



تقرير رسمة
مشروع

TT-Emploi
حول الحوكمة المحلية
للتوظيف طنجة تطوان



إعداد:

- إمرؤ القيس طلحة جبريل
- زينب الميلودي

بالتنسيق مع:

NOÉ VIEDMA -

بتمويل من:

الوكالة الإسبانية للتعاون الدولي
من أجل التنمية

A&K ADVISORS
SHIFTING PARADIGMS

MedCités
MedCities



Agència Catalana
de Cooperació
al Desenvolupament



Generalitat de Catalunya
Gouvenement de la Cataloane

الشكر والتقدير

نعبر عن خالص امتناننا لجميع الأطراف التي ساهمت في نجاح مشروع **TT-Emploi**، الذي لعب دورًا محوريًا في تحسين الفرص الاقتصادية وتعزيز الإدماج المهني للشباب والنساء في جماعات طنجة وتطوان.

نود أن نشكر بشكل خاص الوكالة الكتالونية للتعاون **من أجل التنمية (ACCD)**، التي كان دعمها المالي والتزامها المستمر عاملًا حاسمًا في تحقيق الأهداف الطموحة للمشروع. لقد كانت مساهمتها ضرورية لتنفيذ أنشطة واسعة النطاق وضمان نجاح المشروع.

كما نتقدم بخالص الشكر إلى **إمرؤ القيس طلحة جبريل وزينب الميلودي**، وكذلك إلى مكتب **A&K Advisors**، على مساهماتهم القيمة في إنجاز المشروع. فقد أضافت جهودهم في التحليل والتوجيه والمتابعة قيمة كبيرة إلى تنفيذ الأنشطة على أرض الواقع، وأسهمت في تلبية الاحتياجات المحددة للجماعات المشاركة.

وأخيرًا، نتوجه بالشكر لجميع الشركاء **والفاعلين المحليين** والمستفيدين والخبراء الذين ساهموا، من خلال مشاركتهم، في إثراء هذا المشروع وتمكينه من تقديم حلول ملموسة للتحديات المتعلقة بالبطالة والإدماج المهني. لقد كان التزامهم وتعاونهم النشط ضروريًا لتحويل التحديات المحلية إلى فرص للتنمية المستدامة.

يُعد هذا التقرير شهادة على قوة التعاون والتآزر بين الفاعلين المحليين والدوليين. ونأمل أن يكون مرجعًا وإلهامًا لمبادرات أخرى تهدف إلى تحسين حوكمة سوق العمل وتعزيز الإدماج الاجتماعي والاقتصادي في منطقة البحر الأبيض المتوسط.

مرة أخرى، نشكر الجميع على التزامهم ومساهماتهم في إنجاز مشروع **TT-Emploi**.

فهرس

5

أ. المقدمة

7

1. العرض التعريفي لمشروع TT-Emploi

8

2. أهداف تقرير الرسملة

9

ب. المنهجية المتبعة

10

المرحلة 1: تحضير المهمة الميدانية

11

المرحلة 2: جمع البيانات وتحليلها

12

ج. الحوكمة المحلية للتوظيف في منطقة البحر الأبيض المتوسط

13

1. سياسات التوظيف في الدول المتوسطة

13

1.1 تعزيز فرص العمل في القطاعات ذات الإمكانيات التتموية العالية

13

1.2 تقليص الفجوة بين المهارات وسوق العمل

14

1.3 دعم إدماج النساء والشباب في سوق العمل

15

2. دور الحكومات المحلية في وضع سياسات التشغيل وتنفيذها

15

2.1 التنشيط المحلي

15

2.2 الوساطة

15

2.3 التجريب

17

3. نطاق عمل الحكومات المحلية وأنواع التدخلات

17

3.1 تنسيق المبادرات المحلية

17

3.2 تطوير البنية التحتية للتكوين والإدماج المهني

18

3.3 دعم ريادة الأعمال وتعزيز الاقتصاد المحلي

19

د. التجارب النموذجية لمشروع TT-Emploi

20

1. التجربة النموذجية في طنجة

20

1.1 تحليل الإجراءات

21

1.2 العقبات المُواجهة في طنجة

22

1.3 الإنجازات في طنجة: النتائج الرئيسية

23

2. التجربة النموذجية في تطوان

23

2.1 تحليل الإجراءات

24

2.2 العقبات المُواجهة في تطوان

25

2.3 الإنجازات في تطوان: النتائج الرئيسية

28

هـ . الاستخلاصات، التوصيات والخاتمة

29

1. الاستخلاصات

30

2. التوصيات

32

3. الخاتمة

٢



المقدمة

تم تنفيذ مشروع **TT-Emploi** في جماعتي طنجة وتطوان بالمغرب، ويمثل مبادرة رئيسية تهدف إلى تعزيز التعاون بين المؤسسات من أجل دعم الإدماج المهني، تشجيع زيادة الأعمال، وتحسين الحقوق الاقتصادية والاجتماعية للنساء والشباب. يُموّل المشروع من قبل الوكالة الكتالونية للتعاون من أجل التنمية التابعة لحكومة كتالونيا، وتنفذه مؤسسة **MedCités**، في إطار تحقيق أهداف أجندة الأمم المتحدة 2030 واستراتيجية MedCat 2030 لحكومة كتالونيا. يركز المشروع على ثلاثة محاور رئيسية: تعزيز قدرات الجماعات المحلية في مجال خلق فرص العمل ودعم زيادة الأعمال، الحوكمة المحلية لسياسات التشغيل وتطوير آليات التعاون بين الفاعلين المحليين، ونقل الممارسات الجيدة والمعارف إلى مدن متوسطة أخرى للاستفادة من التجربة.

في ظل التحديات المستمرة المرتبطة بالبطالة، إدماج الشباب مهنيًا، وتمكين النساء اقتصاديًا، جاء مشروع **TT-Emploi** كاستجابة مباشرة لهذه القضايا، عبر تقديم حلول مبتكرة تتناسب مع احتياجات السياق المحلي. يهدف تقرير الرسملة هذا إلى استخلاص الدروس من هذه التجربة وتحديد العناصر القابلة للتكيف والتكرار في مدن متوسطة أخرى، من خلال تسليط الضوء على التدخلات الأكثر فاعلية وتقديم توصيات عملية حول كيفية تبنيتها في سياقات مماثلة. وبالاعتماد على تحليل النتائج المحققة، التحديات التي تمت مواجهتها، وأفضل الممارسات المنفذة، يسعى التقرير إلى توفير خارطة طريق للجماعات المحلية الراغبة في تحسين إدارتها لملف التشغيل والإدماج المهني ضمن الفضاء المتوسطي.

يُركز هذا التقرير على العوامل الرئيسية لنجاح مشروع **TT-Emploi**، والممارسات المبتكرة التي تم تطويرها، إلى جانب العقبات التي واجهها المشروع، وذلك بهدف تقديم توصيات عملية حول سبل استنساخ هذه المبادرات في مدن أخرى. ومن خلال هذه العملية التوثيقية، سيتم إغناء التدخلات المستقبلية في المنطقة مع إبراز الجوانب الأساسية في الحوكمة المحلية وإدماج النساء والشباب في الديناميات الاقتصادية.

1. العرض التعريفي لمشروع TT-Emploi

تم تنفيذ مشروع TT-Emploi من قبل منظمة MedCités كمبادرة طموحة تمتد على مدار 24 شهرًا، من يناير 2023 إلى ديسمبر 2024، بميزانية إجمالية قدرها 250,000 يورو، منها 200,000 يورو ممولة من قبل الوكالة الكتالونية للتعاون من أجل التنمية (ACCD). يتم تنفيذ المشروع في جماعتي طنجة وتطوان بالمغرب، ويهدف إلى تعزيز القدرات المحلية في مجال التشغيل، التكوين المهني، التوجيه والمرافقة في زيادة الأعمال، مع تركيز خاص على إدماج النساء والشباب في سوق العمل.

الهدف العام

يهدف المشروع بشكل رئيسي إلى تعزيز التعاون بين المؤسسات لضمان الحقوق الاقتصادية والاجتماعية للنساء والشباب في المغرب، وذلك من خلال تشجيع التوظيف، خلق فرص اقتصادية محلية، وتعزيز الدور الفاعل لجماعتي طنجة وتطوان في تطوير سياسات نشطة للتشغيل ودعم زيادة الأعمال.

الأهداف المحددة والنتائج المتوقعة

1. تعزيز دور الجماعات المحلية في دعم تشغيل الشباب والنساء

- ن.1.1: إنشاء برنامج تكوين ومرافقة مهنية موجه لفائدة الشباب والنساء.
- ن.1.2: تعزيز إحداث فضاءات ابتكارية تتيح فرص عمل محلية مستدامة وذات جودة.

2. تشجيع الحوكمة متعددة المستويات وتحسين التعاون بين الجماعات المحلية والجهات الوطنية

- ن.2.1: تعزيز دور الجماعات في حوكمة سياسات التشغيل ووضع خارطة طريق للسياسات المحلية.
- ن.2.2: تقوية التعاون بين مختلف مستويات الحوكمة والفاعلين المحليين والوطنيين في مجالات التشغيل، التكوين، والتوجيه المهني.

3. نقل المعارف والتجارب

- ن.3.1: تعزيز القدرات بين المناطق وتعميق الروابط بين المدن المتوسطة.
- ن.3.2: توثيق أدوات المشروع وخبراته ودروسه المستفادة ونقل هذه الممارسات الجيدة إلى جماعات متوسطة أخرى.

يتميز مشروع TT-Emploi بقدرته على تعزيز نهج متكامل للتنمية المحلية، من خلال تعبئة السلطات المحلية والجهات الفاعلة الوطنية لإيجاد حلول تتماشى مع الواقع المحلي. ومن خلال تحسين آليات الحوكمة وتطوير المهارات الأساسية في مجالات التشغيل وريادة الأعمال، يسعى المشروع إلى تحقيق تأثير مستدام على إدماج الشباب والنساء في سوق العمل، مع المساهمة في الانتقال نحو وظائف خضراء ومستدامة.

2. أهداف تقرير الرسملة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا تقرير الرسملة في تحديد **العناصر القابلة للنقل والتكيف** من مشروع TT-Emploi إلى مدن متوسطة أخرى، مع التركيز على الإجراءات التي يمكن تكيفها واستنساخها في سياقات مماثلة. يهدف التقرير إلى تلخيص النتائج المحققة، والتحديات التي تمت مواجهتها، وأفضل الممارسات المعتمدة، وذلك من أجل تقديم **توصيات عملية** للجماعات المحلية في المنطقة المتوسطة.

على وجه التحديد، يسعى هذا التقرير إلى:

1. تحليل الإجراءات المنفذة في إطار مشروع TT-Emploi ، لا سيما تلك التي ساهمت في تعزيز تشغيل الشباب والنساء، ودعم ريادة الأعمال.
2. تقييم النتائج المحققة من حيث خلق فرص العمل، الإدماج المهني، وتطوير المهارات، مع تحديد العناصر الأكثر أهمية لنقل التجربة إلى مدن متوسطة أخرى.
3. تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي أدت إلى نجاحات محلية، من أجل تكيفها وتطبيقها في سياقات مشابهة ضمن المنطقة المتوسطة.
4. إبراز التحديات التي تمت مواجهتها والدروس المستخلصة، بهدف تحسين تنفيذ المبادرات المستقبلية المماثلة.
5. صياغة توصيات حول كيفية تنفيذ إجراءات مشروع TT-Emploi في مدن أخرى، مع مراعاة الخصائص المحلية والعناصر المشتركة بين المدن المتوسطة.

سيركز هذا التقرير على الجوانب القابلة للنقل من مشروع TT-Emploi إلى سياقات متوسطة أخرى، مع تحديد نقاط التقاطع ونماذج الحوكمة التي يمكن تطبيقها بنجاح في بلديات أخرى في المنطقة.

ب

التشغيل، بطنجة

المنهجية المتبعة

تم إعداد تقرير الرسملة هذا عبر تقييم المشروع من خلال تجربتيه النموذجيتين، وذلك باتباع نهج شامل، تشاركي، وحساس للنوع الاجتماعي، مع مراعاة مبدأ "عدم الإضرار" وأخذ خصوصيات السياق المتوسطي بعين الاعتبار.

تحضير المهمة الميدانية

1

المرحلة

1.التشاور مع فريق المشروع:

تم عقد لقاءات مع فريق تنفيذ المشروع لتحديد الأهداف الرئيسية لمهمة الرسملة، بهدف ضمان أن تتماشى مع الاحتياجات والتحديات التي يواجهها المشروع.

2.رسم خريطة الفاعلين الرئيسيين:

تم إجراء تحليل للمساهمين الرئيسيين في المشروع، مما سهل استهداف المقابلات بناء على الأدوار المختلفة لكل جهة فاعلة في المشروع وفي حوكمة التشغيل.

3.تحديد أدوات جمع البيانات:

تم تحديد أدوات البحث مثل أدلة المقابلات شبه المهيكلة، الاستبيانات، وقوائم الملاحظات الميدانية، بالتنسيق مع فريق المشروع لضمان جودة وملاءمة البيانات التي سيتم جمعها.

1. تحليل الوثائق المتوفرة:

تم إجراء تحليل معمق للوثائق التي قدمتها MedCités وشركاؤها، بما في ذلك تقارير الأنشطة، خطط العمل السنوية، الدراسات الأساسية، الإطار المنطقي للمشروع، ونتائج التتبع والتقييم، كما تم دراسة سياسات التشغيل في المنطقة المتوسطة وتأثيرها على الحكومات المحلية.

2. إجراء مقابلات مع النقاط المحورية والجهات الفاعلة المحلية:

تم تنظيم مقابلات شبه مهيكلة مع النقاط المحورية للمشروع والمسؤولين المحليين في كل جماعة، مما سمح بجمع بيانات نوعية مهمة حول تنفيذ المشروع وتأثيره.

تم إجراء المقابلات مع المسؤولين المحليين المشرفين على تنفيذ أنشطة المشروع في مختلف المدن التي استهدفها، بالإضافة إلى المنسقة المحلية للمشروع وأعضاء آخرين من الفريق العامل الذين تم اعتبار مشاركتهم ذات صلة.

المقدمة

المنهجية المتبعة

ج

الحكومة المحلية
للتوظيف في
منطقة البحر الأبيض
المتوسط

تتجلى الحوكمة المحلية للتوظيف في المنطقة المتوسطة عند تقاطع السياسات الوطنية للتشغيل مع الديناميات المحلية. في مواجهة تحديات اقتصادية، اجتماعية، وديموغرافية معقدة، أصبحت البلدان المتوسطة مطالبة بإعادة صياغة نهجها لتعزيز آليات خلق فرص العمل وتعزيز القدرة على الصمود على المستوى المحلي. تستند هذه الحوكمة إلى عدة محاور رئيسية، تشمل السياسات الوطنية للتوظيف، الدور المحوري للحكومات المحلية في تنفيذها، والإجراءات التي يمكنها اتخاذها لتلبية احتياجات المجتمعات المحلية.

1. سياسات التوظيف في الدول المتوسطة

تهدف سياسات التوظيف في المنطقة المتوسطة إلى مواجهة التحديات الهيكلية مثل ارتفاع معدلات البطالة، عدم التوافق بين المهارات واحتياجات سوق العمل، وإقصاء بعض الفئات، لا سيما النساء والشباب. وعلى الرغم من اختلاف هذه السياسات وفقاً للسياقات الوطنية، إلا أنها تتمحور حول توجهات مشتركة، من بينها:

1.1 تعزيز فرص العمل في القطاعات ذات الإمكانيات التنموية العالية

تركز حكومات الدول المتوسطة على خلق فرص العمل في القطاعات الاستراتيجية التي تمتلك إمكانيات نمو مرتفعة، بهدف دعم نمو اقتصادي مستدام وشامل:

الاستثمار في الاقتصاد الرقمي: تدعم إيطاليا وإسبانيا التحول الرقمي من خلال حوافز ضريبية وبرامج تدريب متخصصة تستهدف الشركات التكنولوجية الناشئة³. وبالمثل، تعتمد مصر على "مراكز التكنولوجيا" لتعزيز الابتكار وريادة الأعمال الرقمية⁴.

المغرب أطلق **المخطط الشمسي المغربي (PSM)** و**مخطط المغرب الأخضر**، مما عزز الإدماج المهني في قطاعي الطاقات المتجددة والزراعة المستدامة¹ وبالمثل، تشجع تونس إنتاج الطاقة الشمسية من خلال برنامجها الوطني PROSOL².

1.2 تقليص الفجوة بين المهارات وسوق العمل

لمواكبة الطلب المتزايد في سوق العمل، تعمل الدول المتوسطة على إصلاحات تعليمية لتعزيز تكوين الشباب وضمان توافق أفضل بين المهارات ومتطلبات المهن المطلوبة:

تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص: في لبنان، أدى التعاون بين الجامعات والشركات في قطاعي الفنادق والمطاعم إلى تطوير مناهج تعليمية مهنية متخصصة تستجيب للطلب المتزايد في قطاع السياحة.

تطوير برامج تكوين مهني متخصصة: أنشأت فرنسا نموذج "حرم المهن والمؤهلات" الموجه نحو القطاعات الواعدة، مثل السياحة الساحلية والاقتصاد الأزرق في منطقة البحر الأبيض المتوسط⁵ وذلك بناءً على تحليل دقيق لاحتياجات السوق المحلي والإقليمي.

1 وزارة الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات (المغرب)، (2020). مخطط المغرب الأخضر: الخصلة والأفاق 2008-2020. الرباط: MAPMDREF.

2 الوكالة الوطنية للتحكم في الطاقة (تونس)، تقرير حول تقدم برنامج PROSOL 2020.

3 المفوضية الأوروبية، مؤشر الاقتصاد الرقمي والمجتمع (DESI)، 2021.

4 البنك الدولي، استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للنمو وخلق فرص العمل في مصر، 2019.

5 زارة التربية الوطنية والشباب (فرنسا). حرم التكوين والمهارات - القطاعات المتميزة، 2020.

6 الجامعة الأمريكية في بيروت ووزارة العمل (لبنان)، برامج تعزيز المهارات لقطاع الفنادق والسياحة، 2021.

1.3 دعم إدماج النساء والشباب في سوق العمل

للتغلب على العوائق التي تعيق ولوج النساء والشباب إلى فرص العمل، تتبنى الحكومات المتوسطة سياسات مستهدفة لتعزيز إدماجهم في القطاعات المتنامية:

برامج خاصة لدعم زيادة الأعمال: يدعم برنامج "مشروعي" في تونس ومبادرة "نساء في التكنولوجيا" التي أطلقتها مجموعة البنك الدولي في مصر زيادة الأعمال النسائية وإدماج الشباب في القطاعات الناشئة، لا سيما الاقتصاد الرقمي.⁸

الحوافز على التوظيف: في تونس، تقدم إعفاءات ضريبية ومنح مالية للشركات التي تلتزم بمبادئ المساواة بين الجنسين وتوظف المزيد من الخريجين الشباب.⁷

سياسات التوظيف في الدول المتوسطة

الأهداف والإجراءات الرئيسية	محور سياسات التوظيف
<ul style="list-style-type: none">- خلق فرص عمل في القطاعات ذات إمكانات النمو العالية مثل الطاقات المتجددة، الزراعة المستدامة، والاقتصاد الرقمي.- تنفيذ المخطط الشمسي المغربي (PSM) وبرنامج PROSOL في تونس لدعم الطاقة الشمسية.- دعم التحول الرقمي من خلال مراكز التكنولوجيا (Tech Hubs) في مصر، والحوافز الضريبية في إيطاليا وإسبانيا.	تعزيز فرص العمل في القطاعات ذات الإمكانات التنموية العالية
<ul style="list-style-type: none">- تنفيذ إصلاحات تعليمية وبرامج تكوين مهني متخصصة.- إنشاء حرم المهن والمؤهلات في فرنسا لدعم قطاع السياحة والاقتصاد الأزرق.- تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، مثل التعاون بين الجامعات والشركات اللبنانية في قطاع السياحة والفندقة.	تقليص الفجوة بين المهارات وسوق العمل
<ul style="list-style-type: none">- وضع سياسات مستهدفة لإدماج النساء والشباب في القطاعات المتنامية، مع حوافز ضريبية للشركات التي تعتمد نهجاً شاملاً (مثل المنح المالية في تونس).- إطلاق برامج لدعم زيادة الأعمال، مثل "مشروعي" في تونس و"نساء في التكنولوجيا" في مصر.- تعزيز مبادئ المساواة بين الجنسين ودعم إدماج الخريجين الجدد في سوق العمل.	تعزيز إدماج النساء والشباب في سوق العمل

7 وزارة التكوين المهني والتشغيل (تونس)، دليل الحوافز الضريبية للتوظيف، 2021.
8 البنك الدولي، برنامج "مشروعي" في تونس ومبادرة النساء في التكنولوجيا في مصر، 2022.

2. دور الحكومات المحلية في وضع سياسات التشغيل وتنفيذها

تلعب الحكومات المحلية دورًا محوريًا في تصميم وتنفيذ سياسات التشغيل بفضل قربها من السكان ومعرفتها العميقة بالديناميات المحلية. ومن خلال التنسيق مع المؤسسات الوطنية والجهات الفاعلة في القطاع الخاص، تساهم البلديات في تطوير مبادرات تتلاءم مع الواقع المحلي، وذلك عبر ثلاث وظائف رئيسية:

2.1 التنشيط المحلي

تضطلع الحكومات المحلية بدور تنشيط المجال الترابي من خلال تعبئة الفاعلين المحليين حول مشاريع مشتركة:

تتبنى البلديات نهجًا تشاركيًا يشمل المواطنين، الجمعيات، والشركات في تصميم برامج التشغيل، كما هو الحال في مدينة برشلونة التي أطلقت مبادرات لإدماج الشباب في قطاع الاقتصاد الاجتماعي⁹

بفضل قربها من السكان، تتمكن البلديات من تحديد احتياجات المجتمع بدقة واقتراح حلول ميدانية مكيّفة وفقًا للواقع المحلي

2.2 الوساطة

تساهم الحكومات المحلية في تسهيل التفاعل بين المواطنين، الشركات، والمؤسسات من خلال:

استهداف الفئات الأكثر هشاشة عبر برامج دعم مخصصة، مثل برنامج "Inserjoven" في إسبانيا، الذي يوفر مرافقة فردية للشباب الذين غادروا النظام التعليمي دون تأهيل¹⁰

تضييق الفجوة بين العرض والطلب في سوق العمل عبر تنظيم منتديات التوظيف المحلية أو إنشاء منصات توظيف إلكترونية. على سبيل المثال، قامت منطقة Provence-Alpes-Côte d'Azur في فرنسا بتطوير منصات رقمية للتوظيف موجهة لقطاعات السياحة والصناعات الغذائية¹¹

2.3 التجريب

تتمتع الحكومات المحلية بالقدرة على اختبار مقاربات مبتكرة تتناسب مع السياقات المحلية، من خلال:

تصميم وتقييم السياسات الجديدة بالتعاون مع الجهات الإقليمية والوطنية، لقياس مدى تأثير هذه التجارب وتحديد إمكانية توسيع نطاقها وتعميمها.

إطلاق حلول تجريبية، مثل بعض البلديات اليونانية التي قامت بتجربة تعاونيات تشغيل موجهة للاجئين والمهاجرين بهدف تسهيل إدماجهم المهني¹²

9 مديرية تنسيق البحث والدراسات والإحصاءات (فرنسا)، "مشاركة الجماعات المحلية في مكافحة البطالة" - نتائج دراسة أحادية، 2020.
10 بلدية برشلونة، خطة Barcelona Active للإدماج المهني للشباب، 2020.
11 جهة بروفانس-ألب-كوت دازور (فرنسا)، منصة التوظيف في قطاع السياحة والصناعات الغذائية، 2021.
12 وزارة التعليم والتكوين المهني (إسبانيا)، Inserjoven: برنامج لإدماج المهني المستهدف، 2022.
13 بلدية أثينا، مشروع تجريبي لتعاونيات التوظيف للاجئين والمهاجرين، 2021.

دور الحكومات المحلية في تصميم وتنفيذ سياسات التوظيف

الوظيفة	دور الحكومات المحلية
التنشيط المحلي	<ul style="list-style-type: none">- تعبئة الفاعلين المحليين حول مشاريع مشتركة.- تحديد الاحتياجات المحلية واعتماد نهج تشاركي (مثال: برشلونة - إدماج الشباب في الاقتصاد الاجتماعي).
الوساطة	<ul style="list-style-type: none">- تسهيل التفاعل بين المواطنين، الشركات، والمؤسسات.- التقريب بين العرض والطلب في سوق العمل (مثال: المنصات الرقمية في منطقة PACA - فرنسا).- دعم الفئات الأكثر هشاشة (مثال: برنامج "Inserjoven" في إسبانيا).
التجريب	<ul style="list-style-type: none">- اختبار حلول تجريبية تتناسب مع الخصائص المحلية (مثال: التعاونيات المهنية للاجئين في اليونان).- التعاون مع هيئات أخرى لتقييم وتعميم النماذج المبتكرة.

3. نطاق عمل الحكومات المحلية وأنواع التدخلات

يتجلى نطاق عمل الحكومات المحلية في عدة محاور متكاملة تسمح بترجمة الأدوار المحددة سابقًا إلى إجراءات ملموسة تتماشى مع احتياجات المناطق المختلفة.

3.1 تنسيق المبادرات المحلية

تعمل الحكومات المحلية كجهات مُيسّرة ومنسقة من خلال توحيد جهود الفاعلين العموميين، والخاص، والجمعويين:

إطلاق منصات تعاونية: في إيطاليا، بمنطقة كامبانيا، تم تطوير منصات رقمية للتواصل بين البلديات، الجمعيات، والقطاعات المهنية، ما يسمح بمواءمة التدخلات المحلية مع الأولويات الوطنية مع مراعاة الخصوصيات المحلية.

خلق فضاءات للحوار بين القطاعين العام والخاص: في المغرب، تنظم بعض الجماعات الترابية "المناضرات الجهوية للتشغيل"، والتي تجمع بين المقاولات، الجامعات، ومراكز التكوين بهدف مواءمة العروض التكوينية مع احتياجات السوق¹⁴.

إجراء تشخيصات ترابية: تعتمد البلديات على رسم خرائط للديناميات المحلية وتحديد القطاعات الواعدة (مثل الطاقات المتجددة، الصناعات الغذائية، السياحة المستدامة) من أجل توجيه السياسات التشغيلية بشكل أكثر فاعلية.

تيسير الشراكات بين القطاعين العام والخاص: تساعد هذه الشراكات في تحفيز الاستثمارات وخلق فرص عمل في قطاعات استراتيجية مثل السياحة الساحلية، الزراعة العضوية، والانتقال الطاقوي.

3.2 تطوير البنية التحتية للتكوين والإدماج المهني

تؤدي الحكومات المحلية دورًا أساسيًا في إحداث البنات التحتية وإطلاق البرامج التي تعزز تنمية المهارات وتحسين قابلية التشغيل:

مراكز تكوين متخصصة: في جنوب إيطاليا، تعمل بعض المراكز على تكوين الشباب في مهن الإقتصاد الأزرق (مثل الصيد المستدام وتربية الأحياء المائية) بهدف إنعاش المناطق الساحلية المتضررة من البطالة¹⁵.

آليات التوجيه المهني: مراكز المعلومات والاستشارة، مثل المكاتب المحلية للتوجيه في تركيا¹⁶، تساعد الشباب وطالبي العمل في تحديد المسارات المهنية الواعدة.

مبادرات الإدماج للفئات الهشة: في مصر، تدعم بعض البرامج البلدية النساء في وضعية هشاشة من خلال تكوينات في الحرف التقليدية والتجارة الإلكترونية، ما يساهم في توسيع فرصهم الاقتصادية¹⁸.

برامج تكوين مهني بالشراكة مع القطاع الخاص: غالبًا ما يتم تطوير هذه البرامج بالتعاون مع الشركات المحلية لضمان توافق التكوينات مع الاحتياجات الفعلية لسوق الشغل.

14 وزارة الشغل والإدماج المهني (المغرب)، الملتقيات الجهوية حول التشغيل، 2020.

15 جهة كامبانيا (إيطاليا)، منصة التعاون من أجل التشغيل والتكوين، 2021.

16 وكالة التشغيل (تركيا)، آليات التوجيه والتوظيف البلدية، 2020.

17 الاتحاد من أجل المتوسط، تقرير حول الإقتصاد الأزرق المستدام في البحر الأبيض المتوسط، 2019.

18 الحكومة المصرية، برامج التكوين والإدماج للنساء في وضعية هشة، 2021.

3.3 دعم زيادة الأعمال وتعزيز الاقتصاد المحلي

تدعم الحكومات المحلية زيادة الأعمال وتعزيز التنمية الاقتصادية المحلية عبر عدة مبادرات:

حاضنات ومسرعات الأعمال: في إسبانيا، أدى التعاون بين البلديات والجامعات إلى إطلاق حاضنات متخصصة في التكنولوجيا النظيفة والتعليم الرقمي، والتي توفر مرافقة متخصصة للشركات الناشئة.¹⁹

مواكبة المقاولات المحلية: توفر المكاتب البلدية للخدمات الشاملة دعماً لرواد الأعمال عبر الاستشارة، المساعدات المالية، والتواصل مع المستثمرين المحتملين.

تشجيع التوظيف الأخضر: تدعم بعض المبادرات المحلية خلق فرص عمل في الطاقات المتجددة، إعادة التدوير، والزراعة المستدامة، كما هو الحال في الأندلس بإسبانيا، حيث تقدم الجماعات منحا لتركيب الألواح الشمسية في المزارع.²⁰

يشكل دور الحكومات المحلية في تصميم وتنفيذ سياسات التشغيل ركيزة أساسية لضمان استجابة فعالة لاحتياجات المناطق، إن قدرتها على تنسيق الجهود، تعبئة الموارد، وإطلاق آليات دعم شاملة يعد أداة قوية لدفع النمو الاقتصادي وتعزيز الاندماج الاجتماعي. ومن خلال شراكات قوية وفهم دقيق للديناميات المحلية، تلعب البلديات دوراً أساسياً ولا غنى عنه في تقليص البطالة وخلق فرص عمل مستدامة.

نطاق عمل الحكومات المحلية وأنواع الإجراءات

أنواع تدخلات الحكومات المحلية	نطاق التدخلات
- تيسير الحوار بين القطاعين العام والخاص (مثال: المناظرات الجهوية للتشغيل في المغرب). - إحداث منصات تعاونية (مثال: منطقة كامبانيا في إيطاليا). - تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص. - إجراء تشخيصات ترابية لتحديد القطاعات الواعدة.	تنسيق المبادرات المحلية
- إحداث مراكز التوجيه المهني (مثال: المكاتب المحلية في تركيا). - إنشاء مراكز تكوين متخصصة (مثال: الاقتصاد الأزرق في إيطاليا). - تنفيذ برامج تكوين مهني متكيفة مع احتياجات السوق. - إدماج الفئات الهشة عبر برامج تأهيلية (مثال: تكوينات للنساء في مصر).	تطوير البنية التحتية للتكوين والإدماج المهني
- مواكبة المقاولات المحلية عبر "مكاتب الخدمات الشاملة". - تطوير حاضنات ومسرعات الأعمال (مثال: حاضنات التكنولوجيا في إسبانيا). - تشجيع التوظيف الأخضر (مثال: منح لتركيب الألواح الشمسية في الأندلس بإسبانيا).	دعم زيادة الأعمال وتعزيز الاقتصاد المحلي

¹⁹ المجلس الاقتصادي والاجتماعي (إسبانيا)، (2021)، تقرير حول حاضنات التكنولوجيا وزيادة الأعمال في إسبانيا، مدريد: CES.

²⁰ حكومة الأندلس (إسبانيا)، (2021)، منح لتركيب الألواح الشمسية في الاستغلاليات الزراعية، إشبيلية: وزارة الفلاحة والثروة الحيوانية والصيد البحري والتنمية المستدامة.

المقدمة

المنهجية المتبعة

الحكومة المحلية للتوظيف في منطقة البحر الأبيض المتوسط

١

التجارب النموذجية
لمشروع TT-Emploi

1. التجربة النموذجية في طنجة

1.1 تحليل الإجراءات

لعبت بلدية طنجة دورًا حاسمًا في نجاح المشروع، حيث لم تقتصر على تنسيق الإجراءات المحلية فحسب، بل سهلت أيضًا التفاعل مع مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة المؤسسية والخاصة.

ساهمت البلدية بشكل جوهري في تحديد الاحتياجات الخاصة بسوق العمل المحلي، حيث تم إجراء تشخيص شامل بالتعاون مع الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين والشركات المحلية، مما أتاح تسليط الضوء على القطاعات الرئيسية مثل صناعة النسيج والملابس، السياحة، والتكنولوجيا الحديثة. وقد شكلت هذه الدراسة المرجعية أساسًا لتحديد محاور التكوين المهني وتكييف برامج التوجيه المهني وفقًا لاحتياجات السوق. تم اعتبار هذه القطاعات ذات أولوية نظرًا للطلب المتزايد على الكفاءات المتخصصة فيها.

في السياق نفسه، جاء إطلاق آلية التوجيه المهني كاستجابة مباشرة للاحتياجات المعبر عنها من طرف الشباب والنساء الباحثين عن فرص مهنية. ومن الجوانب الأساسية في هذا الإجراء كان إدماج تكوين خاص لفائدة الموظفين البلديين، مما مكّنهم من أداء دور الوسيط بين الشباب وفرص التشغيل والتكوين. وقد تم تنفيذ هذه المبادرة في مكتبتين بلديتين (السواني وبني مكادة)، وتم تزويدهما بالمعدات اللازمة لدعم هذه المهمة الجديدة.

إحدى النقاط البارزة في المشروع كانت المرافقة المكثفة للشباب، خاصة القاطنين في الأحياء الهشة، حيث تم تطوير برنامج تدريب على المهارات الشخصية (Soft Skills) لتحسين فرصهم في سوق العمل. وبالتوازي، تم إبرام شراكات مع مؤسسات التكوين المحلية لضمان توافق المهارات المكتسبة مع متطلبات السوق الفعلية.

كما شكل منتدى التشغيل فرصة للشباب للقاء الشركات المحلية، وتمكن بعضهم من الحصول على فرص مهنية تتماشى مع طموحاتهم. وقد عزز نجاح هذا الحدث التعاون بين الجهات الفاعلة في منظومة التشغيل على المستوى المحلي. ومن المقرر عقد دورة جديدة من المنتدى في عام 2025. ومع ذلك، برزت إشكالية تنظيمية تمثلت في سوء تفاهم مع الجمعية المغربية لسيدات الأعمال (AFEM)، المكلفة بتنفيذ برنامج احتضان المشاريع الخضراء النسائية، ما أدى إلى انسحاب الجمعية من تنفيذ النشاط.

لعبت البلدية أيضًا دورًا أساسيًا في نشر الوعي حول المبادرات الخاصة بالمشروع، عبر حملات توعوية رقمية تهدف إلى إعلام الجمهور بفرص التشغيل والتكوين. ومع ذلك، لا يزال هناك حاجة لتعزيز وصول المعلومات بشكل أكثر استهدافًا، خاصة بالنسبة للشباب المقيمين في المناطق البعيدة، لضمان تكافؤ الفرص في الوصول إلى الموارد المتاحة.

علاوة على ذلك، ساهمت زيارة دراسية إلى برشلونة في تمكين ممثلي بلدية طنجة من الاطلاع على أفضل الممارسات في مجال التعاون بين البلديات والفاعلين الخواص. وقد عززت هذه التجربة رغبتهم في تطوير شراكات استراتيجية محلية، مما دفعهم إلى تبني مقاربة أكثر طموحًا لتعظيم تأثير مبادرات التشغيل والتكوين في طنجة.

أخيرًا، سهّلت البلدية إرساء حوكمة متعددة المستويات عبر التعاون الوثيق مع الجهات الفاعلة المؤسسية المحلية لضمان نجاح المبادرات واستدامتها. ورغم التحديات المستمرة فيما يخص التنسيق طويل الأمد، إلا أن بلدية طنجة لعبت دورًا محوريًا في تنفيذ الإجراءات، ومن الضروري المحافظة على آلية تتبع منتظمة لضمان ديمومة النتائج المحققة.

1.2 العقبات المُواجهة في طنجة

مشاكل التنسيق الأولي

- نقص خبرة بعض الشركاء المحليين في مشاريع التعاون الدولي أدى إلى تأخيرات في تنفيذ بعض الأنشطة.
- إشكال إداري مرتبط بالتصاريح اللازمة أدى إلى تأجيل تنفيذ التشخيص الميداني، مما أثر على الانطلاقة السلسة للمشروع.

مشاكل التواصل والتوعية

- عدم وضوح استراتيجية الاتصال حول أهداف المشروع، خصوصًا خلال مرحلة الإطلاق، أدى إلى تحفظات لدى بعض الشركاء.
- صعوبات في تحفيز وإشراك بعض الموظفين البلديين غير المنخرطين بشكل مباشر في المشروع، مما أدى إلى تأخير بعض الأنشطة.

القيود المؤسسية

- تغيير النقطة المحورية للمشروع خلال التنفيذ تسبب في تباطؤ بعض الأنشطة واضطراب استمرارية العمليات المخططة.
- غياب إجراءات رسمية لتسليم بعض الوثائق الأساسية أدى إلى تأخير إرسال دليل الإجراءات إلى الموظفين البلديين، مما أثر على بدء العمل بآلية التوجيه المهني.
- ارتباط تنفيذ بعض الأنشطة بتوقيع الاتفاقيات من قبل المنتخبين خلق حالة من عدم اليقين حول استدامة بعض المبادرات.

مشاكل التواصل والتوعية

- عدم وضوح استراتيجية الاتصال حول أهداف المشروع، خصوصًا خلال مرحلة الإطلاق، أدى إلى تحفظات لدى بعض الشركاء.
- صعوبات في تحفيز وإشراك بعض الموظفين البلديين غير المنخرطين بشكل مباشر في المشروع، مما أدى إلى تأخير بعض الأنشطة.

التنظيم والمتابعة

- عدم وضوح توزيع الأدوار بين الشركاء، خاصة في تنظيم منتدى التشغيل.
- عدم تنفيذ نشاط الحاضنة بسبب سوء تفاهم مع المزود بشأن تنظيم منتدى التشغيل.
- الحاجة إلى تعزيز المتابعة وجلسات الدعم الميداني لضمان التنفيذ السليم للمهام، خصوصًا لموظفي التوجيه المهني.
- تراكم الأعباء الوظيفية على بعض الموظفين البلديين أدى إلى مستوى مشاركة أقل من المتوقع.

1.3 الإنجازات في طنجة: النتائج الرئيسية

حقق مشروع TT-Emploi في طنجة نتائج ملموسة على مستوى مشاركة المستفيدين وانخراطهم. تجاوزت تكوينات المهارات الشخصية (Soft Skills) التوقعات، حيث استفاد 48 شابًا (36 امرأة و12 رجلًا) من التكوين، مقارنة بالهدف المحدد بـ 40 مستفيدًا. كما شهد منتدى التشغيل نجاحًا كبيرًا، حيث بلغ عدد الزوار المسجلين 1,103 شخصًا (مع تقديرات إجمالية بحوالي 4,000 زائر)، وهو ما يفوق تقريبًا ضعف الهدف الأولي البالغ 600 مشارك. وبالنسبة لتكوين الموظفين، فقد حقق البرنامج نتائج إيجابية تجاوزت التوقعات:

- 10 موظفين (5 رجال و5 نساء) تلقوا تدريبًا متخصصًا في التوجيه المهني.
- 18 موظفًا (9 رجال و9 نساء) شاركوا في تكوين حول إدارة المشاريع.

كما شارك ممثلان عن بلدية طنجة في الزيارة الدراسية إلى برشلونة لاكتساب أفضل الممارسات في الحوكمة المحلية والتشغيل.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم توقيع اتفاقيتين جديدتين:

1. اتفاقية مع جمعية طنجة مبادرة (Tanja Moubadara).
2. اتفاقية مع منظمة الشباب الأفارقة (OJA).

تُبرز هذه النتائج مدى انخراط المستفيدين والتأثير الإيجابي للمشروع في تحقيق أهدافه، مما يعكس نجاحه في تعزيز فرص التشغيل والتكوين المحليين.

المؤشر	المستهدف	المحقق
المستفيدون من خدمة التوجيه المهني	100 (50 امرأة، 50 رجل)	124 (58 امرأة، 66 رجل)
تكوين الموظفين على آلية التوجيه المهني	10 (5 نساء)	10 (5 رجال، 5 نساء)
تكوين الشباب في المهارات الشخصية (Soft Skills)	40 (20 امرأة)	48 (12 رجل، 36 امرأة)
الحضور في منتدى التشغيل	600 (300 رجل، 300 امرأة)	1103 (إجمالي مقدر بـ 4,000 زائر)
الحملة التواصلية الرقمية للمنتدى	250 (100 رجل، 150 امرأة)	29,000 مشاهدة (3,800 تفاعل)
تكوين الموظفين في إدارة المشاريع	10 (5 رجال، 5 نساء)	18 (9 رجال، 9 نساء)
زيارة دراسية إلى برشلونة	1 ممثل عن كل جماعة	2 ممثلين
الشراكات الموقعة (اتفاقيات تفاهم - MoUs)	2	2
اجتماعات التشاور	5	5
ممثلو MedCités الحاضرون في الندوة	30 (15 امرأة)	47 (30 رجل، 17 امرأة) - من 23 مدينة عضو في MedCités

التأثير المباشر:

- نجاح منتدى التشغيل، حيث شهد تعبئة قوية للجهات الفاعلة المحلية وتجاوز عدد المشاركين التوقعات، مما جعله محطة رئيسية في المشروع.
- 100 شابًا استفادوا من آليات التوجيه المهني داخل المكتبات البلدية، مما يعكس الأثر الأولي للمشروع على الطلب المحلي.
- المجهودات الميدانية التي قامت بها المنسقة المحلية للمشروع ساهمت في تعبئة الفاعلين المحليين وضمان التزامهم الفعلي.

تعزير القدرات المحلية

- زيادة الوعي حول دور البلديات في دعم التشغيل، خصوصًا بفضل حملات التوعية التي استهدفت الجهات الفاعلة المحلية.
- تعزيز التعاون بين الفاعلين المحليين والمؤسسات الوطنية مثل الوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل والكفاءات (ANAPEC)، مما أدى إلى تبادل أكثر سلاسة للخبرات والمعرفة.

الاستدامة المحتملة

- إنشاء إطار للحوار بين الجماعة والجهات الفاعلة المحلية، مما يضمن استمرارية المبادرات حتى بعد انتهاء المشروع.
- توقيع اتفاقيات شراكة تهدف إلى إضفاء الطابع المؤسسي على مبادرات المشروع، مما يشكل أساسًا متينًا لاستدامة هذه التدخلات.

2. التجربة النموذجية في تطوان

2.1 تحليل الإجراءات

تم تنفيذ المشروع بفضل تعزيز التعاون بين جماعة تطوان، الفاعلين المحليين، والمؤسسات الوطنية، وكان الهدف الأساسي تحسين قابلية تشغيل الشباب عبر تزويدهم بالأدوات اللازمة للنجاح في سوق العمل.

لعبت الجماعة دورًا محوريًا في إدارة، تنسيق، وتنفيذ الأنشطة المختلفة، مع ضمان انسجامها مع المبادرات القائمة، مثل برامج الوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل والكفاءات (ANAPEC) ومؤسسات محلية أخرى. كان أحد التحديات الرئيسية يتمثل في تجنب تكرار الجهود وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. لهذا السبب، تم تأسيس شراكة استراتيجية مع جمعية أنيل (ATIL)، مما ساعد على تحسين تنسيق التدخلات وإعداد برنامج تكويني مشترك، حيث تولى كل فاعل مسؤولية إعداد وتنفيذ تكوينات محددة.

إحدى الركائز الأساسية للمشروع كانت تكوين الشباب في مهن الخياطة، والذي تم تصميمه بعناية لتمكينهم من مهارات عملية قابلة للتطبيق في القطاعين الحرفي والصناعي. شمل البرنامج أسابيع من التكوين النظري والتطبيقي تحت إشراف خبراء، حيث تمكن المستفيدون من تعزيز كفاءاتهم المهنية مع التركيز على المهارات الشخصية (Soft Skills).

كما وفرت المشاغل التي تم تأهيلها من قبل المبادرة الوطنية للتنمية البشرية (INDH) بيئة عمل مناسبة تمكن المشاركين من تنفيذ مشاريع واقعية. بالإضافة إلى ذلك، تم تنظيم فترة تدريب مهني لمدة شهر داخل الشركات، حيث تم إدماج 14 شابًا بشكل دائم في المؤسسات التي استقبلتهم.

جانب آخر مهم للغاية في المشروع كان تكوين الموظفين المحليين العاملين في مصلحة "رخص"، المسؤولة عن إصدار التراخيص المهنية. مكن هذا الإجراء من إحداث مكتب متابعة خاص لتسهيل الوصول إلى المعلومات والموارد الضرورية لنجاح المشاريع الشبابية. كما تلقى الموظفون تدريبًا حول إدارة المشاريع، التواصل، ومواكبة رواد الأعمال، مما عزز قدرتهم على توجيه ومرافقة حاملي المشاريع بشكل فعال.

علوة على ذلك، تمت مناقشة إنشاء منصة رقمية للتنسيق بهدف تعزيز الترابط بين مختلف الفاعلين في منظومة التشغيل وتحسين إدارة الأنشطة. تهدف هذه المنصة إلى تجميع المعلومات حول الفرص التكوينية، التشغيلية، والتمويلية، مما يسهل على الشباب الوصول إلى الموارد المتاحة. كما ستكون هذه المنصة أداة للإبلاغ لجميع الشركاء بالمبادرات المنجزة والنتائج المحققة.

أخيرًا، تم تنظيم ورشات وتوعية لدعم النساء المقاولات في تطوير مشاريعهن. مكنت هذه الورشات المشاركات من تعزيز مهارتهن الريادية والتواصل مع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية (INDH) والمركز الجهوي للاستثمار (CRI)، مما أتاح لهن الاستفادة من دعم إضافي في الجوانب القانونية والمالية لإنشاء مقاولتهن الخاصة.

كان منتدى التشغيل محطة بارزة أخرى في المشروع، حيث جمع عددًا كبيرًا من الشباب الباحثين عن العمل وممثلين عن الشركات المحلية. إلى جانب التواصل المباشر بين المشغلين والمرشدين، تضمن المنتدى جلسات تكوينية سريعة لتعزيز جاهزية الشباب لسوق العمل، من خلال ورشات حول كتابة السيرة الذاتية، إدارة مقابلات العمل، وتطوير المهارات الشخصية (Soft Skills).

طوال مدة المشروع، تم إنشاء لجنة قيادة لضمان استدامة الأنشطة. تتألف هذه اللجنة من فاعلين محليين، وهي مسؤولة عن متابعة الشباب المستفيدين، تقييم أثر التكوينات، ودمج نتائج المشروع في السياسات المحلية للتشغيل والتكوين. ساهمت هذه الآلية في تحقيق تنسيق أكثر فاعلية وشمولية لتحسين قابلية التوظيف على المدى الطويل.

2.2 العقبات المُواجهَة في تطوان

مشاكل مرتبطة بالتمويل

- غياب تمويل ما بعد التكوين حال دون تمكين المستفيدين من تحقيق مشاريعهم المهنية، مما أدى إلى إحباط بعضهم.
- القيود الميزانية هاتية حدت من إمكانية توسيع البرنامج ليشمل عددًا أكبر من المستفيدين.

مشاكل في تحفيز وإشراك المستفيدين

- عدم توفر دعم مالي أو حوافز ملموسة أثر على معنويات بعض المستفيدين.
- ضعف الثقة بالنفس وبعض التصورات الخاطئة شكلت عائقاً أمام إقبال الشباب على زيادة الأعمال.
- الإقبال المحدود على التكوين في مجال الخياطة كان نتيجة للشروط غير الملائمة في بعض المصانع المحلية.

مشاكل تنظيمية ولوجستية

- التأخير في إطلاق المشروع أدى إلى ضغط زمني على تنفيذ بعض الأنشطة.
- عدم وجود مخاطب تقني داخل الجماعة جعل تطوير المشروع وتنفيذ الأنشطة محلياً أكثر صعوبة.
- تنظيم المنتدى في شهر يوليو لم يكن مثاليًا، حيث إنه يتزامن مع العطل الصيفية، وهي فترة غير مناسبة للبحث عن عمل.
- وفقاً لأحكام القانون التنظيمي رقم 113-14 المتعلق بالجماعات، لا يُعد التشغيل من الاختصاصات المباشرة للجماعة، مما جعل إشراك شركاء خارجيين (الدولة، مؤسسات التشغيل، والقطاع الخاص) أمراً ضرورياً لإنجاح مبادرات الإدماج المهني وخلق فرص العمل.

2.3 الإنجازات في تطوان: النتائج الرئيسية

حقق مشروع TT-Emploi في تطوان نتائج ملحوظة في مختلف الأنشطة، حيث تجاوز في كثير من الأحيان الأهداف المسطرة:

-تكوين الموظفين حول آليات المشروع سجل نتائج تفوق التوقعات، حيث شارك 27 موظفًا (13 امرأة و14 رجلًا) بدل 10 مستهدفين.

-تكوين الشباب في مجال الخياطة كان ناجحًا، حيث استفاد 43 شابًا (22 رجلًا و21 امرأة)، وتم إدماج 14 منهم (9 نساء و5 رجال) في سوق العمل.

-20 مستفيدًا إضافيًا سيواصلون تكوينهم للحصول على دبلوم رسمي، بعد أن وافقت "التعاون الوطني" على احتساب الأشهر الأربعة الأولى من التكوين، مما سيمنحهم من إتمام تدريبهم بحلول يوليو 2025.

-منتدى التشغيل شهد إقبالًا كبيرًا، حيث سجل 720 زائرًا رسميًا (مع تقديرات بحوالي 8,000 مشارك)، متجاوزًا الهدف الأولي البالغ 600.

-تكوين الموظفين في إدارة المشاريع سجل نتائج إيجابية، حيث شارك 17 موظفًا (7 رجال و10 نساء)، مقارنة بـ الهدف المحدد بـ 10 مشاركين.

-أربعة ممثلين عن الجماعة شاركوا في الزيارة الدراسية إلى برشلونة.

-كما تم تنظيم ستة اجتماعات تشاورية، متجاوزة العدد المتوقع (5 اجتماعات)، مما يعكس التزام الشركاء المحليين بمتابعة المشروع.

-وسيتم توقيع اتفاقيتين رئيسيتين في إطار المشروع، الأولى مع جمعية الأمل (Al Amal)، والثانية مع الجمعية المغربية لدعم المرأة المقاولة (AMDEF). تهدف هذه الشراكات إلى تعزيز الإدماج السوسيو-اقتصادي، مما سيسهم في توسيع نطاق الفرص المتاحة للمستفيدين من المشروع في تطوان.

تعكس هذه النتائج التعبئة القوية للمستفيدين والشركاء المحليين، إضافة إلى الأثر المستدام في تحقيق أهداف المشروع.

المؤشر	المستهدف	المحقق
المستفيدون من خدمة التوجيه المهني	100 (50 امرأة، 50 رجل)	102 (14 امرأة، 88 رجل)
تكوين الموظفين على آلية التوجيه المهني	10 (5 نساء)	27 (13 امرأة، 14 رجل)
تكوين الشباب في مهنة الخياطة	40 (20 امرأة)	43 (22 رجل، 21 امرأة)
المواكبة الريادية (نساء 18-34 سنة)	15	15
الحضور في منتدى التشغيل	600 (300 رجل، 300 امرأة)	720 (تقدير إجمالي 8,000)
الحملة التواصلية الرقمية للمتدري	250 (100 رجل، 150 امرأة)	486,770 مشاهدة
تكوين الموظفين في إدارة المشاريع	10 (5 رجال، 5 نساء)	17 (7 رجال، 10 نساء)
زيارة دراسية إلى برشلونة	1 ممثل عن كل جماعة	4 ممثلين
الشراكات الموقعة (اتفاقيات تفاهم - MOUS)	2	2
اجتماعات التشاور	5	6
ممثلو MEDCITÉS الحاضرون في الندوة	30 (15 امرأة)	47 (30 رجل، 17 امرأة) - من 23 مدينة عضو في MEDCITÉS

تعزيز قابلية تشغيل الشباب

- مكّن التدريب في مجال الخياطة المشاركين من اكتساب مهارات عملية، عززتها فترات تدريب داخل الشركات، مما ساهم في تحقيق إدماج مهني مستدام.
- استقطب منتدى التشغيل عددًا من الشباب يفوق التوقعات، وذلك بفضل حضور شخصيات مؤثرة عززت مصداقية الحدث.
- أصبح "رخص" يأخذ بعين الاعتبار معايير تشغيلية جديدة، مثل نسبة توظيف النساء في المشاريع المقدمة، مما يعكس مقاربة استراتيجية وشاملة.
- كرست الجماعة دورها كفاعل رئيسي في تسهيل المبادرات المحلية المتعلقة بالتشغيل، حيث عملت كوسيط بين الشباب وأصحاب المشاريع.

تحسين القدرات المؤسسية

- تحسنت جودة استقبال ومتابعة حاملي المشاريع، بفضل تكوين الموظفين المحليين في مجالات المرافقة وإدارة المشاريع.
- تمكن حاملو المشاريع من إعداد خطط أعمال قوية في نهاية التكوين، مما زاد من فرص نجاحهم.
- تقديم شهادات مصادق عليها من الجماعة، غرفة التجارة، والجمعية الشريكة أتاح للمستفيدين اعترافًا رسميًا وفرصة أفضل للاندماج في سوق العمل.

أفاق الاستدامة والرؤية الاستراتيجية

- يجري تطوير منصة رقمية تنسيقية تعمل على تجميع المعلومات حول فرص التشغيل والتكوين، مما يجعل هذه الموارد أكثر وصولًا للشباب.
- يضمن فريق القيادة استمرارية الأنشطة، حيث يتم إدماج إنجازات المشروع في السياسات المحلية وتعزيز التعاون بين الجماعة والجهات الفاعلة المحلية.
- أصبح النظام المحلي للتشغيل في تطوان يركز على ثلاثة محاور رئيسية: التكوين، التشغيل، وريادة الأعمال، مما يوفر إطارًا واضحًا للتدخلات المستقبلية.
- عززت الزيارة الدراسية إلى برشلونة حماس الفاعلين المحليين، حيث دفعتهم إلى التخطيط لتنظيم إصدارات أكثر طموحًا من منتدى التشغيل والاستفادة من الدروس المستخلصة لتحسين النسخ القادمة.

تعزيز التعاون بين المؤسسات

- تم توجيه المستفيدين من التكوينات نحو فاعلين مؤسستيين آخرين لضمان استمرارية مرافقتهم، مما ساهم في تعزيز التكامل بين المؤسسات.
- استفاد منتدى التشغيل من إشعاع واسع بفضل استراتيجية تواصل فعالة، تضمنت بيانات صحفية، مؤتمرات تمهيدية، إرسال أكثر من 6,000 رسالة نصية للباحثين عن عمل وحاملي المشاريع، بالإضافة إلى نشرات على البوابة الإلكترونية للجماعة.
- إدماج الجمعيات الناشطة في مجال الإعاقة ضمن الأنشطة، مما عزز المقاربة التشاركية والمساواة في الفرص.
- ساهم وجود فريق منسجم في تسهيل التنسيق بين الفاعلين، مما أدى إلى تنظيم محكم للمنتدى.
- تم تعديل البرنامج ليتماشى مع التوقعات المعبر عنها من طرف الجماعة، مما أتاح حلولًا عملية ومتكيفة مع الاحتياجات المحلية.

المقدمة

المنهجية المتبعة

الحكومة المحلية للتوظيف في منطقة البحر الأبيض المتوسط

الحكومة المحلية للتوظيف في منطقة البحر الأبيض المتوسط



الاستخلاصات،
التوصيات
والخاتمة

1. الاستخلاصات

أهمية التنسيق بين الفاعلين المحليين: تُعدّ التعاونات بين السلطات المحلية، الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين، والمؤسسات الخاصة أمرًا ضروريًا لتحسين تحديد احتياجات سوق العمل وتقديم استجابات أكثر دقة لتحديات التشغيل.

01.

أهمية التكيف الشخصي للمرافقة: يجب أن يكون دعم الشباب والنساء موجّهًا وفقًا لاحتياجات الفئات المستهدفة، مع مراعاة التحديات الاجتماعية والاقتصادية وخصوصيات سوق العمل المحلي.

02.

تعزّيز المهارات العرضية (Soft Skills): أصبح التكوين في المهارات الشخصية عنصرًا أساسيًا في إدماج الشباب، لا سيما في القطاعات سريعة التطور مثل التكنولوجيا الحديثة والاقتصاد الأخضر.

03.

دور المرافق والبنى التحتية العامة: يجب أن تكون المساحات المخصصة للتكوين والمرافقة مجهزة بشكل جيد وسهلة الولوج، إذ تلعب دورًا رئيسيًا في نجاح المبادرات المحلية للإدماج المهني.

04.

الشراكات لضمان الاستدامة: تُعدّ الشراكات بين المؤسسات العمومية، الشركات، وهيكل التكوين أساسية لضمان استمرارية وجدوى التدخلات، خصوصًا فيما يتعلق بريادة الأعمال النسائية.

05.

2. التوصيات

المحور 1

الحوكمة وتنسيق الشراكات

- تنظيم اجتماع افتتحي تشاركي مع جميع الشركاء لتحديد التوقعات، الأدوار، والمسارات التشغيلية.
- برمجة جلسات تحسيسية مسبقة للشركاء المحليين الذين تنقصهم الخبرة في مشاريع التعاون الدولي.
- إنشاء قنوات تواصل منتظمة (مثل اجتماعات أسبوعية أو نصف شهرية) واستخدام أدوات تعاونية لضمان الشفافية.
- وضع توزيع واضح للأدوار والمسؤوليات بين الشركاء لتجنب اللبس.
- إضفاء الطابع الرسمي على آليات التشاور بين الفاعلين في نظام التشغيل المحلي لضمان مرونة وسرعة التكيف مع تغيرات سوق العمل.

المحور 2

تحفيز ومرافقة المستفيدين

- إرساء نظام مكافآت مالية أو معنوية (منح، جوائز) لتحفيز أفضل المشاريع والمتدربين، مما يعزز التزام المشاركين بمتابعة التكوينات حتى النهاية.
- إقامة شراكات مع مؤسسات التمويل مثل INDH، تمويلكم، Innov Invest، أو هياكل دعم ريادة الأعمال مثل دار المقاول لضمان مرافقة بعد التكوين.
- تحفيز الشباب لمتابعة عروض العمل والمناقصات المخصصة للمقاولين الذاتيين من خلال نشرها بشكل استباقي عبر منصات الجماعات المحلية.
- إبرام شراكات مع المقاولات المحلية لضمان إدماج مستدام للشباب المتدربين، مع تشجيع الشركات على التوظيف خلال منتدى التشغيل بأسعار ترويجية للمنصات الترويجية.
- إدراج مواضيع حديثة في التكوينات مثل الذكاء الاصطناعي (ChatGPT، Perplexity، Gemini)، البرمجة، إدارة المنصات الرقمية، برامج إدارة المشاريع (Trello)، وإنشاء المتاجر الإلكترونية (E-Commerce).

المحور 3

- إعادة النظر في توقيت تنظيم منتدى التشغيل، مع مراعاة العوامل الموسمية مثل العطل الصيفية، نهاية السنة الدراسية، وفترات التوظيف لضمان أقصى قدر من الجاذبية والفعالية.
- فرض متابعة منتظمة ومخصصة، عبر زيارات ميدانية، لتقييم تقدم الأنشطة والتدخل السريع في حالة حدوث عراقيل.
- تكييف العروض التكوينية من خلال برامج مرنة (جداول زمنية متكيفة أو دورات عبر الإنترنت) لتوسيع قاعدة المستفيدين.

التوعية وتعزيز كفاءة الموظفين

المحور 4

- تنظيم جلسات توعية مرفوقة بحوافز للأداء (تكوينات، اعتراف رسمي) لتعزيز التزام الموظفين (مثل تقديم شهادات مرجعية معتمدة).
- توضيح مسؤوليات الموظفين وإنشاء آلية تتبع منتظمة للإجراءات المتخذة.
- الجمع بين التكوين والتوجيه الميداني لتعزيز إلمام المستشارين والموظفين البلديين بآليات التوجيه المهني.

الاستدامة والتأثير الدائم

المحور 5

- إنشاء آليات لضمان استدامة المشروع، مثل عقد شراكات مع الجماعات المحلية، لتفادي توقف المبادرات عند تغيير المسؤولين المنتخبين أو المجالس المحلية.
- تعزيز المؤشرات النوعية للأداء، عبر مواءمة أهداف المشروع مع أثر طويل الأمد وقابل للقياس.

3.الخاتمة

شكل مشروع TT-Emploi محطة بارزة في تحسين قابلية تشغيل الشباب وتعزيز آليات المرافقة المحلية نحو سوق العمل في طنجة وتطوان. من خلال نهج تشاركي، شراكات استراتيجية، وإجراءات ملموسة، لم يقتصر المشروع على الاستجابة للاحتياجات الفورية للمستفيدين، بل نجح أيضًا في وضع أسس ديناميكية مستدامة وقابلة للنقل. كما تشكل التوصيات المستخلصة من تقرير الرسملة هذا أساسًا قويًا لوضع خارطة طريق تهدف إلى تحسين التدخلات المستقبلية، حيث تؤكد هذه الاستخلاصات على أهمية حوكمة واضحة، آليات تنسيق سلسلة بين مختلف الفاعلين، والقدرة على التكيف مع تطورات سوق العمل.

ورغم أن التشغيل لا يدخل ضمن الاختصاصات المباشرة للجماعات الترابية، فإن هذا المشروع يبرز أنه من الممكن التأثير بفعالية من خلال تعبئة الفاعلين المحليين وخلق تآزر بين المؤسسات والقطاع الخاص. وفي هذا السياق، يمكن للجماعات أن تلعب دورًا محفزًا في هيكلة منظومة محلية فعالة للإدماج المهني. علاوة على ذلك، يمثل مشروع TT-Emploi نموذجًا قابلًا للتكرار في مدن متوسطة أخرى. فبالنظر إلى التحولات السريعة في سوق العمل، التحديات المرتبطة بالشباب، وتزايد التوسع الحضري، توفر الآليات المعتمدة في هذا المشروع حلولًا مبتكرة وقابلة للتكيف، ويعكس الإطار التشاركي، آليات المتابعة والمرافقة، والتركيز على الاستدامة منهجية قابلة للتنفيذ في سياقات مماثلة.

وأخيرًا، يتجاوز تأثير المشروع النتائج الفورية ليجري أن الإجراءات المصممة والمنفذة بعناية يمكن أن تحول التحديات المعقدة إلى فرص ملموسة، شريطة تبني نهج متكامل ومستدام. ويُعد توثيق الدروس المستفادة من مشروع TT-Emploi مرجعًا قيمًا لتعزيز المبادرات المستقبلية، وتعزيز مرونة الفاعلين المحليين، وضمان نتائج طويلة الأمد لفائدة الشباب ومجتمعاتهم.