

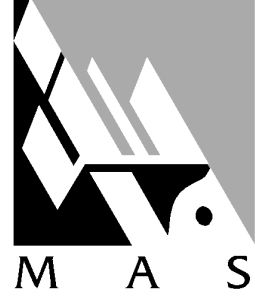


معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

نقص المهارات وفجواتها في القطاع السياحي الفلسطيني

سمير عبد الله

2019



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

**نقص المهارات وفجواتها
في القطاع السياحي الفلسطيني**

سمير عبدالله

2019

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

تأسس في القدس عام 1994 كمؤسسة مستقلة، غير ربحية متخصصة في أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية. يوجه عمل ماس من قبل مجلس أمناء يضم شخصيات مرموقة من أكاديميين ورجال أعمال من فلسطين والدول العربية.

رسالة المعهد

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، ملتزم بعمل أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية وفق أولويات التنمية في فلسطين بهدف المساعدة في صناعة السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز المشاركة العامة في مناقشتها وصياغتها.

الأهداف الاستراتيجية

- ✧ عمل أبحاث ودراسات وفق أولويات واحتياجات صانعي القرار للمساعدة في اتخاذ قرارات ورسم سياسات مستندة للمعرفة.
- ✧ تقييم السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتبيان تأثيرها على مختلف المستويات، وذلك لمراجعة وتصحيح السياسات المطبقة.
- ✧ توفير منبر حر للنقاش العام والديمقراطي حول قضايا السياسات الاقتصادية والاجتماعية للمهتمين وأصحاب الشأن.
- ✧ تقديم ونشر معلومات ونتائج الأبحاث الحديثة عن القضايا الاقتصادية والاجتماعية.
- ✧ تقديم الدعم الفني والمشورة المتخصصة لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية لدعم مشاركتهم وانخراطهم في عملية صياغة السياسات.
- ✧ تقوية القدرات والمصادر لعمل أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين.

مجلس الأمناء

محمد نصر (رئيس المجلس)، إسماعيل الزابري (نائب الرئيس)، لنا أبو حجلة (أمين السر)، ماجدة سالم-زهر (أمين الصندوق)، باسم خوري، خالد عسيلي، علا عوض، سام بحور، سليم تمّاري، ماهر المصري، محمد مصطفى، نافذ الحسيني، هيثم الزعبي، نبيل قسيس (مدير عام المعهد - عضو بحكم المنصب).

حقوق الطبع والنشر محفوظة © 2019 معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

ص.ب. 19111، القدس وص.ب. 2426، رام الله

تلفون: 2987053/4، فاكس: 2987055، بريد إلكتروني: info@mas.ps

الصفحة الإلكترونية: www.mas.ps

نقص المهارات وفجواتها في القطاع السياحي الفلسطيني

الباحث الرئيسي: سمير عبدالله

باحث مساعد: علي جبارين

مساعدو بحث/ميداني: ربي علاونة

سارة مناصرة

غسان حلايقة

محمد عطا الله

رزان ابريغيث

تم إنجاز هذه الدراسة بدعم مشكور من قبل الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

القدس ورام الله

2019

حقوق الطبع والنشر محفوظة © (ماس)

ISBN 978-9950-374-86-7

تقديم

هذه هي الدراسة الثالثة في سلسلة دراسات قام بها معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) بناء على طلب وزارة العمل، تستهدف التعرف على نقص وفجوات المهارات في قطاعات التشغيل المختلفة. كانت الدراسة الأولى حول قطاع البناء والإنشاءات والثانية حول القطاع الصحي. وتأتي هذه الدراسة لتخاطب نفس الموضوع في قطاع السياحة، وستصدر بعد هذه بوقت قصير الدراسة الرابعة في هذه السلسلة وهي حول القطاع الصناعي.

انطلقت دراسات المعهد حول نقص المهارات - أي عدم توفر مختصين أو عدد كاف منهم في مجال توظيف معين - وفجوات المهارات - أي عدم كفاية مهارات موظفين متوفرين إما على رأس عملهم أو متقدمين لشغل وظائف - من جانب الطلب في معادلة العرض والطلب، وهي تجيء تجاوباً من المعهد مع تكليف من وزارة العمل من منطلق اهتمام الطرفين والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي الذي مؤل هذه السلسلة من الدراسات بزيادة فرص التشغيل وتخفيض نسبة البطالة في فلسطين. ولا شك أن الوزارات الأخرى كالتربية والتعليم ووزارات الاختصاص تشارك في هذا الاهتمام، وفي هذه الدراسة بالذات تم التواصل مع وزارة السياحة والآثار التي سهلت مشكورة مهمة الباحثين.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وإلى توصيات بعضها نابع من ملاحظات المشاركين في عينة البحث وبعضها الآخر يمثل اجتهاد الباحث. وقد تم تقسيم التوصيات إلى تلك الموجهة إلى وزارة السياحة، والموجهة إلى فعاليات القطاع السياحي، وأخيراً تلك الموجهة إلى المؤسسات المعنية بإعداد الكوادر المؤهلة للعمل في هذا القطاع. وبهذا تكون الدراسة قد غطت مجالاً واسعاً بشمولية، فأصبح لدى المهتمين وصناع القرار دراسة نأمل أن تساعد في إطلاق تدخلات هادفة نحو النهوض بهذا القطاع الاقتصادي الهام والتغلب على نقص المهارات وفجواتها فيه.

يتوجه المعهد بالشكر إلى الباحث الرئيسي وطاقم البحث على جهودهم، كما يشكر الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي لدعمه المتواصل للمعهد ولجهود النهوض بالاقتصاد الفلسطيني وتميمته.

نبيل قسيس

المدير العام

المحتويات

الفصل الأول

1	المقدمة: أهمية البحث وأهدافه ومنهجيته واتجاهات تطور القطاع السياحي عالمياً
1	1-1 مقدمة
2	2-1 أهمية الدراسة
3	3-1 أهداف الدراسة
4	4-1 منهجية الدراسة
6	5-1 عينة الدراسة
7	6-1 بنية الدراسة

الفصل الثاني

9	مراجعة الأدبيات السابقة: خصائص القطاع السياحي العالمي والفلسطيني وتحديات تطورهما
9	1-2 مدخل
10	2-2 دور السياحة في الاقتصاد العالمي
11	3-2 تطور عدد العاملين وعدد السياح على المستوى العالمي
12	4-2 تحديات القطاع السياحي العالمي
14	5-2 تحديات القطاع السياحي الفلسطيني وآفاق تطوره
16	6-2 خلاصة الفصل

الفصل الثالث

17	القطاع السياحي الفلسطيني ودوره في الاقتصاد الفلسطيني
17	1-3 السياق السياسي
18	2-3 السياق الاقتصادي
20	3-3 مؤشرات القطاع السياحي
20	1-3-3 مؤسسات القطاع السياحي
21	2-3-3 تحليل الطلب على السياحة في فلسطين
22	3-3-3 مساهمة القطاع السياحي في الناتج المحلي الإجمالي

- 22 4-3-3 العاملون في منشآت القطاع السياحي، ومعدل الأجور، والقيمة المضافة
- 23 4-3 فروع القطاع السياحي، وعدد المنشآت، وعدد العاملين فيها، ومعدل الأجور، والقيمة المضافة، وإنتاجية العمل
- 25 5-3 منظومة تعليم وإعداد المهارات الخاصة بقطاع السياحة في فلسطين وأعداد الخريجين منها
- 25 1-5-3 مؤسسات إعداد الكوادر العليا والوسطى لقطاع السياحة
- 27 2-5-3 المراكز الخاصة المانحة لدرجة الدبلوم "لمدة عام" في تخصصات السياحة
- 27 3-5-3 المراكز الخاصة المنفذة لبرامج طويلة الأجل، والمتراوح عدد ساعاتها بين 360-130 في التخصصات ذات الطابع السياحي
- 28 4-5-3 المراكز الخاصة التي تنفذ دورات قصيرة الأجل (أقل من 100 ساعة)
- 29 في التخصصات السياحية
- 30 5-5-3 الدورات القصيرة المقدمة من الهيئة الفلسطينية للمطاعم والفنادق في قطاع غزة
- 31 6-3 خلاصة الفصل

الفصل الرابع

- 33 **نقص المهارات العليا وفجواتها في القطاع السياحي**
- 33 1-4 مقدمة
- 34 2-4 الوظائف العليا صعبة الإشغال (HARD TO FILL) في القطاع السياحي
- 37 3-4 الوظائف العليا التي واجهت الشركات صعوبة في إشغالها خلال السنوات الثلاث الأخيرة
- 39 4-4 المهارات التي يفتقر لها المتقدمون لشغل الوظائف العليا - فجوات المهارات
- 42 5-4 وسائل معالجة الشركات لنقص مهارات الوظائف العليا وفجواتها
- 42 1-5-4 الإجراءات التي لجأت إليها الشركات السياحية للتغلب على مشكلة نقص المهارات العليا
- 44 2-5-4 الطرق التي تتبعها الشركات للتغلب على فجوات المهارات في الوظائف العليا
- 46 6-4 خلاصة الفصل

الفصل الخامس

- 49 **نقص المهارات وفجواتها في الوظائف الوسطى**
- 49 1-5 الوظائف الوسطى الشاغرة صعبة الإشغال
- 50 1-1-5 أسماء الوظائف الوسطى الشاغرة بسبب نقص المهارات

52	2-5 الوظائف الوسطى التي واجهت الشركات صعوبة في إشغالها خلال السنوات الثلاث الأخيرة
59	3-5 أساليب تغلب الشركات على مشكلة نقص المهارات في الوظائف الوسطى
61	4-5 أساليب الشركات في معالجة مشكلة فجوات المهارات في الوظائف الوسطى
63	5-5 العلاقة بين أهمية بعض المهارات الرئيسية في نجاح أعمال المؤسسات السياحية وبين وفرتها في سوق العمل
65	6-5 خلاصة الفصل

الفصل السادس

69	دور الشركات السياحية في تدريب وتعليم المهارات
69	1-6 مدخل
70	2-6 كثافة وأنواع التدريب الذي نفذته الشركات السياحية لموظفيها
71	3-6 مجالات التدريب
73	4-6 صعوبات تنظيم دورات تدريبية في المهارات السياحية
74	5-6 تقييم الشركات السياحية لجاهزية الملتحقين الجدد بالعمل لديها من خريجي المراحل التعليمية المختلفة (جدول (25) في الملحق (2))
77	6-6 خلاصة الفصل

الفصل السابع

81	النتائج والتوصيات
81	1-7 نتائج الدراسة
89	2-7 توصيات المشغلين المشاركين في عينة المسح
92	3-7 توصيات الدراسة

الملاحق

97	ملحق رقم (1): تعريف بعض المصطلحات المستخدمة في الدراسة
98	ملحق رقم (2): الجداول الإحصائية
127	ملحق رقم (3): الاستثمار

قائمة الجداول

- 7 جدول 1-4: توزيع أفراد عينة المسح حسب مجال النشاط والمنطقة
- 30 جدول 3-1: الدورات القصيرة المقدمة من الهيئة الفلسطينية للمطاعم والفنادق، قطاع غزة
- 31 جدول 3-2: توزيع طلبة الثانوية العامة، تخصص الفنادق، حسب المحافظات والجنس في العام الدراسي 2018/2017
- 35 جدول 4-1: التوزيع النسبي للشركات السياحية حسب وجود أو عدم وجود وظائف شاغرة لديها في المحافظات الفلسطينية وقت إجراء المسح
- 40 جدول 4-2: مكامن الضعف المسيبة للفجوات في مهارات التخصص في الوظائف السياحية العليا
- 41 جدول 4-3: فجوات المهارات المعرفية في الوظائف العليا في المناطق الجغرافية المختلفة
- 42 جدول 4-4: فجوات المهارات الحياتية في الوظائف العليا في المناطق الجغرافية المختلفة
- 43 جدول 4-5: الإجراءات والوسائل التي تتبعها الشركات لتوفير حاجتها من الكوادر المؤهلة لشغل الوظائف العليا في الأقاليم الفلسطينية المختلفة
- 45 جدول 4-6: طرق معالجة الشركات السياحية لفجوات المهارات لموظفي الوظائف العليا في الأقاليم الفلسطينية المختلفة
- 50 جدول 5-1: التوزيع النسبي للشركات التي أفادت بوجود شواغر لم تتمكن من تعبئتها في الأقاليم الفلسطينية المختلفة
- 56 جدول 5-2: مهارات التخصص/الوظيفة التي يفتقر لها المتقدمون لشغل الوظائف الوسطى في الأقاليم الفلسطينية المختلفة
- 57 جدول 5-3: المهارات المعرفية التي يفتقر لها المتقدمون لشغل الوظائف الوسطى في الأقاليم الفلسطينية المختلفة
- 58 جدول 5-4: المهارات الحياتية التي يفتقر لها المتقدمون لشغل الوظائف الوسطى في الأقاليم الفلسطينية المختلفة
- 59 جدول 5-5: التوزيع النسبي للشركات وفق الطرق التي تتبعها لتوفير حاجتها من الكوادر المؤهلة لشغل الوظائف الوسطى (أي للتغلب على مشكلة نقص المهارات) في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

62	جدول 5-6: التوزيع النسبي للشركات حسب أساليب التغلب على فجوات المهارات في الوظائف الوسطى في الأقاليم الفلسطينية المختلفة
64	جدول 5-7: معامل الارتباط الخطي وأهميته المعنوية بين وفرة وأهمية كل مهارة تخصصية/وظيفية في القطاع السياحي الفلسطيني
65	جدول 5-8: معامل الارتباط الخطي وأهميته المعنوية بين وفرة وأهمية كل مهارة معرفية في القطاع السياحي الفلسطيني
65	جدول 5-9: معامل الارتباط الخطي وأهميته المعنوية بين وفرة وأهمية كل مهارة حياتية في القطاع السياحي الفلسطيني
71	جدول 6-1: التوزيع النسبي للشركات السياحية التي نفذت نشاطات تدريبية لموظفيها حسب الطرق المستخدمة
74	جدول 6-2: التوزيع النسبي للشركات حسب الصعوبات التي تواجهها في تنفيذ التدريب السياحي لكوادرها العليا والوسطى

ملخص

تبحث هذه الورقة في ظاهرة وجود وظائف شاغرة صعبة الإشغال (hard to fill jobs) في القطاع السياحي الفلسطيني في الوقت الذي يعاني فيه الاقتصاد الفلسطيني من معضلة بطالة مزمنة ومرتفعة (31%)، والتي تتركز في اوساط الشباب، بمن فيهم عشرات الألوف من خريجي الجامعات والكليات المتوسطة. فقد بين المسح الميداني أن معظم وظائف القطاع الرئيسية في مستويي الوظائف العليا والوظائف الوسطى على وجه الخصوص يمكن تصنيفها كوظائف صعبة الإشغال. وتبين أن الشركات السياحية هي التي تتحمل العبء الأكبر في مواجهة هذه المعضلة للحفاظ على تنافسيتها واستمراريتها في السوق. كما تبين أن قدرات منظومة إعداد عاملين مهرة في مجال الضيافة والفندقة في فلسطين محدودة كمياً ونوعياً، وأن فلسطين تفتقر لوجود مدربين متمرسين لتعليم المهارات المطلوبة. كما أفصحت شركات العينة أن القطاع يفتقر لمدربين مهرة أيضاً. ولدى فحص الارتباط بين المهارات الأكثر أهمية للشركات السياحية وبين مستوى وفرتها في السوق تبين أنه يكاد أن يكون معدوماً، مما يشير إلى قصور في العلاقة بين منظومة التعليم والتدريب وبين احتياجات سوق العمل. يضاف إلى ذلك أن العديد من الوظائف السياحية في مجال الضيافة والفندقة تعاني من مخلفات النظرة السلبية. وإذا أضفنا إلى ذلك تدني مستويات أجور عاملي القطاع، وعدم تطبيق نظام التوصيف المهني، الذي من شأنه تمييز خريجيه ممن درسوا المهنة وحصلوا على شهادات كفاءة بصورة نظامية عن تعلموها خلال العمل فقط، فإن تلك النواقص تساهم في استمرار ضعف جاذبيه القطاع للأيدي العاملة الشابة. تشكل تلك السلبيات والعوائق الذاتية عقبات هامة أمام انطلاقة القطاع السياحي الفلسطيني وأمام تحوله إلى رافعة مهمة من روافع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وخصوصاً من حيث زيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي والتشغيل، ولعبه دوراً قيادياً في مواجهة معضلة البطالة، وزيادة مصادر البلد من القطع الأجنبي.

الفصل الأول

المقدمة: أهمية الدراسة وأهدافها ومنهجيتها واتجاهات تطور القطاع السياحي عالمياً

1-1 مقدمة

قام معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) بإنجاز دراستين مهمتين في مجال تحديد فجوات المهارات ونقصها لدى الموارد البشرية العاملة والراغبة في الانخراط في قطاعي الصحة والبناء والإنشاءات في العام 2017. واستندت الدراستان إلى مقابلات مع المسؤولين في الإدارات العليا للمؤسسات العاملة في القطاعين موضوع الدراسة، ومع الخبراء وبعض المسؤولين الحكوميين ذوي العلاقة بإدارة الموارد البشرية فيهما. كما تم تعبئة استمارة شاملة من عينة عشوائية من مدراء المؤسسات والشركات العاملة في القطاعين أجابوا فيها عن أسئلة حول العوائق التي واجهتهم في ملء الوظائف الشاغرة لديهم بسبب نقص المهارات أو فجواتها، أي بسبب افتقار سوق العمل لمتقدمين مؤهلين أو افتقاد المتقدمين لشغل الوظائف لبعض المهارات الرئيسية المطلوبة لشغلها، وذلك من وجهة نظر المشغلين. وتم بناءً عليه تحديد أسماء وأنواع المهارات التي يفتقر إليها المتقدمون لشغل الوظائف، سواء كانت معرفية (cognitive) أو فنية خاصة بالوظائف (job-specific) أو مهارات حياتية (non-cognitive life skills)، والتعرف على أسباب نشوء النقص أو الفجوات سواء كان ذلك بسبب النقص أو الضعف في منظومة التعليم الأكاديمي والتعليم والتدريب المهني والتقني أو بسبب نقص في الخبرة العملية، أو لأسباب أخرى كندرة بعض التخصصات، أو انخفاض الأجور، أو نظرة المجتمع إلى بعض الوظائف المطلوبة أو غيرها. كما احتوت الاستمارة على أسئلة للتعرف على تأثير نقص المهارات وفجواتها على تطور الشركات والمؤسسات العاملة في القطاعين، وتحديد السبل التي اتبعوها لسد أو تعويض النقص أو الفجوات في المهارات لتجاوز الآثار السلبية الناجمة عنها، وساعد ذلك في عرض تجربة الشركات التي نجحت بجهودها الخاصة في تجاوز المشكلة، والتعرف على مكامن النقص الكمي والنوعي في منظومة التدريب الخاصة بكلا القطاعين. كما طلبنا من المشغلين

في نهاية الاستمارة تقديم اقتراحاتهم لمنظومتهم التعليم والتدريب المهني في مختلف المستويات، والتي اشتملت على أفكار عملية ومهمة.

مكنت هذه التجربة من التوصل إلى معلومات ميدانية مهمة حول ظاهرتي النقص والفجوات في جميع المهارات المطلوبة لشغل الوظائف العليا والوسطى في القطاعين المستهدفين، وخصوصاً ما يتعلق بدرجة حدتها والأسباب الكامنة وراء بروزها، وتحديد الطرق الكفيلة بمعالجتها. وبالتحديد، قدم البحث معلومات مهمة لوزارة التعليم والتعليم العالي، ووزارة العمل، ووزارة الأشغال العامة والإسكان، ووزارة الصحة، وللمسؤولين عن منظومة إعداد الموارد البشرية الآخرين، بما يساعدهم في تحديد السياسات والبرامج الكفيلة بمواجهة تحديات فجوات المهارات. كما سيساعد وزارة الصحة الفلسطينية وكليات الطب والكليات الهندسية، وكليات المجتمع، ومعاهد ومراكز التعليم والتدريب الإداري والمهني والفني الأخرى ذات العلاقة بتطوير مناهجها وتحديد سياسات القبول فيها. كما يبين للمشغلين في القطاعين أيضاً بعض النواقص في عملهم، ما يستدعي المزيد من الجهود لمعالجتها، وعلى وجه الخصوص الاهتمام بالتعليم المستمر لكوادرهم، والذي أصبح متطلباً رئيسياً لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي في مجالات عملهم، وتطوير الإنتاجية والجودة وسرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن. علاوة على ذلك، يقدم البحث معلومات قيمة للطلبة الراغبين في الالتحاق بالقطاعات للتعرف على المهارات المطلوبة لشغل الوظائف العليا والوسطى، ليكونوا أكثر جاهزية لدخول سوق العمل.

وتأتي هذه الدراسة حول نقص المهارات وفجواتها في القطاع السياحي في إطار استكمال معهد "ماس" دراسة ظاهرة نقص المهارات وفجواتها في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، والتي يجري إعدادها بعد التشاور مع وزارتي العمل والسياحة.

1-2 أهمية الدراسة

تمتلك فلسطين مقومات سياحية فريدة جعلت منها وجهة سياحية عالمية لجميع أنواع السياحة الداخلية والخارجية: الدينية والتاريخية والثقافية والاستجمام. كما تستطيع فلسطين تشغيل مرافقها السياحية على مدار السنة بحكم تنوع مناخها. كما أن طبيعة الشعب الفلسطيني المضياف وتنوع

مأكولاته واعتدال أسعارها بالمقارنة مع جيرانها تعتبر عناصر جذب مهمة لزوار القدس وبيت لحم وسائر الأماكن السياحية الأخرى. ولكن استغلال كل تلك الميزات المهمة يتطلب تطوير موارد بشرية على درجة عالية من المهارة في كافة فروع القطاع: وكلاء السياحة، والأدلاء، والفنادق، والمطاعم، والنقل السياحي، وبيع التحف السياحية (souvenir shops). هذا لا يتعلق فقط بالعاملين الفنيين، وإنما بجميع النشاطات التي تتطلب مهارات خاصة، بما في ذلك المدراء ومسؤولي التسويق وإدارة المرافق السياحية، وبخاصة أن معظمها يغلب عليه الطابع العائلي (family business).

لذا نعتقد أن هذه الدراسة، المطلوبة من قبل وزارة السياحة الفلسطينية، تأتي في الوقت المناسب للنهوض بإعداد وتطوير مهارات العاملين في هذا القطاع وتمكينهم من تقديم خدمات سياحية تنافسية وراقية، بما يحول القطاع السياحي إلى رافعة من روافع تنمية الاقتصاد الفلسطيني وتوفير فرص عمل لائقة وبخاصة للشباب. فالقطاع السياحي بطبيعته يتميز باستخدام وسائل إنتاج تتطلب كثافة عالية في استخدام الأيدي العاملة، مما يؤهله للعب دور قيادي في مكافحة البطالة أيضاً.

1-3 أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى تحديد نقص المهارات وفجواتها الأكثر أهمية (critical skills) للوظائف¹ في القطاع السياحي. وتحديد السياسات والتدخلات المطلوبة لمعالجة فجوات المهارات لدى العاملين والراغبين في العمل في هذا القطاع. ويشمل هذا تقديم توصيات بشأن تطوير المهارات السياحية المطلوبة لشغل الوظائف في القطاع، بما يشمل تطوير المهارات المعرفية (cognitive skills) أي امتلاك القدرة على فهم البيئة المحيطة، والتكيف بشكل فعال مع ظروف العمل، والتعلم من التجربة، والانخراط في التفكير المنطقي؛ وتطوير المهارات الحياتية (life/soft skills) وتشمل السمات الشخصية والمهارات السلوكية والقدرة على فهم المجالات الحياتية، كمهارات العمل ضمن الفريق، والقدرة على التنسيق، وما إلى ذلك؛ وتطوير مهارات الوظيفة/التخصص (job-

¹ المهارات الأكثر أهمية هي تلك المهارات التي يؤدي عدم توفرها إلى عدم إنجاز المطلوب بصورة سليمة، أو أن النقص فيها يعرقل عمل المؤسسة بينما يسمح توفرها باستمرار العمل.

(specific skills) وهي المهارات التقنية الخاصة المتعلقة بمهام الوظيفة، كاستخدام التكنولوجيا، والمعدات والماكينات، وإتقان بعض اللغات الأجنبية وخصوصاً الإنجليزية، والقدرة على العمل بشكل مستقل، ومهارات العمل اليدوي.

1-4 منهجية الدراسة

سيتم تطبيق المنهج التحليلي للبيانات الثانوية والأولية لقياس نقص المهارات وفجواتها في القطاع السياحي. وسيتم تحقيق ذلك بالوسائل الرئيسية التالية:

1. إجراء مراجعة للدراسات الأكاديمية والتطبيقية المتوفرة حول مشكلة نقص المهارات وفجواتها في القطاع السياحي الفلسطيني، وأسبابها، وطرق علاجها.
2. جمع البيانات من مصادر ثانوية حول القطاع السياحي الفلسطيني ومنظومة إعداد موارده البشرية وتحليلها.
3. اعتمد البحث لتشخيص ومعالجة نقص المهارات وفجواتها في القطاع السياحي، على إجراء مسح المشغلين الرئيسيين فيه (employers survey)، والذي شمل بالتحديد شركات الفنادق والمطاعم السياحية. وتم لهذا الغرض إعداد استمارة البحث، والمحدثة على ضوء الدروس المستفادة من تجربة فريق البحث السابقة لدى إعداد دراستي نقص المهارات وفجواتها في قطاع البناء والإنشاءات وفي القطاع الصحي. وجرى تعبئة الاستمارة بواسطة الباحثين الميدانيين الذي قابلوا المسؤولين في شركات القطاع السياحي في المحافظات الفلسطينية المختلفة.

اشتملت استمارة البحث على أربعة أقسام، أولها تضمن أسئلة عامة عن الشركة السياحية: اسمها وتاريخ تأسيسها، وعنوانها، ووضعها القانوني، وعدد عامليها الدائمين والمؤقتين الذين يعملون في مواسم الذروة أو في فترات متقطعة مرتبطة بحاجة المطاعم والفنادق.

القسمان الثاني والمخصص للمهارات العليا والثالث للمهارات الوسطى² كانا متماثلين من حيث الأسئلة الهادفة للتعرف على الوظائف العليا والوسطى الشاغرة، والتي تواجه الشركة صعوبات في شغلها، وأسباب عدم شغلها، وأسئلة عن الوظائف العليا والوسطى في الشركات التي واجهت صعوبات في إيجاد الأفراد المسلحين بالمهارات المطلوبة لشغلها خلال السنوات الثلاث الماضية. وشمل ذلك التعرف على أسماء تلك الوظائف، وتحديد أسباب صعوبة شغلها، وتحديد فيما إذا كان ذلك ناجماً عن نقص في عدد المتقدمين المسلحين بالمهارات المطلوبة (skills shortage)، أم بسبب وجود فجوات في مهاراتهم الرئيسية (skills gaps)، أم لافتقار المتقدمين للوظائف للتجربة أو الخبرة العملية. كما شملت الاستمارة أسئلة لتحديد ماهية المهارات التي افتقر لها المتقدمون وفق الأنواع الرئيسية للمهارات: مهارات الوظيفة/التخصص (job specific skills)، والمهارات المعرفية (cognitive skills)، والمهارات الحياتية (life/soft skills). وتضمن هذا الجزء من الاستمارة سؤالين: الأول عن الإجراءات أو الوسائل التي تقوم بها الشركات للتغلب على مشكلة نقص المهارات، ودرجة نجاح تلك الإجراءات؛ والسؤال الثاني عن الطرق التي تلجأ لها الشركات لمعالجة مشكلة فجوات المهارات لدى موظفيها الذين يفتقرون لبعض المهارات، ودرجة نجاح تلك الطرق أيضاً.

أما القسم الثالث من الاستمارة، فتضمن الاستفسار من الشركات، وبناءً على تجربتها الخاصة، عن درجة أهمية أبرز 5 مهارات ضرورية في كل نوع من أنواع المهارات الثلاث: مهارات الوظيفة/التخصص، والمهارات المعرفية، والمهارات الحياتية، التي تعتبر ضرورية لنجاح الشركة السياحية؛ والاستفسار منها أيضاً عن درجة وفرة تلك المهارات في سوق العمل الفلسطيني. والغرض من السؤال هو قياس الارتباط فيما بين الأهمية والوفرة لكل من المهارات المهمة للاستدلال على كفاءة السوق في توفير الموارد البشرية المطلوبة. كما تضمن هذا القسم سؤالاً

² الغرض من دراسة نقص المهارات وفجواتها على مستويي الوظائف العليا والوسطى هو لتسهيل الإجابة عن الأسئلة من قبل الشركات، والحصول على معلومات أكثر دقة عن الوظائف صعبة الإشغال. كما أن الفصل بين المستويين من الوظائف يساعد الدارسين في معرفة مكامن الضعف في منظومة إعداد الموارد البشرية. فالوظائف العليا غالباً ما يشغلها خريجو الجامعات، بينما الوظائف الوسطى يشغلها خريجو كليات المجتمع المتوسطة ومراكز التعليم المهني. أما الوظائف الدنيا فلم يرى فريق البحث ضرورة لبحثها لعدم احتياج العاملين فيها لتعليم أو تدريب نظامي، فالموظف فيها يتمتع بمرونة عالية للانتقال من وظيفة إلى أخرى بقليل من التدريب والإرشاد، وليس هناك قيمة معرفية من شمولها في البحث.

عاماً للشركات عن أسباب تشكل فجوات المهارات ونقصها في القطاع السياحي، وعن درجة تأثير تلك الأسباب على حدة الفجوات و/أو النقص.

وفي القسم الرابع والأخير، احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة حول البرامج التدريبية التي نفذتها الشركات السياحية للتغلب على النقص و/أو الفجوات في مهارات العاملين لديها، وعن تجربة الشركات بشأن مهارات الداخلين الجدد لسوق العمل (new entrants) المتخرجين من مختلف مراحل التعليم الأكاديمي والمهني. واختتم هذا القسم بسؤال مفتوح حول توصيات أفراد العينة لجميع الجهات ذات العلاقة بتعليم وإعداد الموارد البشرية السياحية، بما في ذلك وزارة السياحة الفلسطينية والمشرفين على التعليم السياحي الأكاديمي والفني في مؤسسات التعليم والتدريب الفلسطينية، بغية اطلاعهم على المشكلات التي تواجههم في مجال احتياجاتهم من الموارد البشرية.

1-5 عينة الدراسة

تم اختيار عينة البحث القصدية³، التي شملت 129 شركة سياحية، من سائر المحافظات الفلسطينية. وضمت العينة 54 فندقاً مثلت 41.9% من عينة الدراسة، و59 مطعمًا "سياحياً"⁴ مثلت 45.7% من العينة، و9 محلات لبيع المنتجات التذكارية السياحية (souvenir) مثلت 7% من حجم العينة، و7 مرافق أخرى ضمت منتجات سياحية، وشركات نقل سياحي. وكانت العينة موزعة على المحافظات بواقع 51% في الوسط والذي يضم محافظات القدس ورام الله وأريحا؛ و22.5% في الشمال الذي يضم محافظات نابلس وجنين وطولكرم وقلقيلية وسلفيت وطوباس؛ و14% في جنوب الضفة الذي يضم محافظتي الخليل وبيت لحم؛ و12.4% في قطاع غزة الذي يضم محافظات غزة وشمال غزة ورفح وخان يونس ودير البلح. وقد تأثر هذا التوزيع بشكل كبير بكثافة تركيز الشركات السياحية في القدس وبيت لحم ورام الله وأريحا، كما

³ استخدم فريق البحث العينة القصدية، التي تعتبر الأفضل لتحقيق أهداف الدراسة التي تتطلب الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول نقص المهارات وفجواتها وطرق معالجتها من قبل الشركات. لذا شملت العينة أبرز الفنادق المصنفة ضمن الدرجات الثالثة فما فوق، والمطاعم السياحية ذات الشهرة الجيدة والخبرة، ومحلات بيع السلع التذكارية الرئيسية، وشركات نقل السياح الكبيرة أيضاً. وتم الاهتمام بتغطية العينة لجميع الأقاليم للوقوف على الفروقات فيما بينها.

⁴ لا يوجد تصنيف للمطاعم الفلسطينية، وتم اختيار المطاعم التي يرتادها السائحون الوافدون والمحليون.

تأثر تمثيل قطاع غزة بتوقف عدد كبير من الفنادق والمطاعم السياحية عن العمل في القطاع بسبب الحصار.

جدول 1-4: توزيع أفراد عينة المسح حسب مجال النشاط والمنطقة

فلسطين	قطاع غزة	جنوب الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	شمال الضفة الغربية	مجال النشاط
54	6	12	27	9	فندق
59	9	10	31	9	مطعم سياحي
9	1	4	4	0	محل منتجات سياحية (souvenir)
7	0	3	4	0	نقل سياحي ومرافق أخرى
129	16	29	66	18	المجموع

أما من حيث الوضع القانوني لأفراد العينة، تبين أن 98.4% منها كان مسجلاً كشركات مساهمة خاصة، و1.7% من المؤسسات مسجلة كشركات أفراد.

تم تدريب فريق البحث الميداني على تعبئة الاستمارات، ومن ثم عمل تجربة أولية على تعبئة الاستمارة وتعديلها عند اللزوم. وجرت تعبئة الاستمارات من خلال مقابلة أفراد العينة في المحافظات الفلسطينية⁵ والحصول على إجابات عن الأسئلة الواردة فيها، وتدقيقها، واعتمادها، وترميز الاستمارات، وتفرغها، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

1-6 بنية الدراسة

تتألف الورقة البحثية من سبعة فصول بما فيها هذا الفصل الذي يشمل المقدمة التي تطرقت لمشكلة البحث ومبرراته، وأهميته للنهوض بالقطاع السياحي. وشمل الفصل أيضاً أهداف البحث، ومنهجية إعداده وبنيته. أما الفصل الثاني فتضمن عرضاً لاتجاهات تطور القطاع

⁵ قام فريق البحث بتقسيم الأرض المحتلة عام 1967 إلى 4 مناطق جغرافية لأسباب عملية على النحو التالي: محافظات شمال الضفة الغربية وتضم محافظات نابلس وجنين وطولكرم وقلقيلية وطوباس وسلفيت؛ ومحافظات وسط الضفة الغربية وتضم محافظات القدس ورام الله وأريحا؛ ومحافظات جنوب الضفة الغربية، وتضم محافظتي الخليل وبيت لحم؛ ومحافظات قطاع غزة وتضم محافظاته الخمس.

السياحي عالمياً، وتطرق إلى تطور مؤشراتته في الناتج المحلي الإجمالي والتشغيل، والتحديات التي تواجهه وبخاصة في الدول النامية، بما في ذلك أزمة نقص المهارات وفجواتها. ويقدم الفصل الثالث عرضاً مقتضباً لبيئة تطور القطاع، ومكوناته المختلفة وتوزيعها، ومؤشرات نموه، ودوره في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، وفي التشغيل. كما يوفر هذا الفصل عرضاً تفصيلياً عن منظومة تعليم وتأهيل الموارد البشرية للقطاع السياحي. وتعرض الفصول الثلاثة اللاحقة تحليلاً لنتائج المسح الميداني؛ حيث يتناول الفصل الرابع تحليلاً لنقص المهارات وفجواتها في الوظائف العليا، ويحدد أسماء الوظائف العليا صعبة الإشغال بسبب نقص الأفراد المسلحين بجميع المهارات المطلوبة لشغلها، وأسماء الوظائف التي تعاني من فجوات مهارات، وتحديد أسماء تلك المهارات مصنفة حسب نوعها: مهارات التخصص/الوظيفة، والمهارات المعرفية، والمهارات الحياتية. كما يعرض الفصل تحليلاً للوسائل التي تستخدمها الشركات للتغلب على نقص المهارات وفجواتها، ودرجة نجاحها في ذلك. وفي الفصل الخامس يتم عرض تحليل لمشكلة نقص وفجوات المهارات الوسطى بنفس الطريقة التي تمت في الفصل الرابع، ويختتم الفصل بتحليل نتائج المسح عن أكثر المهارات أهمية بالنسبة لهم ومدى وفرتها في السوق، وتحليل الارتباط ما بين درجة الأهمية ودرجة الوفرة لكل مهارة. أما الفصل السادس فيركز على تقييم الجهود التي تبذلها الشركات في تدريب عاملها من حيث أساليب التدريب وأنواعه، ودرجة نجاحهم في التغلب على نقص المهارات وفجواتها، والنواقص والصعوبات التي تواجههم في هذا المجال، وتقييمهم لمستوى إعداد الداخلين الجدد لسوق العمل من المتخرجين من مراحل التعليم والتدريب المختلفة. أما الفصل السابع والأخير فقد خصص لعرض توصيات الشركات الموجهة للمسؤولين عن سياسات التعليم والتدريب، والمسؤولين عن قيادة منظومة إعداد الموارد البشرية الفلسطينية، وعرض النتائج العامة للبحث والتوصيات التي خرج بها فريق البحث لكافة الجهات ذات العلاقة.

الفصل الثاني

مراجعة الأدبيات السابقة

خصائص القطاع السياحي العالمي والفلسطيني وتحديات تطورها

1-2 مدخل

عرّفت منظمة الأمم المتحدة للسياحة العالمية (UNWTO) السياحة بأنها "ظاهرة اجتماعية وثقافية واقتصادية لحركة الناس إلى بلدان أو أماكن خارج بيئتهم المعتادة للأغراض الشخصية أو للأعمال التجارية والمهنية. ويعرف هؤلاء الناس بالزوار، سواء كانوا سائحين أو متنزهين، أو من السكان المحليين أو الأجانب، فالسياحة تتعلق بنشاطاتهم، بما في ذلك إنفاقهم".⁶

يحتل القطاع السياحي مكانة مهمة في معظم الاقتصادات المتقدمة (developed)، والناشئة (emerging)، والنامية (developing) على حد سواء. ولكن نسبة مساهمته في تكوين الناتج المحلي الإجمالي كانت أعلى في الدول النامية، ومعدلات نموه كانت الأعلى في الدول الناشئة. وتبين الدراسات وجود ارتباط بين ازدهار النمو الاقتصادي وازدهار السياحة، ولكن العلاقة السببية بين نمو القطاع السياحي والنمو الاقتصادي غير واضحة، ولا يمكن الجزم من منهما بسبب الآخر. بمعنى أن النمو السريع في القطاع السياحي لن يؤدي بالضرورة إلى نمو في الناتج المحلي والعكس بالعكس. ويرجع ذلك إلى التفاوت في كثافة ارتباطات القطاع السياحي الخلفية والأمامية (forward and backward linkages) مع القطاعات الاقتصادية الأخرى. فقد تبين وجود دول متقدمة ونامية يقود القطاع السياحي فيها النمو (tourism-led growth)، ولكن أكثريتها كانت من الدول النامية، وبخاصة بين الدول الصغيرة المتخصصة في السياحة.⁷

⁶ <https://www.paltrade.org/upload/multimedia/admin/2014/10/5448e8c6d8011.pdf>

⁷ <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419722>

2-2 دور السياحة في الاقتصاد العالمي

بلغت مساهمة القطاع السياحي المباشرة في الناتج المحلي العالمي 2.3 ترليون دولار عام 2016، وتمثلت 3.1% منه. ويغطي ذلك كامل الإنفاق على السفر والسياحة الداخلية من المقيمين وغير المقيمين لغرض الترفيه والأعمال، والإنفاق الحكومي على الخدمات المرتبطة بشكل مباشر بالنشاط السياحي. أما مساهمة القطاع السياحي غير المباشرة، فتقدر بـ 4.97 ترليون دولار، وتمثل 7.1% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي. وتشمل المساهمات غير المباشرة الإنفاق على الاستثمارات السياحية (كتشييد الفنادق وتأهيل المرافق السياحية)، والإنفاق على المشتريات المحلية من قبل الفعاليات التي تخدم السياحة (كشراء الأغذية من قبل الفنادق والمطاعم السياحية)، وبعض الجوانب الأخرى من الإنفاق الحكومي، كإنفاق من يتم توظيفهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة من القطاع السياحي.⁸

وبشأن مساهمة السياحة الدولية في الصادرات العالمية، فقد بلغت نحو 1.5 ترليون، وتشمل الإيرادات المكتسبة في الوجهات السياحية المختلفة ولدى مقدمي خدمات النقل الدولي. وتشكل تلك الصادرات نحو 7% من مجموع الصادرات العالمية من السلع والخدمات، و30% من صادرات الخدمات وحدها. واحتلت السياحة بذلك المرتبة الثالثة بين الصادرات العالمية بعد صادرات الوقود والكيماويات، وتفقّد نمو صادرات السياحة في السنوات الأخيرة على نمو الصادرات السلعية.⁹ وتشير تقارير مجلس السياحة والنقل العالمي (World Travel & Tourism Council 2017) إلى أن السياحة المحلية لها تأثير هائل على الاقتصادات العالمية أيضاً. حيث بلغت نفقات السياحة المحلية 3.6 ترليون دولار أمريكي، وتوقّت بذلك على إيرادات السياحة الدولية بمرتين ونصف عام 2016، كما أنها تنمو بشكل سريع بنسبة 6% سنوياً.¹⁰

⁸ World Travel & Tourism Council (2017a), Travel & Tourism Economic Impact 2017: World, WTTC, London.

⁹ World Travel & Tourism Council (2017a), Ibid.

¹⁰ World Travel & Tourism Council (2017a), Ibid.

2-3 تطور عدد العاملين وعدد السياح على المستوى العالمي

عدد العاملين في القطاع السياحي

بلغ عدد العاملين في القطاع السياحي في جميع دول العالم حوالي 292 مليون شخص عام 2016، أي ما يعادل 9.6% من مجموع العاملين فيها. وتوزع هؤلاء ما بين العاملين في الوظائف السياحية المباشرة الذين بلغ عددهم 109 مليون عامل، والعاملين في الوظائف غير المباشرة المرتبطة بالقطاع السياحي الذين بلغ عددهم 183 مليون عامل في نفس العام.¹¹

عدد السائحين عالمياً

شهد نمو عدد السائحين تطوراً لافتاً في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث ارتفع من 25 مليون عام 1950 إلى 278 مليون سائح عام 1980، وإلى 674 مليون سائح عام 2000، ونحو 1.2 مليار سائح عام 2016. ومن المتوقع أن يرتفع عدد السياح إلى 1.8 مليار سائح عام 2030. أما عوائد السياحة العالمية السنوية فقد ارتفعت من 2 مليار دولار إلى 1.4 ترليون دولار أمريكي خلال الفترة 1950-2016.¹² وتشير توقعات نمو عدد السائحين على المستوى العالمي للفترة 2010-2030 إلى أنها ستنمو بواقع 3.3% سنوياً، وهذا يشير إلى انخفاض عن معدل النمو السنوي في الفترة 1995-2010 والذي بلغ 3.9% سنوياً. وعلى الرغم من توقعات هبوط معدلات النمو للفترة 2010-2030 بالمقارنة مع الفترة السابقة، إلا أن الزيادة في عدد السائحين تقدر بـ 43 مليون سائح سنوياً، بينما لم تتجاوز الزيادة في عدد السائحين 28 مليون سائح في الفترة 1995-2010.¹³

تحذر منظمة السياحة العالمية من أن الاعتماد على مؤشر عدد السائحين لقياس النمو غير كافٍ، وأنه قد يكون مضللاً في الدلالة على التطور.¹⁴ فالمهم في نهاية المطاف، أن يترافق نمو عدد السائحين الوافدين مع زيادة في التشغيل، وزيادة في صافي الإيرادات، وارتفاع متوسط دخل الفرد، وفي استدامة التنمية على المدى الطويل في البلدان المستقبلة للسياح. لذا تتصح المنظمة

¹¹ World Travel & Tourism Council (2017b).

¹² Source: World Tourism Organization (2017f), UNWTO Tourism Highlights, 2017 Edition, UNWTO, Madrid.

¹³ World Tourism Organization (2011c), Tourism Towards 2030, UNWTO, Madrid.

¹⁴ World Tourism Organization (2011c), www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419722 - Sunday, December 02, 2018 1:21:30 PM - IP Address:5.43.220.102

باستخدام مؤشرات أخرى مثل مؤشر إنفاق السائحين، وتأثير السياحة على المصادر الطبيعية والبيئة وغيرها في البلدان السياحية. لذلك يتطلب نجاح النشاط السياحي في تحقيق النتائج المرجوة تحقيق عدد من الشروط المهمة، وفي مقدمة ذلك وجود سلسلة قيمة قوية (strong value chain) للخدمات السياحية في البلدان المستقبلة للسياح. أي أن تكون ارتباطات القطاع السياحي الأمامية والخلفية كثيفة وقوية مع القطاعات الاقتصادية الأخرى. كما يتوقف نجاح القطاع السياحي على توفر مناخ أعمالٍ ومشجع للاستثمار في تلبية الطلب على السلع والخدمات الناجمة عن نمو السياحة، وأن يرافق ذلك تطوير في خدمات الاتصال، ومواكبة التطور التكنولوجي، وتطوير تنافسية السلع التي يحتاجها السياح أيضاً.

2-4 تحديات القطاع السياحي العالمي

شخصت دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) "Aid for Trade and Value Chains in Tourism, 2013" أربعة عوائق مهمة تواجه التطور السياحي في الدول النامية، وهي: ضعف بيئة الأعمال، وضعف المهارات السياحية ومحدوديتها، وصعوبة الوصول للتمويل، وصعوبة تحقيق عوائد طويلة المدى.¹⁵ وأكدت الدراسة على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، وجسر الفجوات في المهارات من خلال الشراكة القوية بين القطاعين الخاص والعام مع منظومة التعليم والتدريب، وبين الدول النامية ومجموعة العشرين (G20) للدول الكبيرة.¹⁶

يستعرض مايكل ماكاي (Michael McKay, 2017)¹⁷ مشكلة النقص في مهارات الضيافة، ويذكر أسباب هذا النقص، وتأثيراته السلبية، وطرق حل هذه المشكلة. ويورد ما قاله ديفيد سكوسيل، الرئيس التنفيذي لمجلس السياحة والسفر العالمي "عندما أتحدث مع رؤساء شركات السياحة والسفر في العالم، أجد أنّ التحدي الأكبر لخطط تنمية قطاعاتهم السياحية يتمثل في مدى إمكانية توفيرهم للعاملين المهرة والموهوبين، ومدى إمكانية احتفاظهم بهم". وتابع حديثه

¹⁵ Organization for Economic Cooperation and Development, World Trade Organization, and World Tourism Organization (2013), Aid for Trade and Value Chains in Tourism, OECD/WTO/UNWTO, Paris, Geneva and Madrid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ ماكاي، مايكل (2017). تقرير بعنوان "لماذا يوجد نقص في مهارات الضيافة"، للاطلاع على التقرير، انظر الرابط أدناه <http://blog.typsy.com/why-is-there-a-hospitality-skills-shortage>

موضحاً أنّ الأثر الكلي لفجوات المهارات لدى العاملين في القطاع السياحيّ يمكن أن يكلف الاقتصاد العالمي ما يقارب 14 مليون وظيفة، وحوالي 610 مليار دولار من ناتجه المحلي الإجمالي.

ويورد الكاتب على لسان بروس غريند،¹⁸ كبير الاقتصاديين في رابطة المطاعم الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية، أحد أهم الأسباب المؤدية لفجوات المهارات في القطاع السياحيّ، باعتقاده، والتي تتمثل في معدلات الدوران العالية للعاملين فيه. حيث بلغ هذا المعدل 72.1% في العام 2015، وهو أعلى مما كان عليه في العام 2014، إذ بلغ 66.7%، كما فاق معدل دوران العاملين في القطاع الخاص بنسبة 30% عام 2015. وبشأن نتائج نقص المهارات في القطاع السياحي، يورد الكاتب أنه يؤدي إلى:

- هبوط معنويات الفريق، حيث أن أغلب وظائف القطاع السياحيّ تعتمد على عمل الفريق، وخاصة لأولئك العاملين في المطابخ المفتوحة. فضعف أحد أعضاء الفريق يحبط الأعضاء الآخرين، ويقلل من حافزهم نحو العمل.
- انخفاض التنافسية الذي يؤدي إلى تراجع الحصة السوقية لصالح المنافسين الآخرين وانخفاض المبيعات والإيرادات جراء ذلك، وتوسع الفجوات في الأداء بين بعض الفنادق والمطاعم. وغالباً ما تكون الشركات الكبرى قادرة على المنافسة وجذب الكوادر ذات المهارات العالية، بخلاف الشركات الصغيرة التي تفقد قدرتها على الاحتفاظ بالمهارات الجيدة مما يقود للمزيد من الضعف في تنافسيتها مع مرور الوقت.
- يؤدي النقص و/أو الفجوات في المهارات إلى تقليص الاعتماد على العنصر البشري وزيادة الاعتماد على التشغيل الآلي، في إعداد الطعام. فعلى الرغم من مزايا الإعداد التقليدي للطعام، إلا أنّ إحلال الآلات ماضٍ في التوسع، وهو يهدد "فكرة الضيافة التقليدية" الغنية من حيث تنوعها وتميزها من دولة إلى أخرى وفيما بين مناطقها ومدنها المختلفة أيضاً.

¹⁸ <https://www.restaurant.org/About/Who-We-Are/Speakers-Bureau/Research/Bruce-Grindy>.

يضيف الكاتب أيضاً أن بروس يرى أن إيجاد حل جذري لمعضلة نقص و/أو فجوات المهارات أمر معقد للغاية، وينصح بمنح الأولوية لمعالجة الترسبات الثقافية لدى أفراد المجتمع تجاه مهنة الضيافة، وبضرورة قيام شركات القطاع بالبحث عن الأسباب التي تجعل هذه الصناعة تتمتع بسمعة غير جيدة لدى الشباب. ويضيف بأن من أهم الأسباب التي تجعل الشباب غير راضين عن هذه الصناعة هو سوء معاملة الإداريين للموظفين وتدني أجورهم.¹⁹

2-5 تحديات القطاع السياحي الفلسطيني وآفاق تطوره

هدفت دراسة ماس (الفلاح، 2012) بعنوان "السياحة في الأراضي الفلسطينية: تحليل الأهمية والأثر"²⁰ إلى تحليل وتقدير الأثر الحدي للنشاطات السياحية -مقاساً بعدد ليالي المبيت الفندقية- على الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، ونسب التوظيف عبر القطاعية في الفترة الممتدة بين الأعوام 1998-2010 لمدن القدس، وبيت لحم، ورام الله، وأريحا. كما اهتمت ببيان التطورات المتحققة في القطاع والمعوقات التي تحول دون نموه بالشكل المطلوب.

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير إيجابي للنشاط السياحي (مقاساً بعدد ليالي المبيت) على النمو الاقتصادي. وتبين أن زيادة عدد ليالي المبيت بألف ليلة يحقق زيادة في الناتج المحلي بحوالي 1.14 مليون دولار. كما تبين أن النشاط السياحي له تأثير إيجابي أيضاً على التوظيف، وأن هذا التأثير يختلف بين القطاعات بحسب كثافة ارتباطاتها بالقطاع السياحي. بناءً على ذلك، دعت الدراسة لتصميم وتفعيل سياسات تستهدف زيادة عدد النزلاء في الفنادق لرفع مساهمة السياحة في الناتج المحلي الإجمالي. وخاصة عبر تطوير المرافق السياحية وتوسيعها، وزيادة حصة السوق المحلي من السلع السياحية لتعظيم العائد الاقتصادي للسياحة، وذلك من خلال تقليل الاعتماد على الاستيراد؛ لتغذية الطلب المتزايد على السلع السياحية النهائية، وتقليل تسرب الإنفاق السياحي إلى الخارج عبر السلع المستوردة.

¹⁹ Ibid, <http://blog.typsy.com/why-is-there-a-hospitality-skills-shortage>.

²⁰ الفلاح، بلال. (2012). السياحة في الأراضي الفلسطينية: تحليل الأهمية والأثر. رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).

أشارت دراسة مكتب الرباعية الدولية في القدس (2013) بشأن تنمية القطاع السياحي²¹ إلى أن عدداً كبيراً من السائحين العابرين (سياح ليوم واحد) يزورون المواقع الأثرية والدينية والأثرية الفلسطينية، بلغ نحو 1.8 مليون زائر سنوياً، لا يتم جذب معظمهم لقضاء ليلة واحدة على الأقل في الفنادق الفلسطينية. فعدد السياح الذين يقضون ليلة واحدة على الأقل في فنادق الضفة الغربية لا يتجاوز 0.5 مليون زائر سنوياً.²² فبالمقارنة مع البلدان المجاورة، بلغ المعدل السنوي لعدد السياح الذين يقضون ليلة واحدة على الأقل في إسرائيل 2.8 مليون وفي الأردن 4.5 مليون زائر. وأشارت الدراسة إلى أن إيرادات القطاع السياحي الفلسطيني بلغت 271 مليون دولار سنوياً، وأنه يشغل نحو 15 ألف عامل بالرغم من شح ميزانية التسويق التي لا تتجاوز نصف مليون دولار، بينما تنفق الأردن على التسويق السياحي 10 مليون دولار وتنفق إسرائيل 40 مليون دولار لنفس الغرض.²³

تقر الدراسة أن تطور مؤشرات القطاع السياحي الفلسطيني تصطدم بظروف وإجراءات الاحتلال الإسرائيلي. فسيطرة إسرائيل على تأشيرات الدخول، والمعابر الحدودية، وعلى القدس الشرقية مكنت شركات السياحة الإسرائيلية من الاستحواذ على معظم السائحين الزائرين لمراكز الجذب السياحي الفلسطينية. ومع ذلك ترى الدراسة بأنه يمكن زيادة عدد السائحين إلى 3 ملايين سائح سنوياً، وزيادة الإيرادات السياحية إلى 2 مليار دولار خلال 6 سنوات. وترى الدراسة أن هذا يتطلب زيادة عدد الغرف الفندقية وزيادة كثافة الإشغال، وتطوير 5 مراكز سياحية مهمة، وتقوية التسويق السياحي، وتطوير مهارات العاملين في السياحة والبنى التحتية السياحية.²⁴

بحثت دراسة حديثة نسبياً لمعهد "ماس" (حلايقة وآخرون، 2016) بعنوان "تطور القطاع السياحي في القدس الشرقية"²⁵ في الإستراتيجية الأكثر فعالية لتطوير القطاع السياحي في القدس الشرقية وذلك من خلال التركيز على معرفة أهم القطاعات الداعمة للسياحة في القدس، والمنتجات

²¹ Office of the Quartet, Initiative for the Palestinian Economy- Tourism, p. 13.

²² تبين بيانات الشرطة السياحية الفلسطينية لعام 2013 بأن عدد زوار نفس اليوم في بيت لحم بلغ 2.15 مليون، بينما قضى منهم 550 ألف ليلة واحدة على الأقل في المدينة.

²³ Office of the Quartet, Initiative for the Palestinian Economy- Tourism, Ibid, p. 13.

²⁴ Office of the Quartet (2013), Ibid, p. 6.

²⁵ حلايقة، محمد، وآخرون، (2016). تطور القطاع السياحي في القدس الشرقية. رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

والخدمات المقدمة للسياح، والكيفية التي يمكن من خلالها الترويج للقدس الشرقية وتمييزها تجارياً. بينت الدراسة أنّ التقدم في قطاع السياحة الفلسطيني مرتبط بعاملين أساسيين هما: الاستقرار السياسي، واستثمارات القطاع الخاص في ظل غياب السياسات الحكومية، وذلك لعدم وجود هيئة حكومية رسمية مثل وزارة السياحة الفلسطينية. ولمواجهة هذه التحديات، دعت للتركيز على ثلاثة أمور رئيسية هي: زيادة العدد الإجمالي للسياح الوافدين، وزيادة معدل الإقامة في القدس، وزيادة الاستثمارات في البنى التحتية الخاصة بقطاع السياحة. وتشير الدراسة إلى إمكانية تحقيق ذلك من خلال: خلق واختراق أسواق جديدة من مناطق مختلفة حول العالم، وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية، بحيث يتم توفير أدلاء سياحيين يجيدون عدة لغات وليس فقط الإنجليزية، ولديهم مخزون ثقافي واسع، إضافة إلى تطوير وتنويع المنتجات السياحية التي يمكن أن تجذب السياح الدوليين. وطالبت الدراسة بإنشاء هيئة معتمدة رسمياً تعمل جنباً إلى جنب مع وزارة السياحة، بحيث يكون لها الدور الأكبر في تعزيز قطاع السياحة والمساعدة في تنظيم عمله. كذلك لا بدّ من تعزيز ثقافة حسن الضيافة في القدس الشرقية، إذ أنّ هذه المسؤولية لا تقع على عاتق مشغلي قطاع السياحة فحسب، بل تمتد لتشمل المجتمع ككل.

2-6 خلاصة الفصل

يتضح من مراجعة الأدبيات السابقة أن القطاع السياحي يتطور بوتائر سريعة تفوق وتائر النمو في القطاعات الأخرى في معظم البلدان. ولكن، يتوقف مستوى قدرة القطاع على لعب دور قيادي في اقتصاداتها على تحقيق بعض الشروط ذات العلاقة بمدى قوة ارتباطاته بالقطاعات الأخرى، وقدرتها على الاستجابة لاحتياجات القطاع السياحي. كما أن الميزة المشتركة للقطاع السياحي أنه، وبحكم طبيعته القائمة على كثافة استخدام الأيدي العاملة، يعتبر مولداً رئيسياً للوظائف، مما يمنحه دوراً قيادياً في مكافحة البطالة. ولكن التطور السريع في التشغيل ترافق مع بروز أزمة مهارات بسبب تخلف منظومات إعداد الموارد البشرية عن منح الاهتمام لتطوير المهارات التي يحتاجها القطاع لتطوير تنافسية الأنشطة السياحية.

الفصل الثالث

القطاع السياحي الفلسطيني ودوره في الاقتصاد الفلسطيني

3-1 السياق السياسي

لتشخيص التحديات التي يواجهها القطاع السياحي الفلسطيني في مجال نقص المهارات وفجواتها، لا بد من العودة للسياق السياسي الذي كان له تأثير كبير على بروز تلك الظواهر وتراكمها. فقد كان القطاع السياحي الفلسطيني من أكثر القطاعات الاقتصادية تأثراً بالاحتلال الإسرائيلي للأرض الفلسطينية منذ حزيران 1967. فقد أدى الاحتلال إلى إقفال الأرض الفلسطينية أمام السائحين الوافدين من مختلف دول العالم وتلاشي نشاط السياحة الوافدة تقريباً في سائر الأرض المحتلة. ولم يقتصر ذلك على إغلاق الفنادق، وإنما شمل جميع الأنشطة السياحية الأخرى، كالمطاعم والنقل السياحي، وصناعة السلع التذكارية، ووكالات السياحة، ومعها جميع المهن والمهارات السياحية أيضاً. يستثنى من ذلك مدينتا القدس وبيت لحم اللتان شهدتا تدفق السياح الوافدين عبر الشركات السياحية الإسرائيلية التي شرعت في استغلال مكائنتها الدينية والتاريخية، وإدراجها في برامجها. ولكن فنادق القدس الشرقية وبيت لحم ومطاعمها ومرشديها السياحيين وبعض الحرف ومحلات بيع السلع التذكارية في القدس الشرقية التي استأنفت نشاطاتها بعد فترة توقف لبضعة سنوات، لم تتمكن من استعادة عافيتها لتوقف تدفق الحجاج وزوار المقدرات من الدول العربية والإسلامية والأجنبية، وبسبب سياسات التهميش والإقصاء التي اتبعتها سلطات الاحتلال تجاه القدس الشرقية، وقطاعها السياحي منذ ضمها غير القانوني لإسرائيل عام 1967.

بدأ القطاع السياحي الفلسطيني بالانتعاش من جديد بعد اتفاق أوسلو عام 1993 وما رافقه من تفاؤل ببداية انفراج في الوضع السياسي والأمني، وبحل سياسي ينهي الاحتلال الإسرائيلي. وقد كان على القطاع السياحي الفلسطيني جسر فجوات التخلف عن الركب بسبب انقطاعه لأكثر من ربع قرن عن التقدم الذي شهده القطاع في دول المنطقة والعالم. ولم تقتصر مظاهر التخلف آنذاك على الشق المادي المتمثل في النقص في عدد الفنادق وعدد الغرف الفندقية الحديثة من

حيث الأبنية والتجهيزات ووسائل الراحة العصرية، وتتوع قائمة الطعام والشراب وتتوع وسائل الراحة والترفيه لبلوغ ما وصلت إليه الدول المجاورة، وإنما شملت أيضا افتقاره للموارد البشرية المدربة. وضاعف من المشكلة غياب الثقافة السياحية وثقافة الضيافة لدى الداخلين الجدد للعمل في القطاع السياحي الوليد، وضعف إلمامهم بالثقافات الأخرى والقدرة على التواصل مع الزائرين بعد توسع السياحة وانفتاح أسواقها وتنوع جنسيات السياح الوافدين من الخارج.

جسدت خطة بيت لحم 2000 لتأهيل القطاع السياحي في المدينة رداً عملياً على الشق المادي من تلك التحديات بينما ترك الشق الآخر المتعلق بالارتقاء بالمهارات وإنعاش الثقافة السياحية لألية السوق. ولكن الأجواء الإيجابية التي عاشها القطاع لم تعمر طويلا، فقد أدى فشل مفاوضات السلام في كامب ديفيد في العام 2000، واستنزافات أقطاب اليمين المتطرف في إسرائيل، التي استهدفت المسجد الأقصى إلى اشتعال الانتفاضة الفلسطينية الثانية في أيلول من نفس العام. واستغلت حكومة إسرائيل الانتفاضة للإطاحة بكافة المكتسبات التي تحققت منذ توقيع اتفاقية إعلان المبادئ العام 1993. وإلى وقف الجهود التتموية الفلسطينية في جميع القطاعات والمحافظات الفلسطينية. فقد لجأت لاستخدام آلتها العسكرية لقتل المئات من المتظاهرين العزل، وتدمير البنى التحتية والمرافق العامة والخاصة، وإعادة احتلال المناطق الخاضعة لولاية السلطة الوطنية الفلسطينية العام 2002، وتقطيع أوصال الأرض المحتلة بمئات الحواجز.

لم يشفى الاقتصاد الفلسطيني لغاية الآن، وخصوصا قطاعه السياحي، من آثار تلك الأحداث، التي لم تكن إلا البداية لسلسلة طويلة من العقوبات الجماعية والانتهاكات لحقوق المواطنين الفلسطينيين كنظام الإغلاق، وتصعيد الاستيطان، وتهويد القدس، وبناء جدار الضم والتوسع، وحصار قطاع غزة وغيرها من الإجراءات التي ما زال الكثير منها متواصلا حتى إصدار هذه الدراسة.

3-2 السياق الاقتصادي

على الصعيد الاقتصادي، أوقفت سلطات الاحتلال بعد العام 2000 العمل بالعديد من نصوص اتفاق باريس الاقتصادي، وعطلت عمل اللجنة الاقتصادية المشتركة، وطردت العاملين

الفلسطينيين من سوق العمل الإسرائيلية، وحجزت المستوردات الفلسطينية في الموانئ الإسرائيلية، وأخرجت موظفي الجمارك الفلسطينيين من المعابر الحدودية، ومنعت المخلصين الجمركيين الفلسطينيين من دخول الموانئ والمطارات الإسرائيلية، وعطلت التجارة الداخلية، وحظرت دخول الأفراد والمركبات والمنتجات الفلسطينية إلى القدس الشرقية وإسرائيل، وفرضت حصاراً شاملاً على قطاع غزة، وعطلت تجارته مع الضفة الغربية ومع الأسواق الخارجية. كما فرضت العديد من القيود والعوائق الجديدة، كمنع التجار الفلسطينيين من استيراد مئات السلع الضرورية للتصنيع تحت ذريعة ما أطلقت عليه "السلع مزدوجة الاستخدام"، والتي قيدت تطور العديد من الصناعات، وأدت إلى تعميق تبعية الاقتصاد الفلسطيني لإسرائيل.

كانت نتائج أعمال التدمير والتخريب والعقوبات الجماعية الإسرائيلية خلال عملية إعادة الاحتلال العام 2002 كارثية على الاقتصاد الفلسطيني. فقد طالت الممتلكات الخاصة والبنى التحتية والمرافق الحيوية، وتعطيل الحركة التجارية الداخلية والخارجية، وتوقف الحركة الاقتصادية. وتراجع الناتج المحلي الإجمالي بما لا يقل عن 30% من حجمه جراء ذلك. وكان على الاقتصاد الفلسطيني الذي حقق معدلات نمو مرتفعة وموازنة عامة متوازنة في شقها الجاري خلال التسعينات، قضاء ما لا يقل عن 10 سنوات و10 مليارات دولار تقريباً من المعونات الخارجية للعودة بالناتج المحلي الإجمالي إلى مستوى العام 1999 بالأسعار الثابتة. ولكن الاقتصاد ما لبث أن بدأ يواجه حالة من الركود طويل الأمد منذ العام 2012، وشهد تزايداً في مستويات البطالة بسبب تراجع المعونات الخارجية وبدأ تراكم عجز الموازنة العامة، الذي بات يسد من خلال الاقتراض الداخلي، وبات الخروج من حالة الركود مستحيل التحقيق دون استعادة الشعب الفلسطيني لموارده الطبيعية والاقتصادية والمالية، وإزالة كافة المعوقات التي تقيد حرية تجارته الداخلية والخارجية.

على الرغم من استمرار الاحتلال الإسرائيلي، واحتجازه لمعظم موارد الشعب الفلسطيني الطبيعية والاقتصادية، والسيطرة على معابره التجارية، وتقييد حركة تجارته الداخلية والخارجية، ظل القطاع السياحي الفلسطيني، بحكم امتلاكه العديد من المعالم السياحية ذات الشهرة العالمية، وثراء موروثه الثقافي المادي والثقافي، يشكل واحداً من القطاعات المهمة الواعدة، والذي يمكن

توظيفه لتخفيف حدة الأزمة، ويمكن التعويل عليه في تخفيف حدة البطالة المستشرية. ولكن الاستفادة من كل تلك الميزات تتطلب الارتقاء بمهارات العاملين فيه، وسد النقص في عدد المؤهلين لشغل كل الوظائف، والذي يشكل المدخل الرئيسي لزيادة إنتاجية القطاع وتنافسيته.

3-3 مؤشرات القطاع السياحي

1-3-3 مؤسسات القطاع السياحي

بلغ عدد المؤسسات الناشطة في القطاع السياحي 7,574 مؤسسة العام 2016، تألفت من المؤسسات العاملة في مجال المطاعم وتقديم المشروبات بواقع 69.4%؛ وصناعة وبيع منتجات الحرف اليدوية والهدايا التذكارية 11.7%؛ ومؤسسات الأنشطة الإبداعية والترفيهية والفنون 10.3%؛ ونقل الركاب بالباصات وتأجير السيارات 3%؛ ووكالات السياحة والسفر وتنظيم الجولات السياحية 3.7%؛ وأنشطة الإقامة (الفندقة) 1.8%. أما متوسط عدد العاملين في المؤسسة السياحية فقد بلغ 3.8 فرد، مما يدل على سواد المنشآت الصغيرة جداً في هذا القطاع على الرغم أن القطاع السياحي يعتمد على كثافة الأيدي العاملة (labor intensive).²⁶

الفنادق

بلغ عدد الفنادق العاملة في الضفة الغربية 125 فندقاً العام 2016، يعمل فيها 2,903 موظف. وهي موزعة بواقع 30.4% في جنوب الضفة الغربية، و19.2% في القدس، و29.6% في وسط الضفة الغربية، و20.8% في شمال الضفة الغربية. وبلغ عدد الغرف الفندقية 6,878 غرفة، ومتوسط عدد الأسرة 15,145. وبلغ عدد النزلاء 448,247 زائراً، بينما بلغ عدد ليالي المبيت 824، 1,310 ليلة، وبلغ معدل ليالي المبيت 2.924 ليلة/سائح وذلك العام 2016.²⁷

يلاحظ تركيز نحو نصف عدد أسرة الفنادق في جنوب الضفة، وبالتحديد في مدينة بيت لحم، بينما يتوزع الباقي في منطقة وسط الضفة بواقع 22%، ومحافظة القدس 19.4%، ومنطقة

²⁶ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2018).

²⁷ الجهاز (2018)، كتاب فلسطين الإحصائي السنوي، ص. 217.

شمال الضفة 8.4% من الأسرة. وينسجم هذا التوزيع مع تركيز المرافق السياحية في القدس وبيت لحم، المدينتان اللتان تحتضنان معظم المعالم السياحية المعروفة عالمياً وتحظيان بجاذبية خاصة لدى متبعي الأديان السماوية الثلاثة.

3-2 تحليل الطلب على السياحة في فلسطين

نسبة إشغال الفنادق

تحتل القدس الشرقية المرتبة الأولى من حيث نسبة إشغال الغرف التي بلغت العام 2016 (41.7%) والأسرة (30.4%)، تلتها محافظات الوسط²⁸ (رام الله وأريحا) بنسبة إشغال للغرف (20.6%) وإشغال للأسرة (23.7%). أما منطقة الجنوب فقط كانت نسبة إشغال الغرف متدنية (9.3%) بسبب ارتفاع عدد الفنادق في محافظة بيت لحم بالمقارنة مع المناطق الأخرى، بينما بلغت نسبة إشغال الأسرة فيها (24.1%)، وهي متقاربة مع نسبة الإشغال في المحافظات الأخرى، واحتلت المرتبة الثانية بعد منطقة الوسط من حيث معدل إشغال الأسرة.²⁹

وتشير بيانات نزلاء الفنادق لعام 2016 أن عدد الزوار الوافدين مع مبيت بلغ نحو 880 ألف زائر بمعدل ليالي مبيت لمدة 2.9 ليلة. وبلغ عدد الزوار الوافدين دون مبيت (زوار ليوم واحد) 2.2 مليون زائر. أي أن أغلبية الزائرين يقضون بضع ساعات لزيارة مراكز الجذب السياحي الفلسطينية ويعودون أدرجهم للمبيت في الفنادق الإسرائيلية، وفق الترتيبات التي تحددها الشركات الإسرائيلية المسيطرة على تنظيم الرحلات السياحية. أما بالنسبة للزوار المحليين فقد بلغ عدد ليالي المبيت في الفنادق نحو 167 ألف ليلة، وبلغ عدد الزوار المحليين دون مبيت 2,764 ألف زائر.

ويشأن جنسيات السياح الزائرين الذين أقاموا في الفنادق الفلسطينية ليلة واحدة على الأقل العام 2016، فقد تبين أن 31.5% كانوا من الإتحاد الأوروبي؛ و16.4% كانوا من آسيا؛ و11.5% من فلسطيني الداخل؛ و10.1% من كندا والولايات المتحدة؛ و8.5% من دول أوروبية أخرى؛

²⁸ لا تشمل محافظة القدس.

²⁹ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2017)، كتاب الإحصاء السنوي، ص. 220.

و3.6% من دول عربية أخرى؛ و2.2% من دول أمريكية أخرى؛ و2.6% من الدول الإفريقية. وكانت نسبة السياح من سكان الأرض المحتلة 12.7%.

3-3-3 مساهمة القطاع السياحي في الناتج المحلي الإجمالي

بلغت نسبة مساهمة استهلاك السياحة الوافدة من الناتج المحلي الإجمالي 7.6% العام 2016، أي نحو 1,020 مليون دولار. وتوزعت بواقع 22% على خدمات الفنادق والإقامة، و26% على خدمات الطعام والشراب، و37% على نفقات التسوق، و6.99% على نفقات النقل، و1.1% على الاتصالات، و8% على النفقات الأخرى التي شملت نفقات مكاتب السياحة والسفر والنفقات الترفيهية.

3-3-4 العاملون في منشآت القطاع السياحي، ومعدل الأجور، والقيمة المضافة

بلغ عدد العاملين في المؤسسات السياحية 28,717 عام 2016، وكانت أغلبيتهم الساحقة من الذكور، حيث لم تزد نسبة الإناث فيها على 5.7%. وبلغت نسبة العاملين بأجر منهم 19,572 عامل، بينما بلغت نسبة العاملين دون أجر 9,145 عامل (31.8%)، الأمر الذي يدل على انتشار المنشآت العائلية (family business) في النشاطات السياحية. بلغ معدل الأجر السنوي العام لجميع النشاطات السياحية 5,892 دولاراً، وتفاوت ما بين 8,945 دولاراً للعاملين في الفنادق، و3,557 دولاراً للعاملين في المطاعم، و5,403 دولاراً للعاملين في الصناعات الحرفية والتذكارية، و4,920 دولاراً للعاملين في الأنشطة الإبداعية والفنون والترفيه، و6,323 دولاراً للعاملين في نقل السياح، و6,586 دولاراً للعاملين في نشاطات وكالات تنظيم الرحلات السياحية.³⁰ وفيما يلي عرض لتوزيعهم حسب الفروع ومستوى إنتاجيتهم.

³⁰ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2018)، نفس المرجع السابق.

3-4 فروع القطاع السياحي، وعدد المنشآت، وعدد العاملين فيها، ومعدل الأجور، والقيمة المضافة، وإنتاجية العمل

3-4-1 أنشطة الفنادق والإقامة: بلغ عدد الفنادق العاملة 125 فندقاً العام 2016، عمل فيها 2,691 عاملاً، 18.7% منهم من الإناث. وبلغ معدل أجور العاملين في هذا الفرع 8,664.1 دولاراً، وبلغ إجمالي القيمة المضافة فيه 70 مليون دولار، وبلغ معدل إنتاجية العامل فيه 26,012 دولاراً.

3-4-2 المطاعم وتقديم المشروبات: بلغ عددها 5,260 مطعم ومحل مشروبات العام 2016، يعمل فيها 18,503 عامل، أغلبيتهم الساحقة من الذكور. وبلغ متوسط الأجر السنوي 3,778.7 دولاراً، وبلغ إجمالي القيمة المضافة في أنشطة المطاعم والمشروبات 182 مليون دولار لنفس العام، وبلغ معدل إنتاجية العامل 9,836 دولاراً.

3-4-3 صناعة وبيع منتجات الحرف اليدوية والهدايا التذكارية: بلغ عدد منشآت هذا الفرع 883 منشأة، يعمل فيها 2,217 عاملاً، 21.1% منهم من الإناث. وبلغ معدل الأجر السنوي 2,711 دولاراً. وبلغت القيمة المضافة في هذا الفرع 21.9 مليون دولار، ومعدل إنتاجية العامل 9,878 دولاراً.

3-4-4 الأنشطة الإبداعية والفنون وأنشطة الترفيه: بلغ عدد منشآتها 775 منشأة، يعمل فيها 2,775 عاملاً منهم 6.7% من الإناث، وبلغت مساهمته في القيمة المضافة العام 2016 نحو 2 مليون دولار، وكان معدل إنتاجية العامل فيها 7,207 دولاراً.

3-4-5 أنشطة نقل السياح لمسافات طويلة وتأجير السيارات: بلغ عدد منشآته 227 منشأة، يعمل فيها 1,302 عامل، غالبيتهم الساحقة من الذكور. وبلغ معدل الدخل السنوي للعاملين 5,455 دولاراً، وإجمالي القيمة المضافة فيها 16.3 مليون دولار، ومعدل إنتاجية العامل 12,533 دولاراً.

3-4-6 أنشطة وكلاء السياحة والسفر وتنظيم الرحلات: بلغ عدد مؤسسات هذا الفرع 277 مكتب، ويعمل به 859 موظف، منهم 25.7% من الإناث. وبلغ متوسط أجور العاملين فيه 3,933 دولاراً، وكان إجمالي القيمة المضافة 27.3 مليون دولار، وبلغ معدل إنتاجية العامل 31,722 دولاراً.

3-4-7 الأنشطة الأخرى ذات العلاقة، وتشمل تأجير المعدات الترفيهية، وتقديم خدمات مساعدة للوزارة، وأنشطة تشغيل المتاحف والحدائق وإدارة صالات الرياضة الداخلية والخارجية. وبلغ عدد منشأتها 27 منشأة، يعمل فيها 276 موظف، نحو سدسهم من الإناث. وبلغ معدل الأجر في هذا الفرع 4,925.6 دولاراً، والقيمة المضافة تتجاوز 2 مليون دولار، ومعدل إنتاجية العامل 7,246 دولاراً في العام 2016.

3-4-8 المرشدون (الأدلاء) السياحيون: واجه المرشدون السياحيون الفلسطينيون عملية تهميش مستمرة منذ الاحتلال عام 1967 ولغاية الآن.³¹ فقد اعتبرت سلطات الاحتلال عقبة أمام نشر روايتها حول مدينة القدس بشكل خاص، وباقي الأرض الفلسطينية المحتلة بشكل عام. فقد أدت إجراءات سلطات الاحتلال التي فرضت سطوتها على مختلف مناحي الحياة، بما في ذلك على ترخيص الأدلاء السياحيين، إلى تقليص عدد الأدلاء العرب من 150 دليلاً عام 1967 إلى أقل من 50 دليلاً عام 1995.³² وشهد عددهم ارتفاعاً ملموساً بعد توقيع اتفاقيات أوسلو، حيث بلغ عددهم نحو 500 دليل سياحي عام 2016، يعمل نحو 230 منهم في القدس الشرقية حسب إفادة رئيس نقابة الأدلاء السياحيين، الذي أشار إلى وجود 3 أنواع من ترخيص الأدلاء وهي: دليل موقع، دليل للمواقع السياحية في الضفة الغربية، ودليل عام لكافة المواقع والمناطق في فلسطين.³³

³¹ أشارت صحيفة هآرتس إلى أن عضو الكنيست "جدعون عزرا" من حزب كاديما قد قدم للكنيست مشروع قانون لمنع سكان القدس الشرقية من العمل كمرشدين سياحيين. وأفادت نفس الصحيفة أنه في حال المصادقة على هذا القانون فإنه سيحرم المئات من السكان الفلسطينيين من فرص عمل في مهنتهم. ويبرر مقدم المشروع، بأن الفلسطينيين الذين يعملون في مجال السياحة لا يعرضون بصورة صحيحة وبالشكل المناسب مصالح إسرائيل. وورد في الخبر أن سبعة وزراء آخرين انضموا إلى "جدعون عزرا" في تأييد المشروع.

³² حلايقة، محمد وآخرون.(2016). تطور القطاع السياحي في القدس الشرقية، معهد "ماس"، ص. 26.

³³ حلايقة، نفس المرجع السابق، ص.26.

3-5 منظومة تعليم وإعداد المهارات الخاصة بقطاع السياحة في فلسطين وأعداد الخريجين منها

يقدم هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنظومة المؤسسات الرسمية والأهلية المسجلة لدى وزارتي التعليم والتعليم العالي ووزارة العمل، والتي تساهم في تقديم برامج لإعداد وتأهيل الموارد البشرية الخاصة بقطاع السياحة. ويشمل ذلك: الجامعات، والكليات الجامعية والمتوسطة، والمراكز الخاصة، والمدارس المهنية والمدارس الأخرى. ويشمل ذلك مختلف أنواع البرامج والدورات التدريبية التي تقدمها تلك المؤسسات في مجالات التخصص فقط، وقدرتها الاستيعابية، وتخصصاتها، وأعداد خريجها في كل تخصص. أي أن هذا العرض لم يشمل كل المهارات المطلوبة للقطاع والتي يجرى اكتسابها في برامج التعليم الأخرى، كالمحاسبة، والعلاقات العامة، وصيانة التجهيزات، وإدارة الموارد البشرية، والعديد من المهارات المعرفية والحياتية التي يحتاجها العاملون في القطاع السياحي. كما لم يشمل الدورات التدريبية الخاصة التي تقيمها بعض الشركات السياحية لموظفيها. وعلى الرغم من ذلك سيساعدنا هذا الفصل في المقارنة بين مخرجات منظومة الإعداد والتأهيل وبين احتياجات القطاع من الموارد البشرية المسلحة بالمهارات المطلوبة ممن تلقوا تعليماً وتدريباً نظامياً في مجالات العمل السياحي، من حيث العدد والتخصصات.

3-5-1 مؤسسات إعداد الكوادر العليا والوسطى لقطاع السياحة

تتألف منظومة إعداد الكوادر المؤهلة للعمل في القطاع السياحي من كليات المجتمع والمعاهد المتوسطة. أما الجامعات فما زال اهتمامها بمهارات القطاع السياحي محدوداً جداً. كما أن التعليم السياحي الحكومي الثانوي ما زال هامشياً جداً.

الجامعات والكليات الجامعية

انفردت جامعة بيت لحم بمنح شهادة البكالوريوس في تخصص إدارة الفنادق، وبلغ متوسط عدد خريجها خلال السنوات (2013-2016) 25 طالباً سنوياً، أكثر من نصفهم من الإناث.³⁴ أما

³⁴ الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، أعداد مختلفة (2013-2014 / 2014-2015/2015-2016)، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين - رام الله.

بالنسبة لبرامج الماجستير فقد انفردت أيضاً جامعة بيت لحم بمنح شهادة الماجستير في تخصص الدراسات السياحية ابتداءً من العام (2015-2016) لستة طلاب، منهم 5 من الإناث.

كليات المجتمع والمعاهد المتوسطة

تقدم بعض كليات المجتمع والمعاهد المتوسطة برامج تعليم وتدريب مهني "لمدة عامين"، وقد بلغ عدد هذه الكليات والمعاهد المتوسطة في نهاية العام 2016 سبع مؤسسات هي: مدرسة إدارة الفنادق والسياحة في فندق النوتردام في القدس، كلية مجتمع المرأة في رام الله، وكلية دار الكلمة الجامعية للفنون والثقافة، وكلية مجتمع طاليثا قومي في بيت لحم، وكلية فلسطين التقنية، وكلية مجتمع غزة في قطاع غزة، وكلية الروضة للعلوم المهنية في نابلس.

تقدم مدرسة إدارة الفنادق في مركز نوتردام في القدس برنامجاً يتسع لنحو 100 طالب سنوياً في مختلف المستويات، ويات مشهوراً بتخريج طهارة مهرة. وبالإضافة لتعليم فنون الطبخ المختلفة، فهو يعلم مهارات الاستقبال، ومهارات مكاتب السياحة والسفر، وبعض المهارات الأخرى، كمهارات الاتصال، والمحاسبة، والإدارة. وهو يمنح الدبلوم المتوسط في مجالين، الأول قسم إدارة الغرف (rooms management division) لمدة عامين، ويتخرج منه 25 خريج سنوياً، والثاني في إدارة السفارة والمطاعم (catering and restaurant management) لمدة عامين أيضاً، و25 خريج سنوياً أيضاً.

وتنفذ كلية طاليثا قومي في بيت لحم، برنامجين: الأول في إدارة الفنادق لمدة سنتين، ويتخرج منه 20 خريج سنوياً، والثاني في مجال إدارة المطاعم وتقديم الطعام (catering and restaurant management) لمدة سنتين، ويخرج 15 طالب سنوياً. كما تقدم الكلية برنامجاً لتسعة أشهر في مجال الطبخ يتخرج منه سنوياً 15 خريج في المتوسط.

تقدم الكليات والمعاهد المتوسطة الأخرى برامج في ثمانية تخصصات مختلفة تمنح درجة لمدة سنتين في (catering and restaurant management) إدارة الفنادق، وإدارة مكاتب السياحة والسفر، والإرشاد السياحي، وأدلاء السياحة، وفن الطبخ وخدمة الطعام، وإدارة الطعام والمشروبات،

وإدارة الإقامة، والسياحة والسفر. إذ منحت هذه الكليات والمعاهد المتوسطة درجة الدبلوم إلى ما يقارب متوسطه 97 طالب/ة في السنة خلال السنوات (2013-2016)، تلتهم من الإناث.

يتركز القسم الأكبر من خريجي هذه الكليات والمعاهد المتوسطة في تخصص إدارة الطعام والشراب، إذ بلغ متوسط عدد خريجي هذا التخصص خلال الثلاث سنوات (2013-2016) 30 طالباً منهم 2 إناث، ويحصل العدد الأكبر من خريجي هذا التخصص على شهادة الدبلوم من الكليات والمعاهد المتوسطة الموجودة في بيت لحم، إذ بلغ متوسط عدد خريجي هذا التخصص من الكليات المتواجدة في بيت لحم 20 طالباً.

يلي تخصص إدارة الطعام والشراب تخصص إدارة مكاتب السياحة والسفر، بمتوسط عدد خريجين بلغ 22 طالباً منهم 12 إناث، ويحصل جميع هؤلاء الخريجين على شهادة الدبلوم من الكليات والمعاهد المتوسطة الموجودة في محافظة بيت لحم. أما باقي التخصصات فقد بلغ متوسط عدد خريجها 45، منهم 17 من الإناث، موزعين جغرافياً بالشكل التالي: 30 خريج وخريجة في بيت لحم؛ و16 خريج وخريجة في قطاع غزة؛ و6 في نابلس (انظر الجدول (1) في الملحق (2)).

3-5-2 المراكز الخاصة المانحة لدرجة الدبلوم "لمدة عام" في تخصصات السياحة

يقدم 11 مركزاً خاصاً برامج تدريبية لمدة عام، وهي تمنح شهادة الدبلوم المهني في تخصصات مختلفة ذات علاقة وثيقة بالقطاع السياحي، وهذه المراكز هي: مركز شركة سيزر للاستثمار السياحي؛ ومركز نادي المطبخ؛ والمركز التقني العالمي في رام الله؛ ومركز وورد تكنولوجيكال إلبت للتطوير والتدريب المهني؛ ومركز المستقبل المهني التكنولوجي للتدريب؛ ومركز صائب الناظر للتدريب المهني في الخليل؛ ومركز طاليتا قومي؛ ومركز كلية دار الحكمة في بيت لحم؛ ومركز تدريب مهني الإتحاد في القدس؛ ومركز مريم هاشم لتعليم فنون الطهي وتقديم الطعام في نابلس؛ ومركز حسيب الصباغ في جنين.

أما البرامج التي تقدمها تلك المراكز فشملت إدارة الفنادق، والضيافة وفنون الطبخ، وأساسيات الطبخ، وإدارة المكاتب السياحية، والحرف والأشغال اليدوية. وبلغ معدل عدد خريجها من حملة

درجة الدبلوم ما يقارب 78 خريجاً سنوياً خلال الأربع سنوات (2014-2018)، كان من بينهم 37 من الإناث.

من الملاحظ تركيز معظم الخريجين في تخصص الضيافة وفنون الطبخ، إذ بلغ متوسط عددهم خلال الأربع سنوات (2014/2018) 60 طالباً سنوياً، منهم 25 من الإناث. وتبين أن العدد الأكبر منهم تخرج من مراكز بيت لحم بمتوسط سنوي بلغ 26 خريجاً سنوياً، 6 منهم كن من الإناث. تليها محافظة القدس التي بلغ عدد خريجي مراكزها 24، منهم 16 من الإناث. بينما في التخصصات الأخرى المتمثلة في: إدارة الفنادق، وأساسيات الطبخ، وإدارة المكاتب السياحية، والحرف والأشغال اليدوية، لا يتجاوز متوسط عدد الخريجين لهذه التخصصات مجتمعة 6 خريجين (انظر الجدول (2) في الملحق (2)).

3-5-3 المراكز الخاصة المنفذة لبرامج طويلة الأجل، والمتراوح عدد ساعاتها بين 130-360 في التخصصات ذات الطابع السياحي

يوجد 6 مراكز خاصة تنفذ مجموعة من الدورات طويلة الأجل في المجال السياحي، خمسة منها موجودة في مدينة رام الله هي: مركز العالم للتدريب والتنمية البشرية؛ ومركز نادي المطبخ؛ ومركز بيونيرز للتدريب والتطوير؛ والمركز الوطني للأبحاث والدراسات؛ والمركز الأسقي للتكنولوجيا والتدريب المهني. كما يوجد مركز واحد في مدينة بيت لحم في مدرسة طاليثا قومي.

أما الدورات التي تنفذها فقد شملت المهن التالية: شيف طبخ؛ طبخ محترف/مستوى متقدم؛ والحلويات الغربية؛ وبرنامج الفندقية؛ ودورة التغذية. وبلغ متوسط عدد خريجي هذه المراكز خلال الأربع السنوات (2014-2018) 84 خريجاً، منهم 28 من الإناث.

يتركز القسم الأكبر من خريجي هذه المراكز في تخصص شيف الطبخ، إذ تراوح متوسط عدد خريجي هذا التخصص خلال الأربع سنوات (2014-2018) قرابة 50 خريجاً سنوياً منهم 10 من الإناث. يحصل هؤلاء الخريجين على شهاداتهم من المراكز الموجودة في مدينة رام الله. يلي تخصص شيف الطبخ، تخصص الحلويات الغربية، بمتوسط عدد خريجين بلغ خلال الثلاث

سنوات نفسها 16 خريجاً، منهم 7 من الإناث. أما عن باقي التخصصات فلا يتجاوز متوسط خريجها خلال الثلاث سنوات نفسها 18 طالب منهم 11 من الإناث (انظر التفاصيل في جدول رقم (3) في الملحق).

3-5-4 المراكز الخاصة التي تنفذ دورات قصيرة الأجل (أقل من 100 ساعة) في التخصصات السياحية

بلغ عدد المراكز التي تنفذ دورات قصيرة الأجل (لا تتعدى 100 ساعة) في التخصصات السياحية 7 مراكز وهي: مركز شركة بزار للاستثمار السياحي؛ والمركز الأسقي للتكنولوجيا والتدريب المهني في رام الله؛ ومركز الملك عبدالله بن عبد العزيز النسوي؛ ومركز صائب الناظر للتدريب المهني في الخليل؛ ومركز طاليثا قومي في بيت لحم؛ ومركز التدريب المهني/جمعية الشبان المسيحية في القدس؛ ومركز مريم هاشم لتعليم فنون الطهي وتقديم الطعام في نابلس.

تنفذ هذه المراكز مجموعة من الدورات في المجالات السياحية الآتية: المستوى الماهر في إنتاج الطعام "طاهي"؛ وإنتاج الطعام المتخصص في فن الحلويات؛ وإنتاج المخبوزات والحلويات الشرقية والغربية؛ وإنتاج وتزيين "الكيك"؛ وإنتاج طعام متخصص في المطبخ الإيطالي؛ وإنتاج طعام متخصص في المطبخ الصيني؛ وإعداد طعام متخصص في المأكولات البحرية؛ ودورة التصميم الغذائي؛ ودورة المشروبات والعصائر؛ وتصميم وتقنية برك السباحة. بلغ متوسط عدد خريجي هذه المراكز خلال الأربع سنوات (2014-2018) 152 خريجاً سنوياً، منهم 74 من الإناث.

يتركز القسم الأكبر من خريجي هذه المراكز في تخصص إنتاج المخبوزات والحلويات الشرقية والغربية، إذ بلغ متوسط عدد خريجي هذا التخصص 65 منهم 50 من الإناث. ويحصل ما يقارب نصف خريجي هذا التخصص على شهاداتهم من المراكز الخاصة الموجودة في رام الله، والنصف الآخر من المراكز الخاصة الموجودة في القدس. بينما بلغ متوسط عدد خريجها في باقي التخصصات خلال الأربع السنوات (2014-2018) 87 طالباً منهم 24 من الإناث. يحصل الجزء الأكبر من خريجي هذه التخصصات على شهاداتهم من المراكز الخاصة الموجودة في الخليل، في تخصصي إنتاج وتزيين "الكيك"، وإنتاج طعام متخصص في المطبخ الإيطالي،

بمتوسط عدد خريجين خلال الثلاث سنوات 33 طالباً، منهم 23 من الإناث. وفي باقي التخصصات، بلغ متوسط عدد خريجها 54 طالباً، منهم 24 من الإناث (انظر جدول رقم 4) في الملحق (2)).

3-5-5 الدورات القصيرة المقدمة من الهيئة الفلسطينية للمطاعم والفنادق في قطاع غزة

تقدم الهيئة الفلسطينية للمطاعم والفنادق في قطاع غزة مجموعة من الدورات قصيرة الأمد في مجموعة من التخصصات، هي: الضيافة، والطهارة؛ وإعداد الحلويات؛ والتلمذة المهنية للعاملين في المنشآت السياحية؛ ودورة تدريب مدربين TOT. وتراوح متوسط عدد خريجي هذه الدورات سنوياً في الأعوام (2014-2017) قرابة 289 خريج، منهم 18 من الإناث.

يتركز الجزء الأكبر من خريجي تلك الدورات في تخصص الضيافة، إذ بلغ متوسط عدد خريجيه 172 طالباً منهم 11 من الإناث، يليه تخصص إعداد الحلويات، بمتوسط عدد خريجين بلغ 45 طالباً، منهم 5 إناث. أما باقي التخصصات، فقد بلغ متوسط عدد خريجها 72 طالباً سنوياً، منهم 2 من الإناث. ويعكس تدني مشاركة الإناث في هذه الدورات بالمقارنة مع الضفة الغربية الواقع القائم هناك، والذي لا يشجع على انخراط الإناث في سوق العمل.

جدول 3-1: الدورات القصيرة المقدمة من الهيئة الفلسطينية للمطاعم والفنادق، قطاع غزة

العدد/إناث	المحافظة	تخصص 1	تخصص 2	تخصص 3	تخصص 4	تخصص 5	تخصص 6
		الضيافة	الطهارة	إعداد الحلويات	التلمذة المهنية للعاملين في المنشآت	دورة لمدراء المطاعم في إدارة المنشآت السياحية	دورة تدريب مدربين TOT
متوسط عدد الخريجين خلال السنوات الثلاث (2014-2017) قطاع غزة		172	20	45	18	20	14
منهم إناث		11	0	5	2	0	0

المصدر: الهيئة الفلسطينية للمطاعم والفنادق، فلسطين - غزة.

المدارس المهنية/ المرحلة الثانوية

تمنح بعض المدارس الحكومية شهادة الثانوية العامة في تخصص الفندقية. وبلغ عدد الملتحقين بهذه المدارس 56 طالباً منهم 11 من الإناث في العام الدراسي 2018/2017. وهم موزعون في ثلاث محافظات على الوجه التالي: 20 ملتحق في رام الله، منهم 4 من الإناث؛ و22 ملتحق في مدارس القدس، منهم 1 من الإناث؛ و14 ملتحق في مدارس بيت لحم، منهم 6 من الإناث.

جدول 3-2: توزيع طلبة الثانوية العامة، تخصص الفندقية،

حسب المحافظات والجنس في العام الدراسي 2018/2017

المحافظة	عدد الملتحقين	عدد الإناث منهم
رام الله والبييرة	20	4
القدس	21	1
بيت لحم	14	6
المجموع	56	11

المصدر: الكتاب الإحصائي التربوي السنوي، 2018/2017، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين - رام الله.

3-6 خلاصة الفصل

تظهر البيانات أن فلسطين، وعلى الرغم من المناخ السياسي غير المواتي والحساسية المفرطة للقطاع تجاه حالات التوتر، بقيت على جاذبيتها السياحية. وأن قطاعها السياحي يمتلك آفاقاً واسعة للتطور ولعب دور أكبر في التنمية والتشغيل. ولكن تحقيق ذلك يتطلب جذب استثمارات ضخمة في القطاع لتطوير وتحديث الفنادق في مدينة القدس على وجه الخصوص، وتطوير الموارد البشرية المسلحة بالمهارات السياحية المناسبة، وتعزيز ربط القطاع مع قطاعات التزويد بالسلع المرغوبة من كافة شرائح السياح، والتي شكل استهلاكهم منها ما بين 25% عام 2009 و21% عام 2016 من الناتج المحلي الإجمالي.³⁵

³⁵ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مؤشرات مختارة لقطاع السياحة في فلسطين 2009-2016. http://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/A.TSA.IND.htm

أما منظومة إعداد العاملين للعمل في القطاع السياحي، فلا تزال محدودة من حيث العدد والانتشار وقر البرامج التي تقدمها للراغبين في العمل في هذا القطاع. وهي في معظمها مقدمة من مدارس وكليات ومراكز ومعاهد غير حكومية، يتركز معظمها في مدينتي بيت لحم والقدس الشرقية. أما مساهمة قطاع التعليم الحكومي فهي ما تزال هامشية جداً، حيث لم يتجاوز عدد خريجي الثانوي السياحي 67 طالباً عام 2018/2017.

الفصل الرابع

نقص المهارات العليا وفجواتها في القطاع السياحي

1-4 مقدمة

لتشخيص ومعالجة نقص المهارات وفجواتها في القطاع السياحي، اعتمد البحث على إجراء مسح المشغلين الرئيسيين فيه (employers survey)، والذي شمل بالتحديد شركات الفنادق والمطاعم السياحية. وتم لهذا الغرض إعداد استمارة البحث المحدثّة التي أخذت بعين الاعتبار الدروس المستفادة من تجربة فريق البحث السابقة لدى إعداد دراستي نقص المهارات وفجواتها في قطاع البناء والإنشاءات وفي القطاع الصحي.³⁶ وجرّت تعبئة الاستمارة بواسطة الباحثين الميدانيين الذين قابلوا المسؤولين في شركات القطاع السياحي في المحافظات الفلسطينية المختلفة. اشتملت الاستمارة على أربعة أقسام، تضمن أولها أسئلة عامة عن الشركة السياحية: اسمها وتاريخ تأسيسها، وعنوانها، ووضعها القانوني، وعدد عامليها الدائمين والمؤقتين.

أما القسم الثاني من الاستمارة، الذي ضم أسئلة حول نقص المهارات العليا وفجواتها، والقسم الثالث حول نقص المهارات الوسطى وفجواتها فكانا متماثلين. وشملا أسئلة عن الوظائف العليا والوسطى الشاغرة، والتي تواجه الشركة صعوبات في شغلها، وأسباب عدم شغلها، وأسئلة عن الوظائف العليا والوسطى التي واجهت الشركات صعوبات في إيجاد الأفراد المسلحين بالمهارات المطلوبة لشغلها خلال السنوات الثلاث الماضية. وشمل ذلك أسئلة عن أسماء تلك الوظائف، وتحديد أسباب صعوبات شغلها وتحديد فيما إذا كان ذلك ناجماً عن نقص في عدد المتقدمين المناسبين (skills shortage)، أو بسبب وجود فجوات في مهاراتهم الرئيسية (skills gaps)، أو افتقار المتقدمين للوظائف للتجربة أو الخبرة العملية. كما شملت الاستمارة أسئلة لتحديد ماهية المهارات التي افتقر لها المتقدمون لشغلها وفق الأنواع الرئيسية للمهارات: مهارات التخصص/الوظيفة (job specific skills)، والمهارات المعرفية (cognitive skills)، والمهارات

³⁶ عبدالله، سمير (2018)، نقص وفجوات المهارات في القطاع الصحي في الأرض الفلسطينية المحتلة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله- فلسطين. وعبد الله، سمير (2018)، نقص وفجوات المهارات في قطاع الإنشاءات والبناء في الأرض الفلسطينية المحتلة، معهد ماس، رام الله.

الحياتية (life/soft skills). وتضمن هذا الجزء من الاستمارة سؤالين: الأول عن الإجراءات أو الوسائل التي تقوم بها الشركات للتغلب على مشكلة نقص المهارات، ودرجة نجاح تلك الإجراءات؛ والسؤال الثاني عن الطرق التي تلجأ لها الشركات لمعالجة مشكلة فجوات المهارات، ودرجة نجاح تلك الطرق أيضاً.

أما القسم الرابع من الاستمارة، فتتضمن الاستفسار من الشركات، وبناءً على تجربتها الخاصة، عن درجة أهمية أبرز 5 مهارات ضرورية في كل نوع من أنواع المهارات الثلاث (مهارات التخصص/الوظيفة، والمهارات المعرفية، والمهارات الحياتية)، التي تعتبر ضرورية لنجاح الشركة السياحية؛ والاستفسار منها أيضاً عن درجة وفرة تلك المهارات في سوق العمل الفلسطيني. والغرض من السؤال هو قياس الارتباط فيما بين الأهمية والوفرة لكل من المهارات المهمة للاستدلال على كفاءة السوق في تزويد الموارد البشرية المطلوبة. كما تضمن هذا القسم سؤالاً عاماً للشركات عن أسباب تشكل فجوات المهارات ونقصها في القطاع السياحي، وعن درجة تأثير تلك الأسباب على حدة الفجوات و/أو النقص.

وفي القسم الخامس والأخير، احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة حول البرامج التدريبية التي نفذتها الشركات السياحية للتغلب على النقص و/أو الفجوات في مهارات العاملين لديها، وعن تجربة الشركات بشأن مهارات الداخلين الجدد لسوق العمل (new entrants) القادمين من مختلف مراحل التعليم الأكاديمي والمهني. واختتم هذا القسم بسؤال مفتوح حول توصيات أفراد العينة لجميع الجهات ذات العلاقة بإعداد الموارد البشرية السياحية، بما في ذلك وزارة السياحة والآثار الفلسطينية، وللمشرفين على التعليم السياحي الأكاديمي والفني في مؤسسات التعليم والتدريب الفلسطينية، بغية اطلاعهم على المشكلات التي تواجههم في مجال احتياجاتهم من الموارد البشرية.

4-2 الوظائف العليا صعبة الإشغال (hard to fill) في القطاع السياحي

بينت إجابات الشركات عن السؤال حول وجود وظائف عليا شاغرة لديها لم تتمكن من إيجاد الأفراد المؤهلين لشغلها، أن 10.1% منها (أي 13 شركة فقط) يواجه هذه المشكلة التي يطلق

عليها في الأدبيات ظاهرة نقص المهارات (skills shortage). ويتركز وجود هذه الظاهرة لدى الشركات السياحية في محافظات وسط الضفة الغربية التي تتميز بتركز النشاط السياحي فيها، لكونها تضم القدس ورام الله وأريحا وبيت لحم التي تحتضن أبرز المعالم السياحية المعروفة عالمياً. بينما أجاب 89.9% من الشركات أنه ليس لديها وظائف عليا شاغرة لدى تعبئة الاستبيانات في شهري أيلول وتشرين الأول 2018.

جدول 4-1: التوزيع النسبي للشركات السياحية حسب وجود أو عدم وجود وظائف شاغرة لديها في المحافظات الفلسطينية وقت إجراء المسح

فلسطين (%)	قطاع غزة (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	شمال الضفة الغربية (%)	
10.1	6.3	0.0	16.7	5.6	نعم
89.9	93.8	100.0	83.3	94.4	لا

وبلغ عدد الوظائف العليا الشاغرة بسبب نقص المهارات 11 وظيفة. وبشأن أسباب صعوبة ملء الوظائف العليا الشاغرة، أفادت الشركات أن المتقدمين لملء 10 من الشواغر كانوا غير مؤهلين تماماً لشغلها، بينما طلب المتقدمون لشغل 4 من الوظائف رواتب عالية ليس بإمكان الشركات قبولها، كما كان المتقدم لشغل إحدى الوظائف أعلى تأهيلاً من متطلبات الوظيفة. ويطلق على ظاهرة عدم ملء الوظائف الشاغرة مصطلح "نقص المهارات" (skills shortage) المطلوبة، أو نقص في عرض (supply shortage) الأفراد المسلحين بالمهارات المطلوبة لشغل تلك الوظائف. وهي ظاهرة تعكس حالة عجز العرض عن تلبية الطلب على المهارات على مستوى الاقتصاد الكلي.

عددت الشركات أسماء الوظائف الشاغرة، وكانت كما يلي:

- أ. الوظائف الشاغرة صعبة الإشغال بسبب النقص في عدد المتقدمين المؤهلين لشغلها (جدول رقم (5) في الملحق (2)):
- وظيفة مدير طعام وشراب بواقع 4 شواغر، 3 منها في وسط الضفة الغربية، وشاغر في شمال الضفة الغربية.

- مدير تسويق ومبيعات بواقع شاغرين في وسط الضفة الغربية.
- شاغر واحد لكل من الوظائف التالية: مدير مكتب الاستقبال، وشيف (رئيس الطهاة)، ومدير حجوزات، ومدير النادلين، ومدير الفروع في وسط الضفة الغربية.
- شاغرين لوظيفتي إدارة الحدث، وشيف حلويات في قطاع غزة.

ب. الوظائف الشاغرة صعبة الإشغال بسبب مطالبة المتقدمين المؤهلين لشغلها برواتب عالية (جدول (6) في الملحق (2)):

ذكرت 4 شركات أنها لم تملء الوظائف الشاغرة لديها بسبب مطالبة المتقدمين المؤهلين لها برواتب عالية وغير مقبولة من الشركات، وتلك الوظائف هي: مدير استقبال، ومدير حجوزات، ومدير طعام وشراب، وهي من ضمن الوظائف التي تواجه نقصاً في المهارات. وأضافت وظيفة واحدة أخرى، وهي طبّاخ متقدم، ليصل عدد الوظائف التي تواجه نقصاً في المهارات إلى 11 وظيفة. وتدل ظاهرة طلب رواتب عالية على وجود نقص في عدد المؤهلين لشغل تلك الوظائف في سوق العمل، وعلى الأغلب أن المتقدمين هم من العاملين الساعين لتحسين دخلهم لدى شركات أخرى، ولكن انتقالهم من شركة إلى أخرى ينقل مشكلة النقص من شركة إلى أخرى ولا يعالجها. وتبين أن هذه الوظائف تتركز لدى الشركات السياحية في وسط الضفة الغربية أيضاً.

ج. الوظيفة العليا الأخيرة التي أفادت إحدى الشركات في وسط الضفة الغربية أنها شاغرة، وتواجه صعوبة في شغلها، هي وظيفة مدير مطعم، بسبب أن المتقدم الوحيد لشغلها يمتلك مؤهلات أعلى (over qualified) من المطلوب للوظيفة.

تبين النتائج أعلاه أن عدد الوظائف العليا الشاغرة التي تعود أسباب عدم شغلها للنقص في جانب العرض بلغ 13 وظيفة عليا، وأن أغليبتها الساحقة تتركز في وسط الضفة الغربية. وتجدر الملاحظة هنا أن سلوك مؤشر الوظائف الشاغرة يقدم معلومات مباشرة ودقيقة عن نقص المهارات، ولكنه يتأثر بالتقلبات الموسمية وبحالة سوق السياحة، وبحالة الاقتصاد بوجه عام. كما تعكس نتائج المسح الفروقات الكبيرة في النشاط السياحي بين الأقاليم المختلفة والذي يتأثر بأماكن الجذب السياحي التي تحتضن المعالم والمرافق السياحية التاريخية منها والدينية، والتنوع المناخي أيضاً والتي سنلاحظها في جميع المؤشرات تقريباً.

3-4 الوظائف العليا التي واجهت الشركات صعوبة في إشغالها خلال السنوات الثلاث الأخيرة

لم نكتف بتحليل مؤشر الوظائف الشاغرة صعوبة الإشغال لتحديد الوظائف صعبة الإشغال رغم أهميته ودقة دلالاته. ويرجع ذلك إلى أنه كان هناك مشاهدة واحدة فقط تعكس الواقع القائم عند إجراء المسح. كما أن مؤشرات التوظيف تتأثر بموسمية القطاع السياحي، وحالة عدم الاستقرار السياسي، وسياسات التشغيل الإسرائيلية أيضاً. لذا طلب من الشركات تسمية الوظائف التي واجهت صعوبات في شغلها خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وتحديد سبب صعوبة توظيف كل منها باختيار أحد الأسباب التالية:

1. عدد قليل جداً من المتقدمين لشغل تلك الوظائف كانوا مؤهلين تماماً للوظيفة للدلالة على النقص في المهارات؛
2. المتقدمون للوظيفة يفتقرون للخبرة العملية، لتمييز عامل الخبرة العملية بسبب تأثيره الكبير على التوظيف من جهة، ولكونه عاملاً مشتركاً في التسبب بتشكيل ظاهرتي النقص والفجوات في المهارات؛
3. المتقدمون لشغل الوظائف يفتقرون لبعض المهارات الرئيسية، للدلالة على الوظائف صعبة التوظيف بسبب وجود فجوات في المهارات.

ويعتبر التصنيف العام للوظائف صعبة التوظيف تحت العناوين الثلاث: النقص، والفجوات، والافتقار للخبرة العملية مهماً جداً لتحديد الحلول المناسبة وسبل العلاج للمشكلة التي نحن بصدد حلها، وهي عدم تواءم المهارات المعروضة مع المهارات المطلوبة في سوق العمل.

أ. الوظائف العليا صعبة التوظيف بسبب نقص المهارات (skills shortage) (جدول (7) في الملحق (2))

لدى سؤال الشركات عن الوظائف العليا التي واجهت صعوبات في شغلها خلال السنوات الثلاث الأخيرة، عدت 17 وظيفة صعبة الإشغال، وأفاد 8 منها أنها واجهت صعوبة في ملء وظيفة الشيف (رئيس الطهاة)، و 8 أخرى واجهت صعوبة في ملء وظيفة مدير الطعام والشراب، و 4 شركات واجهت صعوبة في توظيف مدير التدبير الفندقي (house keeping)،

و3 شركات واجهت صعوبة في توظيف مدير المحاسبة، وشركتان واجهتا صعوبة في توظيف مسؤول الموارد البشرية، وشركتان واجهتا صعوبة في توظيف مسؤول المشتريات، وشركتان أخريان واجهتا صعوبة في توظيف مدير فرع. وأفادت 10 شركات أن كل منها واجه صعوبة في ملء واحدة من الوظائف العليا التالية: مدير فندق، وطباخ منقدهم، ومسؤول سلامة الغذاء، ومدير التسويق، ومدير البار، ومدير الصيانة، ومهندس كهرباء، ورئيس السفرة، ومدير المبيعات، ومدير الحجوزات.

ومن الملاحظ تركز صعوبة ملء الوظائف العليا في وسط الضفة الغربية، بحكم احتضانها لمعظم المعالم السياحية الرئيسية. كما يجب أن نأخذ بالاعتبار أن إفصاح الشركات عن نقص المهارات في الوظائف العليا يتأثر بكون معظم الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين يغلب عليها الطابع العائلي (family business)، التي غالباً ما يحتل الوظائف العليا فيها أبناء العائلة والمقربون منها. ومع ذلك من الواضح أن مستوى النقص في مهارات الوظائف العليا يشكل مشكلة لعدد كبير من الشركات.

ب. الوظائف العليا صعبة الإثغال بسبب نقص الخبرة العملية

بينت إجابات الشركات السياحية عن حالات ملء الوظائف العليا خلال السنوات الثلاث الأخيرة، أن الافتقار للخبرة العملية في مجال الوظيفة يشكل عائقاً رئيسياً أمام ملء العديد من الوظائف العليا لديها. إذ بينت إجابات أفراد العينة وجود 15 وظيفة رئيسية صعبة الإثغال بسبب نقص الخبرة العملية. وبشكل تفصيلي أفادت 9 شركات أنها واجهت صعوبة في ملء وظيفة رئيس الطهاة (الشفيف) بسبب الافتقار للخبرة العملية، وأن 7 شركات واجهت صعوبة في توظيف مدير الطعام والشراب، و4 شركات واجهت صعوبة في إثغال وظيفة مدير المحاسبة، و4 شركات أخرى واجهت صعوبة في ملء وظيفة مدير التدبير الفندقي، وشركتان واجهتا صعوبة في توظيف كل من مدير الموارد البشرية، ومدير الحجوزات، ومسؤول المشتريات، ومدير فندق، ومدير فرع، ومدير المبيعات. أما الشركات الخمس التالية فقد واجه كل منها حالة نقص الخبرة العملية في واحدة من الوظائف التالية: خبير سلامة الغذاء، ومدير البار، ومدير الصيانة، ورئيس السفرة، ومدير التسويق (جدول (8) في الملحق (2)).

ج. الوظائف العليا صعبة الإشغال بسبب وجود فجوات في مهارات المتقدمين لشغلها (جدول (9) في الملحق (2))

أفادت الشركات السياحية أنها واجهت ظاهرة فجوات مهارات لدى المتقدمين لشغل 14 وظيفة عليا. وتبين من تحليل إجاباتها أن ظاهرة الفجوات كانت أكثر تكراراً لدى المتقدمين لشغل الوظائف الست التالية: وظيفة رئيس الطهاة وقد ذكرت من قبل 10 شركات؛ مدير الطعام والشراب وذكرت من 8 شركات؛ ومدير التدبير الفندقي، وذكرت من 5 شركات؛ ومدير المحاسبة وذكرت من 4 شركات؛ ومدير الموارد البشرية، ومسؤول المشتريات، ومدير فرع وذكر كل منها من شركتين. أما الوظائف الست الباقية وهي: مدير فندق، ومدير إدارة الحدث، وخبير سلامة الطعام، ورئيس السفرة، ومدير مبيعات، ومدير الحجوزات، ومدير التسويق فقد ذكرت كل واحدة منها من شركة واحدة فقط.

4-4 المهارات التي يفتقر لها المتقدمون لشغل الوظائف العليا - فجوات المهارات

بعد التعرف على الوظائف صعبة الإشغال، طلب من أفراد العينة تحديد المهارات التي يفتقر لها المتقدمون لشغل تلك الوظائف، والتي تجعلها صعبة الإشغال. وورد في إجاباتها 22 مهارة، تبين بعد تصنيفها حسب النوع أنها شملت 8 من مهارات التخصص/الوظيفة، و7 مهارات معرفية، و7 مهارات حياتية. ويعتبر هذا التصنيف ضرورياً جداً بسبب الاختلافات فيما بين تلك الأنواع من المهارات من حيث الفترة العمرية لاكتسابها وكيفية اكتسابها، ووسائل اكتسابها، والأهم من ذلك، سبل علاجها. كما تتمايز المهارات من حيث درجة أهمية كل منها من وظيفة إلى أخرى. ويمكن القول أن كل وظيفة تحتاج إلى مزيج من الأنواع الثلاثة من المهارات، مختلفة بذلك عن المهارات المطلوبة في الوظائف الأخرى. فعلى سبيل المثال، يحتاج رئيس الطهاة لمهارات إدارة السفرة، ولكن ليس بنفس القدر الذي يحتاجها فيه مدير السفرة، ويحتاج مدير السفرة لمهارات التواصل مع الزبائن بقدر أكبر مما يحتاجها الشيف.

أ. الفجوات في مهارات التخصص (الخدمات السياحية) في الوظائف العليا التي أفصحت عنها الشركات

كما يظهر في الجدول 4-2، ذكرت الشركات التي لاحظت وجود فجوات في مهارات التخصص لدى شاغلي الوظائف العليا تركزها في 9 من المهارات وهي (مرتبة حسب درجة التكرار): 6 شركات ذكرت نقص الخبرة في العمل الفندقي؛ و5 شركات ذكرت مهارات إدارة الطعام والشراب؛ و4 شركات ذكرت عدم الالتزام بالمعيارية؛ و4 شركات أخرى ذكرت إتقان الطبخ العربي والأجنبي؛ و4 أيضاً ذكرت ضعف مهارات الإدارة الفندقية؛ و3 شركات ذكرت إتقان أعمال الفندقية الأخرى ومهارات إدارة الحدث؛ وشركتان ذكرتتا مهارات تشغيل وصيانة الماكينات. وبالتعمق في هذه القائمة، نجد أن الفجوات السبع الأولى تشمل مهارات الفندقية والضيافة الفنية والإدارية كافة، الأمر الذي يعكس أننا

أمام معضلة مهارات عليا شاملة في مجال التخصص.

جدول 4-2: مكانن الضعف المسببة للفجوات في مهارات التخصص في الوظائف السياحية العليا

مكامن الضعف في مهارات التخصص	شمال الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	جنوب الضفة الغربية	قطاع غزة	فلسطين
1. نقص الخبرة في القطاع الفندقي	4	2	0	0	6
2. ضعف مهارات إدارة الطعام والشراب	2	3	0	0	5
3. ضعف المعيارية في العمل (standard)	1	3	0	0	4
4. ضعف إتقان الطبخ العربي	3	1	0	0	4
5. ضعف إتقان الطبخ الغربي	3	1	0	0	4
6. ضعف إتقان إدارة الفنادق	3	0	0	0	3
7. ضعف إتقان أعمال الفندقية الأخرى	0	2	0	1	3
8. ضعف مهارات إدارة الحدث	0	3	0	0	3
المجموع (8 مهارات)	16	15	0	1	32

ب. الفجوات في المهارات المعرفية المطلوبة في الوظائف العليا
 أفادت 22 شركة (من أصل 45) عن صعوبة التوظيف في الوظائف العليا بسبب الفجوات في 7 مهارات معرفية لدى المتقدمين لملء الشواغر لديها في مختلف الوظائف العليا. وأفادت 11 شركة أنها تعاني من مشكلة ضعف اللغة الإنجليزية لدى المتقدمين لشغل الوظائف، تلى ذلك مشكلة نقص القدرة على التعامل مع النظام المحاسبي، وضعف القدرة في الحساب، وضعف في استخدام برامج الحاسوب ذات الصلة بعمليات الشركات السياحية، وضعف مهارة كتابة التقارير، وضعف القراءة والكتابة بشكل عام، وضعف مهارات الإبداع والتطوير (الجدول 3-4).

جدول 3-4: فجوات المهارات المعرفية في الوظائف العليا في المناطق الجغرافية المختلفة

المهارات المعرفية	شمال الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	جنوب الضفة الغربية	قطاع غزة	فلسطين
1. اللغة الإنجليزية	6	4	0	1	11
2. التعامل مع النظام المحاسبي	1	1	0	0	2
3. مهارة الحساب	2	0	0	0	2
4. استخدام برامج الحاسوب ذات الصلة	1	1	0	0	2
5. كتابة التقارير	2	0	0	0	2
6. القراءة والكتابة	1	1	0	0	2
7. القدرة على الإبداع والتطوير	0	1	0	0	1
المجموع (7 مهارات)	13	8	0	1	22

ج. الفجوات في المهارات الحياتية المطلوبة في الوظائف العليا
 أفادت 27 شركة أنها واجهت مشكلة الفجوات في 6 من المهارات الحياتية (life kills). وأفادت 9 شركات منها بأنها واجهت مشكلة الفجوات في مهارات الاتصال والتواصل، و6 شركات منها لاحظت وجود مشكلة في حب العاملين لمهنتهم، ولاحظت 4 شركات وجود فجوات في مهارة العمل مع الفريق، و3 شركات أشارت إلى ضعف في تحمل ضغط

العمل، و3 شركات أشارت إلى فجوات في اللباقة والثقة بالنفس لدى العاملين، كما أشارت شركة واحدة إلى وجود ضعف في سرعة التعلم والتطور في العمل، ولاحظت شركة أخرى وجود ضعف في مهارات القدرة على حل المشاكل في مكان العمل (الجدول 4-4).

جدول 4-4: فجوات المهارات الحياتية في الوظائف العليا في المناطق الجغرافية المختلفة

المهارات الحياتية	شمال الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	جنوب الضفة الغربية	قطاع غزة	فلسطين
1.الاتصال والتواصل	2	7	0	0	9
2.حب العمل والالتزام بإنقائ مهاراته	1	5	0	0	6
3.العمل ضمن فريق	1	3	0	0	4
4.تحمل ضغط العمل ويكل دقة والتزام	0	3	0	0	3
5.اللباقة والثقة بالنفس	1	2	0	0	3
6.سرعة التعلم والتطور في العمل	0	1	0	0	1
7.القدرة على حل المشاكل التي يواجهونها في مكان العمل	0	1	0	0	1
المجموع (7 مهارات)	5	22	0	0	27

4-5 وسائل معالجة الشركات لنقص مهارات الوظائف العليا وفجواتها

4-5-1 الإجراءات التي لجأت إليها الشركات السياحية للتغلب على مشكلة نقص المهارات العليا

يتبين من الجدول (4-5) أن 45% من أفراد العينة على المستوى الوطني عملوا على توفير حاجتهم من الكوادر بتدريب بعض العاملين لديهم لشغل الوظائف الشاغرة التي يتعذر إشغالها. فقد أفاد 81.3% من شركات قطاع غزة، و61.1% من شركات شمال الضفة الغربية، و50% من شركات الوسط أنها اتبعت هذا الأسلوب أيضاً، بينما تبين أن 3.4% فقط من شركات جنوب الضفة الغربية لم تواجه مشكلة نقص المهارات أصلاً. واحتل أسلوب توزيع مهام الوظائف الناقصة على كوادر المؤسسة المرتبة الثانية في الاستخدام، حيث يلجأ إليه 41.1% من الشركات على المستوى الوطني، و68.8% من شركات قطاع غزة، و61.1% من شركات شمال الضفة الغربية، و45.5% من شركات وسط الضفة الغربية أيضاً.

جدول 4-5: الإجراءات والوسائل التي تتبعها الشركات لتوفير حاجتها
من الكوادر المؤهلة لشغل الوظائف العليا في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

الإجراءات والوسائل	شمال الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	قطاع غزة (%)	فلسطين (%)
زيادة الأجر المحدد للوظيفة لجذب الكوادر العاملة في مؤسسات أخرى	44.4	21.5	0.0	25.0	20.3
تدريب بعض الموظفين الحاليين في المؤسسة لتعويض النقص	61.1	50.0	3.4	81.3	45.0
توزيع المهام على الكوادر العاملة في الوظائف الحالية	61.1	45.5	3.4	68.8	41.1
تكثيف الدعاية والإعلان لجذب كوادر فلسطينية مناسبة من الخارج	16.7	4.5	0.0	12.5	6.2
توظيف كوادر أجنبية	11.1	13.6	0.0	0.0	8.5
التعاقد مع مؤسسة أخرى لعمل هذا النوع من الوظائف	16.7	7.6	0.0	18.8	8.5
توظيف عاملين جدد وتدريبهم للقيام بهذه الوظائف	70.6	47.0	0.0	37.5	38.3

فعالية الأساليب التي تتبعها الشركات السياحية لملء الوظائف العليا الشاغرة صعبة الإثبات في المحافظات الفلسطينية المختلفة (جدول (10) في الملحق (2))

وبشأن إجابات الشركات عن درجة نجاح الأساليب التي اتبعتها لملء الوظائف العليا صعبة الإثبات، تبين أن جميع الأساليب التي استخدمتها الشركات كانت ناجحة بنسبة تراوحت بين 81.9% و62.5%. وتبين أن الأسلوب الأكثر نجاعة (الذي تحقق بنسبة بلغت 81.9%) كان لدى الشركات التي لجأت إلى التعاقد مع مؤسسة أخرى لأداء أعمال ومهام الوظيفة العليا الشاغرة.³⁷ جاء في المرتبة الثانية أسلوب قيام الشركة باختيار وتدريب أحد موظفيها لتولي الوظيفة الشاغرة صعبة الإثبات بعد انتهاء فترة التدريب بنجاح. وحاز هذا الأسلوب على معدل نجاح بلغ 81.1% حسب تجربة الشركات التي استخدمته. واحتل المرتبة الثالثة أسلوب توظيف

³⁷ تفضل بعض الشركات التعاقد مع شركات متخصصة لتلبية احتياجاتها من بعض الخدمات كأن يتعاقد المطعم السياحي الذي يواجه صعوبة في إشغال وظيفة شيف حلويات مع منشأة متخصصة بصناعة الحلويات لتزويده بأطباق الحلويات التي يطلبها الزبائن، أو تتعاقد منشأة سياحية تواجه صعوبة في ملء وظيفة المحاسب الرئيسي مع مكتب تدقيق حسابات لتكليف أحد موظفيه للقيام بمهام وظيفة المحاسب.

عاملين جدد وتدريبهم لشغل الوظيفة. واحتل المرتبة الرابعة أسلوب توزيع مهام الوظيفة الشاغرة على عدد من موظفي الشركة لسد النقص في المهارات الناجمة عن عدم ملء الوظيفة الشاغرة. وجاء في المرتبة الخامسة أسلوب زيادة الأجر المخصص للوظيفة لجذب مؤهلين جدد من العاملين لدى مؤسسات أخرى بنسبة نجاح بلغت 66.3%. وجاء استقطاب وتوظيف موظفين أجنب في المرتبة السادسة وبنسبة نجاح بلغت 63.7%. واحتل أسلوب تكثيف الإعلانات والبحث عن موظفين في الداخل والخارج لجذب متقدمين فلسطينيين من الخارج لشغل الوظيفة أقل نسبة نجاح وبلغت 62.5%.

4-5-2 الطرق التي تتبعها الشركات للتغلب على فجوات المهارات في الوظائف العليا

بين المسح الميداني أن الشركات السياحية التي تواجه صعوبة في ملء بعض الشواغر العليا، تقوم بشغلها بأفضل المتقدمين ممن يفتقرون لبعض المهارات (أي عملياً استبدال مشكلة النقص بالفجوات)، والقيام بسد تلك الفجوات من خلال تدريبهم بواحد أو أكثر من الأساليب التالية:

أ. التدريب من خلال العمل (on-the-job-training):

في إجابتها على سؤال عن كيفية تغلب الشركات على فجوات المهارات العليا، أفاد 57.5% من الشركات على المستوى الوطني أنهم يلجئون لتدريب الموظفين الجدد خلال العمل تحت إشراف زملائهم القدامى. وتفاوت استخدام هذا الأسلوب بين المحافظات الفلسطينية ما بين 88.9% من شركات شمال الضفة الغربية، و80% من شركات محافظات غزة، و63.1% من شركات وسط الضفة الغربية، و13.8% من شركات جنوب الضفة الغربية. وتبين أن نسبة الشركات التي حققت نسبة نجاح مرتفعة ومرتفعة جداً بلغت على المستوى الوطني 76.7% من مجموع الشركات التي اتبعت هذا الأسلوب. وتفاوتت نسبة الشركات التي حققت هذا المستوى من النجاح بين 100% في محافظات جنوب الضفة ومحافظات قطاع غزة، و78.1% من شركات وسط الضفة الغربية، إلى 50% من شركات شمال الضفة الغربية.

جدول 4-6: طرق معالجة الشركات السياحية لفجوات المهارات لموظفي
الوظائف العليا في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

الطرق	شمال الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	قطاع غزة (%)	فلسطين (%)
تدريبهم من خلال العمل تحت إشراف زملائهم داخل المؤسسة	88.9	57.6	0.0	100.0	54.3
تدريب من خلال برنامج تدريبي خاص داخل المؤسسة	22.2	28.8	0.0	31.3	21.7
تدريب خارج المؤسسة لدى جهة اختصاص	5.6	28.8	0.0	31.3	19.4

ب. تدريب الموظفين من خلال برنامج تدريبي خاص داخل الشركة
تبين أن 25.2% من شركات العينة على المستوى الوطني نفذت برنامج تدريبي خاص لمعالجة فجوات المهارات لدى موظفيها. وكانت نسبة الشركات التي استخدمت هذا الأسلوب متقاربة في محافظات قطاع غزة (33.3%)، ووسط الضفة الغربية (33.8%)، وشمال الضفة الغربية (27.8%). بينما لم تستخدم شركات محافظات جنوب الضفة هذا الأسلوب. وبلغ معدل نجاح هذا الأسلوب على المستوى الوطني 81.7% مقاساً بنسبة الشركات التي حققت مستوى نجاح مرتفع ومرتفع جداً في معالجة فجوات المهارات.

ج. تدريب الموظفين خارج المؤسسة لدى جهة اختصاص
بلغت نسبة الشركات التي أرسلت موظفيها للتدريب لدى جهات اختصاص 11.8% من شركات العينة على المستوى الوطني. وتفاوت استخدام هذا الأسلوب بين 16.9% من شركات وسط الضفة الغربية، و13.3% من شركات محافظات قطاع غزة، و11.1% من شركات محافظات شمال الضفة الغربية، ولم تستخدم هذا الأسلوب شركات جنوب الضفة الغربية. وبشأن مدى نجاح هذا الأسلوب، تبين إشارات 73.4% من الشركات على المستوى الوطني أن معدل النجاح كان مرتفعاً ومرتفعاً جداً. وعلى مستوى المحافظات أفاد 90.9% من شركات محافظات وسط الضفة الغربية أن هذا الأسلوب ناجح جداً، بينما قيم 50%

من شركات قطاع غزة البرنامج بأنه ناجح بمستوى عالٍ، وأفاد 100% من شركات محافظات الشمال أن مستوى نجاح هذا الخيار كان متوسطاً (جدول (11) في الملحق (2)).

4-6 خلاصة الفصل

تشير نتائج المسح إلى أن 13 شركة (10% من الشركات) لديها وظائف عليا شاغرة لم تتمكن من شغلها بسبب عدم تقدم مؤهلين لشغلها، أو بسبب طلب المتقدمين لشغلها رواتب عالية لم توافق عليها الشركات. وشملت الوظائف الشاغرة 10 وظائف لم يتقدم مؤهلون تماماً لشغلها وهي مدير طعام وشراب، وذكر من 4 شركات، ومدير تسويق ومبيعات، وذكر من شركتين، و8 وظائف أخرى شاغرة، ذكرت من قبل 8 شركات، بواقع وظيفة واحدة شاغرة من كل شركة. وتركز معظم الوظائف الشاغرة لدى الشركات في وسط الضفة الغربية.

وتبين استناداً إلى تجربة الشركات مع الوظائف صعبة الإشغال خلال السنوات الثلاث الماضية، أن 35 شركة واجهت هذه المشكلة. وفيما يلي أسماء تلك الوظائف مصنفة ضمن 3 فئات:

الفئة الأولى: الوظائف العليا صعبة الإشغال بسبب نقص المهارات: وشملت 17 وظيفة وهي: رئيس الطهاة (شيف) وذكر من 8 شركات، ومدير طعام وشراب وذكر من 8 شركات، ومديرة تدبير فندي وذكر من 4 شركات، ومدير المحاسبة وذكر من 3 شركات، ومسؤول موارد بشرية ومسؤول مشتريات، ومدير فرع وذكر كل منها من شركتين، و10 وظائف عليا أخرى ذكر كل منها من شركة واحدة.

الفئة الثانية: الوظائف العليا صعبة الإشغال بسبب نقص الخبرة العملية: أفادت 21 شركة أنها واجهت مشكلة إشغال 15 وظيفة عليا بسبب نقص الخبرة العملية لدى المتقدمين لشغلها، وكانت تلك الوظائف كما يلي: وظيفة رئيس الطهاة وذكرت من 9 شركات، ووظيفة مدير الطعام والشراب وذكرت من 7 شركات، ووظيفتي مدير التدبير الفندي ومدير الموارد البشرية، وذكر كل منها من 4 شركات، و6 وظائف ذكر كل منها من شركتين، و5 وظائف ذكر كل منها من

شركة واحدة. ويندرج نقص الخبرة العملية ضمن فجوات المهارات، ولكن آثرنا تمييزه في التحليل بسبب اختلاف طرق علاجه.

الفئة الثالثة: الوظائف العليا صعبة الإشغال بسبب فجوات المهارات: ذكرت 23 شركة أنها واجهت مشكلة فجوات المهارات مع 14 وظيفة عليا هي: وظيفة رئيس الطهاة وذكرتها 10 شركات، ومدير الطعام والشراب وذكرتها 8 شركات، والتدبير الفندقي وذكرتها 5 شركات، ومدير المحاسبة وذكرتها 4 شركات، ووظائف مدير الموارد البشرية ومدير المشتريات ومدير الفرع، وذكرت كل منها من قبل شركتين، أما الوظائف الـ 7 الأخرى فقد ذكر كل منها من قبل شركة واحدة. وبخصوص مكامن المهارات التي تعاني من الفجوات فقد كانت حسب النوع كما يلي:

أ. الفجوات في مهارات التخصص للمتقدمين للوظائف العليا: عدت الشركات 9 من مهارات التخصص (الوظيفة) المسببة للفجوات وهي: نقص الخبرة في العمل الفندقي وذكرفته 6 شركات، وضعف مهارات إدارة الطعام والشراب وذكرفته 5 شركات، وعدم الالتزام بالمعيارية، وضعف إتقان الطبخ العربي، وضعف إتقان الطبخ الغربي وذكر كل منها 4 شركات؛ وضعف مهارات إدارة الفنادق، وأعمال الفندقية الأخرى، وإدارة الحدث وذكر كل منها 3 شركات.

ب. المهارات المعرفية: وكشفت 13 شركة أنها واجهت مشكلة مع ضعف إتقان 7 من المهارات المعرفية التالية: اللغة الإنجليزية وذكرتها 11 شركة، والتعامل مع النظام المحاسبي، والحساب، واستخدام برامج الحاسوب، وكتابة التقارير، والقراءة والكتابة وذكر كل منها من قبل شركتين.

ج. المهارات الحياتية: أفادت 13 شركة أنها واجهت مشكلة الفجوات في 6 من المهارات الحياتية التالية: الاتصال والتواصل وذكرت من قبل 9 شركات، حب العمل وإتقانه وذكر من قبل 6 شركات، وعمل الفريق وذكرفته 4 شركات، والعمل تحت الضغط واللباقة والثقة بالنفس وذكر كل منها من قبل 3 شركات.

يلاحظ أيضاً أن الشركات السياحية لم تقف مكتوفة الأيدي إزاء نقص و/أو فجوات المهارات، وأن معظمها سعى لتجاوز مشكلة نقص المهارات باستخدام الوسائل التالية: 45% من الشركات

لجأت لتدريب وتأهيل بعض الموظفين الحاليين في الشركة لملء الشواغر؛ 41.1% من الشركات لجأت لتوزيع مهام الوظيفة الشاغرة على بعض الكوادر المؤهلة لديها، و38.3% من الشركات قامت بتوظيف عاملين جدد وتدريبهم لملء الوظيفة الشاغرة، و20.3% من الشركات رفعت الأجر المخصص للوظيفة لجذب الموظفين المؤهلين العاملين لدى شركات أخرى.

بنفس القدر أفادت الشركات أنها سعت لجسر فجوات المهارات الناشئة بسبب الاضطرار لإشغال الوظائف بأفضل المتقدمين للوظيفة بالرغم من افتقار المتقدم لبعض المهارات، أو بسبب التجديد والتطوير والتغيير في الخدمات والتجهيزات التي لا يستطيع العاملون في الشركة إتقان التعامل معها. فقد أفادت 54.3% من الشركات أنها تنفذ تدريب من خلال العمل (OJT) لموظفيها بإشراف زملاء العمل؛ وأفادت 21.7% من الشركات أنها تعد وتنفذ برامج تدريب خاصة وفق احتياجات موظفيها؛ وأفادت 19.4% من الشركات أنها ترسل موظفيها للمشاركة في برامج التدريب التي تنفذها مؤسسات مختصة؛ وأفادت الشركات أن تقييمهم للتدريب خلال العمل كان الأفضل بمعدل نجاح 80%، ومن خلال تنفيذ برنامج تدريبي خاص كان معدل النجاح 64.3%، وتدريب لدى مؤسسة مختصة بدرجة 52%.

وتبين أن شركات الفنادق والمطاعم تتحمل جزءاً كبيراً من أعباء تدريب موظفيها في معظم المهارات المطلوبة، وأن معظم التدريب على مهارات التخصص يتم خلال العمل بما في ذلك لشاغلي وظائف عليا. كما لوحظ أن الافتقار للخبرة العملية يشكل عائقاً أمام إشغال بعض الوظائف العليا.

الفصل الخامس

نقص المهارات وفجواتها في الوظائف الوسطى³⁸

تضم شريحة الوظائف الوسطى في القطاع السياحي، حسب التعريف الإجرائي لها في الدراسة، العدد الأكبر من العاملين فيه، باعتبار أن معظم الخدمات التي يقدمها تستوجب امتلاك مقدميها لحد أدنى من مهارات الوظيفة المكتسبة في التعليم و/أو الخبرة العملية. وتم اعتماد هذا التعريف بسبب طبيعة معظم الخدمات السياحية التي يصعب فيها الفصل بين شرائح العاملين دون الشريحة العليا من حيث طبيعة الأعمال المطلوبة منهم لخدمة الزبائن. لذا اكتفي باستثناء العاملين في أعمال لا تحتاج لتعليم أو تدريب نظامي أو خبرة، كتنظيف الأطباق وأعمال التنظيف الأخرى وما شابه ذلك.

5-1 الوظائف الوسطى الشاغرة صعبة الإشغال

يهدف السؤال عن الوظائف الوسطى الشاغرة التي لم تتمكن الشركات من إشغالها بالموظفين المناسبين، إلى تحديد الوظائف التي يصعب شغلها (hard to fill jobs) بسبب النقص في عدد الأفراد المسلحين بالمهارات المطلوبة (أي نقص المهارات skills shortage)، والتعرف على أسباب النقص. وتبين إجابات شركات العينة أن 20.9% منها على المستوى الوطني لديهم وظائف شاغرة لم يتمكنوا من إيجاد الأفراد المؤهلين تماماً لشغلها. وكانت هذه النسبة بواقع 27.8% في محافظات شمال الضفة، و25.8% في وسطها، و13.8% في جنوبها، بينما بلغت 6.3% من شركات قطاع غزة السياحية. وتعكس تلك النسب نقصاً مرتفعاً نسبياً في المهارات السياحية الوسطى في الضفة الغربية. أما في قطاع غزة فيعكس انخفاض هذه النسبة حالة التراجع الكبير الذي شهده القطاع السياحي بسبب الحصار الإسرائيلي المشدد والمستمر منذ العام 2006.

³⁸ الوظائف الوسطى: وتشمل كافة الوظائف الواقعة تحت إشراف الوظائف الإشرافية العليا ما عدا الموظفين الذين يقومون بالأعمال التي لا تحتاج لمهارات خاصة كالعاملين في أعمال التنظيف والمراسلين. وهي وظائف إدارية وفنية تحتاج إلى مستوى تعليم أو تدريب مهني أو خبرة مثبتة لفترة لا تقل عن 5 سنوات في وظيفة سياحية. وتشكل الشريحة الوسطى من العاملين الشريحة الأكثر عدداً في القطاع السياحي.

1-1-5 أسماء الوظائف الوسطى الشاغرة بسبب نقص المهارات

جدول 1-5: التوزيع النسبي للشركات التي أفادت بوجود شواغر لم تتمكن من تعبئتها في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

فلسطين (%)	قطاع غزة (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	شمال الضفة الغربية (%)	
20.9	6.3	13.8	25.8	27.8	نعم
79.1	93.8	86.2	74.2	72.2	لا

لدى سؤال الشركات السياحية المشاركة في العينة عن أسماء الوظائف الوسطى الشاغرة وعن أسباب صعوبة إشغالها أفادت 38 شركة منها (29.5% من أفراد العينة) عن وجود 13 وظيفة صعبة الإشغال بسبب أن المتقدمين لشغلها لم يكونوا مؤهلين تماماً؛ وأفادت 4 شركات أن سبب صعوبة إشغال 4 وظائف كان بسبب أن المتقدمين لشغلها طلبوا رواتب عالية لا يمكن للشركات الموافقة عليها. وسنعرض فيما يلي أسماء الوظائف الوسطى صعبة الإشغال حسب الأسباب وراء عدم شغلها، مع التأكيد على أننا أمام ظاهرة نقص في المهارات في الحالتين.

أ. الوظائف السياحية الوسطى الشاغرة صعبة الإشغال بسبب نقص المؤهلين لشغلها (skills shortage): (جدول 12 في الملحق)

شملت الوظائف التي عدتها 38 من شركات السياحة 13 وظيفة شاغرة، لم تتمكن من إشغالها بسبب النقص في عدد المؤهلين المتقدمين لشغلها، وهي:

- وظيفة نادل (سفرجي): بين المسح أن 17 شركة تواجه صعوبة في إشغالها، وهي موزعة جغرافياً بواقع شركتين في محافظات شمال الضفة الغربية، و 11 شركة في محافظات وسط الضفة الغربية، و 3 شركات في جنوب الضفة الغربية، وشركة واحدة في قطاع غزة.
- وظيفة طاهي (cook): وتبين أن 5 شركات تواجه صعوبة في إيجاد مؤهلين لشغلها، 4 منها في محافظات وسط الضفة الغربية وشركة واحدة في جنوب الضفة الغربية.

- وظيفة تدبير فندقي (housekeeper): تشكو 3 شركات من عدم شغلها، واحدة في شمال الضفة، واثنان في وسطها.
- موظف استقبال (receptionist): وتبين وجود 3 شركات تواجه صعوبة في ملء وظيفة موظف استقبال، واحدة في شمال الضفة الغربية والثانية في وسطها والثالثة في جنوبها.
- وظيفة ساقى (barman): واجهت شركتان صعوبة في ملء هذه الوظيفة، واحدة في وسط الضفة والثانية في قطاع غزة.
- أمين الصندوق (cashier): وشكل مشكلة بالنسبة لشركتين في وسط الضفة الغربية.

كما ذكرت 7 شركات أخرى أن كل منها واجه صعوبة في ملء إحدى الوظائف التالية: 5 شركات في وسط الضفة الغربية واجهت صعوبة في ملء الوظائف الخمس التالية: موظف مبيعات، ومساعد مدير عام، وموظف حجوزات، ومساعد شيف، ومعد المشروبات. وشركة واحدة في جنوب الضفة تواجه نقصاً في وظيفة مدير مكتب، وأخرى من قطاع غزة ذكرت أنها واجهت صعوبة في ملء وظيفة مساعد طاهي.

ب. صعوبة إشغال الوظائف بسبب طلب المتقدمين لها رواتب مرتفعة (جدول (13) في الملحق

((2))

تؤكد حالة مطالبة المتقدمين لرواتب عالية لشغل وظيفة على وجود نقص في عدد المؤهلين لشغلها، أي وجود نقص في جانب العرض. ويستخدم الباحثون تحليل سلوك الأجور والرواتب للوظائف للاستدلال على وجود نقص (أو فائض) في عدد المتقدمين لشغل تلك الوظائف. ولكن إجراء هذا التحليل يشترط توفر قاعدة بيانات دقيقة عن تغير الأجور والرواتب لمختلف الوظائف، وهو غير متوفر في معظم الدول. وفي حالتنا هذه أفادت 5 شركات أنها واجهت صعوبة ملء 4 وظائف وهي: نادل، ومعد المشروبات، وأمين الصندوق، والطاهي، بسبب اشتراط المتقدمين لشغلها رواتب عالية لم يوافق عليها. وتجدر الإشارة إلى أن جميع تلك الوظائف واردة ضمن المجموعة (أ) أيضاً، وكانت جميع تلك الحالات في محافظات وسط الضفة الغربية التي تأثرت بشكل كبير من تخفيف السلطات

الإسرائيلية للقيود على دخول العاملين الفلسطينيين إلى سوقها، وخصوصاً من أبناء القدس الشرقية.

5-2 الوظائف الوسطى التي واجهت الشركات صعوبة في إشغالها خلال السنوات الثلاث الأخيرة

في البلدان التي تعيش حالة من الاستقرار، يقدم تحليل الوظائف الشاغرة، التي تواجه الشركات صعوبة في شغلها، معلومات دقيقة وأنية عن نقص المهارات، ولكن يشترط أن تستند لبيانات ربع سنوية لتحديد الآثار الموسمية. ولكن في البلدان التي تعاني من عدم الاستقرار السياسي وأزمات ركود حادة، كفلسطين، ستكون نتائج هذا التحليل جزئية، ويوصى أخذها بحذر. ويرجع ذلك إلى تأثير مؤشرات التوظيف بحالة الركود وما يرافقه من بطالة وتراجع في الاستثمار وتوليد الوظائف كما سبق وذكر في الفصل السابق. كما أن سياسات وإجراءات سلطات الاحتلال المتقلبة تجاه دخول القوى العاملة الفلسطينية إلى السوق الإسرائيلية يؤثر بشكل كبير على عرض المهارات أيضاً. لهذا تم تضمين الاستمارة أسئلة أخرى تسمح بالحصول على معلومات حول حالة نقص المهارات استناداً لتجربة وخبرة الشركات السياحية خلال السنوات الثلاث الأخيرة، بما يساعد في التعرف على المتغيرات والاتجاهات الأكثر ثباتاً في جانب الطلب على المهارات. كما استفدنا من تجربتنا في إعداد الدراسات السابقة التي بحثت في نقص المهارات وفجواتها في قطاعي البناء والإنشاءات والقطاع الصحي لتوجيه التركيز على تحديد الوظائف صعبة الإشغال (hard to fill jobs) وفرزها إلى أنواعها الثلاثة، بما يسمح بتحديد طبيعة المشكلات التي تواجه الشركات السياحية وبما يسهل وضع الحلول المناسبة والفعالة لمعالجتها. وعكس ذلك في الاستمارة لمساعدة الشركات في الإجابة عن السؤال المتعلق بأسباب صعوبة شغل الوظائف، والتي حصرت في ثلاثة خيارات هي:

1. عدد قليل جداً من المتقدمين لشغل الوظائف مؤهلين تماماً لشغل الوظيفة، وهذا يعني وجود نقص في المهارات؛
2. المتقدمون لشغل الوظيفة يفتقرون للخبرة العملية المطلوبة؛
3. المتقدمون لشغل الوظيفة يفتقرون لبعض المهارات، وهذا يعني وجود فجوات في المهارات.

كان هناك أسباب أخرى مثل طلب المتقدمين رواتب عالية، وأن مؤهلات بعض المتقدمين كانت أعلى من المطلوب (overqualified). ولكنها كانت حالات قليلة جداً، ولم نر جدوى من إدراجها ضمن أسئلة استمارة هذا البحث.

أ. الوظائف الوسطى صعبة الإشغال بسبب نقص المهارات (جدول (14) في الملحق (2)):
أفادت 29 شركة سياحية أنها واجهت صعوبة في شغل عدد من الوظائف بسبب النقص الشديد في عدد المتقدمين المؤهلين لشغلها، وكانت موزعة على الشكل التالي:

- وظيفة نادل بواقع 15 حالة على المستوى الوطني، 3 منها في محافظات الشمال، و11 في محافظات الوسط، وحالة واحدة في قطاع غزة.
- وظيفة طاهي بواقع 5 حالات على المستوى الوطني، وتركزت جميعها في محافظات الوسط.
- موظف استقبال، بواقع 4 حالات على المستوى الوطني، وكانت جميعها في الجنوب.
- وظيفة أمين صندوق بواقع حالتين على المستوى الوطني، وكانت الحالتان في محافظات الوسط.
- وظائف معد المشروبات، وساقى، ومساعد شيف، بواقع حالة واحدة على المستوى الوطني، وتركزت جميعها في محافظات الوسط.

ب. الوظائف صعبة الإشغال بسبب افتقار المتقدمين للخبرة العملية (جدول (15) في الملحق (2)):

تبين أن الشركات على المستوى الوطني واجهت حالة افتقار المتقدمين للوظائف للخبرة العملية في 9 وظائف توزعت بالشكل التالي:

- وظيفة نادل: أفادت 21 شركة أنها واجهت صعوبة في ملئها بسبب نقص الخبرة العملية لدى المتقدمين. 7 منها كانت من الشمال، و11 من الوسط، و2 من الجنوب، وشركة واحدة من قطاع غزة.

- وظيفة طاهي: أفادت 12 شركة أنها واجهت صعوبة في ملئها بسبب افتقار المتقدمين للخبرة العملية، وكان 9 منها من الوسط، وشركة واحدة من كل من المناطق الثلاث الأخرى.
 - موظف استقبال: ذكرت 7 شركات أنها واجهت صعوبة في شغل الوظيفة بسبب افتقار المتقدمين لها للخبرة العملية، وكان 5 منها من الشمال، وشركتان من الوسط.
 - وظيفة ساقى (barman): ذكرت 3 شركات أنها واجهت نفس الحالة، واحدة في كل منطقة عدا جنوب الضفة الغربية.
 - وظيفة أمين صندوق: وذكرت شركتان أنهما واجهتا نفس الحالة، وهما من وسط الضفة الغربية.
 - الوظائف الأربع التالية: موظف حجوزات، وتدريب فندقي، ومساعد شيف، ومعد المشروبات، وذكر كل منها من قبل شركة واحدة واجهت نفس الحالة، وكان جميعها من وسط الضفة الغربية.
- ج. الوظائف الوسطى صعبة الإشتغال بسبب فجوات المهارات (جدول (16) في الملحق (2)):
- أفادت الشركات بوجود فجوات مهارات في 9 وظائف وسطى استناداً إلى خبرتها خلال السنوات الثلاث الأخيرة، ونورد تلك الوظائف حسب كثافة انتشارها بدلالة عدد الشركات التي ذكرت كل منها، وتوزيعها في الأقاليم المختلفة وهي:
- وظيفة نادل: وذكرت من 24 شركة على المستوى الوطني، 6 منها في الشمال، و14 في الوسط، و3 في جنوب الضفة الغربية، ومن شركة واحدة في قطاع غزة.
 - وظيفة طاهي: وذكرت من قبل 9 شركات على المستوى الوطني، اثنتان منها في الشمال، و7 شركات في الوسط، وواحدة في قطاع غزة.
 - موظف استقبال: وذكر من 7 شركات على المستوى الوطني، 5 منها من الشمال، واثنتان من الوسط.
 - أمين صندوق: وذكرت من 3 شركات على المستوى الوطني، وجميعها من الوسط.
 - وظيفة ساقى: وذكرت من 3 شركات، واحدة من الشمال، واثنتان من الوسط.

- الوظائف الأربعة: موظف حجوزات، وتدبير فندي، ومساعد شيف، ومعد مشروبات، وقد ذكرت كل وظيفة من شركة واحدة فقط، وكانت جميعها من منطقة الوسط.

بينت إجابات الشركات عن السؤال حول المهارات التي يفترق لها المتقدمون (أي فجوات المهارات) للوظائف الوسطى صعوبة الإشغال أنها شملت المهارات التالية مصنفة حسب النوع:

د. المهارات التي يفترق لها المتقدمون لشغل الوظائف الوسطى

فجوات مهارات التخصص/الوظيفة (job specific skills)

أفادت 10 شركات أن المتقدمين لشغل الوظائف الوسطى التي يصعب إشغالها يفترقون لـ 10 مهارات ذكرت من قبل 29 شركة مرتبة بحسب كثافة التكرار:

- فن التقديم والمتابعة مع الزبائن: وقد ذكرت من 9 شركات، 3 منها من الجنوب، و6 من الوسط.
- مهارات الضيافة: وقد ذكرت من 7 شركات، 3 منها من الشمال، و2 من الوسط، وواحدة من كل من الجنوب وقطاع غزة.
- مهارات الاستقبال: وذكرت من 3 شركات، اثنتان منها من الجنوب، والثالثة من الوسط.
- مهارات حمل الأواني وترتيب السفرة: وقد ذكرت من 5 شركات، جميعها من جنوب الضفة الغربية.
- المهارات الست الأخرى ذكر كل منها من شركة واحدة وهي: إدارة الفنادق، ومهارات التخزين وحفظ الأطعمة، ومهارات التسويق، ومهارات الطبخ، واستخدام الأجهزة والآلات المتخصصة، ومهارات البيع، وقد ذكرت 5 منها من شركات الوسط، ومهارة واحدة ذكرت من شركة في الشمال.

جدول 5-2: مهارات التخصص/الوظيفة التي يفتقر لها المتقدمون
لشغل الوظائف الوسطى في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

فلسطين	قطاع غزة	جنوب الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	شمال الضفة الغربية	مهارات التخصص
9	0	0	6	3	1. فن التقديم والمتابعة مع الزبائن
7	1	1	2	3	2. مهارات الضيافة
3	0	0	1	2	3. مهارات الاستقبال
5	0	5	0	0	4. مهارات حمل الأواني وترتيب السفرة
1	0	0	0	1	5. إدارة الفنادق
1	0	0	1	0	6. مهارات التخزين وحفظ الأطعمة
1	0	0	1	0	7. مهارات التسويق
1	0	0	1	0	8. مهارات الطبخ
1	0	0	1	0	9. استخدام الأجهزة والآلات المتخصصة
1	0	0	1	0	10. مهارات البيع
30	1	6	14	9	المجموع (10 مهارات)

فجوات المهارات المعرفية لدى الوظائف الوسطى

أفادت الشركات عن ملاحظة فجوات في 8 من المهارات المعرفية المهمة التي يفتقر لها المتقدمون لشغل الوظائف الوسطى، وهي تظهر في الجدول (5-3) أدناه مرتبة حسب حدتها بدلالة تكرارها من شركات العينة كما يلي:

- مهارة اللغة الإنجليزية: ذكرت من قبل 16 شركة على المستوى الوطني، 6 منها من الشمال و10 من الوسط.
- التعامل مع النظام المحاسبي: وقد ذكرت من قبل 3 شركات، اثنتان من الشمال، وواحدة من الوسط.
- مهارات الحاسوب: وذكرت من 3 شركات، اثنتان من الشمال، وواحدة من الوسط.
- ثقافة العمل السياحي: وذكرت من 3 شركات، بواقع شركة واحدة من أقاليم الشمال، والوسط، وقطاع غزة.

- التعامل مع نظام الحجوزات: وذكرت من شركتين، واحدة من الشمال، والثانية من الوسط.
- مهارة الحساب: وذكرت من شركتين من الوسط.
- اللغات الأخرى: وذكرت من شركة واحدة في الشمال.
- مهارة الكتابة الجيدة: وذكرت من شركة واحدة في الوسط.

**جدول 5-3: المهارات المعرفية التي يفتقر لها المتقدمون لشغل الوظائف
الوسطى في الأقاليم الفلسطينية المختلفة**

المهارات المعرفية	شمال الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	جنوب الضفة الغربية	قطاع غزة	فلسطين
1. اللغة الإنجليزية	6	10	0	0	16
2. التعامل مع النظام المحاسبي	2	1	0	0	3
3. مهارات الحاسوب	2	1	0	0	3
4. ثقافة العمل السياحي	1	1	0	1	3
5. التعامل مع نظام الحجوزات	1	1	0	0	2
6. الحساب	0	2	0	0	2
7. اللغات الأخرى (فرنسية، وإسبانية، وروسية)	1	0	0	0	1
8. الكتابة الجيدة	0	1	0	0	1
المجموع (8 مهارات)	14	18	0	1	33

فجوات المهارات الحياتية المسببة لصعوبة إشغال الوظائف الوسطى

أفادت الشركات بوجود فجوات في 11 من المهارات الحياتية، تم التأكيد عليها من قبل 58 شركة سياحية وتضم المهارات التالية مرتبة حسب كثافة تكرارها، وهي:

- مهارات الاتصال: وذكرت من 18 شركة، 7 منها من الشمال، و9 من الوسط، واثنان من الجنوب.
- التعامل مع الزبائن: وذكرت من 11 شركة، 3 من الشمال، و7 من الوسط، وواحدة من قطاع غزة.
- الانضباط في العمل: وقد ذكرت من 8 شركات 2 منها من الشمال، و5 من الوسط، وواحدة من الجنوب.

- العمل مع الفريق: وذكرت من 7 شركات، 3 من الشمال، و4 من الوسط.
 - اللباقة: وذكرت من 4 شركات، واحدة من إقليم الشمال، وواحدة من الوسط، واثنان من الجنوب.
 - القدرة على تحمل ضغط العمل: وذكرت من 4 شركات، اثنان من الشمال، وواحدة من الوسط، وأخرى من الجنوب.
 - المظهر اللائق: وذكرت من 3 شركات، اثنان من الوسط، وواحدة من الجنوب.
 - سرعة البديهة: وذكرت من قبل شركتين، الأولى من الشمال، والثانية من الجنوب.
- ثلاث مهارات ذكرت كل منها مرة واحدة وهي: المهنية والاحتراف في العمل، ومهارة الإقناع، وعدم الاتكالية في العمل، وقد ذكرت اثنان من شركات الشمال، والثالثة من الوسط.

جدول 4-5: المهارات الحياتية التي يفتقر لها المتقدمون لشغل

الوظائف الوسطى في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

المهارات الحياتية	شمال الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	جنوب الضفة الغربية	قطاع غزة	فلسطين
9. الاتصال والتواصل	7	9	2	0	18
10. التعامل مع الزبائن	3	7	0	1	11
11. الالتزام والانضباط في العمل	2	5	1	0	8
12. العمل ضمن فريق	3	4	0	0	7
13. اللباقة	1	1	2	0	4
14. القدرة على تحمل ضغط العمل	2	1	1	0	4
15. المظهر اللائق	0	2	1	0	3
16. سرعة البديهة	1	0	1	0	2
17. المهنية في العمل	1	0	0	0	1
18. مهارات الإقناع	0	1	0	0	1
19. عدم الاتكالية في العمل	1	0	0	0	1
المجموع (11 مهارة)	20	29	8	1	58

5-3 أساليب تغلب الشركات على مشكلة نقص المهارات في الوظائف الوسطى

لا تستطيع الشركات السياحية تحقيق أهدافها دون اكمال المهارات فيها كميأ ونوعياً. وبحكم طبيعة القطاع السياحي كقطاع خدمي، وخصوصاً فروعه العاملة في مجال الضيافة والفندقة، فإن مشكلة نقص المهارات الضرورية لشغل الوظائف الوسطى تعتبر من أبرز التحديات التي تواجه شركاته ومرافقه. وهي لا تدخر جهداً لمواجهة تلك المشكلة للحفاظ على ربحيتها وحصتها السوقية واستمراريتها. وللتعرف على تجربة الشركات في كيفية مواجهة مشكلة نقص المهارات، طلب من الشركات تحديد الطرق التي تستخدمها لتفادي مخاطرها، وضمنت الاستمارة سوأالا حول الوسائل التي تقوم الشركات بإتباعها لتفادي مخاطر مشكلة نقص المهارات على أعمالها. وكانت إجاباتها كما يلي:

جدول 5-5: التوزيع النسبي للشركات وفق الطرق التي تتبعها لتوفير

حاجتها من الكوادر المؤهلة لشغل الوظائف الوسطى

(أي للتغلب على مشكلة نقص المهارات) في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

الطرق المتبعة	شمال الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	قطاع غزة (%)	فلسطين (%)
زيادة الأجر المحدد للوظيفة لجذب الكوادر العاملة في مؤسسات أخرى	61.1	20.0	0.0	12.5	20.3
تدريب بعض الموظفين الحاليين في المؤسسة لتعويض النقص	61.1	53.8	24.1	81.3	51.6
توزيع المهام على الكوادر العاملة في الوظائف الحالية	72.2	49.2	27.6	75.0	50.8
تكثيف الدعاية والإعلان لجذب كوادر فلسطينية مناسبة من الخارج	11.1	1.5	0.0	12.5	3.9
توظيف كوادر أجنبية	0.0	7.7	3.4	6.3	5.5
التعاقد مع مؤسسة أخرى لعمل هذا النوع من الوظائف	16.7	18.5	0.0	18.8	14.1
توظيف عاملين جدد وتدريبهم للقيام بهذه الوظائف	83.3	48.4	13.8	37.5	44.1

أ. تدريب بعض العاملين لديها لشغل الوظائف الوسطى الشاغرة: لجأ 51.6% من الشركات لاستخدام هذا الأسلوب على المستوى الوطني. وعلى مستوى المناطق لجأ 81.3% من شركات قطاع غزة، و72.2% من شركات شمال الضفة الغربية، و49.2% من شركات الوسط لإتباع هذا الأسلوب أيضاً، بينما تبين أن 24.1% فقط من شركات جنوب الضفة الغربية يستخدمون هذا الأسلوب.

ب. توزيع مهام الوظائف الناقصة على كوادرات المؤسسة الأخرى: ولجأ 50.8% من الشركات إلى استخدام هذا الأسلوب على المستوى الوطني. وعلى مستوى الأقاليم لجأ لاستخدامه 75% من شركات قطاع غزة، و72.2% من شركات شمال الضفة الغربية، و49.2% من شركات وسطها، و27.6% من شركات جنوب الضفة الغربية.

ت. توظيف عاملين جدد وتدريبهم لملء الشواغر: أفاد 44.1% من الشركات باستخدام هذا الأسلوب على المستوى الوطني، و83.3% من شركات الشمال، و48.4% من شركات الوسط، و37.8% من شركات قطاع غزة، و13.8% من شركات جنوب الضفة الغربية.

د. زيادة الأجر المحدد للوظيفة لاستقطاب الكوادر العاملة لدى شركات أخرى: لجأ 20% من الشركات لاستخدام هذا الأسلوب على المستوى الوطني، وعلى مستوى الأقاليم لجأ لاستخدامه 61% من شركات الشمال، و20% من الوسط، و12.5% من قطاع غزة، ولم تلجأ لاستخدامه شركات الجنوب. وأفاد 53.8% من الشركات أن نسبة نجاح هذا الأسلوب كانت عالية إلى عالية جداً.

هـ. التعاقد مع مؤسسة أخرى للقيام بمهام بعض الوظائف (outsourcing): أفاد 14.1% من الشركات أنهم استخدموا هذا الأسلوب على المستوى الوطني، بواقع 16.2% من شركات الشمال، و18.5% من شركات الوسط، و18.8% من شركات قطاع غزة، بينما لم تلجأ إليه شركات جنوب الضفة الغربية.

استخدم عدد قليل جداً من الشركات أسلوب تكثيف الإعلان عن الوظائف، وتوظيف كوادر أجنبية لمعالجة المشكلة أيضاً.

وفي إجابة الشركات عن مدى نجاح الأساليب التي استخدمتها (جدول (17) في الملحق (2))، تبين أن 5 من بين الأساليب المستخدمة حققت درجة نجاح مرتفعة. وكان أنجعها أسلوب

توظيف كوادر أجنبية بمعدل نجاح 100%، وأسلوب توظيف عاملين جدد وتدريبهم على مهارات الوظائف التي لم تتمكن من إيجاد الأفراد المؤهلين لشغلها وبنسبة نجاح بلغت 84.2%. تلاها وسيلة تدريب بعض الموظفين الحاليين في المؤسسة لتعويض النقص بمعدل نجاح بلغ 83.3%؛ وتوزيع المهام على الكوادر العاملة في الشركة وبمعدل نجاح بلغ 81.5%، والتعاقد مع شركة أو مؤسسة أخرى للقيام بمهام الوظيفة (outsourcing). ولكن لا بد من التنويه أن استخدام أسلوب توظيف كوادر أجنبية لا يعتبر خياراً مستداماً بسبب عدم السيادة على المعابر الحدودية، كما أنه غير قابل للتعميم بسبب قلة عدد الشركات التي لجأت إليه والتي لا تتعدى نسبتها 5.5% من الشركات المشاركة في المسح. أما الأساليب التي لم تحقق النجاح المطلوب فكانت تكثيف الدعاية والإعلان لجذب كوادر فلسطينية مناسبة من الخارج، وزيادة الأجر المحدد للوظيفة لجذب الكوادر العاملة في مؤسسات أخرى.

5-4 أساليب الشركات في معالجة مشكلة فجوات المهارات في الوظائف الوسطى

أ. التدريب خلال العمل

في إجابتها على كيفية تغلبها على فجوات المهارات، أفاد 57.5% من أفراد العينة في جميع المناطق أنهم يلجئون لتدريب الموظفين على إتقان تلك المهارات من خلال العمل تحت إشراف زملائهم القدامى. وتفاوت استخدام هذا الأسلوب بين المحافظات الفلسطينية ما بين 88.9% من شركات شمال الضفة الغربية، و80% من شركات محافظات غزة، و63.1% من شركات وسط الضفة الغربية، و13.8% من شركات جنوب الضفة الغربية. وتبين أن نسبة الشركات التي حققت نسبة نجاح مرتفعة ومرتفعة جداً بلغت على المستوى الوطني 76.7% من مجموع الشركات التي اتبعت هذا الأسلوب. وتفاوتت نسبة الشركات التي حققت هذا المستوى من النجاح بين 100% في محافظات جنوب الضفة ومحافظات قطاع غزة، و78.1% من شركات وسط الضفة الغربية، إلى 50% من شركات شمال الضفة الغربية (جدول (18) في الملحق (2)).

جدول 5-6: التوزيع النسبي للشركات حسب أساليب التغلب على فجوات المهارات في الوظائف الوسطى في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

أساليب التغلب على الفجوات	شمال الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	قطاع غزة (%)	فلسطين (%)
تدريب الموظفين من خلال العمل تحت إشراف زملائهم داخل المؤسسة	88.9	63.1	13.8	80.0	57.5
تدريب من خلال برنامج تدريبي خاص داخل المؤسسة	27.8	33.8	0.0	33.3	25.2
تدريب خارج المؤسسة لدى جهة اختصاص	11.1	16.9	0.0	13.3	11.8

ب. تدريب الموظفين من خلال برنامج تدريبي خاص داخل الشركة

تبين أن 25.2% من شركات العينة على المستوى الوطني نفذت برنامجاً تدريبياً خاصاً لمعالجة فجوات المهارات لدى موظفيها. وكانت نسبة الشركات التي استخدمت هذا الأسلوب متقاربة في محافظات قطاع غزة (33.3%)، ووسط الضفة الغربية (33.8%)، وشمال الضفة الغربية (27.8%). ولكن شركات جنوب الضفة لم تستخدم هذا الأسلوب. وبلغ معدل نجاح هذا الأسلوب على المستوى الوطني 81.7% مقاساً بنسبة الشركات التي حققت مستوى نجاح مرتفع ومرتفع جداً (جدول (18) في الملحق (2)).

ج. تدريب الموظفين خارج المؤسسة لدى جهة اختصاص

بلغت نسبة الشركات التي أرسلت موظفيها للتدريب لدى جهات اختصاص 11.8% من شركات العينة على المستوى الوطني. وتفاوتت نسبة الشركات التي استخدمت هذا الأسلوب بين 16.9% من شركات وسط الضفة الغربية، و13.3% من شركات محافظات قطاع غزة، و11.1% من شركات شمال الضفة الغربية، ولم تستخدم هذا الأسلوب شركات جنوب الضفة الغربية. وبشأن مدى نجاح هذا الأسلوب تبين أن 73.4% من الشركات على المستوى الوطني ترى أن معدل النجاح كان مرتفعاً ومرتفعاً جداً. وعلى مستوى المحافظات، أفاد 90.9% من شركات محافظات وسط الضفة الغربية أن هذا الأسلوب ناجح جداً، بينما قيم 50% من شركات قطاع غزة البرنامج بأنه ناجح بمستوى مرتفع، وأفاد 100% من شركات محافظات الشمال أن مستوى النجاح كان متوسطاً (جدول (18) في الملحق (2)).

5-5 العلاقة بين أهمية بعض المهارات الرئيسية في نجاح أعمال المؤسسات السياحية وبين وفرتها في سوق العمل.

تم استفتاء آراء أفراد العينة عن درجة أهمية 15 مهارة رئيسية لنجاح الشركة السياحية في تحقيق أهدافها، والتعبير عن درجة أهمية كل مهارة رقمياً بمقياس من (1-5). وتم اختيار 5 مهارات رئيسية من كل نوع: 5 مهارات تخصص، 5 مهارات معرفية، و 5 مهارات حياتية. كما طلب من الشركات تحديد درجة وفرة كل من تلك المهارات في السوق والتعبير عن درجة الوفرة رقمياً بمقياس من (1-5) أيضاً. والعبرة في اختيار مؤشر أهمية المهارة، والتعبير عنه كمياً للدلالة على حدة رغبة الشركات في الاستحواذ عليه، أي حدة طلب الشركة على المهارة. أما مؤشر وفرة المهارة فيعبر عن عرض المهارة في سوق العمل. والغرض من ذلك إيجاد مؤشرات بديلة تمكننا من تحديد فعالية سوق العمل لجسر الفجوات بين العرض والطلب في ظل عدم توفر بيانات دقيقة عنهما.

ويستند افتراضنا إلى أن الطلب على مهارة ما يتناسب طردياً مع أهميتها لنجاح المنشأة. كما أن زيادة الطلب عليها يقود إلى زيادة أجرها، وزيادة جاذبيتها بالنسبة للعاملين، وبالتالي زيادة وفرتها في السوق. بمعنى أن العلاقة بين الأهمية والوفرة هي علاقة سببية طردية. قد لا تنطبق هذه المقاربة المبسطة على كل الحالات، ولكننا نعتقد أن استخدامها هنا يساعد في تحقيق أهداف البحث.

يلاحظ أن نسبة الشركات التي أفادت بأن مهارة العلاقات العامة ذات أهمية كبيرة وكبيرة جداً بلغت 96.9% من مجموع الشركات على المستوى الوطني، وتراوح بين 89.7% في جنوب الضفة الغربية إلى 100% في الوسط. بينما بلغت نسبة الشركات التي أفادت أن مستوى وفرتها كبير وكبير جداً نحو 36.4% على المستوى الوطني، وتراوح بين 16.7% في شمال الضفة الغربية إلى 65.5% في جنوبها. نلاحظ هنا أن التفاوت في إجابات أفراد العينة كان محدوداً في تقييم مستوى الأهمية في جميع المناطق، ولكنه كان كبيراً في تقييم مستوى الوفرة. والتفسير الوحيد لهذا التفاوت في تقييم الوفرة، أنه يعود إلى التفاوت في الطلب على الخدمات السياحية بين المناطق.

يلاحظ أن نتائج التحليل الوارد أعلاه تنطبق على جميع المهارات بأنواعها الثلاث (مهارات التخصص/الوظيفة، والمعرفية، والحياتية في الجداول (19)، (20)، و(21) على التوالي في الملحق (2))، مع اختلاف حجم الفجوات بين المناطق. لذا لا نرى حاجة لتكرار التحليل. ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أن أكبر الفجوات التي سجلت بين الأهمية والوفرة كانت في مهارة إدارة السفرة (الطعام والشراب)، وأصغرها كانت في مهارة إدارة الحدث.

قياس الارتباط بين الأهمية والوفرة

لمزيد من التأكيد حول طبيعة العلاقة بين الأهمية وبين الوفرة لكل مهارة، تم قياس الارتباط فيما بينهما باستخدام معامل بيرسون لقياس مدى وجود ارتباط (correlation) بين أهمية مهارات رئيسية بالنسبة للمشغلين وبين وفرتها في السوق. وتبين لنا عدم وجود علاقة ارتباط بين أهمية المهارات ووفرتها. فلدى حساب معامل الارتباط (Pearson correlation)، وجدنا أن قيمته لم تتجاوز 0.2 لجميع المهارات، وأن درجة أهميته المعنوية (significance value) تجاوزت 0.05 في جميع المهارات. وتعكس هذه النتيجة عدم وجود ارتباط بين أهمية المهارة وبين وفرتها. وبلغت الاقتصاد يمكن الجزم بفشل آلية السوق في توفير المهارات التي تجمع الشركات على أهميتها الكبيرة جداً بالنسبة لنجاح الشركات وتنافسيتها وربحيتها.

جدول 5-7: معامل الارتباط الخطي وأهميته المعنوية بين وفرة وأهمية

كل مهارة تخصصية/وظيفية في القطاع السياحي الفلسطيني

المهارات التخصصية/الوظيفية	معامل الارتباط (Pearson)	الأهمية المعنوية (P-value)
العلاقات العامة/علاقات الزبائن	0.038	0.670
إدارة الموارد البشرية	0.078	0.378
رئيس الطهاة	-0.031	0.736
إدارة الحدث	0.162	0.076
إدارة الطعام والشراب	-0.042	0.647

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول 5-8: معامل الارتباط الخطي وأهميته المعنوية بين وفرة وأهمية كل مهارة معرفية في القطاع السياحي الفلسطيني

المهارات المعرفية الرئيسية	معامل الارتباط (Pearson)	الأهمية المعنوية (P-value)
التحليل والتفكير المنطقي	-0.051	0.564
اللغة الإنجليزية	0.011	0.898
الحساب	0.096	0.279
الكتابة الجيدة	0.090	0.310
سرعة وشغف التعلم	-0.020	0.818

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول 5-9: معامل الارتباط الخطي وأهميته المعنوية بين وفرة وأهمية كل مهارة حياتية في القطاع السياحي الفلسطيني

المهارات الحياتية	معامل الارتباط (Pearson)	الأهمية المعنوية (P-value)
مهارات الاتصال والتواصل مع الزبائن	-0.069	0.435
العمل مع الفريق	-0.011	0.904
الانضباط والتقييد بأخلاقيات العمل	-0.072	0.418
حب العمل والتوجه الإيجابي	-0.045	0.614
الاجتهاد والعمل تحت الضغط	0.082	0.356

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5-6 خلاصة الفصل

أفاد 29.2% من الشركات في العينة على المستوى الوطني أنها تعاني من وجود وظائف وسطي شاغرة لم تتمكن من ملئها بكوادر مسلحة بالمهارات المطلوبة، أي بسبب وجود مشكلة نقص في عددهم في السوق. وهذا يشير إلى أن حدة ظاهرة نقص المهارات أعلى بثلاثة أضعاف مما هي في الوظائف العليا. ومن المرجح أن ذلك يرجع إلى تأثير تخفيف القيود على العمل في السوق الإسرائيلية وجاذبية الأجور المرتفعة فيها. وبلغ عدد الوظائف الوسطى الشاغرة التي أفصحت الشركات أن عرضها عاجز عن تلبية الطلب عليها 13 وظيفة. وما يؤكد على وجود

النقص في تلك المهارات أن بعض المتقدمين المؤهلين لشغلها طلبوا رواتب عالية ليس بإمكان الشركات الموافقة عليها. وكان من أبرز تلك الوظائف: نادل (سفرجي)؛ وطاهي؛ وموظف استقبال، وأمين صندوق، وساقى. وتبين أن هذه الظاهرة كانت أكثر حدة في وسط الضفة الغربية. ولكن الركون إلى مسح واحد عن الوظائف الشاغرة لا يفي بالغرض.

في إجابة أفراد العينة عن الوظائف الوسطى صعبة الإشغال بسبب عدم إيجاد مؤهلين لشغلها خلال السنوات الثلاث الماضية، أفادت 57 شركة (44.1% من أفراد العينة) أنها واجهت هذه الحالة، وكانت تفاصيلها كما يلي:

1. 18 شركة أفادت أنها واجهت مشكلة نقص شديد في عدد المؤهلين لشغل 8 وظائف وكان أهمها: نادل؛ وطاهي؛ وموظف استقبال؛ وأمين صندوق؛ ومعد مشروبات؛ وساقى؛ ومساعد شيف.
2. 32 شركة أفادت أن المتقدمين افتقروا للخبرة العملية المطلوبة لـ 9 وظائف وهي: نادل؛ وطاهي؛ وموظف استقبال؛ وساقى؛ وأمين صندوق؛ وموظف حجوزات؛ وتدبير فنادق؛ ومساعد طاهي؛ ومعد مشروبات.
3. 29 شركة عزت سبب صعوبة إشغال الوظائف إلى وجود فجوات في مهارات. وفي إجاباتها عن أنواع وأسماء تلك المهارات كانت إجاباتهم كما يلي:
 - 10 من الشركات ذكرت أن حالات الفجوات كانت في مهارات التخصص، وكان أهمها: فن تقديم الطعام والمتابعة مع الزبائن؛ ومهارات الضيافة؛ ومهارات الاستقبال؛ ومهارات حمل الأواني وترتيب السفرة؛
 - 11 شركة أفادت أن الفجوات كانت في المهارات المعرفية وكان أهمها: اللغة الإنجليزية؛ والتعامل مع النظام المحاسبي؛ ومهارات الحاسوب؛ وثقافة العمل السياحي؛ والتعامل مع نظام الحجوزات، والحساب.
 - 28 شركة أفادت أنها افتقرت لبعض المهارات الحياتية وكان أبرزها: مهارات التواصل والاتصال؛ والتعامل مع الزبائن؛ والالتضباط في العمل؛ واللباقة؛ والعمل تحت الضغط؛ والمظهر اللائق، وسرعة البديهة.

التغلب على نقص المهارات

وبشأن السؤال حول الأساليب التي استخدمتها الشركات لتجاوز مشكلة النقص في المهارات لجأت 66 شركة (52% من الإجمالي) إلى تدريب موظفين حاليين لديها، و51.1% من الشركات لجأت لتوزيع مهام الوظيفة الناقصة على موظفين حاليين لديها، ولجأت 44.1% من الشركات إلى توظيف عاملين مناسبين وتدريبهم للقيام بالوظائف الناقصة، ولجأت 20.5% من الشركات إلى رفع الأجر المخصص للوظيفة لإغراء موظفي الشركات الأخرى، و14.2% لجأت للتعاقد مع مؤسسات أخرى لسد الفراغ لديها. وبعد استثناء خيار توظيف كوادر أجنبية بسبب ندرة استخدامه من قبل الشركات، كان تقييم الشركات لأربعة من الأساليب المذكورة أنها حققت نجاحاً كبيراً. حيث كان تقييم الشركات الأعلى لأسلوب توظيف عاملين جدد وتدريبهم لأداء الوظائف المعينين فيها بمعدل 84.2%، وأسلوب تدريب بعض الموظفين الحاليين في الشركة لشغل الوظائف التي يفتقر لها السوق بمعدل نجاح بلغ 83.3%، وأسلوب توزيع مهام الوظيفة صعبة الإشغال على عدد محدود من العاملين في الشركة بمعدل نجاح بلغ 81.5%، وأسلوب التعاقد مع مؤسسة أخرى قادرة على أداء مهام الوظيفة (outsourcing) بنسبة نجاح بلغت 72.2%.

التغلب على فجوات المهارات

وبشأن كيفية معالجة الشركات لمشكلة فجوات المهارات أفادت 73 شركة (57.5% من الإجمالي) أنها استخدمت أسلوب التدريب خلال العمل (OJT) تحت إشراف زملاء العمل؛ وأفادت 32 شركة (25.2% من الإجمالي) أنها نفذت برامج تدريبية داخل الشركة؛ وذكرت 15 شركة (11.8% من الإجمالي) أنها أوفدت موظفيها لبرامج تدريب لدى جهات اختصاص، ولجأت 3 شركات لوسائل أخرى. وبشأن تقييمها لنتائج هذه التدخلات، أفادت الشركات أن عمل برامج تدريب خاصة لموظفي الشركة هو الأسلوب الأنجح بمعدل 81.3%، تلاه أسلوب التدريب خلال العمل بمعدل نجاح قدر بـ 76.7%، وآخرها أسلوب إرسال الموظفين للمشاركة في دورات لدى مراكز تدريب مختصة.

في ختام هذا الفصل، يذكر انه تم استفتاء أفراد العينة عن درجة أهمية 15 مهارة رئيسية لنجاح الشركة السياحية في تحقيق أهدافها، والتعبير عن درجة أهمية كل مهارة رقمياً بمقياس من (1-

5). وتم اختيار 5 مهارات رئيسية من كل نوع: 5 مهارات تخصص، و 5 مهارات معرفية، و 5 مهارات حياتية. كما طلبنا من الشركات تحديد درجة وفرة كل من تلك المهارات في السوق والتعبير عن درجة الوفرة رقمياً بمقياس من (1-5) أيضاً. والعبارة في اختيار مؤشر درجة أهمية المهارة، والتعبير عنه كمياً للدلالة على حدة رغبة الشركات في الاستحواذ عليه، أي حدة طلب الشركة على المهارة. أما مؤشر وفرة المهارة فهو يعبر عن عرض المهارة في سوق العمل وفحص الارتباط فيما بينها.

كان الافتراض أنه كلما زادت أهمية المهارة لنجاح الشركات زاد الطلب عليها، وزيادة الطلب على المهارة تحفز على زيادة وفرتها، أي عرضها. وكنا نتوقع أن نكون أمام وجود ارتباط موجب وقوي بين الأهمية والوفرة. ولكن، ولدى قياس الارتباط بين أهمية ووفرة كل مهارة تبين عدم وجود أي ارتباط بينهما في جميع المهارات من الأنواع الثلاثة. وتعكس هذه النتيجة المهمة عدم استجابة منظومة إعداد الموارد البشرية لاحتياجات القطاع السياحي.

الفصل السادس

دور الشركات السياحية في تدريب وتعليم المهارات

1-6 مدخل

يتميز القطاع السياحي بكونه من القطاعات كثيفة الاستخدام للقوى العاملة (labor intensive). وبحكم طبيعته هذه، لم يتأثر بشكل كبير بالأتمتة وإحلال الآلات مكان العاملين كما هو الحال في معظم قطاعات النشاط الاقتصادي الأخرى. وليس هناك ما يشير إلى تغير هذا الوضع على المدى المنظور، الأمر الذي يقدم بشرة سارة للعديد من الدول التي تواجه مشكلة في توليد وظائف جديدة. حيث بإمكانها استغلال هذه الميزة المهمة للقطاع السياحي في معالجة معضلة نقص الوظائف. ويجدر هنا التذكير بأن إنتاجية القطاع وتنافسيته ستظل تعتمد على مهارات العاملين فيه، لذا فإن المفتاح الرئيسي لاستغلال ميزته النسبية تكمن في تزويد العاملين فيه بالمهارات المطلوبة. ولاحقاً لما قدمناه من نتائج مقلقة عن نقص المهارات وفجواتها في القطاع السياحي، وغياب الارتباط بين أهمية المهارات السياحية وبين وفرتها في السوق الفلسطينية الأمر الذي أكد على عدم فعالية آلية السوق في تزويد القطاع السياحي بالمهارات المطلوبة، فإن توفيرها كمياً ونوعياً، يستوجب التدخل الفعال من قبل صانعي السياسات، وخصوصاً وزارات التعليم والتعليم العالي والسياحة والعمل.

لا بد من الإشارة هنا إلى أن شركات القطاع السياحي الفلسطيني لم تقف مكتوفة الأيدي إزاء تحديات نقص المهارات وفجواتها، خصوصاً في ضوء عدم منح هذا الموضوع اهتماماً كافياً لتحقيق مستوى مقبول من موازنة مخرجات التعليم والتدريب المهني مع احتياجات السوق. وسنحاول في هذا الفصل إلقاء الضوء على الجهود التي تقوم بها الشركات السياحية الفلسطينية لمواجهة تحديات نقص وفجوات المهارات المطلوبة لشغل الوظائف العليا والوسطى.

6-2 كثافة وأنواع التدريب الذي نفذته الشركات السياحية لموظفيها

قمنا لأسباب عملية بتقسيم التدريب حسب طرق التنفيذ إلى ثلاثة أنواع:

1. تدريب الموظفين لدى المؤسسات التدريبية المتخصصة؛ ويتم بإرسال الموظفين للمشاركة في دورات تدريبية لدى معاهد ومراكز تدريب متخصصة، محلية وخارجية، تنفذ دورات تدريبية متنوعة لموظفي الإدارة العليا والوسطى، وغالباً ما يقدمها مدربون متمرسون. وهي ذات فائدة كبيرة ولكنها مرتفعة التكاليف، وقد يكون توقيتها غير مناسب لأصحاب الوظائف العليا. أفاد 22.1% من الشركات السياحية على المستوى الوطني أنها استخدمت فرص التدريب المتاحة من هذا النوع. ويلاحظ أن شركات قطاع غزة كانت في المرتبة الأولى، حيث شارك موظفو 37.5% من الشركات في هذا النوع، تلتها شركات وسط الضفة الغربية التي شارك موظفو 27.1% من الشركات فيها.
2. تدريب الموظفين من خلال ورش عمل متخصصة داخل المؤسسة؛ وهي دورات تصمم وفق احتياجات الشركة لكوادرها العليا والوسطى، ويتم التعاقد مع مدربين من موظفي الشركة و/أو من خارجها لتنفيذ التدريب. وهذا الأسلوب يسمح بتدريب عدد كبير نسبياً (15-20) في كل برنامج أو ورشة، ويمكن التحكم في توقيتها بما يسمح باستمرار العمل في الشركة، كما أنها موفرة في التكاليف. أفاد 23.8% من الشركات على المستوى الوطني (29 شركة) أنها نفذت تدريباً من هذا النوع؛ واحتلت شركات قطاع غزة المرتبة الأولى بتنفيذ 56.3% من شركاته هذا الأسلوب في التدريب، تلاها وسط الضفة الغربية بتنفيذ 28.8% من شركاته هذا الأسلوب في التدريب.
3. تدريب الموظفين من خلال العمل (OJT) تحت إشراف زملاء العمل؛ وهذا التدريب ملائم للموظفين الجدد أو لدى إجراء تدوير للموظفين، أي إجراء تنقلات للموظفين من وظيفة إلى أخرى داخل الشركة. وهو تدريب فعال للارتقاء بمهارات التخصص وقليل التكاليف، ولكنه لا يصلح للكثير من المهارات المعرفية والحياتية. أفاد 63.9% من الشركات على المستوى الوطني أنها نفذت هذا النوع من التدريب، و100% من شركات شمال الضفة، و75% من شركات قطاع غزة، و72.9% من شركات وسط الضفة الغربية، و17.2% من شركات الجنوب.

جدول 6-1: التوزيع النسبي للشركات السياحية التي نفذت نشاطات
تدريبية لموظفيها حسب الطرق المستخدمة

فلسطين	قطاع غزة	جنوب الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	شمال الضفة الغربية		
77.9	62.5	89.7	72.9	88.9	لا	لدى مؤسسات تدريبية متخصصة خارجية
22.1	37.5	10.3	27.1	11.1	نعم	
76.2	43.8	100.0	71.2	83.3	لا	تدريب من خلال ورش عمل داخل المؤسسة
23.8	56.3	0.0	28.8	16.7	نعم	
36.1	25.0	82.8	27.1	0.0	لا	تدريب من خلال العمل بإشراف زملاء العمل
63.9	75.0	17.2	72.9	100.0	نعم	

3-6 مجالات التدريب

وبشأن مجالات التدريب التي نفذتها الشركات السياحية فكانت كما يلي:
أ. التدريب في مهارات التخصص (الوظيفة) (جدول (22) في الملحق (2)).
تبين أن 63.6% من الشركات نفذت تدريباً لكوادرها شمل نحو 20 من مهارات التخصص.
وفيما يلي عرض للمهارات الخمس الأولى الأكثر تكراراً من قبل الشركات:

1. فن السفر/إدارة الطعام: وقد نفذ 40% من الشركات السياحية على المستوى الوطني دورات تدريب في هذا المجال، وعلى مستوى المحافظات، نفذه 66.7% من شركات جنوب الضفة الغربية، و55.6% من شركات الشمال، و42% من شركات الوسط، و6.3% من شركات قطاع غزة.
2. فنون الطهي: وقد نفذ من قبل 31.1% من الشركات على المستوى الوطني، 43.8% من شركات قطاع غزة، و34.0% من شركات الوسط، و16.7% من شركات شمال وجنوب الضفة الغربية.
3. مهارات الاستقبال: ونفذ من قبل 21.1% من الشركات السياحية على المستوى الوطني، 33.3% من شركات الجنوب، و22% من شركات الوسط، و18.8% من شركات قطاع غزة، و16.7% من الشمال.

4. مهارة الضيافة والعناية بالزبائن: ونفذ من قبل 15.6% من الشركات على المستوى الوطني، وبواقع 68.8% من شركات قطاع غزة، و5.6% من شركات الشمال، و4% من شركات الوسط.

5. جميع المهارات لكل العاملين حسب تخصصاتهم، وقد نفذ من قبل 11.1% من الشركات السياحية على المستوى الوطني، ومن 38.9% من شركات الشمال، ومن 6% من شركات الوسط.

ب. تدريب المهارات المعرفية (جدول (23) في الملحق (2)):

تشير إقادات الشركات السياحية إلى أن 42 شركة نفذت دورات تدريبية في 14 من المهارات المعرفية، وفيما يلي أول 5 مهارات منها من حيث كثافة تكرارها:

1. النظام المحاسبي: ونفذ من قبل 13.3% من الشركات على المستوى الوطني، وعلى مستوى المحافظات بواقع 11.1% من شركات الشمال، و18% من شركات الوسط، و6.3% من شركات قطاع غزة.

2. اللغة الإنجليزية: ونفذ من قبل 10% من الشركات على المستوى الوطني، وعلى مستوى المحافظات بواقع 5.6% من شركات الشمال، و4% من شركات الوسط، و37.7% من شركات قطاع غزة.

3. المهارات الإدارية: ونفذ من قبل 8.9% من الشركات على المستوى الوطني، و8% من شركات الوسط، و31.3% من شركات قطاع غزة.

4. الهدام وحسن المظهر: ونفذ من قبل 8.9% من الشركات على المستوى الوطني، وعلى مستوى المحافظات بواقع 16.7% من شركات الشمال، و10% من شركات الوسط.

5. العلاقات العامة: ونفذ من قبل 4.4% من الشركات على المستوى الوطني، ومن قبل 25% من شركات قطاع غزة.

ج. التدريب في المهارات الحياتية (جدول (24) في الملحق (2)):
تبين أن 42 من الشركات (32.6%) من الإجمالي نفذت دورات تدريبية في 5 مهارات
حياتية وهي:

1. مهارات الاتصال والتواصل: ونفذت من قبل 42.2% من مجموع الشركات المشاركة في تنفيذ برامج تدريب للمهارات الحياتية على المستوى الوطني، وواقع 44.4% من مجموع شركات الشمال المشاركة، و50% من شركات الوسط المشاركة، و31.2% من شركات قطاع غزة المشاركة.
2. مهارات اللباقة في الحديث: حيث نفذ من قبل 5.6% من الشركات المشاركة في التدريب على المستوى الوطني، وواقع 11.1% من شركات الشمال، و4% من شركات الوسط، و6.3% من شركات قطاع غزة وجميع النسب منسوبة للشركات المشاركة في تدريب المهارات الحياتية.
3. العمل تحت الضغط: حيث نفذ من قبل 4.4% من الشركات المشاركة على المستوى الوطني، وواقع 5.6% من شركات الشمال، و4% من شركات الوسط، و6.3% من شركات قطاع غزة المشاركة.
4. العمل ضمن فريق: حيث نفذ من قبل 1.1% من الشركات المشاركة على المستوى الوطني، ومن 2% من شركات الوسط المشاركة.
5. حل المشكلات والثقة بالنفس: وقد نفذ من قبل 1.1% من الشركات على المستوى الوطني، وعلى مستوى المحافظات نفذ هذا التدريب 6.3% من شركات قطاع غزة فقط.

4-6 صعوبات تنظيم دورات تدريبية في المهارات السياحية

في إجابة الشركات عن السؤال بشأن مصاعب تنظيم الدورات التدريبية لكوادرها، أفاد 21.9% من الشركات على المستوى الوطني أنها واجهت بعض الصعوبات. وعلى مستوى المناطق تبين أن جميع الشركات السياحية في قطاع غزة تعاني من الصعوبات التالية: نقص المعلومات عن الدورات، نقص المدربين، نقص الدورات، وارتفاع تكلفتها. كما أفاد 19% من شركات وسط

الضفة الغربية عن صعوبة إيجاد مدربين بالجودة المطلوبة، وأفاد 42.9% منها أن تكلفة الدورات مرتفعة.

جدول 6-2: التوزيع النسبي للشركات حسب الصعوبات التي تواجهها في تنفيذ التدريب السياحي لكوادرها العليا والوسطى

فلسطين	قطاع غزة	جنوب الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	شمال الضفة الغربية	صعوبات عمل دورات تدريبية
11.5	100.0	_	9.5	0.0	نقص في توفر المعلومات حول الدورات التدريبية
15.4	100.0	_	14.3	0.0	لا يوجد مدربين/دورات في مجال المهارات السياحية
19.2	100.0	_	19.0	0.0	عدم وجود دورات أو مدربين للمهارات السياحية بالجودة المطلوبة
38.5	100.0	_	42.9	0.0	تكلفة عمل هذه الدورات مرتفعة

6-5 تقييم الشركات السياحية لجاهزية الملتحقين الجدد بالعمل لديها من خريجي المراحل التعليمية المختلفة (جدول (25) في الملحق (2)):

أ. خريجو الثانوية - المسار الأكاديمي:

كان تقييم الشركات السياحية لمستوى إعداد الخريجين الجدد من المستوى الثانوي الأكاديمي الملتحقين بالعمل لديها كما يلي:

أفاد 36.2% من الشركات على المستوى الوطني أن خريجي الثانوية العامة يفتقرون للإعداد، و24.4% من الشركات أفادت أن إعدادهم كان متوسطاً؛ وأفاد 39.4% أنهم معدين بشكل جيد. وتفاوت هذا التقييم في المحافظات المختلفة، حيث أفاد 73.3% من شركات المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) أن الخريجين يفتقرون للإعداد، و13.3% أفادوا أن إعدادهم كان متوسطاً، و13.3% أفادوا أنهم معدين بشكل جيد. أما بالنسبة لتقييم محافظات جنوب الضفة الغربية، فقد أفاد 27.4% من الشركات أن خريجي الثانوية معدين

بشكل متوسط، و72.4% يعتقدون أنهم معدين بشكل جيد. وأفاد 38.8% من شركات محافظات الوسط التي تشمل القدس ورام الله وبيت لحم وأريحا أنهم يفتقرون للإعداد، و23.2% أنهم متوسطو الإعداد، و38.8% أفادت أن إعدادهم كان جيداً. وفي محافظات شمال الضفة الغربية أفاد 55.6% من الشركات أنهم يفتقرون للإعداد، و33.3% أن إعدادهم كان متوسطاً، و11.1% أن إعدادهم كان جيداً.

ب. خريجو الثانوية – المسار السياحي:

كان تقييم الشركات السياحية لمستوى إعداد الخريجين الجدد من المستوى الثانوي السياحي الملتحقين بالعمل لديها كما يلي:

أفاد 26.6% من الشركات على المستوى الوطني أن خريجي الثانوية السياحية يفتقرون للإعداد، و29.7% من الشركات أفادت أنهم متوسطو الإعداد، وأفاد 43.8% أنهم معدين بشكل جيد. وتفاوت هذا التقييم أيضاً في المحافظات المختلفة، حيث أفاد 26.7% من شركات المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) أن الخريجين يفتقرون للإعداد، وأفاد 46.7% أن إعدادهم كان متوسطاً، و26.7% أنهم معدين بشكل جيد. أما تقييم محافظات جنوب الضفة الغربية فقد كان تقييمهم متطابقاً مع تقييم خريجي التوجيهي الأكاديمي: أي 27.4% من الشركات أفادت أنهم معدين بشكل متوسط، و72.4% أنهم معدين بشكل جيد. وبالنسبة لتقييم شركات محافظات الوسط، أفاد 31.8% أنهم يفتقرون للإعداد، و24.2% أنهم متوسطو الإعداد، و43.9% أفادت أن إعدادهم كان جيداً. وفي محافظات شمال الضفة الغربية، أفاد 50.0% من الشركات أنهم يفتقرون للإعداد، و38.9% أن إعدادهم كان متوسطاً، و11.1% أن إعدادهم كان جيداً.

ج. خريجو كليات المجتمع والمعاهد المتوسطة (سنة إلى سنتين):

تقدم كليات المجتمع برامج تعليمية لتأهيل الراغبين بالعمل في القطاع السياحي مدتها سنة إلى سنتين لمن أنهوا المرحلة الثانوية العامة، وكان تقييم الشركات السياحية لخريجي هذه الكليات والمعاهد الذين عملوا لديها كما يلي:

أفاد 21.1% من الشركات على المستوى الوطني أن إعداد خريجي كليات المجتمع كان ضعيفاً، و33.6% من الشركات أفادت أن إعدادهم كان متوسطاً، وأفاد 45.3% من الشركات أنهم كانوا معدين بشكل جيد. وتفاوت هذا التقييم في المحافظات المختلفة، حيث أفاد 6.7% من شركات المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) أن إعداد الخريجين كان ضعيفاً، وأفاد 73.3% أن إعدادهم كان متوسطاً، وأفاد 20% من الشركات أنهم كانوا معدين بشكل جيد. أما تقييم محافظات جنوب الضفة الغربية فبيّن أن 27.7% من الشركات قيمت إعدادهم بأنه متوسط، و72.4% منها قيمته على أنه جيد. وفي محافظات الوسط كان تقييم 25.8% من الشركات أنه كان إعداداً ضعيفاً، و27.3% قيمته بأنه متوسط، و47.0% أفادت أن إعدادهم كان جيداً. وفي محافظات شمال الضفة الغربية أفاد 50% من الشركات أنهم يفتقرون للإعداد، و33.3% أن إعدادهم كان متوسطاً، و16.7% رأّت أن إعدادهم كان جيداً.

د. خريجو الجامعات والكليات الجامعية (3-4 سنوات):

تقدم الجامعات الفلسطينية بعض البرامج التعليمية الخاصة بالقطاع السياحي، وهي المزود الرئيسي للشركات السياحية بالعديد من المهارات الضرورية الأخرى من محاسبين وإداريين ومختصين في تقنية المعلومات والاتصالات ومهندسين من مختلف التخصصات. لذا فتقييم الشركات هنا لا يقتصر على خريجي المهن السياحية، وإنما يشمل أيضاً الخريجين في جميع التخصصات الأخرى التي تحتاجها شركات القطاع السياحي والذي نلخصه فيما يلي:

- أفاد 20.5% من الشركات السياحية على المستوى الوطني أن إعداد خريجي الجامعات كان ضعيفاً.
- و25.2% من الشركات أفادت أن إعدادهم كان متوسطاً.
- وأفاد 54.3% من الشركات أنهم كانوا معدين بشكل جيد.

تفاوت هذا التقييم في المحافظات المختلفة أيضاً، حيث أفاد: 6.7% من شركات المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) أن إعداد الخريجين كان ضعيفاً، وأفاد 46.7% من الشركات أن إعدادهم كان متوسطاً، وأفاد 46.7% من الشركات أنهم كانوا معديين بشكل جيد.

أما تقييم محافظات جنوب الضفة الغربية فبيّن أن 3.4% من الشركات قيمت إعدادهم بأنه ضعيف، و 24.1% من الشركات رأّت أنه كان متوسطاً، و 72.4% منها رأّت أنه كان جيداً.

وفي محافظات الوسط كان تقييم

23.1% من الشركات أن إعداد الخريجين كان ضعيفاً، و 18.5% قيمته بأنه متوسط، وأفاد 58.5% من الشركات أن إعدادهم كان جيداً.

وفي محافظات شمال الضفة الغربية أفاد

50% من الشركات أن إعداد الخريجين كان ضعيفاً، وأفاد 33.3% من الشركات أن إعدادهم كان متوسطاً، و 16.7% منها أفاد بأن إعدادهم كان جيداً.

بشكل عام، ورغم التباين في إجابات شركات جنوب الضفة الغربية عن أداء منظومة إعداد الموارد البشرية، نعتقد أن النتائج في معظمها لا تدعو للارتياح، وتستوجب وقفة جادة ومسؤولية تجاه اتخاذ الخطوات الكفيلة بتصحيح الوضع.

6-6 خلاصة الفصل

يبين هذا الفصل أن 63.9% من الشركات تقدم التدريب في مجال التخصص (job specific) لكوادرها خلال العمل (OJT)، و 23% منها تنفذ برامج تدريبية خاصة، و 22% من الشركات ترسل كوادرها للتدريب لدى مؤسسات تدريبية مختصة. وبشأن المهارات التي نفذت فيها الشركات تدريباً لكوادرها العليا والوسطى فكانت مصنفة حسب النوع كما يلي:

مهارات التخصص: قامت 82 شركة (63.6%)، من الشركات التي أفادت أنها دربت كوادرها بتنفيذ التدريب في 20 مهارة من مهارات التخصص، وتركزت كثافة التدريب في المجالات التالية:

40% من الشركات على المستوى الوطني دربت كوادرها في مجال فن السفارة (مهارات تقديم الطعام والشراب)، و31.1% على فنون الطبخ؛ و21.1% على مهارات الاستقبال؛ و15.6% على الضيافة والعناية بالزبائن؛ و11.1% على مهارات "البار"؛ و11.1% من الشركات دربت كوادرها على جميع المهارات السياحية لكل العاملين حسب تخصصاتهم؛ و5.6% على مهارات رئيس الطهاة؛ و5.6% على مهارات الخدمات السياحية.

المهارات المعرفية: وبلغت نسبة الشركات التي دربت كوادرها على المهارات المعرفية 42 شركة، وشمل التدريب 14 مهارة معرفية كان أهمها المهارات التالية: النظام المحاسبي ونفذ من قبل 13% من شركات العينة على المستوى الوطني، واللغة الإنجليزية، ونفذ من قبل 10% من الشركات؛ والمهارات الإدارية ونفذ من قبل 8.9% من الشركات، والعلاقات العامة، ونفذ من قبل 4.4% من الشركات.

المهارات الحياتية: وبلغت نسبة الشركات التي دربت كوادرها على المهارات الحياتية 42.2% من الشركات التي نفذت نشاطاً تدريبياً لكوادرها على المستوى الوطني. أما مجالات التدريب التي نفذتها، فشملت على المستوى الوطني مهارات الاتصال ونفذت من قبل 42.2% من الشركات؛ ومهارات اللباقة ونفذت من قبل 5.6% من الشركات؛ ومهارة العمل تحت الضغط ونفذت من قبل 4.4% من الشركات، والعمل ضمن فريق، وحل المشكلات والثقة بالنفس، ونفذت من قبل 1.1% من الشركات.

وحول صعوبات التدريب في المهارات السياحية أفادت الشركات بأن مراكز التدريب والمدرسين الجيدين محدودة العدد، وتكلفة التدريب مرتفعة.

وبالنسبة لتقييم الشركات لخريجي المراحل التعليمية المختلفة من حيث جاهزيتهم للعمل في الوظائف السياحية فتميزت من نتائج المسح ما يلي:

- أفاد 36.2% من الشركات أن خريجي الثانوية العامة يفتقرون للإعداد، وأفاد 24.4% منها أن إعدادهم كان متوسطاً، و39.4% أنه كان جيداً.
- وأفصح 26.6% من الشركات أن جاهزية خريجي التعليم الثانوي السياحي يفتقرون للإعداد، وأفصح 29.7% منها أنهم متوسطو الإعداد، و43.8% منها أن إعدادهم كان جيداً.
- وأفاد 21.1% من الشركات أن إعداد خريجي كليات المجتمع كان ضعيفاً، و33.6% منها رأته متوسطاً، و45.3% رأته جيداً.
- و20.1% من الشركات قيمت إعداد خريجي الجامعات والكليات الجامعية للعمل في القطاع السياحي بأنه كان ضعيفاً، و25.2% من الشركات ذكرت أنه كان متوسطاً، و54.3% أنه كان جيداً.

الفصل السابع النتائج والتوصيات

7-1 نتائج الدراسة

يجدر التنويه هنا، وبشكل خاص، إلى ثلاث من النتائج التي توصلنا إليها لدى مراجعة الأدبيات السابقة عن تطور القطاع السياحي، والتي نعتقد أنها يجب ألا تغيب عن بال صانعي السياسات الخاصة بتنمية القطاع السياحي، والنتائج الثلاث هي:

أولاً: نمت معدلات تطور القطاع السياحي بوتائر سريعة خلال العقود الأخيرة، وكانت أعلى من معدلات نمو معظم القطاعات الاقتصادية الأخرى في معظم دول العالم. ولكن معدلات النمو المرتفعة في القطاع السياحي بحد ذاتها، لا تعني أنه سيلعب دوراً قيادياً في اقتصاداتها، وإنما تشترط استجابة قطاعات الاقتصاد الأخرى لاحتياجات القطاع السياحي المتنامية، وتقوية ارتباطات القطاع الأمامية والخلفية مع تلك القطاعات.

ثانياً: رافق التطور السريع في القطاع السياحي بروز أزمة نقص المهارات وفجواتها بسبب تخلف منظومات إعداد الموارد البشرية وقدراتها البشرية والاستيعابية لتعليم وتدريب المهارات السياحية، ممّ أضعف من قدرة منشآته على استغلال فرصة النمو السريع في القطاع. فالتطور السريع في أعداد السائحين يتطلب زيادة التشغيل في المنشآت السياحية، وهذا بدوره يتوقف على قدرة وجاهزية منظومة إعداد الموارد البشرية المسلحة بالمهارات السياحية المطلوبة لاستغلال زيادة الطلب على الخدمات السياحية.

ثالثاً: يتميز القطاع السياحي بأن طبيعته تقوم على كثافة استخدام الأيدي العاملة، كما أن هذه الميزة على ما يبدو ستظل تلازمه في المدى المنظور. ففي الوقت الذي تشهد فيه الكثير من القطاعات جفافاً في القدرة على توليد الوظائف الجديدة بتأثير التطور التكنولوجي، زادت قدرة القطاع السياحي على توليد الوظائف الجديدة، بسبب تطور عدد السائحين بتأثير تقنيات المواصلات والمعلومات، مما يمنحه دوراً قيادياً في مكافحة البطالة. بناءً على ذلك، نرى أن

القطاع السياحي يستحق المزيد من الاهتمام لتمكينه من أداء دور متنامي في التشغيل وفي النمو الاقتصادي وكمصدر للقطع الأجنبي.

ركزت هذه الدراسة على تشخيص أزمة نقص المهارات وفجواتها في القطاع السياحي الفلسطيني، وفيما يلي موجز لأبرز نتائجها:

1. تبين البيانات أن فلسطين، وعلى الرغم من المناخ السياسي غير المواتي، وحساسية القطاع المفرطة لغياب الاستقرار وحالات التوتر المتكررة، بقيت على جاذبيتها السياحية. وأن قطاعها السياحي يمتلك آفاقاً واسعة للتطور ولعب دور أكبر في التنمية والتشغيل. ولكن تحقيق ذلك يتطلب جذب استثمارات ضخمة لتطوير وتحديث الفنادق في مدينة القدس على وجه الخصوص، وتطوير الموارد البشرية المسلحة بالمهارات السياحية المناسبة، وتعزيز ربط القطاع مع قطاعات التزويد بالسلع المرغوبة من جميع أنواع السياح، والتي شكل استهلاكهم منها ما بين عام 2009 و21% عام 2016 من الناتج المحلي الإجمالي.³⁹

2. ما تزال منظومة إعداد الموارد البشرية للقطاع السياحي محدودة من حيث العدد والانتشار الجغرافي، ووفر البرامج التي تقدمها للراغبين في العمل في هذا القطاع. وتقدم معظم برامج تعليم وتدريب مهارات النشاط السياحي من مدارس وكليات ومراكز ومعاهد غير حكومية، ويتركز معظمها في مدينتي بيت لحم والقدس الشرقية. أما مساهمة قطاع التعليم الحكومي، فلا تزال هامشية جداً، وتتنحصر في مسار التعليم الثانوي السياحي الذي لم يتجاوز عدد خريجيه 67 طالباً في العام الدراسي 2017/2018.

3. تشير نتائج المسح إلى أن 13 شركة (10% من أفراد العينة) أفادت أن لديها وظائف عليا شاغرة لم تتمكن من شغلها بسبب عدم تقدم مؤهلين لشغلها، أو بسبب طلب المتقدمين لشغلها رواتب عالية، وهي التالية: مدير طعام وشراب وذكرت من قبل 4 شركات، ومدير تسويق ومبيعات، وذكرت من قبل شركتين، و8 وظائف أخرى شاغرة ذكرت من قبل 8

³⁹ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مؤشرات مختارة لقطاع السياحة في فلسطين 2009-2016. http://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/A.TSA.IND.htm

شركات، بواقع وظيفة واحدة شاغرة من كل شركة. وتركز معظم الوظائف الشاغرة لدى الشركات في وسط الضفة الغربية.

4. أفادت 35 شركة أنها واجهت مشكلة نقص المهارات وفجواتها في الوظائف العليا خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وفيما يلي قائمة بأسماء تلك الوظائف التي واجهت صعوبات في ملئها موزعة ضمن 3 فئات، هي:

الفئة الأولى: الوظائف العليا صعبة الإشغال بسبب نقص المهارات: وشملت 17 وظيفة وهي: رئيس الطهاة (شيف) وذكرت من قبل 8 شركات، ومدير طعام وشراب وذكرت من قبل 8 شركات، ومديرة تدبير فندي و ذكرت من قبل 4 شركات، ومدير المحاسبة وذكرت من قبل 3 شركات، ومسؤول موارد بشرية، ومسؤول مشتريات، ومدير فرع وذكر كل منها من قبل شركتين، و 10 وظائف عليا أخرى ذكر كل منها من شركة واحدة.

الفئة الثانية: الوظائف العليا صعبة الإشغال بسبب نقص الخبرة العملية: أفادت 21 شركة أنها واجهت مشكلة إشغال 15 وظيفة عليا بسبب نقص الخبرة العملية لدى المتقدمين لشغلها، وكانت تلك الوظائف كما يلي: وظيفة رئيس الطهاة وذكرت 9 شركات، ووظيفة مدير الطعام والشراب وذكرت 7 شركات، ووظيفتي مدير التدبير الفندي، ومدير الموارد البشرية، وذكر كل منها من قبل 4 شركات، و 6 وظائف ذكر كل منها من قبل شركتين، و 5 وظائف ذكر كل منها من قبل شركة واحدة. ويندرج نقص الخبرة العملية ضمن فجوات المهارات، ولكن آثرنا تمييزه في التحليل بسبب اختلاف طرق علاجه.

الفئة الثالثة: الوظائف العليا صعبة الإشغال بسبب فجوات المهارات: ذكرت 23 شركة أنها واجهت مشكلة فجوات المهارات مع 14 وظيفة عليا، هي: وظيفة رئيس الطهاة وذكرت 10 شركات، ومدير الطعام والشراب وذكرت من قبل 8 شركات، والتدبير الفندي وذكرت 5 شركات، ومدير الم

حاسبة، وذكرت من قبل 4 شركات، ووظيفتي مدير الموارد البشرية ومدير المشتريات ومدير الفرع، وذكرت كل منها من قبل شركتين. أما الوظائف الـ 7 الأخرى فقد ذكر كل

منها من قبل شركة واحدة. وبخصوص مكامن فجوات المهارات التي تعاني من الفجوات فقد كانت حسب النوع، كما يلي:

أ. مهارات التخصص/الوظيفة المسببة للفجوات: عدت الشركات 9 من مهارات التخصص (الوظيفة) المسببة للفجوات وهي: نقص الخبرة في العمل الفندقي وذكرتها 6 شركات، وضعف مهارات إدارة الطعام والشراب وذكرتها 5 شركات، وعدم الالتزام بالمعيارية، وضعف إتقان الطبخ العربي، وضعف إتقان الطبخ الغربي وذكر كل منها من قبل 4 شركات؛ وضعف مهارات إدارة الفنادق، وأعمال الفندقية الأخرى، وإدارة الحدث وذكر كل منها من قبل 3 شركات.

ب. المهارات المعرفية: وكشفت 13 شركة أنها واجهت مشكلة مع ضعف إتقان 7 من المهارات المعرفية التالية: اللغة الإنجليزية وذكرتها 11 شركة، والتعامل مع النظام المحاسبي، والحساب، واستخدام برامج الحاسوب، وكتابة التقارير، والقراءة والكتابة وذكر كل منها من قبل شركتين.

ج. المهارات الحياتية: أفادت 13 شركة أنها واجهت مشكلة الفجوات في 6 من المهارات الحياتية التالية: الاتصال والتواصل وذكرتها 9 شركات، حب العمل وإتقانه وذكر من قبل 6 شركات، والعمل ضمن فريق وذكر من قبل 4 شركات، والعمل تحت الضغط، واللباقة والثقة بالنفس، وذكر كل منها من قبل 3 شركات.

5. تبين أيضاً أن الشركات السياحية لم تقف مكتوفة الأيدي إزاء نقص و/أو فجوات المهارات، وأن معظمها سعى لتجاوز مشكلة نقص المهارات باستخدام الوسائل التالية: 45% من الشركات لجأت لتدريب وتأهيل بعض الموظفين الحاليين في الشركة لملء الشواغر؛ 41.1% من الشركات لجأت لتوزيع مهام الوظيفة الشاغرة على بعض الكوادر المؤهلة لديها؛ و38.3% من الشركات قامت بتوظيف عاملين جدد وتدريبهم لملء الوظيفة الشاغرة، و20.3% من الشركات رفعت الأجر المخصص للوظيفة لجذب الموظفين المؤهلين العاملين لدى شركات أخرى.

بنفس القدر أفادت الشركات أنها سعت لجسر فجوات المهارات الناشئة عن اضطرابها لإشغال الوظائف بأفضل المتقدمين لها على الرغم من افتقارهم لبعض المهارات، أو بسبب التجديد والتطوير والتغيير في الخدمات والتجهيزات التي لا يستطيع العاملون في الشركة إتقان التعامل معها. فقد أفادت 54.3% من الشركات أنها تنفذ تدريباً من خلال العمل (OJT) لموظفيها بإشراف زملاء العمل؛ وأفادت 21.7% من الشركات أنها تعد وتنفذ برامج تدريب خاصة وفق احتياجات موظفيها؛ وأفادت 19.4% من الشركات أنها ترسل موظفيها للمشاركة في برامج التدريب التي تنفذها مؤسسات مختصة. وأفادت الشركات أن تقييمهم للتدريب خلال العمل كان الأفضل بمعدل نجاح 80%، ومن خلال تنفيذ برنامج تدريبي خاص كان معدل النجاح 64.3%، وتدريب لدى مؤسسة مختصة بدرجة 52%. يتضح من البيانات أعلاه أن شركات الفنادق والمطاعم تتحمل جزءاً كبيراً من أعباء تدريب موظفيها في معظم المهارات المطلوبة، وأن معظم التدريب على مهارات التخصص يتم خلال العمل بما في ذلك لشاغلي الوظائف العليا. كما لوحظ أن افتقار المتقدمين للوظائف للخبرة العملية يشكل عائقاً أمام إشغال بعض الوظائف العليا.

وبالنسبة للوظائف الوسطى، أفاد 20.9% من أفراد العينة على المستوى الوطني أنها تعاني من وجود وظائف وسطى شاغرة لم تتمكن من ملئها بسبب نقص المهارات. وهذا يشير إلى أن حدة ظاهرة نقص المهارات الوسطى تساوي ضعف ما هي في الوظائف العليا. ومن المرجح أن ذلك يرجع إلى تأثير تدفق أعداد متزايدة من العاملين الفلسطينيين إلى السوق الإسرائيلية وجاذبية الأجور المرتفعة فيها. وبلغ عدد الوظائف الوسطى الشاغرة التي أفصحت الشركات أن عرضها عاجز عن تلبية الطلب عليها 13 وظيفة. وما يؤكد على وجود النقص في تلك المهارات أن بعض المتقدمين المؤهلين لشغلها طلبوا رواتب عالية ليس بإمكان الشركات الموافقة عليها. وكان من أبرز تلك الوظائف: نادل (سفرجي)؛ وطاهي؛ وتدير فندقي (housekeeping)؛ وموظف استقبال؛ وأمين صندوق (cashier)، وساق (barman). وتبين أن هذه الظاهرة كانت أكثر حدة في وسط الضفة الغربية.

في إجابة أفراد العينة عن الوظائف الوسطى صعبة الإشغال بسبب عدم إيجاد مؤهلين لشغلها خلال السنوات الثلاث الماضية، أفادت 57 شركة (44.1% من أفراد العينة) أنها واجهت هذه الحالة، وكانت تفاصيلها كما يلي:

- 18 شركة أفادت أنها واجهت مشكلة نقص شديد في عدد المؤهلين لشغل 8 وظائف وكان أهمها: نادل؛ وطاهي؛ وموظف استقبال؛ وأمين صندوق؛ ومعد مشروبات؛ وساقى؛ ومساعد طاهي "شيف".
- 32 شركة أفادت أن المتقدمين افتقروا للخبرة العملية المطلوبة لـ 9 وظائف هي: نادل؛ وطاهي؛ وموظف استقبال؛ وساقى؛ وأمين صندوق؛ وموظف حجوزات؛ وتدير فندي؛ ومساعد طاهي "شيف"؛ ومعد مشروبات.
- 29 شركة عزت صعوبة إشغال الوظائف إلى وجود فجوات في المهارات. وفي إجابتها عن أنواع وأسماء تلك المهارات كانت إجاباتها كما يلي:
 - 10 من الشركات ذكرت أن حالات الفجوات كانت في مهارات التخصص، وكان أهمها: فن تقديم الطعام والمتابعة مع الزبائن؛ ومهارات الضيافة؛ ومهارات الاستقبال؛ ومهارات حمل الأواني وترتيب السفرة؛
 - 11 شركة أفادت أن الفجوات كانت في المهارات المعرفية وكان أهمها: اللغة الإنجليزية؛ والتعامل مع النظام المحاسبي؛ ومهارات الحاسوب؛ وثقافة العمل السياحي؛ والتعامل مع نظام الحجوزات، والحساب.
 - 28 شركة أفادت أنها افتقرت لبعض المهارات الحياتية وكان أبرزها: مهارات التواصل والاتصال؛ والتعامل مع الزبائن؛ والانضباط في العمل؛ واللباقة؛ والعمل تحت الضغط؛ والمظهر اللائق؛ وسرعة البديهة.

التغلب على مشكلة نقص المهارات

وعن كيفية تغلبها على مشكلة نقص المهارات، أفادت 66 شركة (52% من الإجمالي) أنها قامت بتدريب موظفين حاليين في الشركة لتأهيلهم للوظائف الشاغرة؛ و51.1% من الشركات لجأت لتوزيع مهام الوظيفة الناقصة على موظفين حاليين في الشركة؛ ولجأ 44.1% من

الشركات إلى توظيف عاملين مناسبين وتدريبهم للقيام بالوظائف الناقصة؛ ولجأ 20.5% من الشركات إلى رفع الأجر المخصص للوظيفة لإغراء موظفي الشركات الأخرى لملء الوظيفة؛ ولجأ 14.2% من الشركات للتعاقد مع مؤسسات أخرى لسد الفراغ لديها. وتبين بعد استثناء خيار توظيف كوادر أجنبية بسبب ندرة استخدامه من قبل الشركات، أن تقييم الشركات للأساليب المذكورة أنها حققت نجاحاً كبيراً. حيث كان تقييم الشركات الأعلى لأسلوب توظيف عاملين جدد وتدريبهم لأداء الوظائف المعينين فيها.

التغلب على فجوات المهارات

وبشأن كيفية معالجة الشركات لمشكلة فجوات المهارات أفادت 73 شركة (57.5% من الإجمالي) أنها استخدمت أسلوب التدريب خلال العمل (OJT) تحت إشراف زملاء العمل؛ وأفادت 32 شركة (25.2% من الإجمالي) أنها نفذت برامج تدريبية داخل الشركة؛ وذكرت 15 شركة (11.8% من الإجمالي) أنها أوفدت موظفيها لبرامج تدريب لدى جهات اختصاص؛ ولجأت 3 شركات لوسائل أخرى. وبشأن تقييمها لنتائج هذه التدخلات، أفادت الشركات أن عمل برامج تدريب خاصة لموظفي الشركة هو الأسلوب الأنجح بمعدل نجاح 81.3%، تلاه أسلوب التدريب من خلال العمل بمعدل نجاح قدر بـ 76.7%، وأخراها أسلوب إرسال الموظفين للمشاركة في دورات لدى مراكز تدريب مختصة.

نتائج فحص الارتباط بين أهمية المهارات الرئيسية ووفرته

يفترض فحص الارتباط بين أهمية المهارات وبين ووفرته قاعدة منطقية بسيطة؛ أنه كلما زادت أهمية المهارة لنجاح الشركات زاد الطلب عليها، وزيادة الطلب على المهارة تحفز على زيادة ووفرته، أي عرضها. وكنا نتوقع وجود ارتباط موجب وقوي بين الأهمية والوفرة لكل المهارات. ولكن، ولدى قياس الارتباط بين أهمية ووفرة كل مهارة، تبين عدم وجود أي ارتباط بينهما في جميع المهارات. وتعكس هذه النتيجة المهمة عدم استجابة منظومة إعداد الموارد البشرية لاحتياجات القطاع السياحي، والتي أشرنا لها لدى استعراض قدرات ومخرجات منظومة التعليم والتدريب السياحي.

وبشأن مساهمة الشركات في تدريب العاملين فيها، تبين أن 63.9% من الشركات تقدم التدريب في مجال التخصص (job specific) لكوادرها من خلال العمل (OJT)، و23% منها تنفذ برامج تدريبية خاصة لسد الفجوات في مهارات العاملين لديها، و22% من الشركات ترسل كوادرها للتدريب لدى مؤسسات تدريبية مختصة. وبشأن المهارات التي نفذت فيها الشركات تدريباً لكوادرها العليا والوسطى فكانت مصنفة حسب النوع، كما يلي:

مهارات التخصص/الوظيفة: قامت 82 شركة (63.6%)، من الشركات التي أفادت أنها دربت كوادرها، بتنفيذ التدريب في 20 مهارة من مهارات التخصص.

المهارات المعرفية: وبلغت نسبة الشركات التي دربت كوادرها على المهارات المعرفية 42 شركة، وشمل التدريب 14 مهارة معرفية.

المهارات الحياتية: وبلغت نسبة الشركات التي دربت كوادرها على المهارات الحياتية 42.2% من إجمالي عدد شركات العينة.

وحول صعوبات التدريب في المهارات السياحية أفادت الشركات بأن مراكز التدريب والمدرسين الجيدين محدودة العدد، وأن تكلفة التدريب في تلك المراكز كانت مرتفعة.

أما تقييم الشركات لمستوى جاهزية خريجي المراحل التعليمية المختلفة للعمل في الوظائف السياحية، فكانت كما يلي:

- 36.2% من الشركات أفادت أن خريجي الثانوية العامة يفتقرون للإعداد، وأفاد 24.4% منها أن إعدادهم كان متوسطاً، وأفاد 39.4% من أفراد العينة أن مستوى جاهزيتهم كان جيداً.

- 26.6% من الشركات أفصحت أن خريجي التعليم الثانوي السياحي يفتقرون للإعداد، وأفصح 29.7% منها أنهم متوسطو الإعداد، و43.8% منها أن إعدادهم كان جيداً.

- 21.1% من الشركات أفادت أن إعداد خريجي كليات المجتمع كان ضعيفاً، و33.6% منها رأته متوسطاً، و45.3% رأته جيداً.
- 20.1% من الشركات قيمت إعداد خريجي الجامعات والكليات الجامعية للعمل في القطاع السياحي بأنه كان ضعيفاً، و25.2% من الشركات ذكرت أنه كان متوسطاً، و54.3% أنه كان جيداً.

7-2 توصيات المشغلين المشاركين في عينة المسح

نقدم تحت هذا البند توصيات واقتراحات المشغلين بعد تنقيتها من التكرار وتصنيفها حسب الجهات الموجهة لها، إذ نعتقد أن معظمها جاء بالاستناد إلى التجربة الطويلة للشركات الناشطة في مختلف أنواع المنشآت السياحية من مطاعم وفنادق وغيرها. كما نعتقد أن هذه التوصيات ستشكل إضافة مهمة لمخرجات هذا البحث، وتحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة.

- أ. التوصيات الموجهة إلى وزارة السياحة بخصوص نقص المهارات وفجواتها:
 1. توفير دورات للعاملين في القطاع السياحي، خاصة في المجالات التالية: السفر، والطبخ، وفن الخدمة، وإدارة المشاريع السياحية.
 2. التعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي لإنشاء مدارس ومعاهد مختصة بالتعليم السياحي، تعتمد أسلوب التلمذة المهنية (apprenticeship)، من خلال توفير الفرص التدريبية للطلاب في مختلف المرافق السياحية أثناء فترة تعليمهم.
 3. تعزيز الثقافة السياحية لدى أفراد المجتمع، وزيادة المعرفة بأهمية القطاع السياحي من مختلف الأبعاد الاقتصادية والثقافية والسياسية.
 4. توفير دورات للعاملين في القطاع السياحي، تمكنهم من التعامل مع السياح الأجانب بالطريقة الصحيحة، كدورات تعليم لغات السياح الوافدين والتعرف على ثقافتهم وعاداتهم لتسهيل التواصل معهم.
 5. توفير دورات خارجية للعاملين في القطاع السياحي، للاستفادة من تجارب الدول الناجحة، والحفاظ على الاستدامة في هذه الدورات.

6. إنشاء نقابة خاصة بالعاملين في القطاع السياحي، للحفاظ على بيئة عمل لائقة، وحماية حقوقهم وزيادة جاذبية المهن السياحية للعاملين.
7. التعاون مع وزارة العمل لوضع شرط جزائي لإلزام العامل بالبقاء مدة محددة بعد تدريبه من قبل المنشأة التي يعمل فيها.

ب. توصيات المشغلين الأخرى بشأن النهوض بالقطاع السياحي

1. توفير خبراء مختصين لديهم القدرة على إجراء "دراسات جدوى"، عن مدى حاجة منطقة ما لفتح مطعم أو فندق أو أي مرفق سياحي آخر لترشيد الاستثمارات في القطاع.
2. التعاون بين وزارتي السياحة والصحة لتصنيف المطاعم ومنح شهادات الجودة للمطاعم الفلسطينية المؤهلة لاستضافة السياح من حيث جودة الطعام، ونظافة المطعم، والأمانة، وحسن الضيافة وغيرها لإحاطة الزبائن بالمطاعم المميزة الموجودة في المدن المختلفة.
3. الرقابة على الباعة المتجولين، بحيث يحصر تواجدهم في الأماكن المخصصة لهم فقط، بعيداً عن أبواب الفنادق والمطاعم.
4. تقديم التسهيلات للقطاع السياحي، بما فيها: الإعفاءات الضريبية، والتراخيص اللازمة للاستثمار في هذا القطاع، وخدمات المياه والكهرباء.
5. تخصيص مصاعد خاصة للفنادق عندما تتواجد في مجمعات تجارية.
6. إعادة تأهيل وترميم الأماكن الأثرية الموجودة في فلسطين لتشجيع السياحة الداخلية والخارجية إليها.
7. توفير الأدلاء السياحيين والخرائط السياحية والنشرات والمواقع الإلكترونية -باللغتين العربية والإنجليزية- للسياح المحليين والأجانب، لمساعدتهم في الوصول إلى الأماكن السياحية بسهولة ويسر.
8. تفعيل دور الإعلام الفلسطيني بما يزيد وعي أفراد المجتمع والسياح الأجانب بالأماكن الأثرية والسياحية في فلسطين، من خلال زيادة البرامج الثقافية التي من شأنها تعريف الأفراد بالمرافق السياحية بالبلد.
9. التعاون مع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لتوفير إحصاءات تراكمية دقيقة حول وضع القطاع السياحي الفلسطيني، من حيث: نسب التشغيل، وأعداد المرافق

السياحية، وغيرها من الإحصاءات والتي من الممكن أن تساهم في معرفة مدى إمكانية التوسع في القطاع السياحي الفلسطيني.

10. إعداد التقارير والدراسات الدورية حول وضع المرافق السياحية، من: الفنادق، والمطاعم وغيرها، وتزويد المرافق السياحية بها، وذلك ليتسنى لأصحاب الأعمال في القطاع السياحي معرفة الثغرات والفجوات الموجودة في القطاع السياحي، والإجراءات اللازمة لمعالجتها.

ج. التوصيات الموجهة للمشرفين على التعليم الثانوي:

1. إدخال مناهج تعليمية لها علاقة بتخصصات السياحة في مختلف المراحل الدراسية، ليكون الطلاب على إطلاع عليها قبل اختيارهم للفرع الراغبين في الالتحاق به.
2. تغيير النظرة التقليدية (النمطية) عن مثل هذه التخصصات لدى طلاب المدارس، فمعظم الطلاب الدارسين لهذه التخصصات لا يأتونها راغبين بل إن معدلاتهم المتدنية هي التي تجبرهم على الالتحاق بفرع الفندقية.
3. التركيز على الجانب العملي، والابتعاد عن التلقين وذلك من خلال تعريف الطلاب بسوق العمل، وتوفير الفرص التدريبية لهم في المرافق السياحية كالمطاعم والفنادق وغيرها.
4. تدريب الطلاب على مختلف المهارات الحياتية، منها على سبيل المثال: الاتصال والتواصل، والعمل تحت الضغط، والعمل ضمن فريق وغيرها.
5. التركيز على تعليم اللغات لطلاب الفندقية، وخاصة اللغة الإنجليزية.
6. زيادة فروع الفندقية في المدارس، فمحدودية المدارس المانحة لشهادة الثانوية العامة في الفندقية تحد من عدد الطلاب الملتحقين بالمهن الفندقية وبإكمال دراستهم في هذا التخصص.

د. التوصيات الموجهة للمشرفين على التعليم والتدريب الفني والتقني:

1. التركيز على التطبيق العملي، من خلال: زيادة عدد ساعات التدريب العملي خلال فترة الدراسة، وتشديد الرقابة عليه، لأخذه بجدية من مختلف الأطراف.

2. إنشاء كليات جديدة لتعليم المهن السياحية، مع مراعاة التنوع في تخصصاتها، وانتشارها في جميع مدن الضفة وغزة.
3. اختيار الكوادر الأكاديمية المختصة والكفوة ذات الخبرة لتعليم التخصصات السياحية.
4. تطوير المناهج التعليمية الخاصة بالتخصصات السياحية، بحيث تراعي التطورات الحاصلة في هذه التخصصات.
5. تقوية الجانب اللغوي لطلاب التخصصات السياحية، وبخاصة اللغات الرئيسية للسياح الزائرين لفلسطين.
6. تزويد الطلاب بالمهارات الحياتية الملائمة للعمل في المرافق السياحية المختلفة، منها: فن الاتصال والتواصل، والعمل ضمن فريق، وتحمل ضغط العمل، واللباقة في الحديث وغيرها.

هـ. التوصيات الموجهة للمشرفين على التعليم الجامعي، للنهوض بالقطاع السياحي

1. افتتاح تخصصات جديدة تعنى بتخصصات الفنادق والتتويج فيها، ومراعاة انتشارها في جميع الجامعات الفلسطينية.
2. التركيز على دمج التعليم الأكاديمي السياحي بالتدريب العملي.
3. الاهتمام بالجانب اللغوي لدى الطلاب، وبخاصة اللغة الإنجليزية.
4. إضافة مواد -اختيارية وإجبارية- حول القطاع السياحي الفلسطيني لجميع التخصصات الجامعية.
5. توفير المواد التعليمية والكوادر الأكاديمية الكفوة للتخصصات السياحية.

7-3 توصيات البحث

إضافة إلى التوصيات التي ذكرها أفراد العينة، والتي نقر بوجاهتها وموضوعيتها، والتي أوردناها بعد تنقيحها من التكرار دون التدخل في محتواها، نود في ختام هذه الورقة تسليط الضوء على التوصيات التالية:

- العمل على تطوير الروابط الأمامية والخلفية للقطاع السياحي مع القطاعات الاقتصادية الأخرى لزيادة حصة المنتجات الوطنية في مدخلات الفنادق والمطاعم وفي سلة مشتريات السياح الوافدين، وتعظيم استفادة الاقتصاد من القطاع السياحي.
- لا بد من أخذ موضوع توصيف المهن على محمل الجد لتمييز خريجي فروع التعليم والتدريب المهني في سوق العمل، وخصوصاً خريجي مهن القطاع السياحي، لزيادة جاذبية القطاع للشباب والفتيات، والارتقاء بموارد القطاع البشرية، آخذين بالاعتبار أهمية فلسطين كوجهة سياحية عالمية، وآفاق توسع القطاع السياحي بسبب تعاظم أعداد السياح، والمنافسة الإسرائيلية المدعومة بالسيطرة على المعابر الحدودية.
- تطوير وتوسيع انتشار التعليم السياحي في المرحلة الثانوية وربط التعليم النظري بالتدريب العملي (apprenticeship) من خلال عقد اتفاقيات تدريب بين المدارس والفنادق والمطاعم ووكالات السياحة والسفر.
- تطوير برنامج منح تعليمية وتدريبية في دول مختلفة من العالم لتدريب المدربين لنقل المعرفة والخبرة في مجالات الطهي والضيافة ولتطوير وتنويع القدرات الفلسطينية المحلية في تلك المجالات.
- تشجيع الجامعات الفلسطينية على طرح برامج للدراسات السياحية تمنح البكالوريوس والدبلوم المتوسط في إدارة الفنادق والمطاعم وإدارة الطعام والشراب وفنون الطبخ العربي والغربي، واستخدام مقاصف الجامعات للتدريب العملي لسد النقص في مهارات تلك التخصصات، وإعداد خريجين أكثر جاهزية لسوق العمل السياحي والارتقاء بالخدمات السياحية.
- زيادة عدد مراكز التدريب السياحي وتوسيع انتشارها لتشمل سائر المحافظات الفلسطينية مع زيادة ساعات التدريب العملي.
- رفع سقف نفقات التدريب المعفاة من الضريبة لتحفيز الشركات السياحية، وبخاصة الفنادق والمطاعم السياحية، على فتح أبوابها لتقديم التدريب العملي للخريجين الجدد من الجامعات، المتخصصين في المهن السياحية وخريجي المسار السياحي الثانوي وكلليات المجتمع ومراكز التدريب السياحي التابعة للمنظمات غير الحكومية لزيادة فرص توظيفهم.

الملاحق

ملحق رقم (1): تعريف بعض المصطلحات المستخدمة في الدراسة

Types of skills mismatch
SKILLS SHORTAGE (SURPLUS) = Demand (supply) for a particular type of skill exceeds the supply (demand) of people with that skill
النقص (الفائض) = الطلب (العرض) لنوع معين من المهارة يفوق العرض (الطلب) من الناس على تلك المهارة
SKILLS GAP = Type or level of skills is different from that required to adequately perform the job
الفجوة = نوع أو مستوى المهارات يختلف عما يلزم لأداء مهمة/ أو مهمات محددة
VERTICAL MISMATCH = The level of education or qualification is different from the one that is required
عدم تطابق عمودي = مستوى التعليم أو التأهيل مختلف عن المطلوب
HORIZONTAL MISMATCH = The type/field of education or skills is inappropriate for the job
عدم تطابق أفقي = النوع/ميدان التعليم أو المهارات غير مناسبة للوظيفة
OVER-EDUCATION (UNDER-EDUCATION) = Workers have more (fewer) years of education than the job requires
التعليم الزائد (تعليم الأطفال دون سن الخامسة) = تعليم العمال يكون أكثر (أقل) من سنوات التعليم من متطلبات الحصول على الوظيفة
OVERQUALIFICATION (UNDERQUALIFICATION) = Workers hold a higher (lower) qualification than the job requires
تأهيل زائد (ناقص) = عقد العمال يتطلب مؤهل أعلى (أقل) من مؤهلات الوظيفة
SKILLS OBSOLESCENCE = Skills previously used in a job are no longer required and/or skills have deteriorated over time
تقادم المهارات = المهارات المستخدمة سابقاً في وظيفة لم تعد مطلوبة و/أو أن المهارات قد تدهورت مع مرور الوقت

Source: ITC-ILO (2006)

ملحق رقم (2): الجداول الإحصائية

جدول (1): التخصصات السياحية المقدمة من كليات المجتمع والمعاهد المتوسطة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، ومتوسط عدد خريجيها خلال الأعوام (2016/2013)

تخصص 8	تخصص 7	تخصص 6	تخصص 5	تخصص 4	تخصص 3	تخصص 2	تخصص 1	المحافظة	متوسط عدد الخريجين/منهم إناث
السياحة والسفر	إدارة الإيواء	إدارة طعام والشراب	فن الطبخ وخدمة الطعام	أدلاء الحجاج	الإرشاد السياحي	إدارة مكاتب السياحة والسفر	إدارة الفنادق	محافظة القدس	25
		23							
25+		20	12	2	18	22	36	بيت لحم	متوسط عدد الخريجين خلال السنوات الثلاث (2016-2013) منهم إناث
		1	4	1	6	12	3		
	6							نابلس	متوسط عدد الخريجين خلال السنوات الثلاث (2016-2013) منهم إناث
	0								
3	3	10						قطاع غزة	متوسط عدد الخريجين خلال السنوات الثلاث (2016-2013) منهم إناث
1	2	1							
3	9	30	12	2	8	22	11		مجموع متوسط عدد الخريجين خلال السنوات الثلاث (2016-2013) منهم إناث
1	2	2	4	1	6	12	3		

المصدر: الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، أعداد مختلفة (2013-2014 / 2014-2015 / 2015-2016)، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين- رام الله.

جدول (2): التخصصات السياحية المطروحة من قبل المراكز الخاصة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، ومتوسط عدد خريجها خلال الأعوام 2013/ 2016، موزعة حسب المحافظة والجنس

التخصص	التخصص	التخصص	التخصص	التخصص	المحافظة	العدد/ منهم إناث
5	4	3	2	1		
الحرف والأشغال اليدوية	إدارة المكاتب السياحية	أساسيات الطبخ	الضيافة وفنون الطبخ	إدارة فنادق		
	1		26	2	بيت لحم	متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2014 - 2018)
	1		6	1		منهم إناث
4			24		القدس	متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2014 - 2018)
4			16			منهم إناث
			6		نابلس	متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2014 - 2018)
			1			منهم إناث
		3	2	4	رام الله	متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2014 - 2018)
		1	1	1		منهم إناث
16	1	1	2	1	الخليل	متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2014 - 2018)
	1	1	1	1		منهم إناث

تخصص 5	تخصص 4	تخصص 3	تخصص 2	تخصص 1	المحافظة	العدد/ منهم إناث
الحرف والأشغال اليديوية	إدارة المكاتب السياحية	أساسيات الطبخ	الضيافة وفنون الطبخ	إدارة فنادق	جنين	متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2014 - 2018) منهم إناث
4	2	4	60	8		مجموع متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2014 - 2018) منهم إناث
4	2	2	25	4		

المصدر: مركز التدريب المهني، وزارة العمل، فلسطين - رام الله.

جدول (3): الدورات الطويلة المتراوح عدد ساعاتها بين (130- 360) والمتخصصة بقطاع السياحة،
والمطروحة من قبل المراكز الخاصة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، ومتوسط عدد خريجها
خلال الأعوام (2018/2014)، موزعة حسب المحافظة، والجنس

العدد/ منهم إناث	المحافظة	تخصص 1	تخصص 2	تخصص 3	تخصص 4	تخصص 5
متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2018 - 2014)	رام الله	50	شيف طبخ	الحلويات الغربية	برنامج الفندقة	دورة التغذية
منهم إناث		10				
متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2018 - 2014)	رام الله	10	طباخ محترف/مستوى متقدم			
منهم إناث		9				
متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2018 - 2014)	بيت لحم	3				
منهم إناث		1				
متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2018 - 2014)	رام الله	16				
منهم إناث		7				
متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2018 - 2014)	رام الله	2				

تخصص 5	تخصص 4	تخصص 3	تخصص 2	تخصص 1	المحافظة	العدد/ منهم إناث
دورة التغذية	برنامج الفندقة	الحلويات الغربية	طباخ محترف/مستوى متقدم	شيف طبخ		منهم إناث
	1					متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2018 -2014)
3					رام الله	منهم إناث
0						مجموع متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2018 -2014)
3	2	16	13	50		منهم إناث
0	1	7	10	10		

المصدر: مركز التدريب المهني، وزارة العمل، فلسطين - رام الله.

جدول (4): الدورات المتخصصة القصيرة المدى (بمتوسط عدد ساعات 100 أو أقل) في قطاع السياحة المنفذة من قبل المراكز الخاصة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، ومتوسط عدد خريجيها خلال الأعوام (2014/2018)، موزعة حسب المحافظة، والجنس

العدد/ منهم إناث	المحافظة	تخصص 1	تخصص 2	تخصص 3	تخصص 4	تخصص 5	تخصص 6	تخصص 7	تخصص 8	تخصص 9	تخصص 10
متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2014-2018)	رام الله	7	17	35		3	6				
منهم إناث		2	7	27		1	1				
متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2014-2018)	الخليل	7			19	14					
منهم إناث		7			19	4					
متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2014-2018)	القدس			30				6		5	
منهم إناث				23				6		0	

العدد/ منهم إناث	المحافظة	تخصص 1	تخصص 2	تخصص 3	تخصص 4	تخصص 5	تخصص 6	تخصص 7	تخصص 8	تخصص 9	تخصص 10
		المستوى الماهر في إنتاج الطعام "طاهي"	إنتاج الطعام المتخصص في فن الحلويات	إنتاج المخبوزات والحلويات الشرقية والغربية	إنتاج وتزيين "الكيك"	إنتاج طعام متخصص في المطبخ الإيطالي	إنتاج طعام متخصص في المطبخ الصيني	إنتاج طعام متخصص في المأكولات البحرية	دورة التصميم الغذائي	دورة المشروبات والعصائر	تصميم وتقنية برك السباحة
	متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2014 - 2018)									3	
	نابلس										
	منهم إناث									0	
	مجموع متوسط عدد الخريجين خلال الأربع سنوات (2014 - 2018)	14	17	65	19	14	3	6	6	3	5
	منهم إناث	9	7	50	19	4	1	1	1	0	0

المصدر: مراكز التدريب المهني، وزارة العمل، فلسطين - رام الله.

جدول (5): التوزيع الجغرافي لأعداد الوظائف العليا الشاغرة التي تواجه الشركات صعبة في ملئها بسبب عدم تقدم الأفراد المؤهلين لشغلها

الوظائف الشاغرة	شمال الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	جنوب الضفة الغربية	قطاع غزة	فلسطين
1. مدير طعام وشراب	1	3	0	0	4
2. مدير تسويق ومبيعات	0	2	0	0	2
3. مدير الاستقبال	0	1	0	0	1
4. شيف	0	1	0	0	1
5. مدير إدارة الحدث	0	0	0	1	1
6. مدير حجوزات	0	1	0	0	1
7. شيف حلويات	0	0	0	1	1
8. مدير مطعم	0	1	0	0	1
9. مدير النادلين	0	1	0	0	1
10. مدير فروع	0	1	0	0	1
المجموع (10 وظائف)	1	11	0	2	13

جدول (6): توزيع الوظائف العليا صعبة الإشغال بسبب طلب المتقدمين رواتب عالية حسب الوظائف والموقع الجغرافي

أسماء الوظائف	شمال الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	جنوب الضفة الغربية	قطاع غزة	فلسطين
مدير استقبال	0	1	0	0	1
شيف	0	1	0	0	1
مدير حجوزات	0	1	0	0	1
مدير طعام وشراب	0	1	0	0	1
المجموع (4 وظائف)	0	4	0	0	4

جدول (7): توزيع الوظائف العليا صعبة الإشغال بسبب عدم تقدم مؤهلين لشغلها خلال السنوات الثلاث الأخيرة في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

الوظائف التي يصعب شغلها	شمال الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	جنوب الضفة الغربية	قطاع غزة	فلسطين
1. شيف	4	4	0	0	8
2. مدير طعام وشراب	3	5	0	0	8
3. مدير تدبير فندي	2	2	0	0	4
4. مسؤل المحاسبة	1	2	0	0	3
5. مسؤل موارد بشرية	0	2	0	0	2
6. مسؤل مشتريات	0	2	0	0	2
7. مدير فرع	0	2	0	0	2
8. مدير فندق	1	0	0	0	1
9. شيف	0	0	0	1	1
10. خبير سلامة الغذاء	0	1	0	0	1
11. مدير تسويق	0	0	0	1	1
12. مدير البار	0	0	0	1	1
13. مدير صيانة	0	1	0	0	1
14. مهندس كهرباء	0	1	0	0	1
15. رئيس السفارة	0	1	0	0	1
16. مدير مبيعات	0	1	0	0	1
17. مدير حجوزات	1	0	0	0	1
المجموع (17 وظيفة)	12	24	0	3	39

جدول (8): توزيع الوظائف العليا صعبة الإشغال بسبب نقص الخبرة
العملية المطلوبة لدى المتقدمين لشغلها حسب تجربة الشركات
خلال السنوات الثلاث الأخيرة في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

فلسطين	قطاع غزة	جنوب الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	شمال الضفة الغربية	المتقدمون لشغل الوظائف يفتقرون للخبرة العملية
9	0	1	4	4	1. الشيف
7	0	0	4	3	2. مدير طعام وشراب
4	0	0	3	1	3. مدير المحاسبة
4	0	0	2	2	4. مدير/ة التدبير الفندقي
2	0	0	2	0	5. مدير موارد بشرية
2	0	0	1	1	6. مدير حجوزات
2	0	0	2	0	7. مسؤول المشتريات
2	0	0	1	1	8. مدير فندق
2	0	0	2	0	9. مدير فرع
2	0	0	2	0	10. مدير مبيعات
1	0	0	1	0	11. خبير سلامة الطعام
1	1	0	0	0	12. مدير البار
1	0	0	1	0	13. مدير صيانة
1	0	0	1	0	14. رئيس السفارة
1	0	0	1	0	15. مدير قسم التسويق
41	1	1	27	12	المجموع (16 وظيفة)

جدول (9): الوظائف العليا التي أفادت الشركات أن المتقدمين لشغلها يعانون من فجوة في مهاراتهم

اسم الوظيفة	شمال الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	جنوب الضفة الغربية	قطاع غزة	فلسطين
1.رئيس الطهاة (الشيف)	5	5	0	0	10
2.مدير طعام وشراب	4	4	0	0	8
3.مدير/ة التدبير الفندقي	2	3	0	0	5
4.مدير المحاسبة	1	3	0	0	4
5.مدير الموارد البشرية	0	2	0	0	2
6.مسؤول المشتريات	0	2	0	0	2
7.مدير/مشرف فرع	0	2	0	0	2
8.مدير عام/الفنادق	1	0	0	0	1
9.مدير إدارة الحدث	1	0	0	0	1
10. مسؤول سلامة الطعام Food Safety	0	1	0	0	1
11. رئيس السفرة	0	1	0	0	1
12. مدير مبيعات	0	1	0	0	1
13. مدير حجوزات	1	0	0	0	1
14. مدير التسويق	0	1	0	0	1
المجموع (14 وظيفة)	15	26	0	0	41

جدول (10): التوزيع النسبي للشركات بحسب درجة فعالية الأساليب التي اتبعتها لتوفير احتياجاتها من المؤهلين لشغل الوظائف العليا الشاغرة في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

فلسطين (%)	قطاع غزة (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	شمال الضفة الغربية (%)		
3.7	0.0	0.0	6.7	0.0	محدود جداً	زيادة الأجر المحدد
18.5	0.0	0.0	13.3	37.5	محدود	للوظيفة لجذب الكوادر العاملة في مؤسسات أخرى
11.1	0.0	0.0	13.3	12.5	متوسط	
33.3	25.0	0.0	40.0	25.0	عال	
33.3	75.0	0.0	26.7	25.0	عال جداً	
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	محدود جداً	تدريب بعض الموظفين الحاليين في المؤسسة لتعويض النقص
1.7	0.0	0.0	0.0	9.1	محدود	
17.2	0.0	0.0	18.2	36.4	متوسط	
39.7	46.2	100.0	42.4	18.2	عال	
41.4	53.8	0.0	39.4	36.4	عال جداً	
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	محدود جداً	
5.7	9.1	0.0	6.7	0.0	محدود	توزيع المهام على الكوادر العاملة في الوظائف الحالية
15.1	9.1	0.0	10.0	36.4	متوسط	
37.7	45.5	100.0	36.7	27.3	عال	
41.5	36.4	0.0	46.7	36.4	عال جداً	
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	محدود جداً	تكثيف الدعاية والإعلان لجذب كوادر فلسطينية مناسبة من الخارج
25.0	50.0	0.0	0.0	33.3	محدود	
12.5	50.0	0.0	0.0	0.0	متوسط	
25.0	0.0	0.0	0.0	66.7	عال	
37.5	0.0	0.0	100.0	0.0	عال جداً	
18.2	0.0	0.0	11.1	50.0	محدود جداً	توظيف كوادر أجنبية
9.1	0.0	0.0	0.0	50.0	محدود	
9.1	0.0	0.0	11.1	0.0	متوسط	
27.3	0.0	0.0	33.3	0.0	عال	

فلسطين (%)	قطاع غزة (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	شمال الضفة الغربية (%)	
36.4	0.0	0.0	44.4	0.0	عال جداً
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	محدود جداً
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	التعاقد مع مؤسسة محدود
18.2	33.3	0.0	0.0	33.3	أخرى لعمل هذا متوسط
45.5	66.7	0.0	40.0	33.3	النوع من الوظائف عال
36.4	0.0	0.0	60.0	33.3	عال جداً
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	محدود جداً
6.0	16.7	0.0	3.2	7.7	محدود
14.0	0.0	0.0	16.1	15.4	متوسط
54.0	33.3	0.0	54.8	61.5	عال
26.0	50.0	0.0	25.8	15.4	عال جداً

توظيف عاملين
جدد وتدريبهم للقيام
بهذه الوظائف

جدول (11): تقييم الشركات لدرجة النجاح في معالجة فجوة المهارات لدى الموظفين ممن يفتقرون لبعض المهارات في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

فلسطين (%)	قطاع غزة (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	شمال الضفة الغربية (%)	معالجة فجوة المهارات	
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	محدود جداً	تدريبهم من خلال العمل تحت إشراف زملائهم داخل المؤسسة
2.9	0.0	0.0	2.6	6.3	محدود	
17.1	6.3	0.0	18.4	25.0	متوسط	
54.3	50.0	0.0	63.2	37.5	عال	
25.7	43.8	0.0	15.8	31.3	عال جداً	
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	محدود جداً	تدريب من خلال برنامج تدريبي خاص داخل المؤسسة
7.1	0.0	0.0	10.5	0.0	محدود	
28.6	20.0	0.0	26.3	50.0	متوسط	
42.9	60.0	0.0	36.8	50.0	عال	
21.4	20.0	0.0	26.3	0.0	عال جداً	
4.0	0.0	0.0	5.3	0.0	محدود جداً	تدريب خارج المؤسسة لدى جهة اختصاص
4.0	20.0	0.0	0.0	0.0	محدود	
40.0	40.0	0.0	36.8	100.0	متوسط	
36.0	40.0	0.0	36.8	0.0	عال	
16.0	0.0	0.0	21.1	0.0	عال جداً	

جدول (12): أسماء وأعداد الوظائف الوسطى الشاغرة صعبة الإشتغال بسبب النقص في عدد الأشخاص المتقدمين لشغلها وتوزيعها الجغرافي

فلسطين	قطاع غزة	جنوب الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	شمال الضفة الغربية	
17	1	3	11	2	1. نادل (سوفرجي)
5	0	1	4	0	2. طاهي
3	0	1	1	1	3. موظف استقبال
3	0	0	2	1	4. تدبير فندقي
2	0	0	2	0	5. أمين صندوق (cashier)
2	1	0	1	0	6. ساقلي
1	0	0	1	0	7. موظف مبيعات
1	0	0	1	0	8. مساعد مدير عام
1	0	0	1	0	9. مدير حجوزات
1	0	0	1	0	10. مساعد شيف
1	1	0	0	0	11. مساعد طاهي
1	0	0	1	0	12. إعداد المشروبات
39	2	5	20	3	المجموع (12 وظيفة)

جدول (13): الوظائف الوسطى صعبة الإشتغال بسبب مطالبية المتقدمين لشغلها رواتب عالية

فلسطين	قطاع غزة	جنوب الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	شمال الضفة الغربية	
2	0	0	2	0	نادل (سوفرجي)
1	0	0	1	0	إعداد المشروبات
1	0	0	1	0	أمين صندوق (cashier)
1	0	0	1	0	مساعد طاهي
5	0	0	5	0	المجموع (4 وظائف)

جدول (14): الوظائف الوسطى التي يصعب شغلها بسبب نقص المهارات في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

فلسطين	قطاع غزة	جنوب الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	شمال الضفة الغربية	عدد قليل جداً من المتقدمين مؤهلين تماماً للوظيفة
15	1	0	11	3	نادل
5	0	0	5	0	طاهي
4	0	0	0	4	موظف استقبال
2	0	0	2	0	أمين صندوق (cashier)
1	0	0	1	0	إعداد المشروبات
1	0	0	1	0	ساعي
1	0	0	1	0	مساعد شيف
29	1	0	21	7	المجموع (8 وظائف)

جدول (15): الوظائف الوسطى صعبة الإشغال بسبب افتقار المتقدمين لها للخبرة العملية في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

فلسطين	قطاع غزة	جنوب الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	شمال الضفة الغربية	المتقدمون لشغل الوظائف يفتقرون للخبرة العملية
21	1	2	11	7	نادل (سوفرجي)
12	1	1	9	1	طاهي (طباخ)
7	0	0	2	5	موظف استقبال
3	1	0	1	1	ساقلي
2	0	0	2	0	أمين صندوق (cashier)
1	0	0	1	0	مدير حجوزات
1	0	0	1	0	مدير/ة تدبير فندقي
1	0	0	1	0	مساعد شيف
1	0	0	1	0	إعداد المشروبات
49	3	3	29	14	المجموع (9 وظائف)

جدول (16): إفادات الشركات حول الوظائف الوسطى صعبة الإثغال
 (hard to fill) بسبب فجوة المهارات (المتقدمون يفتقرون لبعض المهارات)
 في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

المهارات الرئيسية	شمال الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	جنوب الضفة الغربية	قطاع غزة	فلسطين
1.نادل	6	14	3	1	24
2.طاهي	2	6	0	1	9
3.موظف استقبال	5	2	0	0	7
4.أمين صندوق (cashier)	0	3	0	0	3
5.ساقى (barman)	1	2	0	0	3
6.مدير حجوزات	0	1	0	0	1
7.تدبير فندي	0	1	0	0	1
8.مساعد شيف	0	1	0	0	1
9.إعداد المشروبات	0	1	0	0	1
المجموع (9 وظائف)	14	31	3	2	50

جدول (17): درجة فعالية الأساليب المتبعة من قبل الشركات السياحية لتفادي مخاطر نقص المهارات في الوظائف الوسطى في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

أساليب علاج نقص المهارات	شمال الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	قطاع غزة (%)	فلسطين (%)
زيادة الأجر المحدد	0.0	7.7	0.0	0.0	3.8
للوظيفة لجذب الكوادر العاملة في مؤسسات أخرى	18.2	15.4	0.0	0.0	15.4
متوسط	45.5	15.4	0.0	0.0	26.9
عال	36.4	38.5	0.0	0.0	34.6
عال جداً	0.0	23.1	0.0	100.0	19.2
محدود جداً	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
محدود	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
متوسط	27.3	20.0	14.3	0.0	16.7
عال	36.4	62.9	57.1	46.2	54.5
عال جداً	36.4	17.1	28.6	53.8	28.8
محدود جداً	0.0	3.1	0.0	0.0	1.5
محدود	7.7	3.1	0.0	0.0	3.1
متوسط	15.4	12.5	0.0	25.0	13.8
عال	53.8	53.1	62.5	25.0	49.2
عال جداً	23.1	28.1	37.5	50.0	32.3
محدود جداً	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
محدود	0.0	0.0	0.0	50.0	20.0
متوسط	50.0	0.0	0.0	50.0	40.0
عال	50.0	0.0	0.0	0.0	20.0
عال جداً	0.0	100.0	0.0	0.0	20.0
محدود جداً	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
محدود	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
متوسط	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
عال	0.0	60.0	0.0	0.0	42.9

فلسطين (%)	قطاع غزة (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	شمال الضفة الغربية (%)	أساليب علاج نقص المهارات	
57.1	100.0	100.0	40.0	0.0	عال جداً	
5.6	0.0	0.0	8.3	0.0	محدود جداً	
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	محدود	التعاقد مع مؤسسة
22.2	33.3	0.0	25.0	0.0	متوسط	أخرى لعمل هذا
50.0	33.3	0.0	50.0	66.7	عال	النوع من الوظائف
22.2	33.3	0.0	16.7	33.3	عال جداً	
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	محدود جداً	توظيف عاملين جدد وتدريبهم للقيام بهذه الوظائف
3.5	0.0	0.0	0.0	13.3	محدود	
12.3	33.3	0.0	9.4	13.3	متوسط	
56.1	50.0	25.0	65.6	46.7	عال	
28.1	16.7	75.0	25.0	26.7	عال جداً	

جدول (18): فعالية أساليب معالجة فجوة المهارات لشاغلي الوظائف
الوسطى حسب الأقاليم الفلسطينية

الأساليب المستخدمة	درجة الفعالية	شمال الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	قطاع غزة (%)	فلسطين (%)
تدريبهم من خلال العمل	محدودة جداً	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
تحت إشراف زملاءهم داخل المؤسسة	محدودة	6.3	0.0	0.0	0.0	1.4
	متوسطة	43.8	22.0	0.0	0.0	21.9
	عال	50.0	56.1	100.0	41.7	54.8
	عال جداً	0.0	22.0	0.0	58.3	21.9
تدريب من خلال برنامج تدريبي خاص داخل المؤسسة	محدودة جداً	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	محدودة	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	متوسطة	40.0	13.6	0.0	20.0	18.8
	عال	60.0	68.2	0.0	40.0	62.5
	عال جداً	0.0	18.2	0.0	40.0	18.8
تدريب خارج المؤسسة لدى جهة اختصاص	محدودة جداً	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	محدودة	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	متوسطة	100.0	9.1	0.0	50.0	26.7
	عال	0.0	54.5	0.0	50.0	46.7
	عال جداً	0.0	36.4	0.0	0.0	26.7

جدول (19): التوزيع النسبي لإفادات الشركات عن أهمية ووفرة
مهارات التخصص الرئيسية في القطاع السياحي

مهارات الوظيفة	شمال الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	قطاع غزة (%)	فلسطين (%)
العلاقات العامة/ علاقات الزبائن وكبير جداً	94.4	100.0	89.7	100.0	96.9
	16.7	22.7	65.5	62.5	36.4
إدارة الموارد البشرية	100.0	97.0	82.8	93.8	93.8
	27.8	27.3	55.2	50.0	36.4
رئيس الطهارة	100.0	100.0	86.2	87.5	95.0
	22.2	27.6	51.7	50.0	35.5
إدارة الحدث	77.8	94.8	96.6	87.5	91.7
	50.0	46.6	62.1	50.0	51.2
إدارة الطعام/السفرة	100.0	98.3	93.1	87.5	95.9
	27.8	27.6	41.4	50.0	33.9

جدول (20): التوزيع النسبي لإفادات الشركات عن أهمية
ووفرة المهارات المعرفية الرئيسية في القطاع السياحي

المهارات المعرفية	شمال الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	قطاع غزة (%)	فلسطين (%)
التحليل والتفكير المنطقي	100.0	95.5	75.9	93.8	91.5
	16.7	22.7	41.4	43.8	28.7
اللغة الإنجليزية	88.9	95.5	82.8	68.8	88.4
	11.1	25.8	72.4	31.3	34.9
الحساب	100.0	63.6	62.1	93.8	72.1
	44.4	36.4	72.4	50.0	47.3
الكتابة الجيدة	100.0	60.6	37.9	81.3	63.6
	33.3	27.3	86.2	62.5	45.7
سرعة وشغف التعلم	100.0	86.4	86.2	87.5	88.4
التعلم	16.7	18.2	51.7	43.8	28.7

جدول (21): التوزيع النسبي لإفادات الشركات عن أهمية
ووفرة المهارات الحياتية الرئيسية للقطاع السياحي

المهارات الحياتية	شمال الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	قطاع غزة (%)	فلسطين (%)
مهارات الاتصال	100.0	100.0	86.2	100.0	96.9
والتواصل مع الزبائن	27.8	36.4	65.5	56.3	44.2
العمل ضمن فريق	44.4	35.4	58.6	50.0	43.8
الانضباط والتفكير بأخلاقيات العمل	27.8	25.8	58.6	68.8	38.8
حب العمل والتوجه الايجابي	22.2	19.7	34.5	50.0	27.1
الاجتهاد والعمل تحت الضغط	38.9	36.4	62.1	56.3	45.0

جدول (22): مهارات التخصص/الوظيفة (job specific skills) ونسبة الشركات التي أجرت التدريب فيها لكوادرها في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

مهارات التخصص	شمال الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	قطاع غزة (%)	فلسطين (%)
1. فن السفارة/ مهارات تقديم الطعام	55.6	42.0	66.7	6.3	40.0
2. الطهي / فنون الطبخ	16.7	34.0	16.7	43.8	31.1
3. مهارات الاستقبال	16.7	22.0	33.3	18.8	21.1
4. الضيافة والعناية بالزبائن	5.6	4.0	0.0	68.8	15.6
5. التدريب على جميع المهارات لكل العاملين حسب تخصصاتهم	38.9	6.0	0.0	0.0	11.1
6. ساقى	16.7	6.0	0.0	25.0	11.1
7. رئيس الطهاة (الشيف)	5.6	6.0	0.0	6.3	5.6
8. الخدمات السياحية	0.0	2.0	33.3	12.5	5.6
9. صيانة معدات اعداد الطعام والشراب	0.0	6.0	0.0	0.0	3.3
10. استخدام نظام الحجوزات	0.0	4.0	0.0	0.0	2.2
11. المشتريات	0.0	2.0	0.0	6.3	2.2
12. صناعة الحلويات	0.0	0.0	0.0	12.5	2.2
13. التسويق والتسويق الإلكتروني	0.0	2.0	0.0	6.3	2.2
14. إدارة الحدث	0.0	2.0	0.0	0.0	1.1
15. تحضير السلطات بمختلف أنواعها	0.0	2.0	0.0	0.0	1.1
16. التدبير الفندقي	0.0	2.0	0.0	0.0	1.1
17. شهادة HACCP	0.0	2.0	0.0	0.0	1.1
18. التعامل مع آلات المشاوي	0.0	2.0	0.0	0.0	1.1
19. تدريب من وزارة الصحة على طرق التعقيم	0.0	2.0	0.0	0.0	1.1
20. شهادة نظام الصحة العالمية FCFE	0.0	2.0	0.0	0.0	1.1

جدول (23): المهارات المعرفية (cognitive skills) ونسبة الشركات التي أجرت التدريب فيها لكوادرها في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

المهارة المعرفية	شمال الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	قطاع غزة (%)	فلسطين (%)
1. النظام المحاسبي	11.1	18.0	0.0	6.3	13.3
2. اللغة الإنجليزية	5.6	4.0	0.0	37.5	10.0
3. المهارات الإدارية	0.0	8.0	0.0	31.3	10.0
4. دورات بشكل مستمر ومتواصل حول الهدام والنظافة والشكل الخارجي	16.7	10.0	0.0	0.0	8.9
5. العلاقات العامة	0.0	0.0	0.0	25.0	4.4
6. استخدام الحاسوب	0.0	2.0	0.0	6.3	2.2
7. الكتابة الجيدة	0.0	4.0	0.0	0.0	2.2
8. التفكير المنطقي	0.0	4.0	0.0	0.0	2.2
9. تدريب الموظفين على عمل دراسات الجدوى الخاصة بالسوق	5.6	0.0	0.0	0.0	1.1
10. إدارة الأزمات	0.0	0.0	0.0	6.3	1.1
11. شهادة ISO	0.0	2.0	0.0	0.0	1.1
12. اللغة الفرنسية	0.0	2.0	0.0	0.0	1.1
13. طرق متابعة احتياجات الزبائن	5.6	0.0	0.0	0.0	1.1
14. أساسيات الصحة والسلامة	0.0	2.0	0.0	0.0	1.1

جدول (24): المهارات الحياتية (life skills) ونسبة الشركات التي
أجرت التدريب فيها لكوادرها في الأقاليم الفلسطينية المختلفة

المهارة الحياتية	شمال الضفة الغربية (%)	وسط الضفة الغربية (%)	جنوب الضفة الغربية (%)	قطاع غزة (%)	فلسطين (%)
مهارات الاتصال والتواصل مع الزبائن	44.4	50.0	0.0	31.3	42.2
اللباقة في الحديث	11.1	4.0	0.0	6.3	5.6
العمل تحت الضغط	5.6	4.0	0.0	6.3	4.4
العمل ضمن الفريق	0.0	2.0	0.0	0.0	1.1
تدريب العاملين على طرق حل المشاكل والثقة بالنفس	0.0	0.0	0.0	6.3	1.1

جدول (25): تقييم الشركات لجاهزية الخريجين من مراحل التعليم المختلفة للعمل في القطاع السياحي

فلسطين	قطاع غزة	جنوب الضفة الغربية	وسط الضفة الغربية	شمال الضفة الغربية	الحالات المحتملة
التعليم الثانوي الأكاديمي					
36.2	73.3	0.0	38.5	55.6	يفتقرون إلى الإعداد
24.4	13.3	27.6	23.1	33.3	معدنين بشكل متوسط
39.4	13.3	72.4	38.5	11.1	معدنين بشكل جيد
التعليم الثانوي السياحي					
26.6	26.7	0.0	31.8	50.0	يفتقرون إلى الإعداد
29.7	46.7	27.6	24.2	38.9	معدنين بشكل متوسط
43.8	26.7	72.4	43.9	11.1	معدنين بشكل جيد
التعليم المتوسط - كليات المجتمع المتوسطة					
21.1	6.7	0.0	25.8	50.0	يفتقرون إلى الإعداد
33.6	73.3	27.6	27.3	33.3	معدنين بشكل متوسط
45.3	20.0	72.4	47.0	16.7	معدنين بشكل جيد
التعليم الجامعي					
20.5	6.7	3.4	23.1	50.0	يفتقرون إلى الإعداد
25.2	46.7	24.1	18.5	33.3	معدنين بشكل متوسط
54.3	46.7	72.4	58.5	16.7	معدنين بشكل جيد

ملحق رقم (3): الاستثمار

السادة المحترمين

الموضوع: مسح نقص وفجوة المهارات في القطاع السياحي

تحية واحتراما وبعد

يعاني الاقتصاد الفلسطيني من عدم تواؤم مخرجات التعليم الأساسي والمهني والجامعي مع احتياجات سوق العمل من الناحيتين الكمية والنوعية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة البطالة وانخفاض مردود التعليم على الأفراد وأسره بشكل خاص وعلى المجتمع الفلسطيني بوجه عام. وقد قام معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) وبعض مراكز البحث الأخرى بدراسة هذه المعضلة، وتحديد أسبابها وأبعادها، ومخاطر استمرارها. وخرجت تلك الأبحاث والدراسات، التي ركزت على دراسة وتحليل جانب العرض، بتوصيات اتسمت في معظم الأحيان بالعمومية مما قلص استفادة المسؤولين وصانعي القرار والمؤسسات العاملة منها في صناعة سياسات اعداد وتأهيل الموارد البشرية.

بناء على ذلك، واستكمالاً لتلك الجهود بدأ معهد ماس بتنفيذ برنامج لدراسة الموضوع من خلال مسح جانب الطلب لتحديد النقص والفجوة في المهارات الفنية والمعرفية والحياتية لدى مستويات الوظائف العليا والوسطى في القطاعات المختلفة. وقام المعهد بتنفيذ ونشر بحثي نقص وفجوة المهارات في قطاع البناء والإنشاءات وفي القطاع الصحي. وهو يقوم الآن باستكمال البحث في القطاعات الرئيسية الأخرى بالاستفادة من التجربة السابقة.

يهدف بحث نقص وفجوة المهارات في القطاع السياحي إلى تحديد المهارات التي ينبغي على العاملين الراغبين في شغل الوظائف العليا والوسطى في مؤسسات القطاع السياحي إتقانها، وإحاطة المسؤولين في منظومة تعليم وتأهيل الموارد البشرية بالمعلومات الضرورية عن المهارات المطلوبة لتطوير وتحديث برامج التعليم والتدريب وتحسين استجابتها لحاجات السوق. وستساعد الدراسة المرشدين الأكاديميين والطلبة في انتقاء البرامج الدراسية والتدريبية التي تزيد من فرص تشغيلهم. أما بالنسبة للشركات العاملة في القطاع فسيساهم تنفيذ توصيات البحث في توفير مهيئين وخريجين مسلحين بالمهارات المطلوبة للنهوض بكفاءة وجودة الخدمات السياحية.

يعتمد نجاحنا في هذا البحث على تعاونكم ومساعدتكم لفريق البحث في تعبئة الاستمارة الرئيسية للبحث، والتي ستقدم لنا معلومات موثوقة مستندة إلى معرفتكم وتجربتكم الغنية، وعلى خبرتكم العملية كأحد المشغلين الرئيسيين في القطاع السياحي.

ختاماً، نود التأكيد على أن المعلومات المقدمة من قبلكم ستستخدم لغرض عمل هذا البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم، وتفضلوا بقبول وافر الشكر والاحترام

الباحث الرئيسي

الدكتور سمير عبد الله

القسم الأول (A): المعلومات العامة حول المؤسسة السياحية (تشمل السياحة الداخلية والخارجية)	
A1. اسم المؤسسة: الفرع السياحي والدرجة إن وجدت: 1. فندق () 2. مطعم سياحي () 3. منتزه/ حديقة سياحية 4. نقل سياحي () 5. منتج سياحي 6. محل منتجات سياحية (souvenir) () 6. مرفق آخر، حدد:	
A2. تاريخ التأسيس:	A3. عنوان المؤسسة:
A4. اسم مقدم المعلومات:	A5. الموقع الوظيفي:
A6. رقم الهاتف الخليوي:	A7. البريد الإلكتروني:
A8. الوضع القانوني المؤسسة: 1. شركة خاصة 2. مؤسسة 3. مؤسسة أهلية 4. تعاونية 5. شراكة قطاع خاص وحكومة 6. مؤسسة حكومية/بلدية	
A9. في حال كانت شركة ما هو نوعها: 1. أفراد/تضامن 2. مساهمة عامة 3. مساهمة خاصة	
A10. ما عدد العاملين في المؤسسة بشكل دائم؟	A11. ما عدد العاملين في المؤسسة بشكل مؤقت؟

القسم الثاني (B): التوظيف

B1. هل لديكم الآن شواغر عليا⁴⁰ لم تتمكنوا من إيجاد الأفراد المناسبين لشغلها؟ (... نعم (... لا
في حال الاجابة بنعم ما هي تلك الوظائف وما سبب عدم شغلها؟

أسباب عدم شغل الوظيفة				اسم الوظيفة
(1) لم يتقدم أشخاص مؤهلين تماما للوظيفة	(2) المؤهلون يطلبون رواتب عالية جدا	(3) المتقدمون لديهم تأهيل أعلى من المطلوب	(4) أسباب أخرى: حدد	

⁴⁰ الوظائف العليا: هي الوظائف التي تحتاج إلى مستوى تعليم جامعي أو ممن ترقوا بنجاح بعد خبرة عملية في وظائف إشرافية (على سبيل المثال مدير عام/تنفيذي؛ مدير مالي؛ مدير تسويق، مدير مطعم؛ رئيس الطهاة والطهاة المهرة؛ وما شابه ذلك).

B2 بالإضافة إلى الوظائف الشاغرة أعلاه، ما هي الوظائف العليا الأخرى التي واجهتم صعوبات في إيجاد مؤهلين لشغلها في مؤسستكم خلال السنوات الثلاث الماضية، وما هي أسباب ذلك؟

الرقم	اسم الوظيفة	أسباب صعوبة التوظيف* (اختر الإجابة التي تنطبق من القائمة أسفل الجدول)
1		
2		
3		
4		
5		

(1) عدد قليل جداً من المتقدمين مؤهلين تماماً للوظيفة (2) المتقدمون لشغل الوظائف يفتقرون للخبرة العملية (3) المتقدمون يفتقرون لبعض المهارات الرئيسية.

B3 في حال كانت الإجابة في السؤال السابق (B2) أن صعوبة التوظيف كانت بسبب افتقار المتقدمين لبعض المهارات (رقم 3) فما هي المهارات المفقدة لدى المتقدمين لشغل تلك الوظائف حسب النوع:

مهارات التخصص	المهارات المعرفية	المهارات الحياتية
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

B4 كيف تغلبتم على الفجوة في مهارات المعينين ممن تنقصهم بعض المهارات؟ ضع إشارة (X) في المكان المناسب، ومن ثم حدد مستوى نجاح كل آلية (1 مستوى متدنٍ جداً، 5 مستوى عالٍ جداً)

الرقم	طريقة العلاج	الإجابة نعم / لا	مستوى النجاح 5-1
1	تدريب من خلال العمل تحت إشراف زملائهم داخل المؤسسة		
2	تدريب من خلال برنامج تدريبي خاص داخل المؤسسة		
3	تدريب خارج المؤسسة لدى جهة اختصاص		
4	أخرى، حدد:		
5	لم نقم بأي إجراء		

B5 . ما الإجراءات أو الوسائل التي تقوم المؤسسة/الشركة بإتباعها لتوفير حاجتها من الكوادر المؤهلة لشغل الوظائف العليا في حال ندرتها أو عدم توفرها محليا؟ (ضع إشارة X في المكان المناسب)، ومن ثم حدد مستوى نجاح كل آلية (1 مستوى متدنٍ جداً، 5 مستوى عالٍ جداً).

درجة النجاح (5-1)	الاختيار: نعم/لا	الوسيلة	
		زيادة الأجر المحدد للوظيفة لجذب الكوادر العاملة في مؤسسات أخرى	1
		تدريب بعض الموظفين الحاليين في المؤسسة لتعويض النقص	2
		توزيع المهام على الكوادر العاملين في الوظائف الحالية	3
		تكثيف الدعاية والإعلان لجذب كوادر فلسطينية مناسبة من الخارج	4
		توظيف كوادر أجنبية	5
		التعاقد مع مؤسسة أخرى لعمل هذا النوع من الوظائف	6
		توظيف عاملين جدد وتدريبهم للقيام بهذه الوظائف	7
		أخرى/ حدد	8
		أخرى/ حدد	9
		لا شيء	10

B6. هل لديكم الآن شواغر وسطى⁴¹ لم تتمكنوا من إيجاد الأفراد المناسبين لشغلها؟ (... نعم (... لا
في حال الاجابة بنعم ما هي تلك الوظائف وما سبب عدم شغلها؟

أسباب عدم شغل الوظيفة				اسم الوظيفة
(4) أسباب أخرى: حدد	(3) المتقدمون لديهم تأهيل أعلى من المطلوب	(2) المؤهلون يطلبون رواتب عالية جدا	(1) لم يتقدم أشخاص مؤهلون تماما للوظيفة	

⁴¹ الوظائف الوسطى: وهي الوظائف الإدارية والفتية التي تحتاج إلى مستوى تعليم أو تدريب مهني كحد أدنى للقيام بأعمال إدارية وفنية لتنفيذ المهام الموكلة لهم من الإدارة العليا بأنفسهم أو بمشاركة العاملين الأقل مهارة (على سبيل المثال مساعدي المدراء، ورؤساء الأقسام والوحدات: المحاسبين، والطهاة، والنذل، والسكرتاريا، وإدارة الحدث، والاستقبال وما شابه ذلك).

B7 بالإضافة إلى الوظائف الشاغرة أعلاه، ما هي الوظائف الوسطى الأخرى التي واجهتم صعوبات في إيجاد مؤهلين لشغلها في مؤسستكم خلال السنوات الثلاث الماضية، وما هي أسباب ذلك؟

الرقم	اسم الوظيفة	أسباب صعوبة التوظيف*
1		
2		
3		
4		
5		

(1) عدد قليل جدا من المتقدمين مؤهلين تماما للوظيفة (2) المتقدمون لشغل الوظائف يفتقرون للخبرة العملية (3) المتقدمون يفتقرون لبعض المهارات الرئيسية.

B8 في حال كانت الإجابة في (B7) أن صعوبة التوظيف كانت بسبب افتقار المتقدمين لبعض المهارات (رقم 3) فما هي تلك المهارات حسب النوع:

مهارات التخصص	المهارات المعرفية	المهارات الحياتية
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

B9 كيف تغلبتم على الفجوة في مهارات المعينين في الوظائف الوسطى ممن تتقصم بعض المهارات؟ ضع إشارة (X) في المكان المناسب، ومن ثم حدد مستوى نجاح كل آلية (1 مستوى متدنٍ جداً، 5 مستوى عالٍ جداً)

الرقم	طريقة العلاج	الإجابة نعم / لا	مستوى النجاح 5-1
1	تدريب من خلال العمل تحت إشراف زملاء داخل المؤسسة		
2	تدريب من خلال برنامج تدريبي خاص داخل المؤسسة		
3	تدريب خارج المؤسسة لدى جهة اختصاص		
4	أخرى، حدد:		
5	لم نقم بأي إجراء		

B10. ما الإجراءات أو الوسائل التي تقوم المؤسسة/ الشركة بإتباعها لتوفير حاجتها من الكوادر المؤهلة لشغل الوظائف الوسطى في حال ندرتها أو عدم توفرها محلياً؟ (ضع إشارة X في المكان المناسب)، ومن ثم حدد مستوى نجاح كل آلية (1 مستوى متدنٍ جداً، 5 مستوى عالٍ جداً).

درجة النجاح (5-1)	الاختيار: نعم/لا	الوسيلة	
		زيادة الأجر المحدد للوظيفة لجذب الكوادر العاملة في مؤسسات أخرى	1
		تدريب بعض الموظفين الحاليين في المؤسسة لتعويض النقص	2
		توزيع المهام على الكوادر العاملة في الوظائف الحالية	3
		تكثيف الدعاية والإعلان لجذب كوادر فلسطينية مناسبة من الخارج	4
		توظيف كوادر أجنبية	5
		التعاقد مع مؤسسة أخرى لعمل هذا النوع من الوظائف	6
		توظيف عاملين جدد وتدريبهم للقيام بهذه الوظائف	7
		أخرى/ حدد	8
		أخرى/ حدد	9
		لا شيء	10

القسم الثالث (C): أهمية المهارات ودرجة وفرتها في القطاع السياحي الفلسطيني

C1. حسب خبرتكم ما هي درجة أهمية المهارات التالية في نجاح المؤسسة السياحية (1 أهمية محدودة إلى 5 أهمية كبيرة)، وما هي درجة توفرها في المؤسسات السياحية الفلسطينية (1 غير متوفرة إلى 5 متوفرة بشكل كبير).

درجة الوفرة (5-1)	درجة الأهمية (5-1)	المهارات	
مهارات الوظيفة			
		العلاقات العامة/علاقات الزبائن	1
		إدارة الموارد البشرية	2
		رئيس الطهاة	3
		إدارة الحدث	4
		إدارة الطعام	5
المهارات المعرفية			

المهارات	درجة الأهمية (5-1)	درجة الوفرة (5-1)
1 التحليل والتفكير المنطقي		
2 اللغة الإنجليزية		
3 الحساب		
4 الكتابة الجيدة		
5 سرعة وشغف التعلم		
6		
7		
المهارات الحياتية		
1 مهارات الاتصال والتواصل مع الزبائن		
2 العمل مع الفريق		
3 الانضباط والتقييد بأخلاقيات العمل		
4 حب العمل والتوجه الايجابي		
5 الاجتهاد والعمل تحت الضغط		
6		
7		

C2. باعتقادكم، ما هي أسباب فجوة و/أو نقص المهارات في الوظائف العليا والوسطى في القطاع السياحي الفلسطيني، ودرجة تأثير تلك الأسباب على الفجوة (1 ضعيف جدا إلى 5 قوي جدا)؟

الأسباب	درجة تأثير تلك الأسباب على حدة الفجوة (5-1)
1 عدم اشتمال مناهج التعليم الأساسي على هذه المهارات	
2 عدم اشتمال مناهج التعليم الثانوي على هذه المهارات	
3 ندرة وعدم ملائمة التعليم والتدريب المهني السياحي	
4 ندرة برامج التعليم العالي للقطاع السياحي	
5 عدم الاهتمام بالتدريب العملي في جميع المراحل	
6 عدم الاهتمام بالمهارات الحياتية في جميع المراحل	
7 عدم الاهتمام بالمهارات المعرفية في جميع المراحل	

القسم الرابع (D): تدريب القوى العاملة

D1. هل قامت مؤسستكم بإلحاق الكوادر في الوظائف العليا والوسطى في برامج تدريبية؟

1. لدى مؤسسات تدريبية متخصصة خارجية.
2. تدريب من خلال ورش عمل داخل المؤسسة.
3. تدريب من خلال العمل بإشراف زملاء العمل.

D2. في أي المجالات قامت مؤسستكم بتدريب كوادرها في الوظائف العليا والوسطى؟

مجال التدريب في مهارات الوظيفة السياحية	
	1
	2
	3
	4
	5

مجال التدريب في المهارات الأخرى (المهارات المعرفية والحياتية)	
	1
	2
	3
	4
	5

D3. هل واجهتم أية مصاعب في تنظيم دورات تدريبية لموظفيكم داخل مؤسستكم في المستويات العليا والوسطى؟

- أ. نعم (انتقل لـ D4) ب. لا (انتقل إلى D6)

D4. ما هي الأسباب الرئيسية لهذه الصعوبات؟ (ضع إشارة X مقابل إجاباتكم المختارة)

الاختيار	السبب	
	نقص في توفر المعلومات حول الدورات التدريبية	1
	لا يوجد مدربين/دورات في مجال المهارات السياحية	2
	عدم وجود دورات أو مدربين للمهارات السياحية بالجودة المطلوبة	3

الاختيار	السبب	
	تكلفة عمل هذه الدورات مرتفعة	4
	أسباب أخرى/حدد	5
		6
		7

D5. في أي من المجالات عانت/مؤسستكم من عدم وجود مدربين أو دورات بجودة كافية لمهارات الوظائف العليا والوسطى (خمسة مجالات كحد أقصى) (1 أهمية محدودة، 5 أهمية كبيرة)

المجال	درجة أهمية تلك المهارات (1-5)	
		1
		2
		3
		4
		5

D6. كيف تقيمون درجة إعداد وتأهيل الموظفين العاملين للمرة الأولى من الخريجين من مستويات التعليم المختلفة؟ (ضع إشارة X في المكان المناسب)

مستويات التعليم للخريجين	معدن بشكل جيد	معدن بشكل متوسط	يفتقرون إلى الإعداد
التعليم الثانوي الأكاديمي			
التعليم الثانوي السياحي			
التعليم المتوسط - سنة إلى سنتين			
تعليم جامعي			

D7. إذا كان تقييمكم لإعداد الموظفين للمرة الأولى أنهم يفتقرون للإعداد (كما في D6)، أين في اعتقادكم يكمن النقص في مهارات كل فئة؟ (ضع إشارة X في المكان المناسب)

أوجه النقص	ثانوي أكاديمي	ثانوي مهني	تعليم متوسط	تعليم جامعي
نقص في مستوى تعليمهم الفني في مجال التخصص				
نقص في مهاراتهم المعرفية (الكتابة، القراءة، التفكير والتحليل المنطقي، اللغة				

أوجه النقص	ثانوي أكاديمي	ثانوي مهني	تعليم متوسط	تعليم جامعي
الإجليزية، الحساب، التعلم السريع، ... الخ				
نقص في المهارات الحياتية (الاتصال، المبادرة، الأمانة، الاتصال والتواصل، العمل مع الفريق، الانضباط، التقيد بأخلاقيات العمل، العمل تحت الضغط، الاجتهاد، تحمل المسؤولية... الخ)				

D8. ما هي النصائح والاقتراحات التي تودون تقديمها للمشرفين على التعليم والتدريب الفني في فلسطين للحد

من فجوة المهارات في القطاع السياحي؟

أ. النصائح والاقتراحات التي يمكن أن تتخذها وزارة السياحة لمساعدة القطاع السياحي في النهوض.

-1

-2

-3

ب. النصائح والاقتراحات للمشرفين على التعليم الثانوي ليكونوا قادرين على النجاح في العمل في المنشآت

السياحية:

-1

-2

-3

ج. النصائح والاقتراحات الموجهة للمشرفين على التعليم والتدريب الفني والتقني المطلوب للقطاع السياحي:

-1

-2

-3

د. النصائح والاقتراحات للمشرفين على التعليم الجامعي المطلوب للقطاع السياحي:

-1

-2

-3

نهاية الاستمارة شكرا على تعاونكم