بهدف تقليص فجوة المهارات عن طريق التقريب بين قطاع التعليم العالي ومؤسساته الحكومية والخاصة من جانب، وقطاع الصناعة والأعمال من جانب آخر.

7- تضمينات البحث "نظرة على مستقبل العمل"

إن الاستثمار في إعادة تأهيل العاملين وتحسين مهاراتهم يمكن أن يحقق أرباحاً هائلة للمنظمات بدءاً من رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة انتمائهم وولائهم وانتاجياتهم، وتقليل معدلات دورانهم، وزيادة تنافسية المنظمة وتحسين سمعتها، وزيادة أرباحها. هذا ويتطلب تحقيق المكاسب السابقة وضع برامج تدريب استراتيجية للعاملين قائمة على فهم وتحليل المتغيرات البيئية ذات التأثير على المنظمات، ودراسة وتحليل فجوة المهارات، وترتيب المهارات وفقاً لأولوياتها وأهميتها وقيمتها بالنسبة للمنظمة [22].

وتجدر الإشارة إلى أن الأساليب التقليدية القائمة على جنى درجات علمية فحسب لم تعد مجدية، إذ يتعين على المنظمات أن تتبنى برامج تعليمية هادفة ومصممة لتمكين العاملين من التأقلم بسرعة مع التغيرات الحادثة في بيئة عملهم. وتقدم البرامج القصيرة المرنة المصممة لتحقيق أقصى قدر من مشاركة المتعلمين مع الخبراء أدوات جديدة وقوية للمنظمات، كما أن

البرامج التدريبية المعتمدة على الانترنت والتعليم الهجين، خاصة التي تمزج بين التعليم المتزامن وغير المتزامن، توفر امكانية وصول العاملين بشكل واقعي للبرامج التدريبية أينما كانوا.

كما أنه يتعين على المنظمات أن تتحول نحو ثقافة التعليم المستمر، وهذا يعنى أن تجعل إعادة تأهيل العاملين وتحسين مهاراتهم على رأس أولوياتها، وأن تكافئ العاملين الذين يشاركون في فرص التقدم والنمو. فنجاح المنظمات في المستقبل سيعتمد على مقدار استثماراتها في إعادة تأهيل عاملها وصقل مهاراتهم.

Conflict of Interest

The author declares no conflict of interest.

8. References

- [1] World Economic Forum, The Future of Jobs Report (2020). Available online: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf?_gl=1*1wjesxb*_up*M_Q..&gclid=CjwKCAjwjOunBhB4EiwA94JWsImWhs-GfQpJ9V6GrN1xSY2EWGLkoSa1KCriep62koiGMj4G6-70zBoCBuIQAvD_BwE (Accessed on 23th Augst 2023)
- [2] الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. أهم مؤشرات بحث الدخل والإنفاق والاستهلاك 2020/2019. متاح أونلاين: https://www.capmas.gov.eg/Pages/Publications.aspx?page_id=5109&YearID=23629 (Accessed on 11th Augst 2023)
- [3] الفقى، ر. م. النزعة الاستهلاكية في المجتمع المصري، مركز خطوة للتوثيق والدراسات، 2020.
- [4] الكشكى، ج. الإقليمية الجديدة، وإعادة ترتيب موازين القوى، صحيفة الشرق الأوسط، 2023.
- [5] الهيئة العامة المصرية للاستعلامات. السياسة الناجحة للجمهورية الجديدة في التشغيل والتنمية تهبط بمعدلات البطالة لأدنى مستوياتها. متاح أونلاين: <https://www.sis.gov.eg/Story/253095/%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%B7%D8%A9-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D9%87%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%BA%D9%8A%D9%84-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9?lang=ar> (Accessed on 25th Augst 2023)
- [6] الهيئة العامة المصرية للاستعلامات. مصر وقضية التغيرات المناخية. متاح أونلاين: <https://www.sis.gov.eg/Story/41146/%D9%85%D8%B5%D8%B1-%D9%88%D9%82%D8%B6%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%AE%D9%8A%D8%A9?lang=ar> (Accessed on 28th Augst 2023)
- [7] خشبة، م. م. والجوهري، ع.، والدسوقي، أ. تقييم تجربة الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي في مصر. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، 2022، 30(4)، 85-119.
- [8] رزق، ن.، وإسماعيل، أ. تقرير منظمة العمل الدولية: الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي ومستقبل العمل في مصر. 2021.
- [9] عبدالله، ج. ح. تقييم سياسات حماية البيئة من التلوث الصناعي في مصر. المؤتمر العلمي الخامس: القانون والبيئة، كلية الحقوق-جامعة طنطا، 2018.
- [10] لطفى، ع. ح. الضريبة على القيمة المضافة في مصر. المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم 183، 2016.

- [11] موقع البنك المركزي المصري (2023). معدلات التضخم. متاح أونلاين: <https://www.cbe.org.eg/ar/economic-research/statistics/inflation-rates> (Accessed on 20th July 2023)
- [12] موقع وزارة المالية، جمهورية مصر العربية (2023). وزير المالية: تعديلات "الضريبة على الدخل" تستهدف التخفيف عن المواطنين وتحفيز الاستثمار في ظل التحديات الاقتصادية العالمية. تم الاسترجاع يوم 26 أغسطس 2023
- [13] هاشم، إيمان احمد. أثر أزمة كورونا على الإنفاق الاستهلاكي في مصر. المجلة العربية للإدارة، 2023، (1)43، 361-378.
- [14] وديع، أ.، وسيدهم، ع. التحول الرقمي في ظل رؤية مصر 2030: دراسة تحليلية مقارنة لخدمات الحكومة الإلكترونية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2023، 3(2)4، 357-433.
- [15] وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. التحول الرقمي. Available Online: https://mcit.gov.eg/ar/Digital_Government. (Accessed on 13th August 2023).
- [16] وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. التحول الرقمي. Available Online: https://mcit.gov.eg/ar/Digital_Government. (Accessed on 22nd August 2023).
- [17] كريستيان ش.، ولورينت ب. القوى العاملة الضائعة: تحسين المهارات استعداداً للمستقبل. القمة العالمية للحكومات. 2019.
- [18] World Economic Forum, Reskilling Revolution, (2020). Available Online: <https://initiatives.weforum.org/reskilling-revolution/home>. (Accessed on 21st July 2023).
- [19] الطاهر، ر. تنمية المهارات الخضراء: مدخل لتحقيق الاستدامة. مجلة البحث التربوي، 2022، (1)42، 58-74.
- [20] World Economic Forum, Putting Skills First: A Framework for Action (2023). Available Online: https://www3.weforum.org/docs/WEF_CNES_Putting_Skills_First_2023.pdf. (Accessed on 28th July 2023).
- [21] The European Commission Report (2023). The European Commission's intelligent cities 100 Challenge, Available Online: <https://www.intelligentcitieschallenge.eu/sites/default/files/2023-03/A%20pragmatic%20guide%20to%20reskilling%20-%20FINAL.pdf> (Accessed on 20th July 2023).
- [22] Emeritus Enterprise, (2022). A guide to upskilling and reskilling to close employee skills gaps. Available Online: <https://enterprise.emeritus.org/a-guide-to-upskilling-and-reskilling> (Accessed on 20th August 2023).
- [23] US Office of Personnel Management, (2023). Reskilling Toolkit, Accelerating the gears of transformation, Available Online: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/reshaping/accelerating-the-gears-of-transformation/reskilling-toolkit.pdf> (Accessed on 28th August 2023).
- [24] Whatfix Blog, What is Reskilling? Benefits, Challenges, How to. Available Online: <https://whatfix.com/blog/reskilling/> (Accessed on 18th July 2023).
- [25] Li, L. Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. Information Systems Frontiers, 2022.
- [26] Wahab, S.; Rajendran, S.; Yeap, S. Upskilling and reskilling requirement in logistics and supply chain industry for the fourth industrial revolution. Log Forum, 2021, 17(3), 399-410.