

◀ تعزيز الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل وسياسات الاستخدام:

دليل موجّه إلى منظمات الأعمال وأصحاب العمل





◀ تعزيز الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل وسياسات الاستخدام:

دليل موجّه إلى منظمات الأعمال وأصحاب العمل





هذا العمل مرخص بموجب ترخيص المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي. انظر الموقع التالي: creativecommons.org/licenses/by/4.0. ويمكن للمستخدم إعادة استعمال أو مشاركة (نسخ وإعادة توزيع) وتكييف (إعادة مزج وتحويل والاستناد إلى العمل الأصلي) كما هو مفصل في الترخيص. ويجب على المستخدم أن يذكر منظمة العمل الدولية بوضوح باعتبارها مالكة العمل الأصلي وأن يشير إلى ما إذا تم إجراء تغييرات عليه. لا يُسمح باستخدام رمز واسم وشعار منظمة العمل الدولية فيما يتعلق بالترجمات أو التعديلات أو غيرها من الأعمال المشتقة.

الإسناد - يجب على المستخدم الإشارة إلى ما إذا كان قد تم إجراء تغييرات ويجب أن يستشهد بالعمل على النحو التالي: المؤلف (المؤلفون)، تعزيز الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل وسياسات الاستخدام؛ دليل موجه إلى منظمات الأعمال وأصحاب العمل، جنيف: مكتب العمل الدولي، 2025. © منظمة العمل الدولية.

الترجمات - في حالة ترجمة هذا العمل، يجب إضافة نص إخلاء المسؤولية التالي إلى الإسناد: هذه ترجمة لحقوق الطبع والنشر الخاصة بمنظمة العمل الدولية. ولم يتم إعداد هذه الترجمة أو مراجعتها أو المصادقة عليها من جانب منظمة العمل الدولية ولا ينبغي اعتبارها ترجمة رسمية لمنظمة العمل الدولية. وتخلي منظمة العمل الدولية مسؤوليتها الكاملة عن محتواها ودقتها. وتقع المسؤولية على عاتق صاحب (أصحاب) الترجمة فقط.

التعديلات - في حالة تعديل هذا العمل، يجب إضافة نص إخلاء المسؤولية التالي إلى الإسناد: هذا تعديل لعمل محمي بحقوق الطبع والنشر لمنظمة العمل الدولية. ولم يتم إعداد هذا التعديل أو مراجعته أو المصادقة عليه من جانب منظمة العمل الدولية ولا ينبغي اعتباره تعديلاً رسمياً لمنظمة العمل الدولية. وتخلي منظمة العمل الدولية مسؤوليتها الكاملة عن محتواه ودقته. وتقع المسؤولية على عاتق صاحب (أصحاب) التعديل فقط.

مواد صادرة عن طرف ثالث - لا ينطبق ترخيص المشاع الإبداعي هذا على المواد المحمية بحقوق الطبع والنشر غير التابعة لمنظمة العمل الدولية والواردة في هذا المنشور. إذا كانت المادة مسندة إلى طرف ثالث، فإنّ مستخدم هذه المواد هو المسؤول الوحيد عن الحصول على الأذونات اللازمة من صاحب الحقوق وسيكون وحده المسؤول عن أي انتهاك مزعوم.

أي نزاع ينشأ بموجب هذا الترخيص ولا يمكن تسويته ودياً يُحال إلى التحكيم وفقاً لقواعد التحكيم الخاصة بلجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال). ويلتزم الطرفان بأي حكم يصدر نتيجة لهذا التحكيم باعتباره الحكم النهائي لمثل هذا النزاع.

لمزيد من التفاصيل بشأن الحقوق والتراخيص يرجى التواصل عبر البريد الإلكتروني: rights@ilo.org. وللحصول على مزيد من التفاصيل حول منشورات منظمة العمل الدولية والمنتجات الرقمية، يرجى زيارة الموقع التالي: www.ilo.org/publns.

إدخال رقم ISBN: 9789220431191

يتوفر كذلك بالإنكليزية: Strengthening expertise in labour relations and employment policies: A guide for employer and business membership organizations

رقم ISBN: 9789220431184 (web PDF)

إنّ التسميات المستخدمة في منشورات منظمة العمل الدولية وقواعد بياناتها، التي تتفق مع ممارسات الأمم المتحدة، وعرض البيانات الوارد فيها، لا تنطوي على أي رأي من جانب منظمة العمل الدولية بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها. انظر الموقع التالي: www.ilo.org/disclaimer.

الآراء ووجهات النظر المعرب عنها في هذا المنشور هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا تمثل بالضرورة آراء منظمة العمل الدولية أو وجهات نظرها أو السياسات التي تتبعها.

الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة منظمة العمل الدولية عليها، كما أنّ إغفال ذكر شركات أو منتجات أو عمليات تجارية معينة ليس علامة على عدم إقرارها.

تمهيد

خَطَّيَتِ علاقات العمل وسياسات الاستخدام، في السنوات الأخيرة، باهتمام متزايد ومُنِحَت أولوية متجددة، نتيجة تفشي جائحة كوفيد-19 وضرورة معالجة آثارها الدائمة على عالم العمل، في موازاة تصاعد الاتجاهات السابقة، على غرار الأتمتة والرقمنة. وفيما تواجه مؤسسات الأعمال تعقيدات متزايدة في ديناميكيات القوى العاملة، بما في ذلك بروز مقتضيات تنظيمية عابرة للحدود الوطنية، أصبح من المطلوب اليوم من منظمات الأعمال وأصحاب العمل، أن تدعم أعضائها بشكل أكثر استراتيجية.

تشهد الدول العربية ومنطقة الخليج بشكل عام تحولاً جذرياً، مدفوعاً برؤى استراتيجية للتنويع الاقتصادي والابتكار. وتستثمر هذه الدول، مستفيدة من مواردها الطبيعية الوفيرة وموقعها الجغرافي، في بنية تحتية عالمية المستوى، وفي الطاقة المتجددة، وفي صناعات قائمة على المعرفة. ولا يقتصر هذا التحول على جذب الاستثمارات الأجنبية واستحداث فرص جديدة للمواطنين فحسب، بل يضع المنطقة أيضاً في موقع محوري اقتصادي واستراتيجي عالمي. كما تفتح الحكومات في منطقة الخليج آفاقاً جديدة غير مسبوقة أمام إصلاح قوانين العمل واعتماد استراتيجيات متقدمة لتنمية الموارد البشرية. وعلى الرغم من اختلاف النهج بين بلد وآخر، فإن القاسم المشترك بينها جميعاً هو الطموح إلى تنمية قوى عاملة محلية قادرة على تلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية المستقبلية، في موازاة تحسين القدرة التنافسية الوطنية عبر تعزيز الامتثال لمعايير العمل الدولية. وفي الوقت نفسه، تجذب ديناميكية اقتصادات المنطقة وانفتاحها، جيلاً جديداً من العمال الذين يتمتعون بمستوى تعليمي رفيع ويتطلعون إلى استراتيجيات تنمية رأس المال البشري المتقدمة.

وفي هذا السياق، ونظراً إلى أن سياسات التجارة والاستثمار أصبحت اليوم أكثر تكاملاً مع سياسات العمل والاستخدام من أي وقت مضى في التاريخ، فإن منظمات الأعمال وأصحاب العمل تواجه تحدياً يتمثل في إعادة النظر في ولاياتها التقليدية وهيكلها التنظيمي وتحالفاتها. وبالنسبة إلى غرف التجارة الوطنية في منطقة الخليج على وجه التحديد، التي تميل إلى التركيز بشكل أكبر على سياسات التجارة والاستثمار، أصبح إدخال الخبرة في مجال علاقات العمل وسياسات الاستخدام وتعزيزها أمراً بالغ الأهمية، حيث يطالب الأعضاء بالدعم، وبمساعدتهم على التعامل مع البيئة التنظيمية الجديدة واحتياجات تنمية القوى العاملة. وعلى الرغم من الطابع الملح لهذا الجانب، يفتقر العديد من منظمات الأعمال وأصحاب العمل إلى توجيهات منهجية بشأن كيفية بناء هذه الخبرات والقدرات أو تعزيزها بطريقة تدعم الأنشطة الدعوية، وتقدم خدمات ذات قيمة مضافة وتساهم في الاستدامة المؤسسية.

يسعى هذا الدليل إلى سدّ تلك الثغرة من خلال تقديم نهج منظم لإرساء الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل داخل أي منظمة من منظمات الأعمال وأصحاب العمل، أو تعزيزها ضمن خدمات العمل وتوسيع نطاقها. واستناداً إلى الخبرات العملية المستقاة من مختلف المناطق، يحدد الدليل كيف يمكن لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل بناء قدراتها الداخلية، وإقامة شراكات استراتيجية، وترسيخ مكانتها كوسيط موثوق به بين مؤسسات الأعمال وصنّاع سياسات العمل. ومن خلال تبني هذا الدور الموسّع، بإمكان منظمات الأعمال وأصحاب العمل تعزيز قدرتها المؤسسية على الصمود ودعم النمو الاقتصادي الدامج والمساهمة بشكل هادف في المشهد الاجتماعي والاقتصادي المتطور في الدول العربية وخارجها.

لا يقترح هذا الدليل نموذجاً واحداً يناسب الجميع. بل يقدّم استراتيجيات قابلة للتكييف وممارسات حميدة وأمثلة واقعية يمكن لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل تكييفها مع سياقاتها الفريدة. والهدف من ذلك هو إلهام هذه المنظمات وتزويدها بالقدرات اللازمة لاتخاذ خطوات عملية نحو تعزيز الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل بطريقة تتماشى مع مهمتها وأهدافها الاستراتيجية.

نعرب في هذا الصدد، عن امتناننا العميق للعديد من الموظفين في منظمات الأعمال وأصحاب العمل، الذين شاركوا آرائهم وخبراتهم. فقد أثّرت مساهماتهم هذا الدليل وسلّطت الضوء على أهمية التعاون والتعلم المشترك. ونأمل أن يدعم هذا المنشور المنظمات في جميع أنحاء العالم، وأن يساهم في تعزيز عملها في مجال علاقات العمل، فتشارك في بناء اقتصادات أكثر قدرة على الصمود وأكثر إدماجاً واستدامة.

Delancey Mors

ديورا فرانس ماسين

مديرة

مكتب أنشطة أصحاب العمل، منظمة العمل الدولية

كلمة شكر وتقدير

أعدّ مكتب أنشطة أصحاب العمل التابع لمنظمة العمل الدولية هذا الدليل، تحت إشراف كبير الخبراء المتخصصين في مكتب أنشطة أصحاب العمل، خوسيه مانويل ميدينا. أمّا مؤلفة ومحررة هذا التقرير فهي كبيرة مسؤولي البرامج في المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية، جان شमित. وقد أجرت محللة الشؤون الاقتصادية في اتحاد الصناعيين في تورينو، سامويلا ليزي، البحث التجريبي وساهمت في استعراض المنشورات. كما تقدّم جزيل الشكر إلى سارة حبلّي على مساهمتها في التصميم الجرافيكي وإنتاج المنشور في حلته النهائية؛ وإلى كارين إيموس على تحرير النسخة الإنكليزية؛ وإلى إيليان فرحات على ترجمة الدليل إلى اللغة العربية.

نعرب أيضًا عن امتناننا لجميع الذين قدموا تعليقات قيّمة أثناء إعداد هذا الدليل، لا سيما وايد بروملي، وروبرتو فيلاميل ألفاريز، وكريستيان هيس، وفلاديمير كوروفيتش، وفريد حجازي، وهم من كبار الخبراء المتخصصين في مكتب أنشطة أصحاب العمل التابع لمنظمة العمل الدولية، كما نتوجّه بخالص الشكر إلى مدير برنامج أنشطة أصحاب العمل في المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية، باولو سالفاي على تعليقاته الثاقبة.

ونتقدم بخالص الشكر إلى ممثلي منظمات الأعمال وأصحاب العمل الذين شاركوا بكلّ سخاء البيانات والخبرات والمعلومات حول العمليات الداخلية. فقد كانت هذه المساهمات أساسية في ترسيخ هذا الدليل في الممارسات الواقعية. كما أجريت مقابلات معمقة مع ماثيو بيرسيغال من اتحاد الصناعات البريطانية، ومحمد توزاني من الاتحاد العام للمؤسسات المغربية، والسيد تركي من اتحاد الصناعات المصرية، وماهر المحروق من جمعية البنوك في الأردن، ومهند العصفور من غرفة تجارة وصناعة عمان، وخين خين نيو من اتحاد غرف التجارة والصناعة في ميانمار، ولوكا بيناتيلي وماسيمو ريتشيتي من اتحاد الصناعيين في تورينو، إيطاليا.

الملخص التنفيذي

يقدم هذا الدليل خارطة طريق شاملة لإرساء الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل وتعزيزها ضمن منظمات الأعمال وأصحاب العمل. وقد تم إعداده تحت رعاية مكتب أنشطة أصحاب العمل والمركز الدولي للتدريب التابعين لمنظمة العمل الدولية، وهو مصمم خصيصًا لتلبية احتياجات غرف التجارة والمنظمات المماثلة في منطقة الدول العربية. وتستند هذه المبادئ التوجيهية إلى البحوث العملية والبيانات التجريبية والممارسات الحميدة، الواردة من عدد من منظمات الأعمال وأصحاب العمل حول العالم. ويهدف الدليل إلى دعم الغرف في تعزيز انخراطها السياسي، وخدمات العضوية المتعلقة بسياسات العمل والاستخدام - وهي قضايا تزداد أهمية في ما يتعلق بتعزيز التنافسية والامتثال التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية.

إنّ هذا الدليل موجه إلى قادة منظمات الأعمال وأصحاب العمل، وأعضاء مجالس إدارتها وموظفيها المكلفين بالتعامل مع تعقيدات أسواق العمل الحديثة. كما أنّه بشكلٍ مرجحاً مفيداً للشركاء الدوليين والجهات المانحة الداعمة لمبادرات بناء القدرات. ومن خلال تجميع تجارب واقعية واستخلاص العبر من سياقات متنوعة، بما في ذلك مصر وإيطاليا والأردن والمغرب وميانمار وعمان والمملكة المتحدة وأوروغواي، يقدم الدليل إطاراً عملياً وقابلًا للتطبيق خاص بالتنمية المؤسسية.

يبدأ الدليل بترسخ حاجة منظمات الأعمال وأصحاب العمل المتزايدة إلى تطوير الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل، ضمن سياقها الصحيح. وتسليط المقدمة الضوء على التحولات الجذرية التي تعيد تشكيل عالم العمل: بعد ومنها العولمة، والتقدم التكنولوجي، وتطور نماذج الأعمال، وانتشار ترتيبات العمل المتنوعة. وقد أدّت هذه الاتجاهات إلى طمس الحدود الفاصلة بين تمثيل المنتجات في السوق والانخراط في سوق العمل. ويطرح هذا الواقع تحدياً جديداً لهياكل الغرف، لا سيما في الدول العربية، التي غالباً ما تفتقر إلى خبرات واسعة وراسخة في مجال خدمات العمل. وفي هذا الصدد، تبرز حاجة ملحة لإعادة ترسيخ الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل، لا كعبء ناتج عن ضرورة الامتثال للمقتضيات التنظيمية بل كفرصة استراتيجية لدعم قدرة قطاع الأعمال على الصمود، وتعزيز أهداف التنمية الوطنية.

وبعد ترسيخ الخدمات المتعلقة بالعمل ضمن سياقها، يتعمّق القسم 2 من الدليل في الأساس المنطقي الكامن وراءها، باعتبارها استجابة استراتيجية لتحديات القوى العاملة. إذ لم يعد كل من نقص العمالة، وعدم تطابق المهارات، وتزايد المطالبة باعتماد ممارسات تجارية دامية وأخلاقية، مجرد شواغل هامشية، بل أصبحت من القضايا الجوهرية التي تؤثر على الإنتاجية والقدرة التنافسية. وتعزّز الخبرات في مجال علاقات العمل قدرة منظمات الأعمال وأصحاب العمل على دعم أعضائها من خلال توفير خدمات عملية، ومعلومات معمّقة مستندة إلى البيانات، ومن خلال تنظيم أنشطة دعوية. ويشدّد هذا القسم على الإمكانيات التحويلية للخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل في تعزيز مصداقية المنظمة وتمكين المشاركة الفعالة في الحوارات السياسية بشأن الاستخدام، والحماية الاجتماعية، وتنمية القوى العاملة.

وبناءً عليه، يستكشف القسم 3 كيف تُمكن الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل منظمات الأعمال وأصحاب العمل من التأثير على سياسات الاستخدام والعمل من خلال الأنشطة الدعوية الموثوقة والقائمة على الأدلة. ويحدد هذا القسم أيضاً آليات المشاركة الأحادية والثنائية والثلاثية، موضحاً كيف يمكن منظمات الأعمال وأصحاب العمل تشكيل الأطر التشريعية وآليات التنفيذ. وتوضح أمثلة عملية من شبكة قادة أصحاب العمل ومنظمات الأعمال وأصحاب العمل كيف تعزّز اللجان الداخلية ومشاورات الأعضاء والشراكات الاستراتيجية، نتائج الأنشطة الدعوية. كما يؤكد هذا القسم الدور الحاسم الذي يؤديه الموظفون المعنيون بعلاقات العمل في إعداد الموجزات السياسية، وتنسيق مدخلات الأعضاء، وضمان أن يتخذ ممثلو المنظمات دوماً مواقف متسقة وحازمة في سياق المنتديات السياسية.

أما القسم 4 فينتقل من التأثير على السياسات إلى تقديم الخدمات، ويركّز على الخدمات ذات القيمة المضافة التي يمكن أن توفرها الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل إلى الشركات الأعضاء. وهي تشمل دعم الامتثال القانوني، والمشورة في مجال الموارد البشرية، والسلامة والصحة المهنية، وتنمية القوى العاملة، ومبادرات التنوع والإدماج. ومن خلال معالجة التحديات التشغيلية التي تواجه مؤسسات الأعمال - لا سيما المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم - تمكّن هذه الخدمات منظمات الأعمال وأصحاب العمل من التموّض كشريك موثوق به في تنمية رأس المال البشري. وتوضح أمثلة من مختلف مناطق العالم كيف يمكن للخدمات المصمّمة بحسب الاحتياجات أن تعزز كلاً من أداء الأعمال والمصداقية المؤسسية والاستدامة المالية. ويؤكد هذا القسم أيضاً أهمية مواءمة الخدمات المقدمة مع احتياجات الأعضاء من خلال تحليل الاحتياجات واعتماد نماذج تسعير واضحة واستخدام المنصات الرقمية استخداماً استراتيجياً بغية ضمان الكفاءة والقدرة على الوصول.

ومن ثمّ يتناول القسم 5 المقتضيات التشغيلية والاعتبارات الهيكلية الضرورية لإرساء خدمات العمل هذه بكلّ نجاح. ويقدم الدليل، إدراكاً منه لتنوّع قدرات منظمات الأعمال وأصحاب العمل وسياقاتها المختلفة، مجموعة من النماذج الهيكلية، انطلاقاً من الإدارات المخصصة مروّراً بالهياكل الأقلّ تعقيداً والأكثر مرونة، وصولاً إلى الخبرات والقدرات الملزّمة إلى الخارج. ويشدّد على أهمية التوافق الاستراتيجي ووضوح الحوكمة والتنسيق الداخلي لضمان الفعالية. ويؤكد هذا القسم أنّ النجاح التشغيلي يعتمد على الموظفين المهرة والملتزمين، وعلى العمليات الداخلية المتينة، وعلى دمج هذه الخبرات والقدرات في الرؤية الاستراتيجية الأوسع نطاقاً. بالإضافة إلى ذلك، يشدّد هذا القسم على أهمية التزام القيادة وتطوير الموظفين وتنميتهم بصورة مستمرة، ويوضح كيف تساهم برامج التوجيه والتكامل التكنولوجي وممارسات إدارة المعرفة في قدرة المؤسسة على الصمود وإحداث أثر.

ويبحث القسم 6 في الاستراتيجيات المالية ونماذج الشراكة اللازمة من أجل الحفاظ على الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل وضمان استمراريّتها على المدى الطويل. ويدعو إلى تخطي مجرّد الاعتماد على الجهات المانحة، ويشجّع على تنويع مصادر الإيرادات، بما فيها الخدمات القائمة على الرسوم، واشتراكات الأعضاء، ومشاريع الرعاية. كما يقدم معلومات عملية وأفكاراً معمّقة بشأن تسعير الخدمات، وإدارة التكاليف، والاستفادة من الأدوات الرقمية من أجل تعزيز الكفاءة والتواصل. ويوضح أيضاً كيف يمكن للشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات العامة والأوساط الأكاديمية والمنظمات الدولية أن توسّع الموارد وتضاعف الأثر. ومن خلال تبني عقلية ريادية ودمج التخطيط المالي في الاستراتيجيات التشغيلية، بإمكان منظمات الأعمال وأصحاب العمل أن تضمن جدوى خدمات العمل وقابليتها للتطوير.

وفي الختام، يقدم الدليل نهجاً منظماً قائماً على الأدلة إلى منظمات الأعمال وأصحاب العمل التي تسعى إلى التعامل مع تعقيدات سوق العمل وتعزيز قيمة عروضها والمساهمة في التنمية الاقتصادية الدامجة.

ويعتمد كل قسم من الدليل على القسم الذي يسبقه، ما يولّد تقريراً متماسكاً يربط بين الضرورة الاستراتيجية لخدمات العمل، والمسارات العملية للأنشطة الدعوية، وتقديم الخدمات، والفعالية التشغيلية والاستدامة المالية. ومن خلال هذا النهج المتكامل، يسلّط الدليل الضوء على الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل، لا باعتبارها نشاطاً ثانوياً بل كركيزة أساسية في منظمات الأعمال وأصحاب العمل الحديثة والقادرة على مواجهة حالات الطوارئ وعلى إحداث أثر ملموس.

المحتويات

05	التمهيد
06	كلمة شكر وتقدير
07	الملخص التنفيذي
	القسم 1:
10	المقدمة
	القسم 2:
13	لماذا تحتاج منظمات الأعمال وأصحاب العمل إلى الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل وسياسات الاستخدام
	القسم 3:
22	الأنشطة الدعوية وممارسة الضغوط بغية حشد الدعم لقضايا الاستخدام والعمل باعتبارها وظيفة قائمة بحد ذاتها
	القسم 4:
29	تقديم خدمات ذات قيمة مضافة
	القسم 5:
39	الحوكمة والإدارة والهيكل التشغيلي
	القسم 6:
49	الاستراتيجية المالية والشراكات
55	الخلاصة
57	المراجع

1

المقدمة

تُعتبر منظمات الأعمال وأصحاب العمل من المؤسسات الأساسية في النظم الاقتصادية الحديثة. وهي منظمات مستقلة قائمة على العضوية أنشئت لتمثيل مصالح القطاع الخاص وحمايتها وتعزيزها، بالإضافة إلى توفير الدعم والخدمات لأعضائها.

وقد ركزت منظمات الأعمال وأصحاب العمل في الدول العربية تقليدياً على تمثيل سوق المنتجات، وعلى تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية، وتوفير بيئة تمكينية للأعمال من خلال التوعية السياسية، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتقديم الخدمات إلى الأعضاء. لكن، في مواجهة التحول السريع الذي تشهده سوق العمل، والعولمة وتعقيد اللوائح التنظيمية، تبرز حاجة ملحة إلى تطوير هذه المنظمات وتعزيز خدماتها المتعلقة بالعمل.

وفقاً لقادة منظمات الأعمال وأصحاب العمل في المنطقة العربية ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ، يشهد قطاع الأعمال إعادة تشكيل جذرية نتيجة الاتجاهات القطاعية والعالمية، وبرز نماذج أعمال جديدة ومبتكرة لكيفية العمل ومكان تنفيذه.¹ وقد انتشرت أشكال العمل المتنوعة والأكثر مرونة على نطاق واسع، بدفع من ديناميكيات السوق والخيارات الشخصية، منذ تفشي جائحة كوفيد-19 العالمية، ما أدى إلى تحول جوهري في عالم العمل. وفي ظل هذا الواقع الجديد، يتم اختبار دور الهيئات الوسيطة التي تمثل أصحاب العمل، وعلة وجودها. فعلى منظمات الأعمال وأصحاب العمل، بغية الحفاظ على مكانتها وتعزيز القيمة التي تقدمها، أن تتمسك بحزم بالأساسيات وأن تتبنى، في موازاة ذلك، التغيير والابتكار. كما يجب أن يقترن تعزيز الركائز الأساسية التقليدية - أي الاستقلال والشفافية والفصل بين الحوكمة والإدارة والأنشطة الدعوية القائمة على الأدلة - بخيارات استراتيجية جديدة. وتشمل هذه الخيارات رقمنة الخدمات، واعتماد

1 تقرير منظمة العمل الدولية لعام 2024: A Good Practice Compendium: Lessons from the ILO Employers Leaders Network. تجمع مبادرة شبكة قادة أصحاب العمل، التي تديرها منظمة العمل الدولية، كبار ممثلي جمعيات الأعمال في منطقة آسيا والمحيط الهادئ والدول العربية. وهي مبادرة رائدة تهدف إلى توفير مساحة للتفكير والتبادل المستمر، بما في ذلك منتدى عبر الإنترنت وفرص التبادل الثنائي ضمن إطار «التوأمة».

نماذج التمويل المبتكرة والاستراتيجيات القائمة على البيانات، ودعم الشركات الناشئة وتمثيل الأعضاء العاملين لحسابهم الخاص بشكل فاعل.

خلال الجائحة، استجاب العديد من منظمات الأعمال وأصحاب العمل بسرعة - فأعادت النظر في هياكلها الإدارية والمالية ووسعت نطاق ولاياتها كي تعكس بشكل أفضل الاحتياجات الناشئة لمؤسسات الأعمال التي تخدمها. فعلى سبيل المثال، حسنت غرف التجارة في الدول العربية إمكانية الوصول إلى خدماتها من خلال الرقمنة، ما سمح لها بتوسيع نطاقها لتشمل أصحاب المشاريع البالغة الصغر وأشكال العمل الجديدة. وتُعتبر قدرتها على إحداث تغيير تنظيمي بوتيرة سريعة، على الرغم من الأزمة العالمية، مثالاً قيماً لا يُستهان به، على القدرة على التكيف.

على الصعيد العالمي، تقع منظمات الأعمال وأصحاب العمل عامةً ضمن ثلاث فئات أساسية هي:

- منظمات أصحاب العمل «البحثة»: تركز على سياسات العمل والسياسات الاجتماعية، وعادة ما تتخذ شكل منظمات أصحاب العمل، وهي أكثر شيوعاً في البلدان التي تتمتع فيها النقابات العمالية تاريخياً بعضوية واسعة وبنفوذ قوي، وتؤدي دوراً أساسياً في حوكمة سوق العمل. وعادة ما تكون وزارة العمل هي الجهة الأساسية التي تتعامل معها.
- منظمات الأعمال وأصحاب العمل التي تركز على التجارة والاستثمار: تظهر هذه المنظمات في أشكال عديدة، على الرغم من أن غرف التجارة والصناعة أو الاتحادات القطاعية أو الصناعية هي الأكثر شيوعاً. وتمثل الغرف المصالح التجارية لمؤسسات الأعمال، بما في ذلك التجارة الدولية والاستثمار والوصول إلى الأسواق والتخفيف من الحواجز التجارية. وفي العديد من البلدان، تعمل الغرف تحت إشراف وزارة التجارة أو وزارة الاقتصاد. واعتماداً على المنظومة الوطنية لتمثيل الأعمال، تضطلع بعض الغرف أيضاً بخدمات العمل في حال عدم توفر منظمات أصحاب عمل متخصصة.
- الجمعيات الصناعية «المزدوجة»: تغطي هذه المنظمات جميع مصالح مؤسسات الأعمال في ما يتعلق بالسوق، حيث تجمع بين الوظائف التجارية ووظائف سوق العمل، وغالباً ما تحدد أيضاً المعايير الخاصة بالقطاع. وفي بعض البلدان، اندمجت الجمعية والغرفة بغية تشكيل منظمة شاملة تؤدي أدواراً على المستوى الوطني تشمل الاقتصاد بأكمله.

من الممكن إنشاء أي من هذه المنظمات على المستوى الوطني أو القطاعي أو المحلي، وقد يركز بعضها على قضايا محدّدة (مثل النساء أو الشباب أو الشعوب الأصلية). وقد أدى تنوع المصالح التجارية تاريخياً إلى انقسام بين تمثيل سوق العمل وسوق المنتجات. وانعكس ذلك في إنشاء مؤسسات منفصلة: منظمات أصحاب العمل التي تتعامل مع العلاقات الصناعية، وغرف التجارة أو الجمعيات التجارية التي تركز على المصالح التجارية. ومع مرور الوقت، تطوّر العديد من منظمات الأعمال وأصحاب العمل بهدف دمج هذه الوظائف من خلال تطوير الخبرات الداخلية، والاندماج مع منظمات أعمال وأصحاب عمل أخرى أو تشكيل شراكات وتحالفات استراتيجية مع منظمات الأعمال وأصحاب العمل التي لديها هذا التخصص. والتداخل المتزايد بين القدرة التنافسية للأعمال التجارية وجودة القوى العاملة يعني أن الفصل بين المسائل التجارية والعمالية لم يعد عملياً. وقد تحوّل العديد من المنظمات على المستوى العالمي - لا سيما في الاقتصادات المتقدمة - نحو التمثيل الشامل، وبالتالي دمج المهام التجارية وتلك المتعلقة بالاستخدام. وهذا الاتجاه مهم بشكل خاص في سياق العولمة، التي تتطلب من مؤسسات الأعمال اعتماد استراتيجيات متكاملة تعالج الإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية. وبطرح هذا التكامل تحدياً خاصاً لغرف التجارة، التي يفتقر الكثير منها إلى تقاليد متين في مجال الأنشطة الدعوية المتعلقة بالعمل نتيجة العلاقات الصناعية غير المتطورة، أو الانخراط المحدود في صنع السياسات، أو سوق العمل الشديدة التنظيم.

أما منظمات الأعمال وأصحاب العمل في منطقة الدول العربية، فهي بمعظمها غرف تجارة وصناعة. وهي تمثل المنشآت التي تم تأسيسها في بلدانها، وكثير منها من المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم. وتركز هذه المنظمات عادة على الترويج التجاري وتيسير الاستثمار والإصلاح الاقتصادي. ويتمتع العديد منها بخبرات محدودة في مجال علاقات العمل أو بخبرات لا تذكر حتى في هذا المجال. إلا أن بروز الاقتصادات العربية المتزايدة على الساحة الدولية - إلى جانب الاعتماد الكبير على العمالة الوافدة، لا سيما في منطقة الخليج - قد زاد من التدقيق في ممارسات العمل ودفع منظمات الأعمال وأصحاب العمل إلى أداء دور نشط في تشكيل أطر سياسات الاستخدام ودعم الأعضاء في تطوير الخبرات وتنمية القدرات ذات الصلة.

ويستلزم السياق الاقتصادي المتغير تبني هذا التحول. وتبذل دول منطقة الخليج والمنطقة العربية الأوسع نطاقاً جهوداً حثيثة من أجل تحقيق التنويع الاقتصادي وتخفيف الاعتماد على عائدات النفط وبناء اقتصاد قائم على المعرفة. ويتطلب هذا التحول قوى عاملة ماهرة وقادرة على التكيف. ومن جهة أخرى، لا تزال معدلات بطالة الشباب مرتفعة في

جميع أنحاء المنطقة، كما أنّ سياسات التوطين الجديدة - على غرار السعودية أو توطين الوظائف في الإمارات العربية المتحدة - تغيّر مشهد الاستخدام. وفي موازاة ذلك، يدفع الاهتمام العالمي بحقوق العمل وإدماج الفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً (لا سيما النساء والشباب) ومعايير العمل الدولية، مؤسسات الأعمال إلى اعتماد ممارسات أخلاقية وعادلة.

وفي ضوء هذه الديناميكيات، من الضروري للغاية أن تدرك الغرف في الدول العربية أنّ الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل، لا تشكّل عبءًا بل فرصة استراتيجية لدعم قدرة قطاع الأعمال على الصمود وأهداف التنمية الوطنية. ومن الممكن أن يتيح تعزيزها لغرف التجارة والصناعة أن تدعم مركزها كوسيط موثوق به في مجال سياسات العمل، وأن تسدّ الثغرة بين اللوائح الحكومية وامتنال مؤسسات الأعمال، وأن تساعد الشركات على إدارة قواها العاملة بكلّ فعالية.

يهدف هذا الدليل إلى تزويد منظمات الأعمال وأصحاب العمل، لا سيما غرف التجارة والصناعة في الدول العربية، بخارطة طريق محدّدة لإرساء أو تعزيز الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل. واستنادًا إلى الممارسات الحميدة والأمثلة الواقعية من جميع أنحاء العالم، بما في ذلك مصر وإيطاليا والأردن والمغرب وميانمار وعمان والمملكة المتحدة وأوروغواي، يشرح الدليل بالتفصيل التغييرات المؤسسية ونماذج الخدمات والاستراتيجيات المالية وممارسات إشراك أصحاب المصلحة المطلوبة لتحقيق النجاح في هذا الصدد. كما يهدف الدليل إلى دعم جميع المنظمات مهما كانت مراحل استعدادها لإرساء هذه الخدمات أو تعزيزها، انطلاقًا من تلك التي لا تشمل حاليًا أي خبرة في هذا المجال، وصولاً إلى تلك التي ترغب في توسيع نطاق خدماتها ذات الصلة أو تنويعها.

كما أنّ الدليل يشكّل مرجعًا مفيدًا لمكتب أنشطة أصحاب العمل التابع لمنظمة العمل الدولية والشركاء الدوليين الآخرين، عند تصميم برامج بناء القدرات وتقديم المساعدة التقنية وتوفير الأدوات المصممة خصيصًا لتلبية الاحتياجات المتطورة لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل. ويقدم الدليل أيضًا، بالإضافة إلى النصائح التشغيلية، مبادئ توجيهية منظمة بشأن الأنشطة الدعوية وتقديم الخدمات والتمويل المستدام.

باختصار، يوضح هذا الدليل أن تطوير الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل لا يشكّل نشاطًا تكميليًا، بل هو ضرورة حتمية في منظمات الأعمال وأصحاب العمل التي ترغب في الحفاظ على مكانتها وأهميتها واحترامها وقدرتها على الاستجابة لحالات الطوارئ ومواجهة التغييرات الاقتصادية والقانونية والاجتماعية.

2

لماذا تحتاج منظمات الأعمال وأصحاب العمل إلى الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل وسياسات الاستخدام

إدراك الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل وسياسات الاستخدام

تشير الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل وسياسات الاستخدام، ضمن إطار اتحاد غرف التجارة والصناعة، إلى القدرة الراسخة والمستدامة على تمثيل مصالح مؤسسات الأعمال والدفاع عنها في هذا السياق. وقد تشكّل هذه الخدمات، ضمن بعض منظمات الأعمال وأصحاب العمل، جزءًا من إدارة السياسات أو وحدة الأنشطة الدعوية، فتركّز على تحليل سوق العمل والحوار الاجتماعي وسياسات الاستخدام. وفي حالات أخرى، قد يتم دمجها في مجموعة من الخدمات أو ضمن فريق من الأعضاء أوسع نطاقًا، حيث ينصبّ التركيز على توفير الأدوات العملية أو التدريب أو الخدمات استشارية. وفي بعض الحالات، تنخرط هذه الخدمات ضمن محفظة القسم القانوني.

ومن الممكن أيضًا الاستعانة بمصادر خارجية لإرساء الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل أو دعمها من خلال شراكة مع منظمة أخرى من منظمات الأعمال وأصحاب العمل متخصصة في هذا المجال، أو مؤسسة بحثية أو استشارية، لا سيما في المنظمات الصغيرة ذات القدرات الداخلية المحدودة. ويمكن أيضًا الإشارة إلى الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل بطرق مختلفة، على غرار السياسات الاجتماعية، وسوق العمل، والعلاقات الصناعية، وخدمات الاستخدام، ومستقبل العمل، والأفراد، والقوى العاملة، وتنمية رأس المال البشري، وفق تركيز كل منظمة أو تقاليدها. كما يمكن إطلاق عليها اسم الخدمة أو الوحدة أو القسم أو فريق العمل، إلخ. وبغض النظر عن الاسم والإطار، يظل الغرض الأساسي منها ثابتًا، ألا وهو توليد مدخلات موثوقة وقائمة على الأدلة تثري الأنشطة الدعوية وتدعم الخدمات المقدمة إلى الأعضاء وتساهم في ترسيخ مكانة المنظمة كصوت موثوق به وفعال في القضايا العمالية والاجتماعية.

وسيلة لدعم وظيفتي التمثيل والخدمات الأساسيتين في منظمات الأعمال وأصحاب العمل

يشكّل تعزيز الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل داخل منظمات الأعمال وأصحاب العمل استجابة استراتيجية ومناسبة للتحديات الملحة التي تواجه القوى العاملة اليوم. ولم يعد كلٌّ من النقص في العمالة وتطور توقعات العمال والأطر التنظيمية الجديدة وعدم تطابق المهارات من الشواغل الهامشية فحسب، بل أصبح من القضايا الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والقدرة التنافسية وقدرة المنشآت على الصمود في وجه الأزمات. وتسمح الخدمات العمل لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل بدعم أعضائها من خلال تزويدهم بمعلومات وأفكار معمّقة تستند إلى البيانات، وإطلاق مبادرات تجديد المهارات وتوفير خدمات عملية للموارد البشرية. ومن خلال تقديم دعم موجه في مجالات الاستخدام والامتثال وقوانين العمل، بإمكان المنظمة أن تصبح شريكة أساسية في مساعدة مؤسسات الأعمال على التكيف مع التغيير. والأهم من ذلك بعد، أنّ الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل تعزّز أيضًا مصداقية منظمات الأعمال وأصحاب العمل المؤسسية، من خلال تمكينها من تفسير التشريعات وتوفير أدوات عملية ودعم الشركات في التعامل مع سوق العمل التي تزداد تعقيدًا.

بالإضافة إلى دعم الأعضاء من الناحية التشغيلية، تعزّز الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل بشكل بارز قدرة منظمات الأعمال وأصحاب العمل على التأثير وإطلاق الأنشطة الدعوية. ونظرًا إلى السياسات المتعلقة بالاستخدام التي تشكل محور الاستراتيجيات الاقتصادية الوطنية، على غرار رؤية السعودية 2030، ورؤية قطر الوطنية 2030، ورؤية عمان 2040، تحتاج منظمات الأعمال وأصحاب العمل إلى الخبرات والقدرات اللازمة من أجل تشكيل النقاشات بشأن تنمية القوى العاملة، والحماية الاجتماعية، وإصلاح قانون العمل. وتتمتع المنظمات المزودة بالخبرة في مجال العمل بموقع أفضل للمشاركة في صنع سياسات مجدية. فهي تصبح من الوسطاء البارزين بين القطاع الخاص والحكومة، حيث تسد الثغرات على مستوى التواصل وتوائم احتياجات مؤسسات الأعمال مع التشريعات والإصلاحات المتعلقة بالعمل. ما يعزز أيضًا دورها في الحوار الاجتماعي والأطر الثلاثية ويبنى الثقة مع الحكومة ومنظمات العمال.

إلى جانب الأنشطة الدعوية وتقديم الخدمات، تدعم الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل الاستدامة المالية والمؤسسية. ومن خلال تقديم خدمات عالية القيمة تركز على العمل، على غرار التدريب والاستشارة القانونية والاستشارات في مجال الموارد البشرية، نجح العديد من منظمات الأعمال وأصحاب العمل في جميع أنحاء العالم في تنويع مصادر الإيرادات وتخفيف الاعتماد على رسوم الانتساب. وفي البلدان التي تكون فيها العضوية في غرفة التجارة إلزامية، قد تأتي الضغوط المالية أقل صرامة. ومع ذلك، في كلتا الحالتين، فإن تقديم خدمات العمل يعزز قيمة المنظمة فيما يمكنها من الحفاظ على قدرتها التنافسية مع مقدمي الخدمات المحترفين. ويساهم دعم منظمات الأعمال وأصحاب العمل ممارسات الاستخدام الأخلاقية والدامجة، في تماشيها مع التقديرات العالمية واحترامها المعايير الدولية. وبالتالي، تساهم الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل في ارتقاء منظمات الأعمال وأصحاب العمل من مجرد جهة تقدّم خدمات روتينية إلى جهة فاعلة استراتيجية تساهم في بناء اقتصادات قادرة على الصمود وعلى مواجهة المستقبل.

سبيل للحفاظ على القدرة على الاستجابة في أوقات التغيير

تشهد الدول العربية تحولًا جذريًا، مدفوعًا بالجهود الحثيثة المبذولة لتحقيق التنويع الاقتصادي، وتخفيف الاعتماد على النفط وتعزيز اقتصاد تنافسي قائم على المعرفة من خلال رؤية وطنية طويلة الأجل. ومن التحديات البارزة التي تهدّد منطقة الخليج عدم كفاءة أسواق العمل وتدني أدائها، ما يؤدي إلى استمرار عدم التوافق بين العرض المحلي من العمال والطلب على العمالة. واستجابة لهذا الواقع، يعمل أصحاب العمل على استعراض استراتيجيات الاستخدام المعتمّدة،

وتحسين الأجور والإعانات، والاستثمار في تدريب الموظفين وتطويرهم، وإعادة هيكلة الأدوار بهدف جذب المواهب الوطنية والاستفادة منها بشكل أفضل. لكن، وعلى الرغم من هذه الجهود، لا يزال القطاع الخاص يعتمد على العمالة المهاجرة لأداء أدوار محددة. ولا يؤدي هذا الاعتماد إلى زيادة التكاليف التشغيلية في المؤسسات فحسب، بل غالباً ما يصاحبه أيضاً إدراك محدود للقوانين واللوائح والمسؤوليات المتعلقة باستخدام العمال المهاجرين. وقد ساهمت هذه الحالة، إلى جانب ضعف إنفاذ قوانين العمل، في تدهور ظروف العمل. بالإضافة إلى ذلك، أدى بروز دول الخليج بشكل متزايد على الساحة الدولية إلى زيادة التدقيق في حقوق العمال وظروف العمل وإدماج العمال المهاجرين.

أدى تسارع وتيرة الرقمنة، المدفوع بجائحة كوفيد-19، إلى ظهور نماذج أعمال جديدة وريادة أعمال صغيرة وترتيبات عمل مرنة، ما أصبح يتطلب حالياً أنظمة دعم أكثر تكيفاً وإدماجاً. بالإضافة إلى ذلك، تُمارس ضغوط متزايدة لتحسين معايير العمل وتعزيز المساواة بين الجنسين ومكافحة بطالة الشباب وضمان إدماج الفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً، وبالتالي موازنة ممارسات القطاع الخاص مع التوقعات العالمية بشأن المسؤولية الاجتماعية والعمل اللائق.

إنّ السياق الاقتصادي والاجتماعي السائد في الدول العربية يجعل من الملحّ جداً تطوير الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل في جميع أنحاء المنطقة. إذ يؤدي التنوع الاقتصادي السريع إلى خلق طلب على قوى عاملة وطنية أكثر مهارة وقدرة على التكيف. ومع شروع الدول بتنفيذ سياسات توطين القوى العاملة، على غرار السعودية وتوطين الوظائف في الإمارات العربية المتحدة، تتعرّض مؤسسات الأعمال لضغوط مكثّفة من أجل تغيير استراتيجيات الاستخدام والتدريب. وبإمكان الغرف أن تساعد الشركات على البقاء ممثلة للتشريعات، وتنافسية في ظل المقتضيات التنظيمية الجديدة. ويعزّز التحدي المستمر والبارز المتمثل في بطالة الشباب أهمية البرامج التي تدعم قابلية التوظيف والتدريب المهني وتطابق المهارات.

وقد أصبح الإدماج الاجتماعي أولوية وطنية ودولية. فالشركات مُطلّبة بشكل متزايد بإثبات التزامها بالمساواة بين الجنسين والتنوع في مكان العمل. وتتمتع منظمات الأعمال وأصحاب العمل بفرصة الدفاع عن هذه الأولويات من خلال تقديم خدمات تعزّز الإنصاف وتعتمد سياسات دامجة، وتدعم استخدام النساء والفئات المهمشة وإدماجها.

كما تؤثر التوقعات المتغيرة للمستهلكين والمستثمرين في ما يتعلق بالسلوك التجاري المسؤول والاستدامة، بشكل متزايد على بيئة العمل في مؤسسات الأعمال في الدول العربية، ما يعزّز ضرورة تحمّل منظمات الأعمال وأصحاب العمل مسؤولياتها في مجال العمالة.

مع بروز المقتضيات التنظيمية العابرة للحدود الوطنية، على غرار تشريعات بذل العناية الواجبة في سلسلة التوريد وإدراج بنود ومعايير اجتماعية في الاتفاقات التجارية، يتعين على مؤسسات الأعمال في دول الخليج الامتثال لقوانين العمل الوطنية والمعايير الدولية على حدّ سواء، مثل تلك التي وضعتها منظمة العمل الدولية. ويقوم المستثمرون، لا سيما أولئك الذين يسترشدون بمعايير بيئية واجتماعية ومعايير الحوكمة، بالتدقيق في كيفية تعامل الشركات مع العمال وإدارة التنوع والإدماج والالتزام بممارسات الاستخدام الأخلاقية. وفي هذا السياق، تؤدّي منظمات الأعمال وأصحاب العمل دوراً حاسماً بصفة جهات وسيطة: فهي تدعم الأعضاء في إدراك هذه المعايير والامتثال لها، وتدعو إلى تنظيم العمل تنظيمًا عادلاً وتمكينياً، وتيسّر مبادرات بناء القدرات. ومن خلال الانخراط النشط في قضايا الاستخدام والعمل، تساهم منظمات الأعمال وأصحاب العمل في ضمان ألا يلتزم الأعضاء بالقوانين فحسب، بل أن يتمتعوا أيضاً بالقدرة على المنافسة وأن يجذبوا الشركاء العالميين.

أصبح الاستثمار في الموارد البشرية ضرورة استراتيجية. أمّا موازنة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للأعمال التجارية من أجل الاستفادة إلى أقصى حدّ ممكن من إمكانيات القوى العاملة وتحقيق الأهداف طويلة الأجل، فهو السبيل للمضي قدماً. وتتخطى الشركات التي تستثمر في رفاه الموظفين وفي تدريبهم وممارسات الاستخدام العادلة بأدائها وبصورة مستمرة، تلك التي تعامل رأس المال البشري كمجرد عامل تكلفة. وتؤدّي منظمات الأعمال وأصحاب العمل دوراً حاسماً في تغيير هذه العقلية من خلال مساعدة مؤسسات الأعمال على إدراك حقيقة أنّ الاستثمار في علاقات العمل - التي تتميّز بعلاقات إيجابية بين أصحاب العمل والعمال، وبممارسات العمل العادلة، والتواصل الفعال - يعزّز الإنتاجية، ويخفّف من النزاعات، وينمّي قوى عاملة أكثر ابتكاراً وقدرة على التكيف، ما يساهم بدوره في تعزيز القدرة التنافسية.

وتؤكد غرفة صناعة الأردن أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تتجاوز الوظائف الإدارية الأساسية وتتطلب نهجاً شاملاً واستراتيجياً. ويشمل ذلك ضمان الامتثال لمعايير السلامة والصحة المهنيّتين، وتسديد اشتراكات الضمان الاجتماعي الإلزامية، واعتماد هياكل أجور عادلة وشفافة تتوافق مع قوانين العمل الوطنية والممارسات الدولية الحميدة.

لماذا يجدر تعزيز الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل بين أصحاب العمل ومنظمات الأعمال وأصحاب العمل في الدول العربية

تُعتبر سوق العمل التي تعمل بشكل سليم بالغة الأهمية لنجاح التنويع الاقتصادي، بما أنها تخفف من معدلات البطالة وتضمن الاستقرار الاجتماعي. كما أنها تكفل وجود قوى عاملة مرنة وماهرة، وتيسر إعادة توزيع الموارد على قطاعات جديدة، وتعزز الحوار الاجتماعي. وكل هذه العوامل أساسية من أجل الانتقال من الاعتماد على قطاع اقتصادي واحد نحو التنويع.

وتسلط عدة اتجاهات متقاربة الضوء على أهمية استثمار منظمات الأعمال وأصحاب العمل في المنطقة العربية في الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل، منها على سبيل المثال لا الحصر:



تحديات القوى العاملة الأجنبية: يؤدي الاعتماد البالغ على العمال المهاجرين إلى بروز مشاكل تهدد الحقوق والامتثال، ومخاطر أخرى تهدد السمعة.



سياسات عمل جديدة: تتطلب مبادرات التوطين، على غرار العودة وتوطين الوظائف في الإمارات العربية المتحدة، دعم مؤسسات الأعمال في التكيف مع احتياجات القوى العاملة والتخطيط لها.



التحويلات الاقتصادية: تسعى دول الخليج إلى النهوض بالتنويع الاقتصادي بغية الحد من الاعتماد على النفط، ما يتطلب قوى عاملة محلية أكثر مهارة وتنوعًا.



معايير السوق الدولية وتصاعد اتجاهات الاستهلاك المسؤول: تدفع التجارة والاستثمار وتوقعات المستهلكين نحو إنشاء مؤسسات أعمال مسؤولة والالتزام بمعايير العمل.



أهداف النمو الدامج: هناك تركيز متزايد على دمج النساء والفئات المهمشة في القوى العاملة.



الشباب والثغرات على مستوى المهارات: تتطلب معدلات البطالة المرتفعة بين الشباب وعدم تطابق المهارات بذل جهود أكبر في مجال التدريب المهني والاستخدام.

تتطلب هذه الاتجاهات اعتماد سياسات حازمة وإنشاء مؤسسات متينة في سوق العمل، تحقق نتائج عادلة ومنصفة للعمال ومؤسسات الأعمال على حد سواء.

على الصعيد العالمي، يبرز رأس المال البشري كأحد الأصول الأساسية لمؤسسات الأعمال. ووفقًا لتجارب من الأردن والمملكة المتحدة، على منظمات الأعمال وأصحاب العمل أن تغيّر عقلية قادة الأعمال الذين يفضلون عادةً الكفاءة المالية والتشغيلية على تطوير الموظفين. وتُظهر هذه التجارب أن الشركات التي تستثمر في موظفيها - من خلال التدريب والممارسات العادلة والامتنال الصارم - تحقق في نهاية المطاف ما يلي:

- قدر أكبر من الابتكار والإنتاجية؛
- قدرة أفضل على جذب المواهب واستبقائها؛
- قدرة على تعزيز سمعة العلامة التجارية وولاء العملاء؛
- قدرة أكبر على الصمود في مواجهة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

تُعتبر القدرة على التكيف وانخراط الموظفين والتعلم المتواصل مدى الحياة، من الجوانب الأساسية في اقتصاد المعرفة الحالي، حيث تشكل الرقمنة الفائقة السرعة والعولمة مؤسسات الأعمال. وتُعد الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل بالغة الأهمية لمساعدة منظمات الأعمال وأصحاب العمل والجمعيات والشركات الأعضاء فيها، على تلبية هذه الاحتياجات (المربع 1).

المربع 1. معلومات وأفكار معمّقة من شبكة قادة أصحاب العمل التابعة لمنظمة العمل الدولية، 2024

ليس من السهل التعامل مع عالم العمل المتغير. وتؤدي منظمات الأعمال وأصحاب العمل دورًا بارزًا في جمع الخبراء المتخصصين في مجالات الموارد البشرية والاستخدام والامتنال، بغية تبادل الآراء والنهج. ووفقًا للمشاركين في شبكة قادة أصحاب العمل، يحتاج أصحاب العمل إلى المساعدة في إدارة التحديات الستة التالية المتعلقة بالقوى العاملة.

- **استعراض إجراءات الاستخدام القديمة:** يدرك جميع الأطراف بصورة متزايدة، ضرورة إعادة مواءمة إجراءات الاستخدام مع معايير الاختيار، بما يعكس تغيّرات عالم العمل. وقد تؤدي أيضًا «إعادة هيكلة أساليب الاستخدام» إلى تسريع التغيير في مجال الإدماج والحراك الاجتماعي.
- **الاستفادة من الذكاء الاصطناعي:** بالإضافة إلى دفع التغيير على مستوى إجراءات الاستخدام والاختيار، من الممكن استخدام الذكاء الاصطناعي في مجموعة من المجالات الأخرى، منها مثلاً إدارة الأداء. وبشكل عام، ينصبّ تركيز معظم أصحاب العمل على إيجاد توازن بين التكنولوجيا واللمسة الإنسانية.
- **إعادة بناء تجربة الموظفين والمرشحين:** بالإضافة إلى المساعدة في استخدام موظفين جدد، يحتاج أصحاب العمل إلى المساعدة في استبقاء الموظفين. ما يتطلب مهارات الإصغاء واستراتيجيات إشراك مبتكرة.
- **إدارة مخاطر الاستخدام:** في عالم العمل السريع الوتيرة، أصبحت إجراءات الفرز والتدقيق الصارمة أكثر أهمية من أي وقت مضى. وهذا الأمر بالغ الأهمية لا سيما في قطاعي الخدمات المالية والرعاية الصحية، حيث يجب أن تبقى عمليات التحقق من الخلفية جزءًا من بروتوكولات إدارة المخاطر.
- **قياس الأداء:** إنّ عملية قياس الأداء في تطور مستمر، لا سيما في عالم العمل المختلط الجديد. وينتقل التركيز من ساعات العمل إلى النتائج والعمل المنجز.
- **اغتنام الفرص الجديدة:** يستحدث كلّ تغيير فرصًا جديدة. وبالنسبة إلى الخبراء المتخصصين في مجالات الموارد البشرية والاستخدام والامتنال، تتمثل الفرصة في الاضطلاع بدور قيادي واستباق تغيّرات القوى العاملة وتشكيلها وتنفيذها. وبذلك، تنشئ منظمات الأعمال وأصحاب العمل مركزًا لتبادل الآراء.

اعتبارات الحوكمة والإدارة

تُظهر التجارب العالمية أن إقناع قيادة منظمات الأعمال وأصحاب العمل أو مجالس إدارتها، بإرساء الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل أو تعزيزها، يتطلب إعدادًا دقيقًا وحججًا مقنعة مدعومة بأدلة دامغة. ويعرض المربع 2 مبادئ عامة توجيهية تحدّد متى يجب إرساء هذه الخدمات أو توسيع نطاقها.

المربع 2. متى يجب تطوير الخبرات أو القدرات في مجال علاقات العمال وسياسات الاستخدام أو توسيع نطاقها

على منظمات الأعمال وأصحاب العمل النظر في ضرورة انخراطها في القضايا المتعلقة بالعمل والاستخدام، أو في ضرورة توسيع نطاق انخراطها فيها، في ظل الظروف التالية:

- عندما تواجه مؤسسات الأعمال تحديات تنظيمية متزايدة في هذا المجال.
- عندما يطلب الأعضاء دعمًا في مجال الموارد البشرية أو تنمية القوى العاملة.
- عندما تطلب عوامل خارجية (على غرار الاتفاقات التجارية أو التقارير البيئية أو الاجتماعية أو التقارير بشأن الحوكمة) الامتثال لقوانين العمل.
- عندما تولّد القوانين أو السياسات الجديدة المزيد من التعقيدات (قوانين الأجور أو توسيع نطاق الضمان الاجتماعي).
- عندما تُطلق الحكومة عمليات تشاور وتطلب مدخلات من أصحاب العمل.
- عندما تطالب نقابات عمالية قوية بهيئة موثوقة تمثّل مؤسسات الأعمال، وتبقى دومًا على أهب استعداد للمبادرة إلى العمل.

كيفية بناء الدعم الداخلي

قد يعني إرساء الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل تطوير خدمات جديدة أو الدعوة إلى إصلاحات عمالية واجتماعية محددة. ويبدأ العديد من منظمات الأعمال وأصحاب العمل بتوظيف الخبراء وتقديم الخدمات بالشراكة مع منظمات أخرى متخصصة في هذا المجال أو من خلال التعاون مع محامين وشركات استشارية تقدّم هذا النوع من الخدمات إلى الأعضاء. ويتطلب رفع اقتراح إلى مجلس الإدارة بشأن علاقات العمل قاعدة أدلة دامغة، وإطارًا استراتيجيًا وخطة واضحة للتنفيذ. ويزيد إثبات القيمة الاقتصادية لمثل هذه الخدمات، لا سيما من خلال الأبحاث بشأن السوق وتحليل التكلفة والمنفعة والمبادرات التجريبية، من احتمال موافقة مجلس الإدارة عليها. وتؤكد التجارب المستقاة من مصر والأردن وأوروغواي أن المقترحات التي تمّ إعدادها بشكل مُحكّم، ودعمها بالمقارنات المرجعية وتأييدها من قبل الأطراف المعنية، تؤدي إلى إضفاء الطابع المؤسسي على الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل بكلّ نجاح.

وتبيّن الأبحاث أن المقترحات الناجحة الرامية إلى توسيع الانخراط في القضايا المتعلقة بالعمل والاستخدام، تتمحور حول خمسة شروط أساسية.

1. يستند المقترح إلى الأدلة، ويستفيد من الأبحاث بشأن السوق والدراسات الاستقصائية التي تغطّي الأعضاء وتحليل الأثر التنظيمي، بغية إثبات الحاجة إلى هذا الاستثمار والطلب عليه واستدامته بشكل واضح.
2. يتوافق المقترح مع الاستراتيجية، ويضمن أن الاستثمار يساهم في مهمة منظمات الأعمال وأصحاب العمل الأوسع نطاقًا وأهدافها طويلة الأجل. وفي بعض الحالات، من الضروري استعراض ولاية المنظمة وتنقيحها.
3. يتمتّع المقترح بالاستدامة المالية ويوضح كيف يمكن للاستثمار أن يدر دخلًا كافيًا مباشرًا وغير مباشر بهدف تغطية النفقات المحددة. وقد يكون ذلك من خلال بيع الخدمات مباشرة، أو استقطاب أعضاء جدد أو تحسين استبقاء الأعضاء و/أو من خلال الشراكات أو مبادرات الرعاية ضمن إطار المشاريع.
4. المقترح كناية عن مبادرة تدريجية متعدّدة المراحل وقابلة للقياس، تبدأ بمشروع تجريبي يتضمن نتائج ومؤشرات أداء واضحة، قبل أن ينتقل إلى المراحل التالية ويتوسّع فيها.
5. تمت مناقشة المقترح مع قادة الأعمال وصناع السياسات والشركاء الدوليين لضمان مصداقيته ودعمه على نطاق واسع.

يسلّط المربع 3 الضوء على الجوانب الأساسية التي يجب مراعاتها عند صياغة مقترح يركز على أبحاث بشأن السوق وتحليل التكلفة والمنفعة.

المربع 3. أسئلة يجدر طرحها عند إجراء تحليل التكلفة والمنفعة

1. ما هو الهدف من المبادرة وكيف تتوافق مع استراتيجية المنظمة؟

- ما هي المشكلة التي نواجهها أو الفرصة التي نستفيد منه؟
- كيف تتوافق مع مهمتنا وأولوياتنا؟

2. ما هي الفوائد المتوقعة ومن يستفيد منها؟

- ما هي النتائج المباشرة وغير المباشرة؟
- من المستفيد: الأعضاء أم المنظمة أم الأطراف المعنية الأوسع نطاقاً؟

3. من هي الجهات المنافسة الأساسية؟

4. ما هي التكاليف الإجمالية والتنازلات؟

- ما هي التكاليف المباشرة وغير المباشرة وتكاليف الفرص البديلة؟
- هل من آثار خفية أو تحويل للموارد؟

5. ما هو الجدول الزمني وكيف يُقاس النجاح؟

- متى سيتمّ تكبد التكاليف ومتى تتحقق الفوائد؟
- ما هي المقاييس التي تُستخدَم لتقييم النتائج؟

6. ما هي المخاطر والبدايل والقيمة الإجمالية؟

- ما هي أوجه عدم اليقين التي قد تؤثر على النجاح؟
- هل من نهج أفضل؟
- هل الفوائد تبرر التكاليف؟

على الرغم من أن بعض أعضاء مجلس الإدارة قد ينظرون في البداية إلى مناصرة القضايا العمالية والاجتماعية على أنها من مسؤوليتهم الشخصية أو على أنها تقع ضمن إطار لجنة مخصصة، فإن الممارسات الحميدة في مجال الحوكمة تذكرنا بأن مهمة أعضاء مجلس الإدارة تكمن في الإشراف وليس في التنفيذ. ويقوم دورهم في جوهره على «المراقبة من دون التدخل» بغية ضمان الإشراف السليم على أمانة منظمة الأعمال وأصحاب العمل من دون الحلول محلّ ولايتها التشغيلية.

وتضمن الخبرات والقدرات المحترفة في مجال علاقات العمل أن يبقى أعضاء اللجان المعنية بعلاقات العمل وسياسات الاستخدام، المنشأة داخل منظمات الأعمال وأصحاب العمل، والممثلون الذين يشاركون في الهيئات أو اللجان أو المجالس الثلاثية الوطنية، مزودين جميعاً بمعلومات متسقة وقائمة على الأدلة ومتوفرة في الوقت المناسب، بغية تقديم المشورة بشأن المواقف السياسية واستراتيجية الأنشطة الدعوية الخاصة بقضايا الاستخدام والحماية الاجتماعية والاستدامة. وتدعم هذه الخبرات دور اللجان في مجال الحوكمة من خلال توفير مدخلات منظمة وموجزات تحليلية ومواقف سياسية، ما يمكن أعضاء مجلس الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة وتمثيل القطاع الخاص بكل مصداقية وباتساق كامل.

وتؤدّي أيضًا الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل دورًا حاسمًا في تسليط الضوء على هذا العمل وتعزيز إمكانية تتبعه ومساءلته من قبل مجلس إدارة الغرفة. ومن خلال التوثيق المُمنهج للتطورات التنظيمية ومدخلات المشاورات ونتائج الانخراط، تضمن الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل أن تتمتع قيادة الغرف برؤية واضحة لمساهماتها في السياسات العمالية والاجتماعية الوطنية. ما يعزّز الثقة الداخلية والتوافق، ويبرز قيادة الغرفة في الحوار الوطني الثلاثي الأطراف.

وإلى جانب الهياكل الداخلية لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل، تضيف وظيفة الدعم هذه قيمة كبيرة عبر مجموعة من هيئات الحوكمة التي يشارك فيها أعضاء مجلس الإدارة أو اللجان، بصفة ممثلين عن القطاع الخاص، بما في ذلك:

- مجلس وطني معني بالشؤون الاجتماعية والعمالية؛
- مجلس استشاري وطني معني بالعمل؛
- مجلس أو لجنة وطنية للضمان الاجتماعي ضمن مؤسسة الضمان الاجتماعي أو صندوق معاشات التقاعد؛
- مجلس وطني معني بالاستخدام؛
- مجلس وطني معني بالسلامة والصحة المهنيّين؛
- لجنة أو هيئة معنية بالحد الأدنى للأجور؛
- مجلس معني بالإنتاجية؛
- هيئة أو مجلس وطني لتنمية المهارات وهيئات قطاعية معنية بالمهارات؛
- مجلس للمعلومات والإحصاءات المتعلقة بسوق العمل؛
- مجلس وطني معني بالعلاقات الصناعية أو لجنة للحوار الاجتماعي؛
- منصات سياساتية بشأن الهجرة والتوطين؛
- مشاورات مخصصة بشأن الإعاقة وتشغيل الشباب والسلوك التجاري المسؤول؛
- هيئات مؤقتة، مثل لجنة إصلاح قانون العمل أو مجلس وطني لإصلاح نظام معاشات التقاعد؛
- منتديات عالمية وإقليمية، بما في ذلك مؤتمر العمل الدولي.

في جميع هذه المنتديات، تساهم الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل في ضمان جودة الرسائل التي تحملها منظمات الأعمال وأصحاب العمل واتساقها وتماسكها الاستراتيجي، ما يسمح لممثليها بالتحدث بحزم وبروح من الاتحاد. ومن دون هذا الدعم المخصص، غالبًا ما تسمي هذه الجهود مجزأة، وتعتمد بشكل مفرط على قدرة الأفراد ونفوذهم، وتأتي كرد فعل بدلاً من أن تكون استباقية.

بالإضافة إلى ذلك، قد تساهم منظمات الأعمال وأصحاب العمل في تطوير خدمات ذات قيمة مضافة وتقديمها إلى الجمعيات والشركات الأعضاء. ما يضمن التوافق مع توقعات الأطراف المعنية المتغيرة وديناميكيات سوق العمل.

لذا، يجب أن ينصّ المقترح المتعلق بإنشاء أو تعزيز الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل بكلّ وضوح على أنه لا يشكّل بديلاً عن الحوكمة، بل عامل تمكين حاسم لها. وتُعتبر مهارات الأمانة العامة القادرة على توفير الخبرات في مجال علاقات العمل وسياسات الاستخدام، وسيلة تضمن أن يبقى صوت الغرف مسموعًا ومحترمًا، ومجهزًا بطريقة سليمة، سواء في نظر مجلس إدارتها أو في ساحات صنع السياسات الوطنية والدولية. ما قد يساعد منظمات الأعمال وأصحاب العمل على تجاوز الاستجابات التفاعلية والمؤقتة والانتقال نحو بناء قدرة مؤسسية طويلة الأجل لمناصرة الأعضاء وخدمتهم بفعالية. ويعزّز هذا التحول مصداقية المنظمة وقدرتها على الصمود وأثرها العام.

ويُعدّ بناء قدرات الموظفين الداخليين أمرًا بالغ الأهمية لنجاح عملية إرساء خدمات العمل استدامتها على الأمد الطويل. وتؤكد تجارب منظمات الأعمال وأصحاب العمل في جميع أنحاء العالم أنّ تحديد السبل الفعالة لتعزيز الخبرات الداخلية هو عامل أساسي يضمن القدرة على التأثير والصمود. كما أنّ الارتقاء بمهارات الموظفين يكفل قدرة المنظمة على تقديم دعم عالي الجودة وفي الوقت المناسب وملأئم للأعضاء بشأن قضايا العمل والسياسات الاجتماعية التي تزداد تعقيدًا. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الاستثمار في تنمية قدرات الموظفين في استبقائهم وتعزيز الذاكرة المؤسسية

واستمرارية جهود المناصرة. ومن دون التركيز الاستراتيجي على بناء القدرات الداخلية، قد تتعرّض مبادرة إرساء الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل لخطر الجمود أو فقدان الزخم، حتّى ولو كانت مصممة بشكل سليم. لذا، ليس دمج تنمية قدرات الموظفين ونقل المعرفة في تصميمها مفيدًا فحسب، بل هو ضروري أيضًا لتحقيق القيمة والأثر على المدى الطويل.

المربع 4. موجز عن القسم 2

يُعتَبَر تطوير أو تعزيز الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل وسياسات الاستخدام على مستوى الأمانة جانبًا استراتيجيًا ضروريًا لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل التي تسعى إلى الحفاظ على أهميتها ومكانتها في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها الساحة الاقتصادية والتنظيمية. فمن شأن ذلك أن يمكّنها من تعزيز الامتثال، والتأثير في سياسات الاستخدام، وتقديم خدمات عملية في مجال الموارد البشرية وتنمية القوى العاملة. وتتيح هذه الوظائف لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل مواءمة الإصلاحات الوطنية مع مصالح مؤسسات الأعمال، وبناء المصداقية المؤسسية، وتعزيز القدرة على الصمود في الاقتصاد القائم على المعرفة. والأهم من ذلك كله، تعزّز خدمات العمل فعالية هيئات الحوكمة وأثرها، على غرار اللجان المعنية بالعمل والمجالس الاستشارية والهيئات الثلاثية الوطنية، وذلك عبر توفير خبرات منظمة وتحليل السياسات وضمان الاستمرارية، ما يكفل أن يبقى ممثلو مؤسسات الأعمال على دراية بعمليات صنع القرار، ومتسقين في مواقفهم وقادرين على المساهمة فيها بشكل هادف.

3

الأنشطة الدعوية وممارسة الضغوط بغية حشد الدعم لقضايا الاستخدام والعمل باعتبارها وظيفة قائمة بحدّ ذاتها

وسيلة كي تصبح المنظّمة وسيطًا موثوقًا به في مجال سياسات العمل

يشكّل تمثيل الأعضاء من خلال الأنشطة الدعوية والمناصرة وظيفة أساسية من وظائف منظّمات الأعمال وأصحاب العمل، كما يُعتبَر البعد العمالي جزءًا لا يتجزأ من هذه الولاية. وتحتاج غرف التجارة والصناعة والاتحادات الوطنية إلى بناء قدرات فروعها المختلفة والجمعيات الأعضاء فيها، كي تنخرط بنفسها في جهود المناصرة والأنشطة الدعوية. وبإمكان منظّمات الأعمال وأصحاب العمل، من خلال إرساء القدرات والخبرات الراسخة في مجال علاقات العمل، أن تؤثر على التشريعات الخاصة بالاستخدام والحماية الاجتماعية، وتنظيم العمل، والسياسات الوطنية الخاصة بالقوى العاملة. أما في الاقتصاد العالمي التي أصبح اليوم أكثر ترابطًا من أي وقت مضى، فيجدر الإصغاء إلى أصوات أصحاب العمل بشأن مجموعة واسعة من القضايا المتعلقة بالعمل، انطلاقًا من تنمية المهارات مرورًا بسلامة مكان العمل وصولًا إلى الحوار

الاجتماعي والتنوع. وتضمن منظّمات الأعمال وأصحاب العمل، بصفتها ممثلة موثوق بها لأصحاب العمل، أن تنعكس أصوات مجتمع الأعمال في القرارات التي تؤثر على ممارسات الاستخدام وتنمية رأس المال البشري وظروف مكان العمل (المربع 5).

المربع 5. معلومات وأفكار معمّقة من شبكة قادة أصحاب العمل التابعة لمنظمة العمل الدولية، 2024

إن بناء الشراكات وتعزيز العقلية التعاونية متّصلان في أنشطة الحوار الاجتماعي الفعال. أمّا الوقت المناسب لبناء الثقة وإرساء العلاقات مع الحكومة الوطنية ومنظمات العمال فهو عندما يكون الاقتصاد قويًا والبيئة الخارجية مستقرة. فعندما تضرب الأزمات، يصبح هذا التآزر بمثابة «الأموال المودعة في المصرف». وجائحة كوفيد-19 خير دليل على ذلك، حيث أنتجت أمثلة لا تُحصى ولا تُعدّ على الحوار الاجتماعي الفعال والأنشطة الثلاثية التي بنت على العلاقات القائمة أصلًا وأحدثت أثرًا حاسمًا في حماية الوظائف وسبل العيش.

وبطبيعة الحال، فإن الحوار الاجتماعي أكثر ترسخًا في بعض المناطق والبلدان مقارنةً مع غيرها. ومن النقاط الجيدة للمضي قدمًا وإحراز التقدم في هذا الصدد، بناء الثقة وإيجاد أرضية مشتركة وأولويات مشتركة. ومن الأمثلة على ذلك، الضرورة الملحة لحماية الوظائف ومؤسسات الأعمال خلال فترات الإغلاق عقب الجائحة، حيث قدمت منظمات أصحاب العمل والعمال في بعض البلدان إلى الحكومة توصيات مشتركة من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة. ومن المجالات الأخرى التي يمكن التوصل فيها إلى توافق وتنفيذ بأنشطة مشتركة، إدارة القوى العاملة بشكل سليم، ما يعزز الإنتاجية ورفاه العمال واستبقاء الموظفين.

تشمل أنشطة بناء العلاقات اتباع نهج استباقي في الحوار الاجتماعي والتعاون مع الإدارات الحكومية ومنظمات العمال. وهذا النهج التشاركي ضروري لعمل منظّمات الأعمال وأصحاب العمل في مجال الأنشطة الدعوية والتأثير. وقد سلّطت المناقشات التي دارت ضمن إطار مبادرة شبكة قادة أصحاب العمل الضوء على أهمية اتباع نهج متعدد المستويات لبناء العلاقات مع الحكومة الوطنية (بما في ذلك بناء الشراكة لتحقيق الرؤى الطويلة الأجل، مثل رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية ورؤية 2040 في عُمان)، فضلًا عن تعزيز الصوت في وسائل الإعلام وتحسين التواجد على وسائل التواصل الاجتماعي. ويرتبط هذا الشعور بـ«إعلاء» الصوت و«تكثيف» الظهور بالنتائج التي توصلت إليها دراسة استقصائية أجرتها منظمة العمل الدولية وشبكة قادة أصحاب العمل في الدول العربية والمحيط الهادئ في العام 2023، التي وجدت أن نسبة ساحقة من منظّمات الأعمال وأصحاب العمل (94 في المائة) تستفيد من الموارد المتاحة لتعزيز الأنشطة الخاصة بالحملات وممارسة الضغوط.

عادة ما تنخرط منظّمات الأعمال وأصحاب العمل في الأنشطة الدعوية من خلال آليات أحادية وثنائية وثلاثية. وتشمل الدعوة الأحادية الجانب عرض آراء أصحاب العمل مباشرة على السلطات الحكومية والأطراف المعنية الأخرى. وتسهّل العمليات الثنائية الحوار بين ممثلي أصحاب العمل والعمال، غالبًا في سياق قطاعي. أما المشاركة الثلاثية فتشمل أصحاب العمل والوزارات ومنظمات العمال، وعادة ضمن إطار مؤسسات رسمية للحوار الاجتماعي. ويتيح كلّ نهج من هذه النهج لمنظّمات الأعمال وأصحاب العمل تشكيل التشريعات والتأثير على أطر التنفيذ ودعم سياسات الاستخدام المتوازنة.

تتمتع منظّمات الأعمال وأصحاب العمل بموقع يحوّلها التأثير على أطر العمل الوطنية، لأنها تضمّ مؤسسات الأعمال من جميع الأحجام والقطاعات. وتضمن مشاركتها هذه أن تبقى القوانين عادلة وقائمة على الحقوق، وقابلة للتطبيق على المستوى الاقتصادي في الوقت نفسه. وبإمكان منظّمات الأعمال وأصحاب العمل الفعالة أن:

- تقدم معلومات منظمة عن التشريعات المقترحة في مجال العمل؛
- تؤثر على آليات الإنفاذ بغية ضمان التطبيق العملي والفاعل؛
- تدعو إلى اتباع نهج ملائمة للأعمال التجارية بهدف إدماج القوى العاملة وحمايتها؛
- تدفع باتجاه اعتماد سياسات تدعم الإنتاجية واستحداث فرص العمل والاستثمار في رأس المال البشري.

مزيج من الأدوار خلف الكواليس وتعزيز أثر الأنشطة الدعوية والمناصر

تنشئ منظمات الأعمال وأصحاب العمل بمعظمها لجاناً أو هيئات داخلية تضم ممثلين عن الأعضاء لتوجيه عملها في مجال الشؤون الاجتماعية وتطوير سوق العمل والاستخدام والتنوع والقضايا الأخرى ذات الصلة. وعلى الرغم من اختلاف أسماء هذه الآليات - من لجنة الشؤون الاجتماعية إلى مجموعة العمل أو الفريق العامل المعني بسوق العمل - فإنها تخدم جميعها غرضاً مشتركاً، وهو: المساهمة في تشكيل مواقف المنظمة، وإدارة المشاورات مع الأطراف المعنية، وتمثيل أصحاب العمل أمام المنتديات الوطنية والدولية. وتتألف هذه المجموعات عادةً من مديري الموارد البشرية وكبار الموظفين من الشركات الأعضاء، لضمان أن تسترشد المناقشات بالخبرة العملية وتبقى متوافقة مع احتياجات مؤسسات الأعمال.

من الممارسات الحميدة

لجنة سوق العمل التابعة لاتحاد الغرف التجارية السعودية

تتولى لجنة سوق العمل التابعة لاتحاد الغرف التجارية السعودية مهمة تحديد القضايا الحرجة في سوق العمل الوطنية ومعالجتها، واستعراض اللوائح واقتراح حلول سياسية لتحسين ظروف العمل ودعم التنمية الاقتصادية. كما تشجّع البحوث والحوار لتوجيه عمليات صنع القرار وإذكاء الوعي بأولويات قطاع العمل. وتتألف اللجنة من محترفين في مجال الأعمال يعينهم الاتحاد، ويتم اختيارهم بناءً على معايير تتعلق بالخبرة والمؤهلات الأكاديمية والالتزام الفعال. كما تضم خبراء خارجيين يتمتعون بخبرات ذات الصلة. وفي بداية كل ولاية، تحدّد اللجنة أهدافها الاستراتيجية وتنتخب رئيساً ونائباً رئيساً لولاية مدتها ثلاث سنوات قابلة للتجديد. وتعمل اللجنة بالتنسيق مع الغرف المحلية والأطراف المعنية الأخرى لتنفيذ مهامها بفعالية.

ملاحظة: لمزيد من المعلومات، الرجاء الاطلاع على الموقع التالي: <https://fsc.org.sa>.

يضطلع موظفو منظمات الأعمال وأصحاب العمل المعنيون بإرساء الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل بدور داعم حاسم، وهو: ضمان تشغيل جميع اللجان أو الهيئات الداخلية المعنية بالشؤون الاجتماعية وقضايا الاستخدام وسوق العمل بطريقة فعالة. وعادة ما تكون هذه الوظائف مسؤولة عن إعداد المواد الأساسية وأوراق المواقف السياسية التي تثري مناقشات اللجان وتشكّل مواقف منظمات الأعمال وأصحاب العمل الرسمية. كما أنّهم يساهمون في تنظيم الاجتماعات وتيسيرها، بما في ذلك إدارة الشؤون اللوجستية وصياغة جداول الأعمال وإعداد المحاضر لضمان التوثيق الواضح والمتابعة. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما ينسّق الفريق المعني بعلاقات العمل المشاورات الداخلية، ويلخّص مدخلات الأعضاء، ويوفر الخبرة التقنية لدعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة. وهذا الدور الذي يتم خلف الكواليس ضروري لتمكين اللجان من العمل بكفاءة وتمثيل أصحاب العمل بمصداقية وبشكل متنسق في الحوارات والمنتديات السياسية الخارجية.

وتعتمد الأنشطة الدعوية الفعالة أيضاً على البيانات والتشاور والوضوح. وعلى منظمات الأعمال وأصحاب العمل إعداد أوراق موقف مدروسة بنائاً، وإجراء دراسات استقصائية بين أعضائها، وتنظيم مشاورات لجمع الأدلة وبناء توافق في الآراء. ويعزّز الموظفون المتخصصون في علاقات العمل هذه العملية بشكل بارز من خلال ضمان أن تبقى الأبحاث والتحليلات منهجية وموثوقة ومتوافقة مع الأهداف السياسية. وبإمكان هؤلاء الموظفين تصميم وتنفيذ دراسات استقصائية بين الأعضاء، وتفسير الآثار التنظيمية، وتجميع الآراء ضمن مواقف سياسية واضحة وقائمة على الأدلة، ومنتجات قائمة على البيانات. كما تمكّن خبراتهم منظمات الأعمال وأصحاب العمل من الاستجابة بسرعة للقضايا الناشئة عبر مدّها بتوصيات موثقة، ما يحسّن تأثير المنظمة في عمليات صنع السياسات.

من الممارسات الحميدة

تحليل تكلفة توطين القوى العاملة والمنفعة منه، الذي أجرته غرفة صناعة الأردن

أجرت غرفة صناعة الأردن* تحليلاً للتكلفة والمنفعة بغية إثبات أن استخدام العمال الأردنيين سيكون أكثر جدوى من الناحية المالية من الاعتماد على العمالة الوافدة عند التوظيف الرسمي. وقد ساهم هذا التحليل في تغيير تصورات أصحاب العمل ودعم مبادرات الحكومة لتوطين القوى العاملة.

ملاحظة: * لمزيد من المعلومات، الرجاء الاطلاع على الموقع التالي: <https://jci.org.jo/?l=ar>.

تساهم منظمات الأعمال وأصحاب العمل أيضاً في إذكاء الوعي من خلال تنظيم الحملات ونشر الكتيبات التوجيهية بشأن معايير مكان العمل وتنظيم حلقات عمل لتثقيف مؤسسات الأعمال حول مسؤولياتها وحقوقها. وتُعزّز هذه الجهود فهم الجمهور وتقوي مصداقية منظمات الأعمال وأصحاب العمل بصفتها ممثلة لأصحاب العمل. وتُعتبر الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل أساسية لتصميم وتنفيذ هذه المبادرات من خلال تحديد المواضيع ذات الأولوية، وإعداد المحتوى، والتنسيق مع الخبراء، وضمان الوصول إلى الجمهور المعني في مؤسسات الأعمال. كما تساهم في تصميم الرسائل كي تلبي الاحتياجات المحددة في مختلف القطاعات أو أحجام الشركات، ما يضمن أن تبقى المعلومات عملية ومتاحة. وتُعتبر تجربة مصر مثالاً واضحاً على ذلك: فقد أدّى اتحاد الصناعات المصرية دوراً محورياً في إذكاء الوعي بالإصلاحات المقترحة لقانون العمل، وطوّر القدرات الداخلية من خلال لجان العمل المكونة من قادة الأعمال التجارية والمتخصصين في مجال الموارد البشرية والخبراء القانونيين.

وعلى منظمات الأعمال وأصحاب العمل الاستثمار في بناء مهارات أعضائها في مجال الأنشطة الدعوية. أما الخبرات في مجال علاقات العمل فتدعم عملية بناء القدرات هذه من خلال تصميم وحدات تدريبية مخصصة، وتيسير جلسات التعلم من الأقران، وتوفير التوجيه التقني بشأن العمليات السياسية وتقنيات التفاوض. كما تساهم في تنظيم الموارد ذات الصلة وتضمن أن يبقى ممثلو الأعضاء على أهب استعداد للمبادرة إلى العمل ومزوّدون بمعلومات محدثة ونقاط للنقاش تمكّنهم من الانخراط في المنتديات الوطنية والدولية. وفي المملكة المتحدة، يستثمر اتحاد الصناعات البريطانية في تدريب قادة الأعمال كي يشاركوا في المشاورات وصياغة السياسات. أما برنامج الاتحاد للقيادة التنفيذية فيجمع بين الوصول الحصري إلى كبار المسؤولين الحكوميين وشبكات الأعمال وبالتالي إلى عدد من الخبراء والأدوات العملية، ما يمكّن القادة من الانخراط مباشرة مع صناع السياسات الذين يشكلون المشهد السياسي والاقتصادي الحالي. ما يعزّز بالتالي تأثير القطاع الخاص ومصداقيته في مجال الأنشطة الدعوية والمشاورات.

بناء القدرات من أجل تنفيذ أنشطة دعوية فعالة

تصبح الأنشطة الدعوية أكثر فعالية عندما يتم تزويد أصحاب العمل بما يكفي من المعلومات الدقيقة وعندما ينخرطون فيها بكلّ فعالية. لذا، على منظمات الأعمال وأصحاب العمل بناء قدرات أعضائها على فهم عملية صنع السياسات والمشاركة في الحوار. ويشمل ذلك:

برامج تنمية المهارات القيادية التي تستهدف مديري الموارد البشرية وأصحاب مؤسسات الأعمال؛



التدريب على قوانين العمل والتفاوض والتمثيل؛



الموارد اللازمة لفهم معايير العمل الدولية والسياسات الوطنية.



بإمكان التعاون مع الشركاء الوطنيين والدوليين أن يوسّع نطاق الأنشطة الدعوية التي تنفذها منظمات الأعمال وأصحاب العمل وأن يعزّز شرعيتها. ومن الأمثلة على ذلك التحالفات مع جمعيات صناعية أخرى واتحادات أصحاب العمل على المستوى الإقليمي أو القطاعي؛ والشراكات مع وكالات التنمية والجهات المانحة من أجل الحصول على المساعدة التقنية؛ والانخراط مع منظمات أصحاب العمل الدولية، على غرار المنظمة الدولية لأصحاب العمل. وتُعتبر الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل ضرورية لإدارة هذه الشراكات لأن الموظفين المعنيين يحددون الفرص الاستراتيجية وينسقون المبادرات المشتركة ويوائمون الرسائل عبر المنصات. وغالبًا ما تقوم هذه التحالفات مقام جهات التواصل التقنية، حيث تساهم بخبراتها في الشؤون العمالية وقضايا الاستخدام، وتصوغ أوراق مواقف مشتركة، وتمثل الغرف في مجموعات العمل والمنديات المتعددة الأطراف. وتضمن هذه التحالفات توحيد الرسائل وتعزيز التأثير في القضايا العمالية، في موازاة تسليط الضوء على الغرف وترسيخ مصداقيتها في الأوساط السياسية المحلية والدولية.

من الممارسات الحميدة

المنظمة الدولية لأصحاب العمل

تأسست المنظمة الدولية لأصحاب العمل* في العام 1920، وهي تمثل مصالح أعضائها من منظمات أصحاب العمل ومؤسسات الأعمال في المنصات السياسية الدولية، بهدف تعزيز اقتصاد عالمي مستدام وريادة أعمال عادلة وحرّة. وبصفتها الأمانة العامة لمجموعة أصحاب العمل في منظمة العمل الدولية، تضمن المنظمة الدولية مشاركة أصحاب العمل في حوكمة العمل على المستوى العالمي. وتشمل مهامها الأساسية مناصرة السياسات وتقديم المساعدة التقنية وبناء قدرات الأعضاء. كما تقدم التوجيه الاستراتيجي بشأن قضايا الاستخدام والقضايا الاجتماعية، فضلًا عن توفير فرص الانخراط في المناقشات السياسية الدولية. كما تدير مبادرات شتّى، منها الشبكة العالمية للتلمذة الصناعية، والشبكة العالمية للعلاقات الصناعية، والشبكة العالمية للصحة المهنية، بهدف التصديّ لتحديات مثل الحوار الاجتماعي، وتشغيل الشباب، وهجرة اليد العاملة. وتتمحور أعمال المنظمة حول ست مجموعات سياسية مواضيعية، هي: الأعمال التجارية وحقوق الإنسان؛ السلوك التجاري المسؤول؛ التنمية المستدامة؛ هجرة اليد العاملة؛ مستقبل العمل؛ المساواة بين الجنسين والتنوع.

ملاحظة: * لمزيد من المعلومات، الرجاء الاطلاع على الموقع التالي: www.ioe-emp.org/.

بالإضافة إلى التأثير في السياسات، تساهم منظمات الأعمال وأصحاب العمل في تعزيز العلاقات الصناعية السليمة ومنع منازعات العمل. ففي المغرب مثلاً، يُطلب أحياناً من منظمات الأعمال وأصحاب العمل أن تقوم مقام الوسيط المحايد بين أصحاب العمل والنقابات العمالية، وبالتالي تقديم خدمات تسوية المنازعات وتعزيز العلاقات الصناعية المستقرة. أما في ميانمار فمن الممكن الاستفادة من الخبرات والقدرات المتوفرة في اتحاد غرف التجارة والصناعة عند إنشاء لجنة استشارية في مكان العمل. وهذه مجرد أمثلة على الخدمات التي يمكن أن تجعل من منظمات الأعمال وأصحاب العمل، إلى جانب الدعم الاستشاري في مجال المفاوضة الجماعية، شريكاً مؤسسياً موثقاً به في تعزيز أماكن العمل العادلة والمنتجة. وبغية تقديم هذه الخدمات، يجدر تأمين خبرة محددة لا تتوفر بالضرورة في جميع منظمات الأعمال وأصحاب العمل، لكن يمكن أن ينسّقها الموظفون الداخليون حتى لو نفذها خبراء أو أعضاء خارجيون.

تعتمد الأنشطة الدعوية الحديثة أيضاً على التكنولوجيا. وبإمكان منظمات الأعمال وأصحاب العمل استخدام منصات إلكترونية لتحديث السياسات وعقد المشاورات واستقاء التعليقات والآراء؛ وإطلاق الحملات على وسائل التواصل الاجتماعي بهدف إذكاء وعي الجمهور وصنع السياسات؛ واستضافة حلقات دراسية شبكية وحوارات افتراضية من أجل الوصول إلى جمهور أوسع (المرتبّع 6). وتؤدي الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل دوراً أساسياً في تعزيز هذه المناصرة والأنشطة الدعوية الرقمية من خلال توفير الخبرة التقنية اللازمة لتصميم هذه الأدوات وإدارتها وتشغيلها بفعالية. كما يساهم الموظفون المعنيون في ترجمة السياسات العمالية المعقدة إلى محتوى يسهل الوصول إليه، وفي إدارة المناقشات عبر الإنترنت، وضمان أن تبقى المنصات الرقمية سهلة الاستخدام ودامجة. وبالتالي، فإن بناء المهارات الرقمية والتواصلية للموظفين المعنيين بعلاقات العمل ضروري لتوسيع نطاق الوصول وتعزيز الاستجابة والتأثير إلى أقصى درجة ممكنة. وعلى سبيل المثال، طورت غرفة صناعة دمشق وريفها مجموعة من الرسوم البيانية بشأن أحكام قوانين العمل الأساسية، ثم تم نشرها في مرحلة لاحقة وعلى فترات منتظمة على قنوات التواصل الاجتماعي المختلفة.

المربع 6 . أدوات الأنشطة الدعوية والمناصرة وأساليبها

تستخدم منظمات الأعمال وأصحاب العمل مجموعة من الأدوات لجمع الأدلة والإبلاغ عن أولويات أصحاب العمل، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- موجزات سياساتية منظمة تستند إلى البيانات والتحليل القانونية والمشاورات التجارية؛
- دراسات بشأن توقع الاحتياجات من المهارات والفجوات في المهارات؛
- التواصل المباشر مع الشركات الأعضاء بهدف استقاء التعليقات والآراء حول السياسات أو المقترحات المتعلقة بالعمل؛
- منتديات الحوار بين مؤسسات الأعمال والوزارات والأطراف الأخرى المعنية بالعمل؛
- التواصل مع وسائل الإعلام والجمهور والمسؤولين الحكوميين بهدف تشكيل الخطاب.

تضمن هذه الأدوات الإدماج وتقديم الملاحظات في الوقت المناسب، لا سيما عندما تكون الاجتماعات الحضورية غير ممكنة أو مكلفة للغاية.

من الممارسات الحميدة

أجندة الإصلاحات الاقتصادية لاتحاد الصناعات المصرية

تشكل أجندة الإصلاحات الاقتصادية التي أطلقها اتحاد الصناعات المصرية* في العام 2019 بالشراكة مع مركز المشروعات الدولية الخاصة**، أداة لمناصرة السياسات تهدف إلى تعزيز الإصلاحات العاجلة بغية دفع النمو الصناعي وجذب الاستثمار الأجنبي. وهي متاحة على منصة إلكترونية وتشكل أساساً للحوار بين القطاع الصناعي والمؤسسات الحكومية بغية تحديد العقبات وإيجاد حلول تتماشى مع أهداف التنمية الطويلة الأجل في مصر. وقد تم تصميم أجندة الإصلاحات الاقتصادية باعتبارها وثيقة حية، يتم تحديثها بانتظام كي تعكس التغيرات في السياق الاقتصادي وتتبع التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات السابقة. وهي تتناول قضايا شاملة، منها الضرائب والجمارك والوصول إلى الأراضي الصناعية وقوانين العمل والخدمات العامة، والتحديات الخاصة بقطاعات معينة (مثل الأدوية والصناعات الغذائية والمنتجات الزراعية والتعدين والسيارات). فعلى سبيل المثال، حددت المنصة عددًا من التحديات العمالية، مثل التمثيل المحدود لجمعية الأعمال في اللجان، والقيود المفروضة على إجازات العاملات، والغموض في تسوية المنازعات العمالية، كما قدمت توصيات لمعالجتها.

ملاحظة*: لمزيد من المعلومات، الرجاء الاطلاع على الموقع التالي: www.fei.org.eg/index.php/ar/.

** لمزيد من المعلومات بشأن منصة أجندة الإصلاحات الاقتصادية، الرجاء الاطلاع على الموقع التالي:

<https://fei.cipe-arabia.org/ar/Home/Intro>

من الممارسات الحميدة

استطلاع توقّع المهارات المطلوبة في قطاع البلاستيك الذي أعدّته جمعية الصناعيين اللبنانيين

تشكّل أجندة الإصلاحات الاقتصادية التي أطلقها اتحاد الصناعات المصرية* في العام 2019 بالشراكة مع مركز المشروعات الدولية الخاصة**، أداة لمناصرة السياسات تهدف إلى تعزيز الإصلاحات العاجلة بغية دفع النمو الصناعي وجذب الاستثمار الأجنبي. وهي متاحة على منصة إلكترونية وتشكّل أساساً للحوار بين القطاع الصناعي والمؤسسات الحكومية بغية تحديد العقبات وإيجاد حلول تتماشى مع أهداف التنمية الطويلة الأجل في مصر. وقد تم تصميم أجندة الإصلاحات الاقتصادية باعتبارها وثيقة حية، يتم تحديثها بانتظام كي تعكس التغيرات في السياق الاقتصادي وتتبع التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات السابقة. وهي تتناول قضايا شاملة، منها الضرائب والجمارك والوصول إلى الأراضي الصناعية وقوانين العمل والخدمات العامة، والتحديات الخاصة بقطاعات معينة (مثل الأدوية والصناعات الغذائية والمنتجات الزراعية والتعدين والسيارات). فعلى سبيل المثال، حددت المنصة عدداً من التحديات العمالية، مثل التمثيل المحدود لجمعيات الأعمال في اللجان، والقيود المفروضة على إجازات العاملات، والغموض في تسوية المنازعات العمالية، كما قدمت توصيات لمعالجتها.

ملاحظة: *لمزيد من المعلومات، الرجاء الاطلاع على الموقع التالي: ali.org.lb/ar عرض-النتائج-الرئيسية-حول-فجوات-المهارات/.

المربع 7. موجز عن القسم 3

إن القدرة الراسخة على الانخراط في الأنشطة الدعوية المتعلقة بعلاقات العمل وسياسات الاستخدام وممارسة الضغوط من أجل حشد الدعم لها، تعززان قدرة منظمات الأعمال وأصحاب العمل على التأثير في البيئة التنظيمية بطرق تعود بالنفع على الأعضاء وعلى مجتمع الأعمال الأوسع نطاقاً، لا سيما من خلال تيسير ممارسة الأعمال والتخفيف من تكلفتها. ويؤدّي الموظفون المعنيون بعلاقات العمل دوراً محورياً في إعداد مواقف سياساتية قائمة على الأدلة، وإدارة المشاورات، وتزويد ممثلي الأعضاء بالأدوات والبيانات اللازمة للمشاركة الفعالة. وتضمن خبرتهم التقنية أن تُنفذ الأنشطة الدعوية والمناصرة في الوقت المناسب وأن تبقى موثوقة وأن تستجيب لاحتياجات مؤسسات الأعمال. ولا يدعم الفريق المعني بعلاقات العمل الحوار الثلاثي والثنائي فحسب، بل يدير أيضاً جهود المناصرة والضغوط الأحادية الجانب بهدف تشكيل السياسات العامة من خلال الانخراط مباشرة مع الهيئات الحكومية والتواصل مع وسائل الإعلام وإجراء التحاليل القانونية. ومن خلال تيسير مشاركة الأعضاء، وإعداد الموجزات السياسية، وتنظيم الحملات، وإدارة الشراكات بين مختلف الأطراف المعنية، يساهم الموظفون المعنيون بعلاقات العمل في تعزيز دور منظمات الأعمال وأصحاب العمل باعتبارها صوتاً استباقياً وصاحب نفوذ في المناقشات الوطنية والدولية المتعلقة بالعمل. بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه الخبرات في الحفاظ على مشاركة الأعضاء وانخراطهم في المناقشات المتعلقة بالعمل والاستخدام.

4

تقديم خدمات في مجال العمل والاستخدام ذات قيمة مضافة

يرفع تقديم خدمات عالية الجودة في مجال العمل مكانة منظمات الأعمال وأصحاب العمل، من مجرد هيئة تمثيلية إلى شريك موثوق به في تنمية رأس المال البشري. وتتيح الخبرات والقدرات المنظمة بشكل سليم في مجال علاقات العمل لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل أن تلبي احتياجات مؤسسات الأعمال العملية من خلال تقديم خدمات استشارية وتعليمية وتقنية، تدعم بشكل مباشر الكفاءة التشغيلية وإدارة القوى العاملة. ويصبح هذا الدور بالغ الأهمية بشكل خاص في المناطق التي تشهد إصلاحات سياسية سريعة، على غرار اقتصادات دول الخليج، حيث يعيد توطيد القوى العاملة تشكيل ديناميكيات الاستخدام.

وتساعد هذه الخدمات الشركات على فهم المعايير العمالية الوطنية والدولية والامتثال لها، والأهم من ذلك بعد، أنها تساعد المديرين على تكييف ممارساتهم القيادية والإدارية لتلبية متطلبات القوى العاملة المتنوعة بشكل متزايد. وبذلك، تساهم منظمات الأعمال وأصحاب العمل في تعزيز قدرة مؤسسات الأعمال التنافسية وضمان الاستدامة على المدى الطويل.



من الامتثال القانوني إلى قضايا تنمية القوى العاملة

في العديد من البلدان، يتم الاعتراف بشكل متزايد بمنظمات الأعمال وأصحاب العمل باعتبارها من الوسطاء الأساسيين الذي يدعمون مؤسسات الأعمال في الحفاظ على امتثالها القانوني، في موازاة إدارة وتنمية قواها العاملة بفعالية في سوق عمل سريع التطور. ففي الأردن مثلاً، تستفيد غرفة الصناعة من أبحاث سوق العمل وتعليقات الأعضاء بغية إثراء المناقشات بشأن السياسات وتصميم خدمات تلبي في الوقت نفسه احتياجات الأعضاء. وتنقسم هذه الخدمات بشكل عام إلى فئتين: ضمان الامتثال القانوني للوائح العمل وتمكين التنمية الاستراتيجية للقوى العاملة.

ويظل الامتثال القانوني من بين شواغل مؤسسات الأعمال الأساسية، لا سيما المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم، التي قد تفتقر إلى الخبرات والقدرات الداخلية في هذا المجال. ومن الممكن لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل المساهمة في توجيه الشركات للتعامل مع لوائح الاستخدام المعقدة من خلال تقديم المشورة القانونية والتدريب والخدمات الاستشارية ودعم الأقران، وبالتالي التخفيف من المخاطر القانونية والترويج لظروف عمل أفضل.

أما الخدمات النموذجية فتشمل ما يلي:

• **دعم قانون العمل وتعزيز الامتثال له:** تساعد منظمات الأعمال وأصحاب العمل الشركات، لا سيما المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم، في التعامل مع لوائح العمل الوطنية المعقدة بغية ضمان الامتثال القانوني والتخفيف من المخاطر وتعزيز ممارسات الاستخدام السليمة. وقد يشمل هذا النوع من الخدمات ما يلي:

◀ صياغة عقود العمل واستعراضها (العمل بدوام كامل، والعمل بدوام جزئي، والعمل المحدد المدة، والعمل غير التقليدي) لضمان الامتثال القانوني والمرونة التشغيلية.

◀ تقديم المشورة بشأن استحقاقات الإجازات، وهياكل الأجور، وساعات العمل الإضافية، والمساواة في الأجور، والالتزامات المتعلقة بالإعانات، بما يتماشى مع القوانين الوطنية.

- ◀ دعم الشركات في الوفاء بالتزاماتها في مجال الضمان الاجتماعي، بما في ذلك تسجيل الموظفين، والاشتراكات، ومعاشات التقاعد، وإدارة التأمين الصحي.
- ◀ توجيه مؤسسات الأعمال نحو تطبيق إجراءات الفصل من العمل بطريقة صحيحة، بما في ذلك الإجراءات التأديبية، والاستغناء عن الموظفين، والتقاعد، والفصل بسبب الأداء.
- ◀ تقديم المساعدة لتسوية منازعات العمل الفردية من خلال الخدمات الاستشارية والوساطة والتمثيل عند الضرورة.
- ◀ تقديم التوجيه بشأن الامتثال لقوانين حماية البيانات، وممارسات حفظ السجلات، ومعايير توثيق الموارد البشرية.
- ◀ معالجة القضايا الناشئة، مثل تنظيم العمل عن بُعد، والتوظيف عبر المنصات الرقمية، والتحديات المرتبطة بالاقتصاد غير المنظم.

• **الامتثال لقواعد الصحة والسلامة المهنيّين وتعزيزها:** تساعد منظّمت الأعمال وأصحاب العمل مؤسسات الأعمال على إنشاء أماكن عمل آمنة وصحية من خلال ضمان الامتثال لقواعد الصحة والسلامة المهنيّين وتعزيز ثقافة الوقاية بغية حماية العمال ودعم استمرارية الأعمال. وقد يشمل هذا النوع من الخدمات ما يلي:

- ◀ إطلاق حملات توعية خاصة بالقطاع تتناول مخاطر الصحة والسلامة المهنيّين واستراتيجيات الوقاية وتعزيز الصحة (هندسة بيئة العمل، الوقاية من الأمراض).
- ◀ تنظيم دورات تدريبية بشأن تحديد المخاطر وتقييمها والاستعداد للطوارئ والامتثال لمعايير السلامة الوطنية.
- ◀ مساعدة المنشآت على فهم المقتضيات القانونية في مجال الصحة والسلامة المهنيّين وتطبيقها، بما في ذلك السجلات الإلزامية والالتزامات في مجال التأمين.
- ◀ تقييم المخاطر في مكان العمل والتدقيق في الامتثال وتقديم توصيات مخصصة بهدف التخفيف من المخاطر.
- ◀ دعم الشركات في الحصول على شهادات الصحة والسلامة المهنيّين وفي الامتثال للمعايير المعترف بها في مجال السلامة.
- ◀ رصد التطورات التشريعية وتقديم تحديثات فورية بشأن القوانين واللوائح الخاصة بالصحة والسلامة المهنيّين.
- ◀ التعاون مع مؤسسات الضمان الاجتماعي بشأن مطالبات حوادث العمل وعمليات إعادة تأهيل العمال.

• **تعزيز علاقات العمل وتسوية المنازعات:** تقدّم منظّمت الأعمال وأصحاب العمل دعم الخبراء إلى الشركات في ما يتعلق بإدارة علاقات العمل، وتعزيز الحوار الاجتماعي البناء، وتسوية المنازعات في مكان العمل بهدف صون السلم الصناعي واستقرار الأعمال. وقد يشمل هذا النوع من الخدمات ما يلي:

- ◀ تقديم المشورة والمساعدة في عمليات المفاوضة الجماعية، بما في ذلك إعداد الاستراتيجيات وتحقيق الامتثال القانوني وعرض الممارسات الحميدة.
- ◀ تفسير تسوية المنازعات من خلال خدمات الوساطة والتمثيل في إجراءات التحكيم وأمام المحاكم العمالية.
- ◀ دعم عمليات صنع السياسات بشأن مكان العمل وتطبيقها بهدف منع العنف والتحرش وتعزيز بيئات العمل الآمنة.
- ◀ تقديم التوجيه بشأن إدارة التغييرات التنظيمية، بما في ذلك إعادة الهيكلة، بهدف التخفيف من المنازعات إلى أدنى حد ممكن وضمان التواصل الفعال مع الموظفين.
- ◀ مساعدة أصحاب العمل في التعامل مع الإضرابات وعمليات الإغلاق والتحركات العمالية، بما يتوافق مع الأطر القانونية.

- ◀ تمثيل الأعضاء في الهيئات الثلاثية ومنصات الحوار الاجتماعي بهدف التأثير في سياسات العمل.
- ◀ تقديم التدريب وبناء القدرات في مجال التفاوض وتسوية المنازعات وإدارة علاقات العمل بفعالية.

من الممارسات الحميدة خدمات السلامة والصحة المهنية في أوروغواي

منذ العام 1995، تنخرط منظمات الأعمال وأصحاب العمل في أوروغواي انخراطًا نشطًا في تعزيز الصحة والسلامة في مكان العمل من خلال إنشاء معهد تدريبي مخصص للسلامة المهنية والتعليم والتدريب المهنيين. فعلى سبيل المثال، تشارك غرفة الصناعات في أوروغواي في توفير تدريب متخصص في مجال الصحة والسلامة المهنيين، مصمم لتلبية الاحتياجات القطاعية. وتركز غرفة التجارة والخدمات الوطنية* على النهج الوقائي، وتقوم بزيارات ميدانية إلى الشركات كي تحديد المخاطر وتوصي بإجراء تحسينات عملية. ولا تزال الصحة والسلامة المهنيان موضوعًا رئيسيًا في خطة تنمية القوى العاملة في أوروغواي، لا سيما في القطاعات التي ترتفع فيها معدلات الحوادث في مكان العمل، وحيث يُعتَبَر دمج التدريب في مجال السلامة وتنمية المهارات حيويًا لتحسين ظروف العمل والإنتاجية.

ملاحظة: * لمزيد من المعلومات، الرجاء الاطلاع على الموقع التالي: www.cnscs.com.uy.

توفّر منظمات الأعمال وأصحاب العمل بشكل متزايد، إلى جانب الامتثال، خدمات تساعد الشركات الأعضاء على استقطاب المواهب واستبقائها وتطويرها، بما يتماشى مع متطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة. وتعالج هذه الخدمات التحديات الهيكلية للقوى العاملة وتولّد مسارات للابتكار والإدماج والاستدامة.

أما خدمات منظمات الأعمال وأصحاب العمل، التي تساهم في تعزيز تنمية القوى العاملة، فتشمل ما يلي:

- **تنمية المهارات:** تقييم الاحتياجات، ومطابقة المهارات، والشراكات مع مقدمي التدريب المهني، ومبادرات الارتقاء بالمهارات.
- **الاستخدام والاندماج:** منصات مطابقة الوظائف، وخدمات استقبال الموظفين الجدد ودمجهم، والدعم الذي يستهدف الشباب والعمال المهاجرين.
- **المساواة والتنوع والإدماج:** التدريب على مكافحة التمييز (المربع 8)، ودعم عملية إعداد سياسات واستراتيجيات تراعي المنظور الجنساني بهدف تعزيز بيئات العمل الدامجة.
- **معلومات بشأن السوق:** تحليل البيانات الأساسية المتعلقة بالعمل والاستخدام والاتجاهات والممارسات الحميدة المطبقة على الصعيد العالمي من خلال تقارير محددة أو موجزات قطرية أو لوحات معلومات رقمية.

المربع 8. العنف والتحرّش في العمل: دليل عملي لجهات العمل

يُعتَبَر منشور منظمة العمل الدولية لعام 2022 بشأن العنف والتحرّش في مكان العمل: دليل عملي لجهات العمل من الموارد البالغة الأهمية بالنسبة إلى منظمات الأعمال وأصحاب العمل التي تهدف إلى إعداد بروتوكولات فعالة لمكافحة العنف والتحرّش وتنفيذها. ويستند الدليل إلى مبادئ الاتفاقية بشأن العنف والتحرّش، 2019 (رقم 190) والتوصية بشأن العنف والتحرّش، 2019 (رقم 206)، ويقدم نصائح مفصلة حول منع العنف والتحرّش في مكان العمل وتحديدتهما ومعالجتهما. ويوفر أيضًا إطارًا شاملاً يغطي إعداد السياسات وتقييم المخاطر وآليات الشكاوى وخدمات الدعم، فيما يقدم نماذج قابلة للتكييف وأمثلة واقعية. ويسلّط الدليل الضوء على نهج استباقي ودامج ومرع للمنظور الجنساني، ما يجعله قيمًا للغاية بالنسبة إلى منظمات الأعمال وأصحاب العمل التي تسعى إلى مواءمة ممارساتها مع معايير العمل الدولية. ومن خلال الاستفادة من هذا الدليل، بإمكان منظمات الأعمال وأصحاب العمل أن تعزّز قدراتها على دعم المنشآت الأعضاء في تطوير أماكن عمل آمنة ومنصفة، وترسيخ ثقافة تقوم على الاحترام والكرامة وعدم التسامح إطلاقًا مع العنف والتحرّش.

ملاحظة: * لمزيد من المعلومات، الرجاء الاطلاع على الموقع التالي: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40arabstates/%40ro-beirut/documents/publication/wcms_872315.pdf.

يُعتَبَر اعتماد سياسات داخلية لتمكين المرأة ومكافحة التمييز، بما في ذلك بروتوكولات محددة بشأن العنف والتحرش، من الأمثلة على الممارسات الحميدة التي تسمح لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل بدعم دورها الريادي في تعزيز بيئات عمل دامجة ومبتكرة. ومن خلال تنفيذ بروتوكولات شاملة تحدّد السلوك غير المقبول، وتضع تدابير وقائية، وتضمن آليات فعالة لتقديم الشكاوى، يمكن لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل التخفيف من المخاطر القانونية، وتعزيز سمعتها، وتقوية دورها كجهة عمل مسؤولة وتقدمية. كما تتيح هذه التدابير الداخلية لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل أن تكون قدوة يُحتذى بها، ما يؤثر على المنشآت الأعضاء فيها ومجتمع الأعمال الأوسع نطاقاً فيمنحوا الأولوية إلى المساواة بين الجنسين والسلامة في مكان العمل، بما يتماشى مع المعايير الدولية.

تتزايد الجهود الرامية إلى تعزيز التنوع في مكان العمل. ففي مصر مثلاً، جمع اتحاد الصناعات المصرية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والدعوة إلى دعم الاستخدام الدامج وصنع سياسات تراعي الفوارق بين الجنسين. وتعكس هذه الخدمات الممارسات التجارية الأخلاقية وتعزّز جاذبية الشركات للمستثمرين والمستهلكين المهتمين بالقضايا الاجتماعية. وقد أطلق الاتحاد في العام 2019 أكاديمية الموارد البشرية: استراتيجيات وحلول عملية لتحسين سياسات الموارد البشرية والجنسانية. وعزّزت هذه المبادرة، التي حظيت في البداية بدعم من منظمة العمل الدولية، دور الاتحاد كمزود للخبرات في مجال الموارد البشرية. أمّا اليوم فقد تحوّلت الأكاديمية إلى برنامج للتأهيل يمتد على عشرة أيام ويركز على الامتثال في مجال الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية، ويتم تقديمه في مواقع مختلفة في جميع أنحاء البلاد. وقد أثبتت الأكاديمية فعاليتها في مساعدة المنشآت على مواجهة التحديات المستمرة، مثل ارتفاع معدل دوران العمالة، وضرورة إضفاء الطابع المهني على علاقات العمل، وتحسين الامتثال للتشريعات الوطنية المتعلقة بالعمل، ومعالجة التحديات التي تواجه النساء في العمل. ومن التطورات الملحوظة توفير التدريب للمدربين، الذين تم إشراكهم تدريجياً كخبراء في الأكاديمية، وهم يعكسون اليوم القدرة المؤسسية المتنامية. وبدأ الاتحاد في فرض رسوم على المنشآت المشاركة مقابل الحضور، ما يشكل خطوة بارزة نحو ضمان الاستدامة المالية للأكاديمية.

من الممارسات الحميدة

الأكاديمية الاجتماعية في الاتحاد العام لمقاولات المغرب

أطلق الاتحاد العام لمقاولات المغرب* الأكاديمية الاجتماعية في العام 2018، وهي تقدم تدريبات متخصصة في علاقات العمل والتفاوض والحوار الاجتماعي. وقد شارك فيها حتى اليوم أكثر من 200 محترف. ويجمع البرنامج بين المعايير الدولية المرجعية والسيناريوهات الواقعية وأدوات الدعم العملية التي توفر قيمة دائمة للشركات المشاركة. كما قامت الأكاديمية مؤخراً بتنويع خدماتها من خلال اعتماد دورة تدريبية جديدة بشأن أهمية الإنتاجية في مؤسسات الأعمال ودورها في إبرام الاتفاقات الجماعية وصون السلم والحفاظ على الاستقرار في مكان العمل. ويدعم الاتحاد الشركات من خلال تنظيم دورات تدريبية مصممة بحسب احتياجات كل مؤسسة والتحديات الخاصة بقطاعها. وقد ساهمت الأكاديمية في تسليط الضوء على الاتحاد باعتباره أفضل مكان من أجل الحصول على حلول عملية لقضايا مكان العمل والاستخدام.

ملاحظة: * لمزيد من المعلومات، الرجاء الاطلاع على الموقع التالي: <https://cgem.ma/ar>.

تطورت أيضاً خدمات الاستخدام والإدماج. فعلى سبيل المثال، نفذ اتحاد الصناعات المصرية برامج استخدام قائمة على التلمذة الصناعية استهدفت الشباب، وحققت معدلات نجاح عالية وساهمت في الإدماج الاجتماعي والاستقرار الاقتصادي. وتنفّذ هذه المبادرات، التي تركز على تمكين الشباب اقتصادياً، بالتعاون مع البنوك الوطنية والشركات الخاصة بهدف توفير مسارات تدريبية منظمة تؤدي إلى الاستخدام. ووفقاً لمسؤولين في الاتحاد، حصل 80 في المائة من المشاركين تقريباً على وظيفة بعد الانتهاء من التدريب.² كما يتلقى أصحاب العمل المشاركون في البرنامج دعماً إضافياً من وحدة شؤون العمل التابعة للاتحاد. ومن بين المستفيدين الشباب المهاجرون واللاجئون الذين لن يتمكنوا، في غياب مثل هذه المبادرة، من الحصول على تصريح عمل رسمي. وعلى الرغم من أن مشاركتهم تعزّز دمجهم في سوق العمل، إلا أنها تطرح أيضاً تحديات تتعلق بالاختلافات الثقافية والوعي المحدود بممارسات مكان العمل المعيارية.

وقد أطلق اتّحاد الصناعيين في تورينو بإيطاليا مدرسة مهنية لتحسين مهارات العمال والارتقاء بها، وإعادة إدماج العاطلين عن العمل من خلال التدريب العملي (مثل Skillab و Camerana Learning Hub). وتلبي هذه المبادرة احتياجات مؤسسات الأعمال وتعالج التحديات الأوسع نطاقاً في سوق العمل. وتضمّ المنظمة وحدة Unimpiego (لمطابقة الوظائف وتيسير الاستخدام)، التي تسعى إلى ربط الخريجين والباحثين عن عمل بأصحاب العمل، ما يساهم في خفض تكاليف الاستخدام وتحسين نتائج الالتحاق بسوق العمل.

مِن الممارسات الحميدة

وحدة Unimpiego في اتّحاد الصناعيين في تورينو

يدير اتّحاد الصناعيين في تورينو* بإيطاليا وحدة Unimpiego، وهي وحدة خدمات مخصصة لمطابقة الوظائف وتيسير الاستخدام. وتحفظ الوحدة بقاعدة بيانات للمرشحين المؤهلين، وتتعاون مع الجامعات وتساعد الشركات في عملية استقبال الموظفين الجدد ودمجهم. كما تدعم إعادة إدماج العمال من مؤسسات الأعمال التي تخضع لإعادة هيكلة. والخدمة متاحة مقابل رسوم وبإمكان كلّ من الشركات المنتسبة إلى الاتحاد وإلى Confindustria (من منظمات الأعمال وأصحاب العمل الوطنية) وغير المنتسبة إليهما الوصول إليها. ويدير محترفون أصحاب خبرة عملية اختيار المرشحين، وذلك من خلال مقابلات فردية وجماعية، بالإضافة إلى تقييم الكفاءة والشخصية، ما يؤدّي إلى توليد ملفات تعريفية مفصلة تتوافق مع متطلبات الوظيفة المحددة. وعند الحاجة، يتم تعزيز حملات الاستخدام من خلال إعلانات مصممة بحسب الاحتياجات، بما في ذلك تحليل المراكز الشاغرة، وصياغة الإعلانات والتنسيق مع وسائل الإعلام. وتدعم الخدمة أيضاً الشركات في تقييم الموظفين الحاليين أو المُستخدّمين حديثاً، ما يساعد في توجيه القرارات الداخلية بشأن إعادة التعيين أو تأكيد الاختيار بعد فترة الاختبار أو الاختيار النهائي من بين المرشحين المختارين. ويتم تفعيل جميع الخدمات من خلال التواصل مباشرةً مع المكتب الإقليمي المعني. ويضم فريق وحدة Unimpiego سبعة محترفين يعملون على مستوى المدينة (تورينو) وعلى المستوى الإقليمي (بييمونتي).

ملاحظة: * لمزيد من المعلومات، الرجاء الاطلاع على الموقع التالي: www.ui.torino.it.

يساهم التحول الرقمي في توسيع نطاق الوصول إلى خدمات الاستخدام والإدماج. وتمكّن الحلقات الدراسية الشبكية ووحدات التعلم الإلكتروني والجلسات الاستشارية الافتراضية، منظمات الأعمال وأصحاب العمل من الوصول إلى الأعضاء المنتشرين في مناطق جغرافية مختلفة أو أولئك الذين لديهم وقت محدود. كما تسهّل هذه الأدوات الرقمية الاستجابة في الوقت المناسب للتحديات الناشئة، مثل لوائح العمل الجديدة أو عدم تطابق المهارات. فمصر مثلاً تستخدم المنصات الرقمية بفعالية: إذ نظم اتحاد الصناعات المصرية مؤخرًا جلسة عبر الإنترنت حول لوائح الأجور الجديدة، فجذبت مشاركة واسعة وأوضحت قضايا الامتثال الحاسمة. وبيّن هذا المثال كيف تساعد منظمات الأعمال وأصحاب العمل مؤسسات الأعمال على تجنب العقوبات وتحسين السلامة في مكان العمل وتعزيز سمعتها كصاحب عمل مسؤول.

كي تتكلّل خدمات العمل بالنجاح، يجب أن تبقى متجذرة بحزم في الواقع العملي: فتأتي متوافقة مع طلب الأعضاء ومُصمّمة لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل. وقبل إطلاق أي خدمة جديدة، على منظمات الأعمال وأصحاب العمل تقييم احتياجات الأعضاء، وتقييم قدراتها الداخلية وتحليل السوق تحليلًا شاملاً (المربع 9). ومن الضروري أيضًا إجراء دراسات استقصائية منتظمة – لا من أجل تحديد الاحتياجات المتغيرة فحسب، بل أيضًا من أجل تقييم مدى الرضا عن جودة الخدمات وملاءمتها وأثرها. وتُعتبر حلقات استقاء التعليقات والآراء هذه ضرورية لتعزيز عملية تقديم الخدمات وضمان ملاءمتها.

المربع 9. قبل إطلاق الخدمة

قبل إطلاق الخدمة، على منظمات الأعمال وأصحاب العمل تقييم جدواها عبر الإجابة عن الأسئلة التالية.

- ما هي احتياجات الأعضاء المحددة التي ستلبها هذه الخدمة؟
- هل الطلب عليها مستدام؟
- ما هي القدرات التي تمتلكها الغرفة (الموظفون، التمويل، البنية التحتية)؟
- ما هي هيكلة التكلفة ونموذج التسعير؟
- كيف تتوافق الخدمة مع الأهداف الاستراتيجية والأنشطة الدعوية الحالية؟
- ما هي آليات مراقبة الجودة واستقاء التعليقات والآراء المُعتمَدة؟

كما أن نماذج التسعير الواضحة والشفافة بالغة الأهمية (المزيد من التفاصيل في القسم 6). وسواء كانت الخدمات مجمعة ضمن مزايا العضوية، أو مقدمة على أساس رسوم مقابل الخدمة، أو مقدمة من خلال باقات اشتراك، يجب أن يبقى التسعير واضحاً ومتوافقاً مع قيمتها المتصورة. وعلى منظمات الأعمال وأصحاب العمل الاستثمار في أنظمة رصد وتقييم متينة بهدف تتبع الأداء، واستقاء التعليقات والآراء، والتحسين المستمر (المربع 10).

من خلال الجمع بين التوجيه القانوني ودعم الامتثال والتدريب وتخطيط القوى العاملة والرؤية السياسية، تتيح الخدمات المتعلقة بالعمل لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل أن تتطور كي تصبح منظمة قادرة على تقديم الدعم بصورة شاملة. وعندما يتم تصميم هذه الخدمات وتنفيذها بشكل استراتيجي، فإنها تعزز قدرة مؤسسات الأعمال على الصمود ومصداقيتها الاجتماعية وتعمق انخراط الأعضاء. كما أنها تولد مصادر دخل يمكنها أن تدعم عمليات منظمات الأعمال وأصحاب العمل وتوسع نفوذها داخل نظم العمل الوطنية (المزيد من التفاصيل في القسم 6). وتؤكد تجارب منظمات الأعمال وأصحاب العمل حول العالم بصورة مستمرة أن نجاح أي خدمات عمل يعتمد على الخدمات المقدمة والقدرة على بناء قدرات الموظفين الداخليين والحفاظ عليها بغية تقديم خدمات مستدامة وعالية الجودة.

تقديم خدمات ذات قيمة مضافة يتطلب خبرات وقدرات متعددة الأوجه

تعتمد جودة خدمات العمل وأثرها بشكل بالغ على كفاءات موظفي منظمات الأعمال وأصحاب العمل المكرسين لإرساء الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل ومدى انخراطهم فيها. فهؤلاء المحترفين هم في طليعة تقديم الخدمات وهم مسؤولون عن ترجمة الأطر القانونية والسياساتية المعقدة إلى أدوات ومبادئ توجيهية سهلة الاستخدام وملامحة للأعمال. وتشمل مهامهم إعداد نماذج عقود العمل وقوائم استعراض الامتثال ونماذج الموارد البشرية وتحديثها، فضلاً عن تقديم الدعم الاستشاري الفردي للشركات الأعضاء، لا سيما المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تفتقر إلى الخبرة القانونية أو الخبرة في مجال الموارد البشرية.

ويجب أن يتمتع الموظفون المعنيون بعلاقات العمل بمزيج فريد من المعرفة التقنية ومهارات التواصل والفطنة التجارية (المزيد من التفاصيل في القسم 5). كما يجب أن يكونوا على دراية بقوانين العمل الوطنية ومعايير العمل الدولية واللوائح الخاصة بالقطاع. ويجب أن يدركوا تماماً الحقائق التي تواجه مؤسسات الأعمال وأن يكونوا قادرين على ترجمة المقترحات القانونية إلى توصيات عملية. ويجب على العديد من الموظفين أيضاً تصميم دورات تدريبية وتقديمها، سواء حضورياً أو عبر الإنترنت، ما يتطلب مهارات قوية في تيسير البرامج التعليمية وتصميمها.

بالإضافة إلى تقديم الخدمات المباشرة، يؤدي الموظفون المعنيون بعلاقات العمل دوراً استراتيجياً في جمع المعلومات من الميدان (المربع 10). ومن خلال التفاعل المنتظم مع الأعضاء، عليهم تحديد القضايا الناشئة، والفجوات في المهارات، والاحتياجات من الخدمة - وهي معلومات لا تُقدَّر بثمن لكل من تحسين الخدمة ومناصرة السياسات. فعلى سبيل المثال، قد تساهم الاتجاهات التي سُجِّلت خلال الاستشارات بشأن الموارد البشرية أو التدقيق في الامتثال، في تشكيل مواقف منظمات الأعمال وأصحاب العمل السياسية أو تؤدي إلى تطوير برامج تدريبية جديدة. ويعزز استقاء التعليقات والآراء استجابة منظمات الأعمال وأصحاب العمل ومكانتها.

المربع 10. قسم البيانات الضخمة والبحوث والمعلومات التابع لاتحاد أصحاب العمل الماليزي

يقوم قسم البيانات الضخمة والبحوث والمعلومات التابع لاتحاد أصحاب العمل الماليزي بجمع وتحليل ونشر بيانات شاملة عن سوق العمل، من خلال دراسات استقصائية سنوية تتناول الأجور والمزايا والإعانات. ويقوم القسم بمقارنة الوظائف في مختلف القطاعات ويقدم معلومات معمّقة بشأن القضايا الاقتصادية والعمالية التي تدعم أصحاب العمل في اتخاذ قرارات مستنيرة. وتُعَدّ الدراسات الاستقصائية هذه أداة قيمة للخبراء المتخصصين في الموارد البشرية وصناع السياسات، لأنها توفر بيانات عن معايير الأجور وهياكل المكافآت والإعانات والمزايا الإضافية الأخرى.

فعلى سبيل المثال، تؤدي الدراسة الاستقصائية بشأن الأجور إلى:

بيانات شاملة: تغطي الدراسات الاستقصائية مجموعة من القطاعات والوظائف، وتوفر معلومات مفصلة بشأن الأجور والزيادات والمكافآت.

المقارنة المعيارية: تساعد البيانات الشركات على مقارنة حزم التعويضات الخاصة بها مع ما يعرضه السوق، ما يضمن القدرة التنافسية وجذب المواهب.

التركيز على الأدوار التنفيذية وغير التنفيذية: تغطي الدراسات الاستقصائية كلاً من الأدوار التنفيذية وغير التنفيذية، ما يوفر رؤية شاملة لمشهد التعويضات.

المزايا الإضافية: تتعمق الدراسات الاستقصائية في المزايا الإضافية، على غرار الإجازات والإعانات الطبية والبدلات واستحقاقات التقاعد.

معلومات معمّقة خاصة بكل قطاع: تسمح الدراسات الاستقصائية بتحليل نوع الصناعة وحجم الشركة وموقعها، وتقديم معلومات معمّقة مخصّصة.

مزايا المشاركة: غالباً ما تستفيد الشركات المشاركة في الدراسة الاستقصائية من مزايا محدّدة، منها على سبيل المثال لا الحصر المشاركة المجانية، ومقاعد مجانية في الحلقات التدريبية، وخصومات على التقرير الكامل.

المرجع: اتحاد أصحاب العمل الماليزي.

من الممارسات الحميدة

الدراسة الاستقصائية التي أعدتها غرف الصناعات في أوروغواي

توفّر الدراسة الاستقصائية السنوية بشأن الأجور، التي تديرها غرفة الصناعات في أوروغواي*، معلومات معمّقة وثاقبة حول اتجاهات الأجور عبر مختلف القطاعات. كما ترصد التغيرات في الأجور الحقيقية والإسمية، وبالتالي تعرض نظرة شاملة عن ديناميكيات تكلفة العمالة على مر الزمن. وتمكّن الدراسة مؤسسات الأعمال من مقارنة متوسطات الأجور على مستوى القطاع مع فئات وظيفية محدّدة، ما يدعم ممارسات التعويض العادلة ويوفّر المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة في مجال الموارد البشرية. ويتحقّق المعهد الوطني للإحصاء من صحة نتائج الدراسة الاستقصائية ويستكملها ببيانات إضافية، ما يعزز مصداقية المعلومات وأهميتها في صنع السياسات.

ملاحظة: * لمزيد من المعلومات، الرجاء الاطلاع على الموقع التالي: www.ciu.com.uy/.

إنّ الموظفين المعنيين بعلاقات العمل ضروريون لتنسيق الشراكات التي توسع نطاق تقديم الخدمات. فهم يتواصلون مع مراكز التدريب المهني والوكالات الحكومية والمنظمات الدولية من أجل المشاركة في إعداد البرامج وتأمين التمويل وضمان الجودة. وتُعتبَر مهاراتهم في إدارة المشاريع أساسية لتنفيذ المبادرات المختلفة، على غرار الحملات الخاصة بالصحة والسلامة المهنيّين، ومنصات مطابقة الوظائف والمشاريع الخاصة بتشغيل الشباب. ومن خلال الحفاظ على

علاقات وثيقة مع الخبراء والمؤسسات الخارجية، يمكّن الفريق المعني بعلاقات العمل منظمات الأعمال وأصحاب العمل من تقديم خدمات أكثر شمولاً وعالية الجودة من دون تحمل التكلفة الكاملة.

في نهاية المطاف، يساهم الموظفون المعنيون بعلاقات العمل المهنيون جيداً والمتحمسون في ترسيخ مكانة منظمات الأعمال وأصحاب العمل كمستشار موثوق به ومقدم خدمات ضمن نظم الاستخدام. ويعزز عملهم كلاً من فعالية الخدمات المقدمة إلى الأعضاء ودور منظمات الأعمال وأصحاب العمل في تعزيز أماكن العمل العادلة والمنتجة والقادرة على مواجهة المستقبل. والاستثمار في تطويرهم المستمر من خلال التدريب وتبادل الخبرات بين الأقران ورصد الأداء، ضروري للحفاظ على جودة الخدمة ومصداقية المؤسسة (المربع 11).

المربع 11. معلومات معمّقة من منشور منظمة العمل الدولية:

Human Resource Management: A Manual for EBMOs

بشأن ضمان انخراط الموظفين بشكل دائم

بإمكان منظمات الأعمال وأصحاب العمل حشد قوى عاملة ملتزمة وعالية الأداء، حتّى ولو كانت ميزانياتها محدودة، وذلك من خلال التركيز على ممارسات مدروسة بشكل سليم وتركّز على الأشخاص. ولا يساهم الاستثمار المستمر في العلاقات والتقدير والتنمية في رضا الموظفين فحسب، بل يساهم أيضاً في استدامة المنظمة على المدى الطويل. في ما يلي ملخص عن المعلومات المعمّقة والنصائح العملية المصممة بحسب السياق.

1. تعزيز ثقافة التعلم مدى الحياة والتطور المستمر: بإمكان منظمات الأعمال وأصحاب العمل الحفاظ على انخراط الموظفين من خلال تعزيز تنميتهم وتطوّرهم ومدهم بخيارات ميسورة التكلفة ومرنة، على غرار التعلم أثناء العمل والإرشاد من الأقران وإعارة الموظفين. ويساعد التخطيط للتطوير الوظيفي، حتى لو كان غير رسمي، الموظفين على تصور مستقبلهم داخل المنظمة. ويجب توثيق المعارف التي يكتسبها الأفراد ومشاركتها بغية تعزيز القدرات المؤسسية الجماعية.

2. تطبيق آليات التقدير والتحفيز: قد يساهم تقدير الإنجازات في الوقت الفعلي وربطها بالسلوك المرغوب فيه، في رفع المعنويات بشكل ملحوظ. وقد تكون المكافآت المالية محدودة، لكنّه من الممكن أيضاً توفير حوافز أخرى، على غرار فرص التعلم، أو الأدوار القيادية في المشاريع، أو ترتيبات العمل المرنة، التي من شأن أن تحفز الموظفين بالقدر نفسه. كما قد تنعكس المكافآت غير النقدية المصممة خصيصاً كي تناسب تفضيلات الموظفين، أثراً دائماً على عملية استبقائهم.

3. تعزيز قنوات التواصل المفتوحة واستقاء التعليقات والآراء: يضمن إشراك الموظفين في المناقشات من خلال عقد اجتماعات ضمن فرق أو إجراء دراسات استقصائية موجزة بشأن التغييرات في مكان العمل، شعورهم بأن آراءهم مسموعة. إلّا أنّه من الضروري للغاية متابعة التعليقات والآراء الواردة من خلال الإبلاغ عن الإجراءات التي سيتم اتخاذها بشأنها. فالاستجابة الواضحة لاقتراحات الموظفين تبني الثقة وتشجع المشاركة النشطة.

4. ضمان التوازن بين العمل والحياة الشخصية والرفاه: يصبح الموظفون أكثر التزاماً عندما يتم منح الأولوية لرفاههم. وقد تؤدي الإجراءات البسيطة، مثل دوامات العمل المرنة والتوعية بالصحة العقلية ومبادرات الرفاه غير الرسمية، إلى تعزيز بيئة داعمة. فعندما يشعر الموظفون بالأمان الجسدي والعاطفي، يصبحون أكثر استعداداً لأداء أفضل ما لديهم والبقاء في المؤسسة.

5. بناء علاقات متينة والاستفادة من دعم القيادة: يرتبط الالتزام ارتباطاً وثيقاً بجودة العلاقات مع المشرفين والزملاء. فتدريب المديرين على التواصل الفعال والتعاطف والتوجيه والإرشاد يضمن بيئة عمل أكثر صحة وتعاوناً. وعندما يكون القادة متواجدين ويحترمون قيم المنظمة، فإنهم يعززون ثقافة الثقة والهدف المشترك.

6. مواءمة الانخراط مع الغرض من المنظمة: يعزّز ربط الأدوار الفردية بمهمة منظمة الأعمال وأصحاب العمل الأوسع نطاقاً من قيمتها والغرض منها. ويصبح الموظفون أكثر انخراطاً عندما يدركون كيف يساهم عملهم في نجاح المنظمة ويعزّز تأثيرها على الأعضاء أو المجتمع ككل. وهذا الإحساس بالغاية من المنظمة يزداد قوة في المنظمات القائمة علماً بالمرجع: اتحاد أصحاب العمل الماليزي.

المربع 12. موجز عن القسم 4

تتيح الخبرة في مجال علاقات العمل وسياسات الاستخدام لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل، تقديم قيمة ملموسة وقابلة للقياس إلى الأعضاء من خلال خدمات مصممة بحسب الاحتياجات في مجال الامتثال القانوني والتخطيط للقوى العاملة والتدريب والإدماج. وتساهم هذه الخدمات في معالجة التحديات الملحة في مجال الموارد البشرية، لا سيما في البلدان التي تشهد إصلاحات جذرية في سوق العمل، على غرار اقتصادات دول الخليج. بالإضافة إلى دعم الامتثال وفعالية القوى العاملة، بإمكان هذه الخدمات أن تعزز مشاركة الأعضاء، وأن تدعم المصداقية المؤسسية وأن تولد الإيرادات عند تنظيمها بشكل مناسب.

وبغية ضمان فعالية هذه الخدمات واستدامتها، من الضروري الاستثمار في الموظفين المهرة، والاستفادة من الشراكات مع منظمات الأعمال وأصحاب العمل الأخرى ومؤسسات البحوث والاستشارات، وتشجيع استخدام الأدوات الرقمية. ويُعتَبَر انخراط الأعضاء بصورة مستمرة أمرًا ضروريًا: فعلى منظمات الأعمال وأصحاب العمل تقييم رضا الأعضاء بصورة منتظمة وتكييف الخدمات المقدمة كي تعكس المتطلبات المتطورة لسوق العمل الديناميكية، فيما يتعين على الأعضاء قبول الالتزام بمشاركة البيانات والمعلومات من خلال المشاركة في الأبحاث التي تجريها المنظمة والمشاورات التي تعقدها.

5

الحوكمة والإدارة والهيكل التشغيلي

مجموعة متنوعة من النهج الممكنة

يعتمد النجاح في إرساء الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل ضمن منظمات الأعمال وأصحاب العمل، على طريقة هيكلتها ودمجها في العمليات العامة. ويضمن اختيار النموذج التشغيلي المناسب استدامة الأنشطة المتعلقة بالعمل ومصادقيتها وأثرها الاستراتيجي. وينبغي أن تعكس الهيكلية قدرة منظمات الأعمال وأصحاب العمل ومواصفات الأعضاء المنتسبين إليها، وطموح المنظمة من الخدمة والسياق السياسي.

ترتيبات الحوكمة والإدارة

تختلف ترتيبات الحوكمة والإدارة بين منظمة وأخرى. ومن الجوانب المشتركة بين جميع منظمات الأعمال وأصحاب العمل في الاقتصادات الأكثر تقدماً إنشاء لجنة مخصصة معنية بالسياسات (مثل لجنة سياسات الاستخدام) بهدف توفير التوجيه الاستراتيجي والإشراف على العمل في مجال الحوكمة والإدارة. وعادة ما يرأس اللجنة أحد كبار أعضاء مجلس الإدارة (على غرار نائب الرئيس)، لكن عضويتها تمتد لتشمل الشركات الأعضاء المؤثرة، والشركات الأعضاء التي تضم حصة كبيرة من اليد العاملة، والشركات الأعضاء أو غيرها من الأطراف المعنية التي تتمتع بخبرة واسعة في هذا المجال.

كما أن مشاركة ممثلي الغرفة في الهيئات الثلاثية الوطنية أمر بالغ الأهمية، حيث تتمثل الممارسة الحميدة في تحديد علاقتهم ودورهم ومسؤوليتهم في التنسيق مع اللجنة ضمن اختصاصاتها والاتفاق على قبول هذا الدور الموسع ليشمل

الممثلين كافة. وتحت إشراف الرئيس التنفيذي، ينبغي تعيين موظف كأمين سرّ اللجنة، وعلى جميع الموظفين المنخرطين في مناصرة السياسات ذات الصلة، أن يحضروا اجتماعات اللجنة وأن يكونوا متاحين كخبراء لدعم مداولاتها.

وقد تختلف الترتيبات ضمن الأمانة أيضًا بين منظمة وأخرى. وعادةً ما تضمّ منظمات الأعمال وأصحاب العمل الكبرى، القائمة في الاقتصادات الأكثر تقدماً، فريقاً معنياً بالسياسات متخصصاً في علاقات العمل وسياسات الاستخدام (بالإضافة إلى فرق أخرى تركز على قضايا سياسية أخرى). لكنّه من الشائع أيضاً أن يكون موظف معيّن أو فريق عمل محدّد، مسؤولاً عن دعم العمل في جميع المجالات السياسية، كما أنّه من المتوقع من جميع الموظفين أن يكونوا على اطلاع على كافة القضايا الرئيسية.

ومن بين الخطوات الأساسية في هذه العملية، تحديد احتياجات العمل أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية. ويسمح فهم التحديات التي تواجه الأعضاء وأولوياتهم وتوقعاتهم المحددة لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل بتصميم مبادرات محددة الهدف وعلى صلة مباشرة بالعمل. وإلى جانب أبحاث السوق، يشكّل تقييم الاحتياجات هذا الأساس لتحديد الأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد بفعالية وضمان توافق الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل مع مهمة المنظمة الأوسع نطاقاً. وتؤدي منظمة العمل الدولية دوراً محورياً في دعم منظمات الأعمال وأصحاب العمل في جميع مراحل هذه العملية من خلال توفير الخبرة التقنية، وتيسير المشاورات بين الأطراف المعنية، وتعزيز كفاءات الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، وتقديم التوجيه لضمان معالجة قضايا العمل بشكل مناسب ودمجها في الرؤية الاستراتيجية وخطة التنفيذ.

تؤدي الخبرات في مجال علاقات العمل ضمن منظمات الأعمال وأصحاب العمل، دوراً يكمل الإشراف على مستوى مجلس الإدارة أو اللجان التي يديرها الأعضاء. وفي الكثير من الحالات، تنسّق قيادة الغرفة القضايا العمالية مباشرة، أو من خلال فريق عامل مخصص يتألف من ممثلين عن قطاعات الأعمال المختلفة. وتوفّر هذه الهياكل التوجيه الاستراتيجي، وتضمن التوافق مع أولويات الأعضاء، وتضفي الشرعية على مواقف منظمات الأعمال وأصحاب العمل في الحوار الاجتماعي ومناصرة السياسات. وتدعم هذه المهارات الهيئات من خلال توفير الخبرات والقدرات الفنية، وإعداد البحوث الأساسية، وتيسير المشاورات، وترجمة قرارات اللجان إلى خدمات قابلة للتنفيذ ومقترحات سياسية. ويعزز هذا النموذج التعاوني الحوكمة الداخلية، ويحسن الاستجابة لاحتياجات الأعضاء، ويضمن أن تبقى المبادرات العمالية ممثلة ومستندة إلى أدلة.

المجلس في مقابل الإدارة

تعتبر العلاقة بين المجلس وإدارة منظمات الأعمال وأصحاب العمل حاسمة لنجاح المنظمة على المدى الطويل. وقد تنشأ مشاكل عندما لا يتم تحديد الأدوار المختلفة التي يجدر أن يضطلع بها كلّ منهما. وعلى الرغم من أن مجلس الإدارة يحتاج إلى مراقبة طريقة إدارة منظمات الأعمال وأصحاب العمل بهدف حماية مسؤولياته القانونية والائتمانية، إلا أن دور مجلس لا ينبغي أن يتجاوز أداء مهام الإدارة أو دوره العملي المباشر في العمليات اليومية. وبما أنّ أعضاء المجلس يقدمون وقتهم مجّاناً ويكونون منشغلين بإدارة أعمالهم الخاصة، ليس من المتوقع منهم أن يديروا الأنشطة اليومية بصورة مستمرة واستباقية. كما أن مشاركتهم في الشؤون التشغيلية تزيد من خطر وقوع تضارب مصالح حقيقي أو متصور.

الاستعانة بمصادر داخلية في مقابل الاستعانة بمصادر خارجية

تستخدم منظمات الأعمال وأصحاب العمل مجموعة متنوعة من النهج الهيكلية، كل منها يناسب بيئات مؤسسية مختلفة (المربع 13). ومن الخيارات الشائعة إنشاء قسم مخصص يركّز حصراً على قضايا العمل والاستخدام. ويوفّر هذا النموذج قيادة واضحة ويسمح بتحقيق درجة عالية من التخصص، ما يجعله مناسباً لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل الكبرى التي تضم أعضاء متنوعين وتمتلك الموارد اللازمة لاستخدام موظفين متخصصين. وفي مقابل ذلك، بإمكان منظمات الأعمال وأصحاب العمل تعيين موظف واحد، وغالباً ما يُشار إليه باسم المستشار المعني بشؤون العمل أو المستشار المعني بالسياسات الاجتماعية، كي يتولى مسؤولية إدارة المبادرات ذات الصلة. وهذا النهج الأكثر بساطة مفيد لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل الصغرى أو تلك التي بدأت لتوها في تطوير قدراتها في مجال علاقات العمل.

ويستعين بعض منظمات الأعمال وأصحاب العمل بمصادر خارجية لتقديم خدمات متخصصة، على غرار المشورة القانونية أو مقارنة الأجور أو التدريب. وعلى الرغم من أن الاستعانة بمصادر خارجية تتيح الوصول إلى خبرات عالية

الجودة، إلا أنها قد تقوّض القدرات الداخلية والتماسك الاستراتيجي. لذا، ينبغي أن ينسّق الموظفون الداخليون الخدمات الخارجية بغية الحفاظ على التوافق مع مهمة المنظّمة وضمان اتساق الخدمات. وفي حالات أخرى، قد يُكلف أعضاء المجلس بالإشراف على الأعمال المتعلقة بالعمل أو تمثيل الغرفة في المنتديات الوطنية لصنع السياسات.

المربع 13. النهج الهيكلية التي تستخدمها منظمات الأعمال وأصحاب العمل حول العالم

1. قسم المخصص: وحدة داخلية رسمية مسؤولة عن جميع الخدمات المتعلقة بالعمل وصنع السياسات. وهذا النموذج هو الأنسب لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل الكبرى أو الوطنية التي يردّها الكثير من الطلبات من الأعضاء.
2. موظف معين: موظف يتمتّع بولاية محددة لتغطية المسؤوليات المتعلقة بالعمل. وهذا نموذج بسيط ومركّز يناسب منظمات الأعمال وأصحاب العمل الصغرى.
3. وظيفة من الخارج: الاستعانة بمستشارين أو منظمات خارجية لإدارة جزء من خدمات العمل أو جميعها (التدريب، الاستشارات القانونية).

يقدم كل نموذج عددًا من المزايا وينطوي في الوقت نفسه على عيوب مختلفة من حيث كفاءة التكلفة والمرونة التشغيلية واستمرارية الخدمة واتّساع نطاق الخبرة والمشاركة مع الأعضاء. ويعتمد اختيار النهج الصحيح على الأولويات الاستراتيجية والموارد المتاحة والاحتياجات المحددة لقاعدة الأعضاء (المربع 14).

المربع 14. معلومات وأفكار معمّقة من شبكة قادة أصحاب العمل التابعة لمنظّمة العمل الدولية، 2024

سلّطت مبادرة شبكة قادة أصحاب العمل الضوء على أهمية الحوكمة الداخلية القوية والقدرات بالنسبة إلى منظمات الأعمال وأصحاب العمل. سواء من خلال انخراط المجلس أو تجديد القيادة أو تطوير القوى العاملة أو الإصلاح الهيكلي، فإن الرسالة واضحة: إن تعزيز الأسس الداخلية حاسم لإضفاء قيمة أكبر والتأثير على السياسات ومواجهة التحديات المستقبلية بفعالية.

وغيالًا ما تواجه منظمات الأعمال وأصحاب العمل تحديًا يتمثل في انخراط أعضاء المجلس بشكل مفرط في العمليات اليومية. ومن الضروري للغاية وضع حدود واضحة بين الإشراف الاستراتيجي والإدارة التشغيلية. وتعكس عبارة «راقبوا ولا تتدخلوا» ضرورة توضيح الأدوار. فعلى سبيل المثال، قامت غرفة تجارة وصناعة البحرين بإعداد دليل يحدّد دور المجلس وطلبت من جميع الأعضاء الجدد الالتزام ببروتوكولاته. وتُعتبّر عمليات التهيئة أيضًا فرصة مفيدة لتحديد التوقعات وبناء علاقات متينة مع المجلس منذ البداية.

من الممارسات الحميدة

دليل إجراءات العمل الخاصة باللجان الدائمة الصادر عن غرفة تجارة وصناعة البحرين

إنّ دليل إجراءات العمل الخاص باللجان، الصادر عن غرفة تجارة وصناعة البحرين*، هو دليل منظّم يهدف إلى توحيد عمل اللجان الدائمة وتحسينه. ويهدف إلى تعزيز التعاون مع القطاع الخاص، ومواءمة التنمية القطاعية مع رؤية البحرين الاقتصادية 2030، وتوفير إطار عمل واضح. ويعرض الدليل تفاصيل تشكيل عشر لجان قطاعية وعملها ومسؤولياتها، إلى جانب إجراءات الحوكمة وبروتوكولات الاجتماعات وقواعد التواصل وطرق تقييم الأداء. كما يحدّد معايير العضوية والتوقعات الأخلاقية، ويشدّد على التخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير والإبلاغ. ويضمن الدليل شفافية جميع الأنشطة وكفاءتها والتوافق في ما بينها. كما يميّن ممثلي القطاعات من نقل التوصيات إلى صناع السياسات عبر عملية رسمية. والأهم من ذلك بعد، أنه يحدّد صلاحيات مجلس الإدارة وأمانة الغرفة لضمان حوكمة منظّمة والتنفيذ الفعال. ومن خلال إضفاء الطابع المؤسسي على المشاركة والمساءلة، يعزز الدليل دور الغرفة كحلقة وصل حيوية بين قطاع الأعمال وصنع القرار على المستوى الوطني.

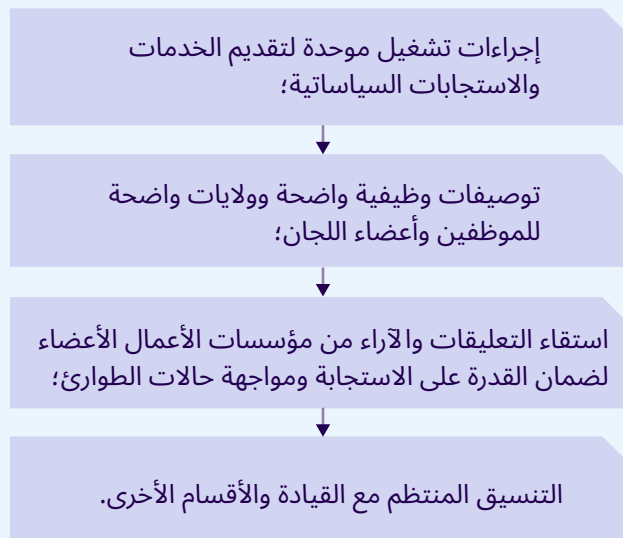
ملاحظة: * لمزيد من المعلومات، الرجاء الاطلاع على الموقع التالي: <https://www.bahrainchamber.bh/committees-guidebook>.

ضمان الفعالية التشغيلية

بغض النظر عن النموذج، تعتمد الفعالية التشغيلية على إجراءات داخلية واضحة. ويشمل ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوحيد سير العمل، وضمان التنسيق بين الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل والأقسام الأخرى، على غرار الشؤون القانونية والتواصل والتدريب. فعلى سبيل المثال، أثبتت منظمات الأعمال وأصحاب العمل في المغرب أنّ المصادقية والشرعية تعتمدان على معارف الموظّفين واحترافهم. ويجب أن يبقى الموظفون على دراية بقوانين العمل وسياسات الاستخدام والعلاقات الصناعية، وأن يحظوا بثقة مجتمع الأعمال.

العمليات الأساسية لعلاقات عمل ناجحة

بغض النظر عن الهيكل المختار، تقوم علاقات العمل الناجحة على عمليات داخلية متينة. وتشمل هذه العمليات ما يلي:



اعتمدت غرفة صناعة الأردن عدّة إجراءات تشغيل موحدة بهدف تعزيز تقديم الخدمات والاستجابات السياساتية. وقد أنشئت وحدة التدريب المهني والتشغيل في العام 2009، وهي تعمل ككيان تقني متخصص داخل الغرفة. أما هدفها الأساسي فيمكن في سد الفجوة بين متطلبات القوى العاملة في القطاع الصناعي والعرض المتاح من العمالة. ويتحقق ذلك من خلال تعزيز الشراكات مع مختلف الوكالات الحكومية والقطاع الخاص والمنظمات الدولية، لضمان توفير عمالة أردنية مؤهلة ومدرّبة ومستدامة للقطاع الصناعي. ومن خلال هذه الوحدة، طوّرت غرفة صناعة الأردن برامج وتعاونات منظمة تساهم في توحيد خدمات التدريب والتشغيل. وتهدف هذه المبادرات إلى تعزيز كفاءة القوى العاملة الصناعية وقدرتها على مواجهة حالات الطوارئ، وبالتالي تحسين تقديم الخدمات بشكل عام وتوجيه القرارات السياساتية داخل القطاع.³

وتعتمد الاستدامة داخل منظمات الأعمال وأصحاب العمل على هيكلها وعلى قيادتها القوية والتطوير مواهبها الداخلية وتنميتها بصورة مستمرة. ومن الأساليب الفعالة لتعزيز هذه الاستدامة برامج التوجيه المنظمة، التي يُرشد من خلالها الموظفون أصحاب الخبرة الكوادر المهنية الناشئة ويدربونهم، ويعدونهم تدريجيًا لتولي مسؤوليات أكبر. وتؤدي هذا العملية إلى بناء ذاكرة مؤسسية، وإلى تخفيف الاعتماد على المستشارين الخارجيين، وتعزيز القدرات طويلة الأجل داخل المنظمة.

وتُعد القيادة عنصرًا أساسيًا في دفع هذه الديناميكية (المربع 15). فعندما يستثمر كبار القادة بنشاط في توجيه الموظفين وتطويرهم، فإنهم يخلقون ثقافة النمو والثقة والاستمرارية التي تقوّي المنظمة. ففي مصر مثلاً، نفذ اتحاد الصناعات المصرية مبادرات توجيهية تمكّن الكوادر الناشئة وتساهم في قدرة المؤسسة على الصمود. بالإضافة إلى ذلك، بإمكان منظمات الأعمال وأصحاب العمل أن تضاعف أثر هذه الجهود من خلال ضمان بقاء الموظفين على اطلاع على الإصلاحات القانونية ذات الصلة واتجاهات سوق العمل، ومن خلال تيسير مشاركتهم في الفعاليات والشبكات الرفيعة المستوى. ولا يؤدي هذا النوع من التفاعل إلى توسيع آفاق الموظفين فحسب، بل يعزز أيضًا قدرتهم على تقديم خدمات ملائمة وفي الوقت المناسب، ما يعزز بدوره مكانة المنظمة وقدرتها على الاستجابة في بيئة تتطور باستمرار.

المربع 15. حشد دعم القيادة ضروري للغاية

في غياب دعم واضح من المديرين التنفيذيين أو مجلس إدارة منظمات الأعمال وأصحاب العمل، تواجه عملية إرساء الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل خطر عدم تمويلها بشكل كافٍ أو خطر تهميشها. بالإضافة إلى ذلك:

- على منظمات الأعمال وأصحاب العمل الاستثمار في التدريب المستمر للموظفين المعنيين بعلاقات العمل؛
- يجب توفير مسارات للكوادر الشابة تمكّنهم من النمو والاضطلاع في أدوار الخبراء؛
- يجب إشراك الموظفين في تحديث الخدمات ورصد التغييرات التنظيمية الوطنية.

توفّر التكنولوجيا أدوات قوية لدعم الأداء التشغيلي. فبإمكان منظمات الأعمال وأصحاب العمل استخدام أنظمة البيانات المدعومة بالذكاء الاصطناعي لاستطلاع آراء الأعضاء وتتبع احتياجاتهم وأتمتة العمليات الإدارية وإضفاء الطابع الشخصي على تقديم الخدمات. ومن الممكن أن تساعد أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء في رصد التفاعل ومتابعة العملاء وتقييم نتائج الخدمة. ومن الممكن أيضًا أن تدعم التحليلات التقييمية تخطيط القوى العاملة وتوقع المهارات، ما يسمح لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل توقع احتياجات أصحاب العمل ومواءمة الخدمات وفقًا لها. بالإضافة إلى ذلك، أفاد عدد من منظمات الأعمال وأصحاب العمل، على غرار اتحاد الصناعيين في تورينو، أنها تستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي، على غرار ChatGPT، لتحسين العمليات اليومية، بما في ذلك تلخيص الاتصالات وعمليات التواصل (المربع 16).

المربع 16. روبوت الدردشة الذكي NaviGate في اتحاد أصحاب العمل في الفلبين

يدير المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية، بالتعاون مع اتحاد أصحاب العمل في الفلبين*، عملية تطوير روبوت دردشة يعمل بالذكاء الاصطناعي باسم NaviGate، بهدف تعزيز نشر اللوائح العمالية والمعارف في مجال السياسات الاجتماعية. ويهدف المشروع إلى تبسيط التفاعلات بين أمانة الاتحاد والشركات الأعضاء فيه من خلال أتمتة الردود على الأسئلة المتكررة، وبالتالي معالجة التأخير الناجم عن محدودية الموارد البشرية. وبلاستفادة من الذكاء الاصطناعي التوليدي مع تقنية التوليد المعزز بالاسترجاع، يضمن NaviGate ردودًا دقيقة ومدعومة بالمراجع من خلال استرجاع المعلومات من وثائق الاتحاد الرسمية. ويخفف هذا النهج من المعلومات الخاطئة ويعزز إمكانية الوصول من خلال واجهة بنية سهلة الاستخدام تعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع. ويولي تصميم روبوت الدردشة الأولوية إلى أمن البيانات ويمنع التحيز من خلال حصر التعلم في الوثائق التي تم التدقيق بها واعتمادها. ومن خلال التعامل الفعال مع الاستفسارات الأساسية، يقلل NaviGate من وقت الاستجابة، ويزيد من رضا الأعضاء، ويعزز صورة الاتحاد المؤسسية. وتعكس هذه المبادرة التزام المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية بمدى منظمات الأعمال وأصحاب العمل بحلول مبتكرة لإدارة المعارف. وقد أطلقت المبادرة في نيسان/أبريل 2025، وهي تعرض نموذجًا قابلاً للتطوير يهدف إلى تمكين الاتحادات التجارية عبر استخدام الذكاء الاصطناعي. وتعد المبادرة بتعزيز دور الاتحاد كمركز معرفي موثوق به، وتحسين خدماته وكفاءته التشغيلية.

المرجع: <https://ecop.org.ph>.

في نهاية المطاف، يجب أن يخدم النموذج التشغيلي المختار الغرض الاستراتيجي من إرساء الخبرات في مجال علاقات العمل. فعلى سبيل المثال، يبلغ اتحاد الصناعيين في تورينو عن تغييرات في الخبرات من حيث الولاية - من المفاوضة الجماعية إلى التركيز بشكل أوسع على تخطيط الموارد البشرية وإدارتها، فضلاً عن التنمية الاستراتيجية للقوى العاملة - ومن حيث الهيكل، لأن المرونة وسرعة التكيف الوظيفي تزدادان أهمية لضمان استبقاء الموظفين الأصغر سنًا. ويسمح النموذج التشغيلي المختار بتقديم الخدمات بشكل محترف، ويتمثل أصحاب العمل بمصادقية في المنتديات السياسية، وبلاستجابة بمرونة للتحديات الناشئة. ومن خلال دمج الهيكل والأشخاص والتكنولوجيا، يمكن لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل بناء وحدة عمل مناسبة للغرض وقادرة على الصمود ومواجهة المستقبل (المربع 17).

المربع 17. روبوت الدردشة الذكي NaviGate في اتحاد أصحاب العمل في الفلبين

ما يجب فعله وما يجب تجنبه عند هيكلة الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل

ما يجب فعله

- حشد دعم القيادة قبل إضفاء الطابع الرسمي على الوحدة.
- تعزيز الشرعية الداخلية من خلال استخدام الموظفين وتدريبهم وإشراك كافة الأطراف المعنية.
- اختيار هيكل يتناسب مع القدرة التشغيلية واحتياجات الأعضاء.

ما يجب تجنبه

- عدم عزل الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل عن أهداف المنظمة الاستراتيجية.
- عدم الاعتماد حصراً على الهياكل المؤقتة من دون التخطيط للاستمرارية.
- عدم إهمال التعليقات الواردة والآراء والسعي دوماً إلى التكيف.

بالإضافة إلى استخدام الموظفين المعنيين بعلاقات العمل، على منظمات الأعمال وأصحاب العمل منح الأولوية لتطويرهم المهني المستمر (المربع 18). ويشمل ذلك توفير إمكانية الوصول إلى التدريب الخارجي والمشاركة في منصات التعلم من الأقران والانخراط في الشبكات الوطنية والدولية. كما أن وضوح الأدوار الداخلية لا يقل أهمية: إذ

يجب تحديد توصيفات الوظائف وخطوط الإبلاغ وآليات التنسيق بكلّ وضوح بغية تجنب الازدواجية والتكرار وضمان المساءلة. ومن الممكن أن تساهم المبادئ التوجيهية الداخلية أو الكتيبات التشغيلية في توحيد سير العمل وإضفاء الطابع المؤسسي على المعارف.

إن إنشاء هيكل تشغيلي داخل منظمات الأعمال وأصحاب العمل ومخصّص لوظائف الاستخدام وعلاقات العمل هو قرار استراتيجي يهدف إلى تعزيز القدرة على الانخراط بفعالية في قضايا سوق العمل، ودعم امتثال مؤسسات الأعمال، وتقديم الخدمات المتعلقة بالاستخدام. وينبغي أن تُخصّص هذه الهيكلية عددًا من الموظفين المحدّدين لضمان التركيز المتوازن على الانخراط في السياسات، وتقديم الخدمات والخبرة التقنية، ما يمكّن منظمات الأعمال وأصحاب العمل من الاستجابة للتطورات المتغيرة في سوق العمل الوطنية واحتياجات أعضائها المتنوعة.

المربع 18. نموذج لهيكل الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل وتخصيص ما يكفيها من الموظفين

يستند هذا النموذج إلى الدروس المستفادة من المشاريع التي تدعمها منظمة العمل الدولية وتهدف إلى تعزيز قدرة منظمات الأعمال وأصحاب العمل على الانخراط بقضايا سوق العمل ودعم امتثال مؤسسات الأعمال وتقديم الخدمات المتعلقة بالاستخدام في الأردن وميانمار.*

• ولاية الوحدة المعنية بسوق العمل

تتولى الوحدة المعنية بسوق العمل داخل منظمات الأعمال وأصحاب العمل مسؤولية دعم الشركات الأعضاء من خلال تقديم الخدمات وتوفير الخبرات في ثلاثة مجالات أساسية، هي: الاستشارات القانونية والمشورة بشأن تشريعات العمل والضمان الاجتماعي؛ خدمات التدريب المهني والاستخدام والتوجيه المهني؛ جمع البيانات بشأن سوق العمل وتحليلها واعتمادها عند صنع السياسات. وتسعى الوحدة إلى سد الفجوات بين العرض والطلب في سوق العمل، وتحسين جودة القوى العاملة، والمساهمة في استراتيجيات العمل والتدريب الوطنية، بما يتماشى مع احتياجات القطاع الخاص.

• الهيكل التنظيمي وهيكل الاستخدام

عادة ما يتم إدراج الوحدة المعنية بسوق العمل ضمن قسم الخدمات أو السياسات في منظمات الأعمال وأصحاب العمل، وإدارة أحد كبار الموظفين، على أن يقدم تقاريره إلى الإدارة العليا. ويضم الفريق موظفين تقنيين متخصصين، على غرار باحث قانوني وباحث في مجال بيانات سوق العمل وخبير متخصص في التدريب والاستخدام والتوجيه المهني. ومن الممكن تكييف الهيكل كي يعكس حجم المنظمة وقدراتها - فقد يعمل الموظفون المعنيون بدوام كامل أو بدوام جزئي أو قد يتم إعارتهم ضمن إطار الشراكات. وعندما تكون القدرات الداخلية محدودة، بإمكان المنظمة دعم الفريق بمستشارين أو اعتماد بروتوكولات تعاون مع خبراء خارجيين. ويُعتبَر التنسيق الوثيق مع الإدارات الأخرى، على غرار تلك المعنية بالأنشطة الدعوية والمناصرة وخدمات الأعضاء والتواصل، أمرًا ضروريًا لضمان الاتساق والوضوح. كما يمكن أن يتم تعيين الأدوار التي تركز على البحوث، مثل الباحث القانوني أو الباحث في بيانات سوق العمل، ضمن قسم البحوث، شرط أن تتمثّل الولاية في دعم الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل (ولو بصورة جزئية).

• مدير الوحدة المعنية بسوق العمل

يشرف المدير على الأداء العام لوحدة سوق العمل وتوجيهها الاستراتيجي. ويشمل ذلك توجيه تحليل سوق العمل وتخطيط القوى العاملة واستراتيجيات تنمية المهارات، فضلاً عن الإشراف على الخدمات الاستشارية القانونية وتلك المتعلقة بالاستخدام. ويمثل المدير منظمات الأعمال وأصحاب العمل في المناقشات الوطنية المتعلقة بسياسات العمل والتدريب، والهيئات الثلاثية والمشاورات الخارجية. وينطوي دوره أيضًا على إدارة العلاقات مع الشركاء من القطاعين العام والخاص، والإشراف على تنفيذ المشاريع والخدمات، وتقييم أداء الموظفين، وضمان إعداد التقارير والتنسيق الداخلي.

ويجب أن يكون المرشح المناسب حائزًا على شهادة في إدارة الأعمال أو الاقتصاد أو الحقوق أو في أي مجال مماثل آخر، وأن يتمتع بخبرة لا تقل عن خمس سنوات في مجال الإدارة أو خدمات القطاع الخاص. ومن الضروري أن يتمتع أيضًا بخبرة في مجال خدمات الاستخدام ونظم التدريب وسياسات سوق العمل وإدارة الموارد البشرية. ويتطلب هذا الدور (في المنطقة العربية) مهارات قوية في التخطيط والتواصل والتحليل وإدارة الفرق العاملة، بالإضافة إلى إتقان اللغتين العربية والإنكليزية والتمكّن من استخدام الأدوات الرقمية.

• الباحث القانوني

يقدم الباحث القانوني المشورة والدعم القانوني إلى الشركات الأعضاء بشأن قوانين العمل والضمان الاجتماعي الوطنية. كما يعدّ المذكرات القانونية والردود على الاستفسارات، والمواد الإرشادية السهلة الاستخدام حول مواضيع مثل عقود العمل وسياسات مكان العمل وإجراءات إنهاء الخدمة. وينطوي دوره أيضًا على صياغة أوراق المواقف ورصد التغييرات التشريعية المقترحة والمساهمة في الأنشطة الدعوية التي تنفذها المنظمة من خلال صياغة المقترحات بشأن الإصلاحات المطلوبة والتوصيات القانونية. وقد يمثل الباحث القانوني أيضًا المنظمة في المشاورات مع السلطات القانونية ويشارك في المفاوضات أو في صياغة الاتفاقات مع الشركاء المؤسسين.

ويتطلب هذا المنصب تحصيل شهادة في الحقوق وخبرة قانونية لا تقل عن خمس سنوات، ومن المفضل أن تكون في مجال قانون العمل. ويجب أن يكون المرشحون مدربين على الصياغة القانونية، وأن يتمتعوا بمهارات بحثية وكتابية ممتازة، وبالقدرة على ترجمة المحتوى القانوني إلى أدوات عملية. كما أن إتقان اللغة الإنكليزية والكفاءة الرقمية من ضروريات هذا الدور.

• باحث في بيانات سوق العمل

إنّ الباحث في بيانات سوق العمل مسؤول عن جمع وتحليل وعرض البيانات بشأن احتياجات القوى العاملة في الشركات الأعضاء. ويشمل ذلك تحديد الفجوات في المهارات واتجاهات الاستخدام والتحديات الخاصة بكل قطاع. ويحفظ الباحث بقاعدة بيانات سوق العمل، ويعدّ التقارير والموجزات السياسية، ويتعاون مع مجالس المهارات والهيئات البحثية والمؤسسات الإحصائية. ويمدّ عمله المنظمة بالأدلة اللازمة لدعم انخراطها في صنع السياسات، ويوفر المعلومات اللازمة لتصميم خدمات الاستخدام والتدريب.

ومن مؤهلات الباحث في بيانات السوق المثالية شهادة جامعية في الاقتصاد أو علم الاجتماع أو العلوم الإدارية، إلى جانب خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في مجال البحوث الاقتصادية أو سوق العمل. ويتطلب هذا المنصب مهارات كمية قوية، وتدريبًا على أساليب البحث، والقدرة على إنتاج معلومات معقّمة ومتاحة ومستندة إلى البيانات من أجل إثراء السياسات والممارسات. كما أنّ الكفاءة في استخدام الأدوات الخاصة بالبيانات ضرورية جدًا.

• خبير متخصص في التدريب والاستخدام والتوجيه المهني

يقوم الخبير المتخصص في التدريب والاستخدام والتوجيه المهني بربط الباحثين عن عمل بفرص العمل المتاحة، كما يدعم الشركات في تحديد المرشحين المؤهلين واستخدامهم. ويساهم في تقييم احتياجات التدريب في جميع أنحاء القطاع، والتنسيق مع مؤسسات التدريب المهني، وتطوير المبادرات، مثل معارض الاستخدام والتوظيف، وبرامج استقبال الموظفين الجدد ودمجهم وبرامج التوجيه المهني، وحلقات العمل للتوجيه المهني. كما يتتبع الخبير المتخصص نتائج الاستخدام، ويقدم الملاحظات لتحسين البرامج، ويمثل أصحاب العمل في مناقشة سياسات التدريب والاستخدام.

ويجب أن يكون المرشحون لهذا المنصب حائزين على شهادة في الاقتصاد أو علم الاجتماع أو في أي مجال مماثل آخر، وأن يتمتعوا بخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في خدمات الاستخدام أو برامج التدريب أو التوجيه المهني. ومن المهم أيضًا أن يكونوا على اطلاع على نظم التدريب الوطنية وديناميكيات سوق العمل. ويتطلب هذا الدور أيضًا مهارات قوية في التواصل والتيسير والتنظيم، إلى جانب الكفاءات الرقمية.

في ما يلي ملخص عن الأدوار الأخرى التي يمكن منحها الأولوية، اعتمادًا على الخدمات التي ترغب منظمة الأعمال وأصحاب العمل في تقديمها.

المنصب	الوظيفة والخصائص الأساسية
 المستشار المعني بالسلامة والصحة المهنيّين	- تقديم إرشادات متخصصة إلى الشركات الأعضاء بشأن لوائح السلامة في مكان العمل والممارسات الحميدة في هذا المجال. - تقييم المخاطر والتدقيق في إجراءات السلامة وتنظيم دورات تدريبية حول معايير الصحة المهنية. - دعم عملية إعداد المبادئ التوجيهية وأدوات الامتثال الخاصة بالصحة والسلامة المهنيّين في قطاعات محددة. - التعاون مع الهيئات التنظيمية والمساهمة في المناقشات الوطنية حول سياسات الصحة والسلامة المهنيّين. - يشترط هذا المنصب تحصيل شهادة جامعية في الصحة المهنية أو الهندسة أو أي مجال مماثل آخر، والتمتّع بخبرة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات في هذا المجال.



- دعم الشركات في إدارة العلاقات بين أصحاب العمل والموظفين وعمليات المفاوضة الجماعية.
- تيسير الحوار بين أصحاب العمل والنقابات والهيئات الحكومية.
- إعداد برامج تدريبية بشأن تسوية المنازعات ومهارات التفاوض وآليات الحوار الاجتماعي.
- رصد المنازعات الصناعية وتقديم المشورة بشأن الاستراتيجيات الوقائية.
- يتطلب هذا المنصب التمتع بخبرة في مجال العلاقات الصناعية أو الحقوق أو الموارد البشرية وخبرة في مجال ممارسات الحوار الاجتماعي.

الموظف المعني
بعلاقات العمل والحوار
الصناعي



- تصميم وتنفيذ مبادرات تهدف إلى تعزيز تشغيل الشباب وتشجيع ريادة الأعمال.
- التنسيق مع حاضنات الأعمال والمؤسسات المالية ومراكز التدريب المهني.
- تنظيم برامج الإرشاد والتوجيه ومسابقات خطط الأعمال وخدمات دعم الشركات الناشئة.
- متابعة نتائج البرامج ومناصرة سياسات تشغيل الشباب.
- يتطلب هذا المنصب خبرة في تنمية الشباب أو دعم ريادة الأعمال أو تعزيز المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

خبير متخصص في
تشغيل الشباب وريادة
الأعمال



- تعزيز السياسات المراعية للمنظور الجنساني وممارسات الاستخدام الدامجة بين الشركات الأعضاء.
- تطوير أدوات وبرامج تدريبية بشأن التنوع في مكان العمل والمساواة بين الجنسين ومكافحة التمييز.
- دعم الشركات في التحقق من مراعاة القضايا الجنسانية وخطط العمل المتعلقة بالتنوع.
- مناصرة السياسات بشأن المساواة بين الجنسين والتنوع في سوق العمل.
- يتطلب هذا المنصب الاضطلاع بكيفية تعميم المنظور الجنساني أو الإدماج الاجتماعي أو إدارة التنوع.

الموظف المعني
بشؤون المساواة
والتنوع



- مساندة الشركات الأعضاء في احترام معايير العمل الدولية ومبادئ حقوق الإنسان وتطبيقها.
- تطوير استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأطر العمل اللازمة لبذل العناية الواجبة من أجل مراعاة مؤسسات الأعمال حقوق الإنسان، وأدوات الإبلاغ عن الاستدامة.
- بناء القدرات في مجال السلوك التجاري المسؤول وإشراك الأطراف المعنية.
- المشاركة في الحوارات بين القطاعين العام والخاص حول سياسات الأعمال وحقوق الإنسان.
- يتطلب هذا المنصب خبرة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات أو حقوق الإنسان أو الاستدامة، وخبرة ميدانية تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات.

المستشار المعني
بالمسؤولية الاجتماعية
والأعمال التجارية
وحقوق الإنسان



- توجيه الشركات الأعضاء بشأن تطوير المهارات الرقمية واعتماد تكنولوجيات الصناعة من الجيل 4.0.
- إعداد أطر الكفاءة الرقمية الخاصة بالقطاع وموارد التعلم الإلكتروني.
- تقديم المشورة بشأن استراتيجيات الإدماج الرقمي، لا سيما إلى المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم والفئات الضعيفة.
- التنسيق مع مزودي الخدمات التكنولوجية ومؤسسات التدريب ومراكز الابتكار.
- يتطلب هذا المنصب خبرة في مجال التحول الرقمي، أو التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو إدارة الابتكار.

المستشار المعني
بالتحول الرقمي
والمهارات

ملاحظة: * لمزيد من المعلومات، الرجاء الاطلاع على الموقع التالي: www.umfcci.com.mm.

تعتمد الفعالية التشغيلية على كلٍّ من تقديم الخدمات وتتبع الأداء والقيمة. ويجب أن تعتمد الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل إطارًا للرصد والتقييم بهدف تقييم استخدام الخدمات ورضا العملاء عنها وأثرها على السياسات. وقد تشمل مؤشرات الأداء الأساسية الاستفادة من الخدمات وعدد الطلبات الاستشارية التي تمت معالجتها والمساهمات السياسية التي تم تقديمها والدورات التدريبية التي تم تنظيمها. وتساهم التقارير المنتظمة في تحسين جودة الخدمة وتبسيط الضوء على أثرها في الأطراف المعنية، وتوجيه التخطيط في المستقبل.

ولضمان الاستدامة على المدى الطويل، على منظمات الأعمال وأصحاب العمل تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة ضمن علاقات العمل. ويشمل ذلك توثيق نماذج الخدمة والمواقف السياسية ودراسات الحالة الناجحة. ويتيح الاحتفاظ بمخزون مركزي من الأدوات والنماذج والتقارير الاستمرارية في حال دوران الموظفين، كما يسرّع عملية استقبال الموظفين الجدد ودمجهم. ويساعد إشراك العديد من الموظفين في تنفيذ المشاريع وضمان التوثيق المناسب على تجنب الاعتماد المفرط على فرد واحد.

ويعتمد النجاح التشغيلي أيضًا على جودة التواصل بين الخبرات في مجال علاقات العمل والأعضاء. وتساعد استراتيجيات الاتصال الواضحة، بما في ذلك التحديثات المنتظمة والنشرات الإخبارية الموزعة على الأعضاء والتنبيهات المتعلقة بالسياسات والتوعية الموجهة، على إذكاء الوعي بالخدمات المتاحة وتعزيز المشاركة. وتضمن آليات استقاء التعليقات والآراء، على غرار استبيانات قياس الرضا أو مجموعات التركيز، أن تظل الخدمات ذات صلة وتركز على الأعضاء.

المربع 19. موجز عن القسم 5

يعتمد نجاح خدمات العمل على تصميمها الهيكلي وعلى التزام قيادتها وتأييد مجلس الإدارة لها بشكل فعال. إن دعم الإدارة التنفيذية ضروري لتأمين الموارد ودمج أولويات العمل في الخطة الاستراتيجية وضمان الاستدامة على المدى الطويل. وبإمكان منظمات الأعمال وأصحاب العمل اعتماد نماذج تشغيلية مختلفة، من الأقسام المخصصة إلى الأطر الأكثر بساطة أو الخدمات الملزمة إلى الخارج. لكن يجب أن يتمتع كلٌّ منها بولاية واضحة وتنسيق داخلي وثيق وأن يلبي كلٌّ منها احتياجات الأعضاء. ويعزز الموظفون المهرة والإجراءات المحددة جيدًا والتواصل المستمر بين خدمات العمل والقيادة، الفعالية والمساءلة. وفي نهاية المطاف، يتطلب بناء خدمات عمل قادرة على الصمود وتتمتع بالمصداقية، ودمجها ضمن أنظمة الحوكمة والتشغيل الأساسية ودعمها بالإرادة السياسية ورؤية مشتركة للنمو المؤسسي.

6

الاستراتيجية المالية والشراكات

تحديد استراتيجية مالية مستدامة

يتطلب الحفاظ على الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل اعتماد استراتيجية مالية سليمة التخطيط وبناء شراكات هادفة. وقد تتلقى بعض منظمات الأعمال وأصحاب العمل دعمًا أوليًا من الجهات المانحة أو من إعادة تخصيص الموارد الداخلية، لكن استمرارية الأنشطة المتعلقة بعلاقات العمل على المدى الطويل تعتمد على توليد مصادر دخل مستقرة ومتنوعة ومستدامة ذاتيًا. ويضمن التخطيط المالي الفعال استمرار توفر الخدمات وملاءمتها واستجابتها لاحتياجات الأعضاء من دون وضع ضغوط غير مبررة على عمليات المنظمة الأساسية. ومن بين أركان الاستدامة المالية اعتماد استراتيجية جيدة التصميم لتحديد رسوم الخدمات التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن بين استمراريته المالية وإمكانية الوصول إليها على نطاق واسع مع تقديم قيمة ملموسة لأعضائها.

تعتمد منظمات الأعمال وأصحاب العمل عادةً على مزيج من مصادر التمويل بغية إرساء الخبرات في مجال علاقات العمل وتوسيعها. ومن بين المصادر البارزة تخصيص الميزانية الداخلية، حيث يتم تخصيص جزء من التمويل العام لإطلاق خدمات أو برامج تجريبية. ومع ذلك، يجب أن يُستكمل الاعتماد على الأموال الداخلية مع مرور الوقت، بالإيرادات التي يولدها مباشرة تقديم الخدمات. ويُطبق العديد من منظمات الأعمال وأصحاب العمل نماذج قائمة على الرسوم، حيث تفرض المنظمة رسومًا على الاستشارات القانونية والتدريب المصمم بحسب الاحتياجات والتدقيق في الموارد البشرية ومطابقة الوظائف وإعداد الموجزات السياسية. ومن الممكن تجميع هذه الخدمات في باقة العضوية مميزة، أو تقديمها من خلال نماذج اشتراك أو على أساس الدفع مقابل الاستخدام.

نماذج التمويل الأساسية

تستخدم منظمات الأعمال وأصحاب العمل في جميع أنحاء العالم آليات تمويل مختلفة لإرساء الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل وضمان استمراريتها. وتشمل هذه الآليات ما يلي:

الخدمات القائمة على الرسوم: فرض رسوم على الخدمات، مثل تسجيل مؤسسات الأعمال، وإصدار الشهادات، والمشورة القانونية، والتدقيق في الامتثال، والمنشورات، والتدريب في مجال الموارد البشرية، ومطابقة الوظائف.

اشتراكات الأعضاء: إدخال رسوم عضوية متدرجة أو إضافات خاصة بعلاقات العمل بهدف تمويل الخدمات.

تخصيص الميزانية الداخلية: تخصيص مبالغ من الميزانية العامة للأنشطة المتعلقة بالعمل.

الرعاية والإيرادات من الفعاليات: تنظيم مؤتمرات ودورات تدريبية وحملات تجذب رعاية الشركات أو الجهات العامة.

التمويل الذي تقدّمه الجهات المانحة وتمويل المشاريع: الحصول على منح من المنظمات الدولية أو الجهات المانحة الثنائية أو مؤسسات تمويل التنمية بهدف تجربة مبادرات محددة أو توسيع نطاقها.

تبقى الاشتراكات القائمة على العضوية مصدرًا مهمًا للإيرادات. ففي منظمات الأعمال وأصحاب العمل التي تعتمد العضوية الطوعية، تمثل رسوم العضوية عامة بين 40 و70 في المائة من إجمالي الإيرادات، وهي مبنية على نماذج المعدل الثابت أو النماذج المتدرجة أو الخاصة بكل قطاع. ومن النهج السائدة نموذج الخدمة المتعدّد المستويات، التي تشمل فيه مزايا العضوية الاستشارات الأساسية، فيما تترتب على الخدمات المتقدمة أو المخصصة أو التي تستغرق وقتًا طويلاً، رسوم إضافية تضمن الحفاظ على القدرة التنافسية مع شركات الاستشارات الخاصة.

وبهذه الطريقة، بإمكان منظمات الأعمال وأصحاب العمل تعديل مستويات العضوية كي تعكس الوصول إلى خدمات علاقات العمل أو تقديم حزم دعم اختيارية. ويربط هذا النموذج التمويل مباشرة باستخدام الخدمة ويعزّز مبدأ أن الخدمات العالية القيمة تتطلب تمويلًا مستدامًا. وعادةً ما تقوم منظمات الأعمال وأصحاب العمل بتعديل أسعار خدماتها بناءً على تكلفة تقديم الخدمة، والمنافسة في السوق، وقدرة الأعضاء الشرائية، وتوفر التمويل الخارجي أو الدعم، بهدف ضمان الاستدامة وإمكانية الوصول. ويؤدي التمويل المقدم من الجهات المانحة، لا سيما من المنظمات الدولية أو وكالات التنمية، دورًا حاسمًا خلال مرحلة إطلاق عملية إرساء الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل. ومن الممكن استخدام المنح لبناء قدرات الموظفين، أو تجربة الابتكارات، أو تطوير أدوات معيّنة، مثل الكتيبات التوجيهية بشأن الامتثال أو المنصات الرقمية. إلّا أنّه من الضروري للغاية أن ينطوي دعم الجهات المانحة على استراتيجية خروج تضمن الانتقال السلس نحو عمليات ممولة محليًا.

من الممارسات الحميدة

نماذج الإيرادات المبتكرة في منظمات الأعمال وأصحاب العمل

في مصر، نجحت منظمات الأعمال وأصحاب العمل في توليد الدخل من خلال رعاية الفعاليات. فقد جذبت المؤتمرات الكبرى بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات، التي شارك فيها متحدثون بارزون من القطاعين العام والخاص، التمويل، كما عززت في الوقت نفسه، مكانة المنظمات ورسائلها الدعوية. وتعتبر هذه الفعاليات أيضًا منصات لتعزيز خدمات العمل وتبسيط الضوء على أثرها.

وفي ميانمار، سمح اعتماد نموذج اشتراكات محدد لاتحاد غرف التجارة والصناعة بالاعتماد على مصادر دخل يمكن تقديرها ومخصصة لعلاقات العمل، مع تقديم حزم مصممة بحسب أحجام مؤسسات الأعمال المختلفة.

وفي أوروغواي، أصبحت الدراسة الاستقصائية السنوية للأجور، التي ترعاها الشركات الأعضاء في غرفة الصناعات خدمة أساسية تدعم توليد الإيرادات والتأثير على السياسات.

بناء الاستدامة المالية على الأمد طويل

يستفيد بناء الاستدامة المالية على الأمد طويل من النهج الخمسة التالية:



الاستفادة من الشركات واعتماد نهج ريادي

تعتبر الشركات الاستراتيجية حيوية لبناء قاعدة الموارد والقدرة التشغيلية للخبرات في مجال علاقات العمل. وبإمكان منظمات الأعمال وأصحاب العمل بناء:

- شركات بين القطاعين العام والخاص، على غرار التعاون مع وزارات العمل والتعليم والحماية الاجتماعية بهدف تمويل حملات التدريب والتوعية بشكل مشترك؛
- شركات أكاديمية، على غرار الشركات مع الجامعات ومؤسسات التدريب المهني، التي تُعنى بتصميم المناهج الدراسية وبرامج التدريب الداخلي؛
- شركات مع الجهات المانحة الدولية والمنظمات غير الحكومية، عندما يكون من الممكن مواءمة الخدمات مع برامج التنمية الممولة في مجالات الاستخدام والإدماج والهجرة.

تعزّز هذه الشراكات توفّر الموارد وشرعية أنشطة منظمات الأعمال وأصحاب العمل وتوسّع نطاقها.

كما أن إدارة التكاليف لا تقل أهمية. وبإمكان منظمات الأعمال وأصحاب العمل التخفيف من النفقات التشغيلية إلى أدنى حدّ ممكن من خلال اعتماد نماذج الاستخدام المرن، وتقاسم البنية التحتية بين الإدارات، واستخدام المنصات الرقمية للوصول إلى المزيد من الأعضاء بتكلفة أقل. فعلى سبيل المثال، تخفّف الحلقات الدراسية الشبكية والاستشارات الافتراضية من تكاليف السفر والتكاليف اللوجستية، فيما يمكن للأنظمة المدعومة بالذكاء الاصطناعي أتمتة جدولة الخدمات وتوليد المستندات وجمع التعليقات والآراء. ففي المملكة المتحدة، يستخدم اتحاد الصناعات البريطانية منصات إدارة العلاقات مع العملاء وأدوات الذكاء الاصطناعي لإضفاء الطابع الشخصي على مشاركة الأعضاء وتتبع تقديم الخدمات المتعلقة بالعمل. وقد أدت هذه الممارسة إلى خفض التكاليف التشغيلية وضمان اتخاذ قرارات تستند إلى البيانات.

تساعد آليات التقييم منظمات الأعمال وأصحاب العمل على ضمان الكفاءة المالية. ويتيح تتبع معدلات استخدام الخدمات ورضا الأعضاء ونسب استرداد التكاليف للقادة تعديل عروض الخدمات ونماذج التسعير. ومن الممكن تعديل الخدمات الضعيفة الأداء أو دمجها مع خدمات أخرى أو إيقافها حتّى، في حين يمكن تعزيز المبادرات الناجحة أو توسيع نطاقها.

بغية الحفاظ على المرونة المالية، على منظمات الأعمال وأصحاب العمل أن تتبنى نهجًا استباقيًا ورياديًا (المربع 20). ما يعني البحث المستمر عن فرص التمويل، والاستثمار في الخدمات العالية الطلب، وإثبات عائد الاستثمار أمام الأعضاء والشركاء. كما يعني أيضًا ترسيخ الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل لا كمرکز تكلفة بل كمرکز يولّد قيمة – أي كوظيفة تدعم أصحاب العمل، وتحسن أداء سوق العمل، وتساهم في النمو الاقتصادي الدامج.

المربع 20. ما يجب فعله وما يجب تجنّبه عند تمويل عملية إرساء القدرات والخبرات في مجال علاقات العمل

ما يجب فعله

- تنويع مصادر الإيرادات منذ البداية.
- تجربة الخدمات بدعم من الجهات المانحة، ثم الانتقال إلى نماذج ممولة من الأعضاء.
- تتبع عائد الاستثمار وتكييف الأسعار بناءً على استجابة السوق.
- إشراك جهات شريكة تمثل لأولويات الأعضاء.

ما يجب تجنّبه

- عدم الاعتماد على مصدر تمويل واحد.
- عدم تقديم خدمات مجانية إلى أجل غير مسمى ما لم تكن مدعومة من مصدر دخل آخر.
- عدم تأجيل التخطيط المالي إلى ما بعد المرحلة الأولية من إطلاق خدمات العمل.

على منظمات الأعمال وأصحاب العمل اعتماد أدوات التخطيط المالي الأساسية، مثل تحليل استرداد التكلفة وتقدير النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات مع التكاليف، وتقدير الإيرادات، بهدف دعم صنع القرار بشأن خدمات العمل. ويساهم اعتماد ميزانية خاصة بالخدمات على تتبع الأداء المالي للعروض المختلفة ويضمن توافق كل خدمة مع أهداف الطلب والاستدامة. كما يساعد تقدير الطلب على الخدمات الأساسية، مثل التدريب على الامتثال أو التدقيق في الموارد البشرية، قادة منظمات الأعمال وأصحاب العمل على توقع احتياجات الاستخدام وإدارة التكاليف واعتماد أهداف واقعية للإيرادات.

عندما يساهم الموظفون المعنيون بعلاقات العمل في أنشطة متعددة (صنع السياسات والخدمات والفعاليات)، على المنظمة إنشاء آليات داخلية لتتبع الوقت وتخصيص التكاليف وفقًا لذلك. ويساعد تخصيص التكاليف على أساس الوقت في توضيح التكلفة الحقيقية لتقديم الخدمة، وتحديد المجالات التي تعاني من نقص في الموارد، وتبرير

الاستثمارات المستقبلية أو إعادة تخصيص الموارد. وهذا مهم بشكل خاص عند إدارة المنح، حيث يدعم تخصيص التكاليف بشكل واضح الامتثال والإبلاغ.

لضمان الاستدامة على المدى الطويل، ينبغي إدراج خدمات العمل ضمن أنظمة الرصد المالي والإبلاغ الأوسع نطاقاً. ويشمل ذلك تتبع النفقات والإيرادات بالإضافة إلى تحديد كافة المقاييس، على غرار ربحية الخدمات وتنويع التمويل والاعتماد على المنح. وتساهم عمليات الاستعراض المالي المنتظمة في ضمان الشفافية وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ودعم التواصل بين الأطراف المعنية (المربع 21).

المربع 21. معلومات معمّقة من منشور منظّمة العمل الدولية بشأن التحديات المالية التي تواجه منظّمات الأعمال وأصحاب العمل، 2024

التحديات المالية

1. قدرة محدودة على الابتكار ونطاق عمل ضيق: عادة ما يتم تقديم عدد من الخدمات، على غرار الامتثال القانوني وإدارة القوى العاملة، لا سيما في مجالات مثل التدريب والاستشارات القانونية والموارد البشرية. إلّا أنّ نماذج الخدمات الريادية أو تلك التي تدرّ إيرادات عالية نادرة وعادة ما تكون صغيرة الحجم. لم تطوّر منظّمات الأعمال وأصحاب العمل بمعظمها خدمات تحويلية مربحة، ولا تزال وتيرة الابتكار في الخدمات متواضعة.
2. الضغوط التشغيلية وضغوط السوق: يتطلّب تقديم الخدمات في بيئة تنافسية، لا سيما تلك التي تتطلب خبرة المحترفين مثل الامتثال القانوني أو الموارد البشرية، قدرات داخلية كبيرة واستثماراً في الموظفين. وغالباً ما تواجه منظّمات الأعمال وأصحاب العمل صعوبة في تحقيق التوازن بين التكاليف والجودة، لا سيما في حال وجود منافسين من القطاعين العام والخاص. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتطور الخدمات باستمرار كي تظل ملائمة، ما يضع المزيد من الضغوط على الموارد.
3. ضعف منظّمات الأعمال وأصحاب العمل الصغيرة على المستوى المالي: قد تفتقر منظّمات الأعمال وأصحاب العمل الصغيرة أو المقيدة ماليًا إلى الاحتياطات الكافية أو القدرة على تحمل المخاطر المالية عند تطوير هذه الخدمات أو توسيع نطاقها. وبالنسبة إلى هذه المنظمات، قد يعرّض العجز المتواضع حتّى في تقديم الخدمات، السلامة المالية العامة للخطر.

الفرص المالية

1. الإيرادات الممكنة من الخدمات المدفوعة: تشكّل الخدمات المدفوعة، لا سيما تلك المتعلقة بقوانين العمل والامتثال للموارد البشرية وتطوير القوى العاملة، ثاني أكبر مصدر للدخل بعد الاشتراكات. وهي تبلغ في المتوسط 25 في المائة تقريباً من إجمالي دخل منظّمات الأعمال وأصحاب العمل على المستوى العالمي. وفي بعض المناطق، مثل أميركا اللاتينية وآسيا، يتخطى هذا الرقم 30 في المائة.
2. استراتيجية التنويع: تُعتبّر هذه الخدمات جزءاً من استراتيجية أوسع نطاقاً لتنويع الدخل، ما يساهم في تخفيف الاعتماد على مصادر الدخل المتقلبة أو الممولة من الخارج، مثل الدعم والمشاريع. ومن خلال توسيع نطاق الخدمات العالية الجودة والخدمات المطلوبة، بإمكان منظّمات الأعمال وأصحاب العمل تحقيق الاستقرار في قاعدة إيراداتها مع تقديم قيمة مباشرة إلى الأعضاء.
3. التحول الرقمي ونطاق الخدمة: تُعتبّر الرقمنة، على غرار أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء وأدوات الذكاء الاصطناعي والخدمات السحابية، من السبل المفيدة لتوسيع نطاق تقديم الخدمات والتخفيف من التكاليف وتحسين مشاركة الأعضاء. وقد تؤدي الحلقات الدراسية الشبكية المتعلقة بالاستشارات القانونية والموارد البشرية والتعلم الإلكتروني والاستشارات عبر الإنترنت، إلى توسيع نطاق الوصول بشكل بارز، لا سيما بالنسبة إلى المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم والأعضاء في المناطق النائية.
4. الاستثمار في الموظفين والقيمة المقترحة: على الرغم من أن التكاليف المرتبطة بالموظفين تمثل أكبر بند من بنود الإنفاق (غالباً ما تبلغ 50 في المائة أو أكثر)، فإن الاستثمار في الموظفين المهرة لتقديم الخدمات يعتبر أمراً أساسياً للقيمة المقترحة لمنظّمات الأعمال وأصحاب العمل ولا يُنظر إليه على أنه من الأعباء. وتعتمد قوانين العمل وخدمات مكان العمل على الخبرة المحترفة، ويُعتبّر استبقاء الموظفين أصحاب المعرفة أمراً أساسياً لبناء المصداقية على المدى الطويل وتحقيق العوائد المالية المنشودة.

المربع 22. موجز عن القسم 6

تتطلب استدامة الخدمات المتعلقة بعلاقات العمل على الأمد الطويل تنويع الإيرادات وتبسيط العمليات وإقامة شراكات استراتيجية. وعلى منظمات الأعمال وأصحاب العمل أن تجمع بين التمويل الداخلي والخدمات المدفوعة ودعم الجهات المانحة ومشاريع الرعاية، مع استخدام أدوات مثل أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء بغية تحسين كفاءتها وتوسيع نطاق عملها. ويجب تضمين التخطيط المالي منذ البداية لربط نماذج التسعير بقيمة الخدمة، ومن ثم تتبع أثرها. ومن خلال التعامل مع خدمات العمل كأصول مدرة للقيمة، بإمكان منظمات الأعمال وأصحاب العمل تخفيف الاعتماد عليها، وتوسيع نطاق الابتكار، وتعزيز دورها كجهة مساهمة أساسية في التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

الخلاصة

لم تعد الخدمات المتعلقة بعلاقات العمل المخصصة والمنظمة جيدًا من الكماليات بالنسبة إلى منظمات الأعمال وأصحاب العمل - بل أصبحت ضرورة استراتيجية. وفي مواجهة تعقيدات سوق العمل المتزايدة، والبيئات التنظيمية المتطورة، وزيادة الرقابة من قبل الحكومات والمستهلكين والمستثمرين، فإن منظمات الأعمال وأصحاب العمل التي تفشل في معالجة القضايا المتعلقة بالعمل تواجه خطر التحوّل إلى منظمات عديمة الفائدة أو القيمة في نظر الأعضاء.

أما دمج الخدمات المتعلقة بعلاقات العمل فيسمح لمنظمات الأعمال وأصحاب العمل أن تقوم بما يلي:

- تقديم خدمات تدعم بشكل مباشر مؤسسات الأعمال في التعامل مع قوانين العمل وتخطيط القوى العاملة والامتثال؛

- التأثير في سياسات العمل والاستخدام الوطنية من خلال تمثيل مصالح أصحاب العمل بشكل موثوق في الحوار مع الحكومة والنقابات؛

- توليد خدمات ذات قيمة مضافة تعزّز أهميتها واستدامتها المالية وسمعتها كمؤسسات دعم شاملة.

تُظهر التجارب التي يسلط عليها الضوء هذا الدليل، من الأكاديمية الاجتماعية في المغرب إلى أكاديمية الموارد البشرية في مصر، ومن خدمات مقارنة الأجور في أوروغواي إلى خدمات الاستخدام في إيطاليا، أن منظمات الأعمال وأصحاب العمل يمكن أن تؤدي دورًا تحويليًا في تشكيل أنظمة سوق العمل الوطنية.

وهذا التحول ملجئ وقابل للتحقيق في المنطقة العربية. وعلى غرف التجارة والصناعة إعادة تموضعها كجهات فاعلة حديثة وسريعة الاستجابة وقادرة على دعم مؤسسات الأعمال في كل من الأبعاد التجارية والاجتماعية لتنمية المنشآت وتطويرها.

وبغية تحقيق هذه الغاية، لا تحتاج منظمات الأعمال وأصحاب العمل إلى البدء من الصفر وإعادة اختراع العجلة. بل يمكنها البناء على النماذج الحالية، وتكييف الدروس المستفادة من النظراء الناجحين، والاستفادة من الشراكات مع الحكومة والأوساط الأكاديمية والمجتمع الدولي. وقبل كل شيء، يجب أن تبدأ بإدراك احتياجات الأعضاء تمامًا، وترسيخ الإرادة السياسية داخل قيادتها، والاستعداد للاستثمار في الأفراد - داخل المنظمة وعبر مجتمع الأعمال.

ولتحقيق هذا التحول، يجب أن تتخذ قرار إرساء الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل أو تعزيزها على أعلى المستويات - كخيار استراتيجي يتخذه قادة منظمة الأعمال وأصحاب العمل ومجلس إدارتها. وهذه ليست مبادرة تكميلية، بل استثمار أساسي سيحدد ما إذا كانت المنظمة ستظل مهمة وتحافظ على مكانتها ومحترمة وقادرة على الاستجابة في السنوات المقبلة.

هناك خمسة عناصر أساسية ملموسة تؤثر على هذا الاختيار.

- تعد الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل ضرورية للتعامل مع تعقيدات تحول القوى العاملة وسياسات سوق العمل والتوقعات المتزايدة بشأن الإدماج والامتثال. ومن خلال دعم الأعضاء في التكيف مع هذه الضغوط، تؤكد منظمات الأعمال وأصحاب العمل قيمتها كحلفاء عمليين في بناء قدرة مؤسسات الأعمال على الصمود والتنمية الوطنية.
- تتطلب المناصرة والأنشطة الدعوية الموثوقة، سواء من خلال وسائل أحادية أو ثنائية أو ثلاثية، خبرة داخلية. والموظفون المعنيون بعلاقات العمل يشكّلون العمود الفقري لنفوذ منظمات الأعمال وأصحاب العمل، حيث يزودونها بالبيانات والمكانة والقدرة على تمثيل مصالح مؤسسات الأعمال بشكل فعال وتشكيل أطر العمل الوطنية.
- يمكن أن يؤدي تقديم الخدمات إلى تحويل منظمّة الأعمال وأصحاب العمل من هيئة تمثيلية إلى جهة قادرة على توفير الحلول. إذ توفر الخدمات المتعلقة بالعمل، مثل دعم الامتثال وتدريب الموارد البشرية وبرامج الاستخدام الدامجة، قيمة ملموسة للأعضاء كما تسلط الضوء على المنظمة وتعزز استدامتها المالية.
- لا يعتمد النجاح على الهيكل فحسب. بل يتطلب أيضًا قيادة قوية وقدرات عالية يتمتع بها الموظفون بالإضافة إلى عمليات داخلية واضحة. والتزام مجلس الإدارة والفريق التنفيذي أمر حيوي لضمان منح الأولوية للخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل وتزويدها بالموارد الكافية ودمجها في العمليات الاستراتيجية.
- التمويل المستدام والشراكات أمران بالغ الأهمية. وليس إرساء خدمات العمل بمبادرة واحدة فريدة بل استثمار مؤسسي طويل الأجل. أما المزيج بين التمويل الداخلي والإيرادات القائمة على الخدمات ودعم الجهات المانحة والتحالفات الاستراتيجية فأساس تحقيق الاستمرارية وإحداث الأثر.

المربع 21. أبرز النقاط المستخلصة من هذا الدليل

- التعامل مع الخبرات والقدرات في مجال علاقات العمل على أنها استثمار استراتيجي: فهي تدعم الامتثال والقدرة التنافسية وسمعة مؤسسات الأعمال.
- البدء أولاً بمبادرات عالية الأثر ومنخفضة التكلفة: استخدام البرامج التجريبية لإثبات القيمة قبل التوسع في التنفيذ.
- دمج الخدمات في الاستراتيجية المؤسسية: مواءمة خدمات العمل مع مهمة منظمّة الأعمال وأصحاب العمل والأولويات في مجال المناصرة والأنشطة الدعوية.
- بناء القدرات الداخلية: استخدام أو تدريب موظفين يتمتعون بخبرة راسخة في مجال قانون العمل والعلاقات الصناعية والموارد البشرية.
- الاستفادة من الشراكات: العمل مع الجهات المانحة والحكومة والمؤسسات التعليمية والمنظمات غير الحكومية بغية توسيع الموارد وتعزيز إمكانية الوصول.
- تنويع الإيرادات: الانتقال من الاعتماد على الجهة المانحة نحو نماذج مستدامة عبر استخدام رسوم الانتساب ورسوم الخدمات والاشتراكات.
- استخدام البيانات والتكنولوجيا: الاستثمار في أدوات إدارة العلاقات مع العملاء والذكاء الاصطناعي والمنصات الإلكترونية بهدف تعزيز تقديم الخدمات ومشاركة الأعضاء.
- إشراك الأعضاء بصورة مستمرة: عقد مجموعات نقاش، وإجراء دراسات استقصائية، وضمان استقاء التعليقات والآراء من أجل الحفاظ على أهمية الخدمات وتعزيز أثرها.
- ترسيخ منظمّة الأعمال وأصحاب العمل كصوت سياساتي موثوق: المشاركة في الحوارات الوطنية، وتقديم مقترحات قائمة على الأدلة، والمساهمة في تشكيل مستقبل العمل.

ومن خلال تطبيق الهياكل والأدوات والاستراتيجيات الموضحة في هذا الدليل، بإمكان منظمات الأعمال وأصحاب العمل أن تضمن مكانتها في مشهد العمل المتطور، وأن تمهّد الطريق أمام بناء أسواق عمل دامجة وقادرة على الصمود ومواجهة المستقبل.

المراجع

- دراسات في نشأة وتطور الغرف التجارية العربية، 2011. (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع)
- Amossé, T. et al. 2012. *Les organisations patronales: Continuités et mutations des formes de représentation du patronat*. Paris: Dares.
- Bravo, E., M. Dini, and M. Rueda. 2020. *La contribución de las asociaciones empresariales al desarrollo de las políticas productivas: elementos para la elaboración de un marco analítico*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Bryson, A. and P. Willman. 2022. "How Should We Think About Employers' Associations?" IZA Discussion Paper No. 15467. Bonn: Institute of Labor Economics.
- Center for International Private Enterprise (CIPE). 2016. *Business Associations for the 21st Century*. Washington, D.C.: CIPE.
- Clouse, S.F., S. Stan, and N.H. Shooshtari. 2023. "Chamber of Commerce Membership: An Explanatory Model of Member Organizations' Normative, Continuance and Affective Commitments", *Journal of Applied Marketing Theory* 10 (1): 88–106.
- اتحاد الغرف العربية، تجارة صناعة زراعة. بدون تاريخ. اتحاد الغرف العربية، تجارة صناعة زراعة: التأسيس، الأهداف، الدور الاقتصادي والسياسي والثقافي. بيروت: الأمانة العامة العام.
- Gooberman, L., M. Hauptmeier, and E. Heery. 2024. "Beyond Liberalization: Employers' organizations' Varied Responses to Employment Law", *Employee Relations* 46 (7):1550-1565. DOI: 10.1108/ER-06-2023-0285.
- ILO. 2012. *Services by Employers' Organizations: A Global Overview of Services in the Field of Labour Law*.
- . 2021. *The Relations Between Chambers of Commerce and Industry (CCIs) and Employer and Business Membership Organizations (EBMOs) in OECD Countries*.
- . 2022. *Capacity Building Program for the Staff of the Labor Market Unit at the Jordan Chamber of Industry*.
- منظمة العمل الدولية. 2022. العنف والتحرش في العمل: دليل عملي لجهات العمل.
- منظمة العمل الدولية. 2023. إصلاحات العمل في قطر: مَعًا نحو رؤية مشتركة.
- . 2024. *Lessons from the ILO Employers Leaders Network: A Good Practice Compendium*.
- . 2024. *Navigating Employer and Business Membership Organizations (EBMOs) Financial Challenges: Analysis of strategies to enhance EBMOs Financial Sustainability*.
- International Training Centre of the International Labour Organization (ITCILO). 2021. *Membership Strategies and Policies: A Manual for Employers and Business Member Organizations*. Turin: ITCILO.
- المملكة العربية السعودية. 2020. «نظام غرف التجارة الجديد في المملكة العربية السعودية»: المرسوم الملكي رقم (م/37)، بتاريخ 1442/04/22 هـ. الرياض: وزارة التجارة.
- Šumichrast, A., L. Kováčová, and M. Kahancová. 2022. *Business and Welfare: Employers' Organisations and Labour Market Policies in the EU*. Bratislava: Central European Labour Studies Institute (CELSI). BAWEU Project No. VS/2020/0141.
- الإمارات العربية المتحدة. 2000. «القانون الاتحادي رقم (22) لسنة 2000م في شأن اتحاد غرف الإمارات للتجارة والصناعة». أبوظبي: وزارة الاقتصاد.
- Visser, J. 2024. "Did Employers Abandon Collective Bargaining? A Comparative Analysis of the Weakening of Collective Bargaining in the OECD", *Industrial Relations Journal* 55 (5): 350–377. DOI: 10.1111/irj.12439.

منظمة
العمل
الدولية



ilo.org

International Labour Office
4 route des Morillons
CH-1211 Geneva 22- Switzerland