

إدارة العمل: الاتجاهات والتحديات والدروس

لوديك ريكلي، قسم الحوكمة بمنظمة العمل الدولية

المؤتمر العربي حول حوكمة أسواق العمل العربية في ظل مجتمع عربي متغير
شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية

المحتويات

- مفهوم منظمة العمل الدولية لإدارة العمل
- التطورات الأخيرة والآثار الناجمة عن الأزمة
- عشر دروس من عمليّات المراجعة لإدارة العمل
- الاستنتاجات

مفهوم منظمة العمل الدولية لإدارة العمل

- لكل الهيئات العامة المسؤولية عن وضع وتنفيذ ومراقبة وتقييم سياسات العمل أو الضالعة في ذلك.
- وبعبارة أخرى، لكافة الإدارات الوزارية والأجهزة العامة التي تم إنشاؤها بموجب القوانين واللوائح الوطنية للتعامل مع قضايا العمل.
- لا تُعرف اتفاقية إدارة العمل رقم 150 مصطلح سياسة العمل، ولكنها تشمل في معظم البلدان حماية العمل والاستخدام والعلاقات الصناعية والحماية الاجتماعية.
- تختلف وتنوع النظم الوطنية: أنظر وثيقة العمل رقم 27 لمنظمة العمل الدولية.

الاتجاهات والتطورات وتداعيات الأزمة

- اتجاه بعيد المدى نحو تزايد المشاركة في التنمية الوطنية
- تخصيص نسبة أعلى من الموازنات الوطنية لسياسة العمل، ولكن وجود فجوة ضخمة بين البلدان المتقدمة والنامية
- ونتيجة لذلك حدوث تغيرات في ولايات وزارات العمل ومهامها المفتوحة: الانتقال من الدور الحمائي والتنظيمي إلى دور اقتصادي نشط
- تزايد التركيز على الكفاءة: تنفيذ الإصلاحات الإدارية واعتماد أساليب القطاع الخاص في الإدارة
- الأزمة الاقتصادية: مرحلة أولية من ارتفاع سقف التوقعات وتزايد الميزانيات أعقبها الاتجاه نحو التقشف وتقليص الميزانيات، لذلك الأمر بالنسبة لشؤون العمل

التحديات الرئيسية التي كشفتها المراجعة لمنظمة العمل الدولية

- تم إجراء تقيييمات لاحتياجات إدارة العمل (المراجعات المؤسسية) في عشرات من الدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية بناءً على طلب من الحكومات الوطنية
- هذه المراجعات لها غرض مزدوج: فهي مصدر فريد للمعرفة المقارنة، كما تمثل قاعدة للعمل في المستقبل من جانب منظمة العمل الدولية وكذلك من قبل الحكومات الوطنية
- الكشف عن تحديات هامة في نظم إدارة العمل، على سبيل المثال ضعف ولاية وزارة العمل، وانخفاض التأثير على السياسات الوطنية، وسوء ممارسات الإدارة، وعدم كفاية الهيكل الداخلي، وضعف التنسيق، وافتقار التعاون مع الشركاء الاجتماعيين.
- ونتيجة لذلك، قد تحدث أخطاء كبيرة في سياسة العمل، مما يقوض من قدرة إدارة العمل على إدارة القوى العاملة العربية بشكل فعال. المؤتمر العربي حول حوكمة أسواق العمل العربية في ظل مجتمع عربي متغير

1. تحتاج إدارات العمل إلى ولاية طموحة ولكن واقعية في ذات الوقت

- الولاية تشمل الأدوار الرئيسية لإدارة العمل: العمل والتوظيف والعلاقات الصناعية والصناعية والحماية الاجتماعية
- تركز الولاية وكذلك الرؤية والرسالة على المسائل الأساسية
- تركز الولاية على توفير الميزانية الكافية، وعلى الإطار القانوني والتنظيمي الملزم وعلى الموظفين المؤهلين والمعرفة الفنية المناسبة
- تتطلب الولاية في مجال العمل التعاون المشترك بين الوزارات

المؤتمر العربي حول حوكمة أسواق العمل العربية في ظل مجتمع عربي متغير
شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية

2. يجب أن تقوم إدارة العمل بالتنسيق المناسب على جميع المستويات

- الإدارة العليا في الوزارة: دور محدد للوزراء وكبار موظفي الحكومة في تأمين القيادة الهرمية. وجود علاقة واضحة بين المعنيين السياسيين وموظفي الحكومة
- تزايد التخصص (التجزئة) يزداد من الحاجة إلى التنسيق الأفقي (على سبيل المثال بين المكونات المختلطة لتفتيش العمل)
- تنسيق السياسات (على سبيل المثال بين العمل والضمان الاجتماعي)
- التعاون مع الوزارات الأخرى والسلطات العامة
- التنسيق بين المقرر الرئاسي والمكاتب الميدانية

3. ينبغي أن تكون الهياكل الداخلية واضحة ومنطقية

- تبني نهج «مقاس/نموذج واحد» للجميع» لا يمثل استراتيجيات ناجحة للاصلح
- هيئات القطاع الحكومي هي كيانات متعددة الوظائف تحاول تحقيق التوازن بين الأهداف والاعتبارات المتناقضة (نوعاً ما) (زيادة الكفاءة، اهتمام أكبر بالمستخدم، تحسين جودة الخدمات، التوظيف مقابل الحماية، الإنتاجية مقابل الأمن، الخ)
- إنجاز الإصلاحات سواء من خلال السيطرة الهرمية القوية من قبل القيادات التنفيذية العليا أو من خلال عمليات التفاوض التي تقود إلى تقديم التنازلات
- بعض المبادئ الأساسية: البساطة، الشفافية، نظم تبليغ واضحة، تركيز المختصين على ما ينبغي عمله المؤتمر العربي حول حوكمة أسواق العمل العربية في ظل مجتمع عربي متغير والدعم العام، والفصل

4. ضرورة التخطيط والتقييم والإبلاغ الدقيق لتعزيز المساءلة

- يجب أن تكون الوزارة مسؤولة عن تنفيذ ولايتها القانونية، لذلك يجب النص بوضوح على الأهداف، فضلاً عن المسؤولية الشخصية عن المخرجات والنتائج
- تخطيط الجودة وتقييم السياسات والإبلاغ من الأمور الحيوية أيضاً لتحسين الاتصال مع البرلمانيين ووسائل الإعلام والجمهور العربي
- يعد التخطيط الاستراتيجي، الذي يغطي فترة تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات (أو أكثر)، امتداداً لمهمة الوزارة ورؤيتها وينبغي أن يستند إلى اتفاق ما بشأن السياسة
- يجب وضع ميزانية للخطة السنوية وأن تكون الخطة واقعية وتعتمد على مؤشرات قابلة للقياس
- ينبغي أن تكون التقارير السنوية إنعكاساً للخطة السنوية كما يجب أن تتضمن جزءاً للسرد
- الأهمية الحاسمة للبيانات الإحصائية والإدارية الموثوق بها

المؤتمر العربي حول حوكمة أسواق العمل العربية في ظل مجتمع عربي متغير
شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية

5. الموارد البشرية هي أصول أساسية

- من الضروري توفير حجم كاف من الموظفين المحفزين والمدرّبين تدريباً عالياً لتنفيذ مهام إدارة العمل
- تشكو معظم البلدان من عدم كفاية الموظفين، ولكن المسألة ليست مجرد أرقام، بل الطريقة التي يتم بها إدارة الموظفين.
- يبدأ تطوير مسار التقدم المهني مع إجراءات اختيار عادلة والتي يجب أن تكون محايدة وقائمة على معايير موضوعية. ومن الناحية المثالية، ينبغي على المرشحين للعمل أن يختاروا بأنفسهم مسار مهني محدد داخل إدارة العمل
- ينبغي أن يوفر التوجيه المهني الفعال الحوافز لتحسين الأداء
- الجمع بين الاستقرار مع المرونة والحراك ضمن الوحدات والوكالات وفيما بينها
- يجب أن توفر الخطط التدريبية التدريب المتواصل (التشريعات، وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها)، وكذلك قدر أكبر من التعلم الأكاديمي

6. لن تنجح إدارة العمل دون المعدات المادية الأساسية والتكنولوجيات الجديدة

- عدم كفاية مخصصات الميزانية أو سوء الإدارة ينتج عنه نقص في المعدات المادية الأساسية مثل وسائل الاتصال والنقل
- من الأهمية توفير العربات أو بدل الانتقال للمسؤولين عن العمل الذين يعملون في الميدان، خصوصاً مفتشي العمل
- في كثير من الأحيان، هناك عقبات بيروقراطية لا مبرر لها، أو عدم استخدام المعدات المتاحة أو تقاسمها بكفاءة بين الخدمات
- تتطلب التكنولوجيا الجديدة، رغم نفعتها الشديدة، شروط معينة لتكون مفيدة (تدريب الموظفين، والتمويل المستمر، الخ)

7. أساليب الإدارة الحديثة التي يتعين أخذها بعين الاعتبار ولكن تطبيقها يحذر

- التعلّم من منظمات القطاع الخاص (الإدارة العامة الجديدة): دمج المتمكّنين مع زيادة المساءلة عن النتائج. تقليل الهيكل الهرمية وزيادة استقلالية الإدارة الوسطى مع معادلة ذلك بنظم إدارة الأداء
 - على سبيل المثال، يتم في العديد من البلدان توقييع عقود الأداء مع جميع الموظفين الإداريين
 - ولكن تتطلب هذه الأساليب الإدارية وجود إدارة تعمل بشكل جيد ومنضبط ولها تاريخ من التخطيط الجيد على جميع المستويات
 - الإدارة القائمة على النتائج تكون فعالة حينما يتم ترسيخها داخل الإدارة التي تقوم على قيم الإدارة العامة، مثل المساءلة والشفافية والمساواة في العمل عامة والموضوعية ونظام عمل شديد الانضباط
- المؤتمر العربي حول الحكم الرشيد في العمل العربي في مجلس عربي في القاهرة
شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية

8. ينبغي أن توفر الإدارة خدمات عالية الجودة

- يجب أن يكون هناك توازن معقول بين رسم السياسات والتنظيم والإنفاذ وتقديم الخدمات
- سبب وجود إدارة العمل هو وضع وتنفيذ سياسات العمل
- ومع ذلك، غالباً ما يتم الحكم على إدارة العمل وفقاً لجودة الخدمات المقدمة للجمهور العربي من خلال مراكز التوظيف والمدارس المهنية وإدارة الضمان الاجتماعي، الخ
- وثمة نوع آخر من الخدمة وهي تعزيز العلاقات الصناعية السليمة من خلال تقديم المشورة التقنية للشركاء الاجتماعيين، وتقديم العون لهيئات الثلاثية أو تسوية النزاعات، فضلاً عن الترويج الفعال للمفاوضة الجماعية. التوازن بين الترويج والتدخل.

المؤتمر العربي حول حوكمة أسواق العمل العربية في ظل مجتمع عربي متغير
شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية

9. التعاقد الخارجي مع الوكالات العامة لا يمثل حلاً شاملاً

- الاتجاه نحو التعاقد الخارجي مع الوكالات العامة فيما يتعلق بأجندة العمل (الوكالة/التحويل إلى وكالات)
- ويتم تسويق ذلك أملاً في تحقيق إدارة أفضل، وتقليل ص التأثيرات السياسية، وإشراك الجهات الفاعلة غير الحكومية، وتوفير حافز أفضل للموظفين، الخ
- وهذا الاتجاه مبرر بشكل خاص في إدارة الضمان الاجتماعي ووكالات تسوية النزاعات، فكلهما بحاجة لملكية قوية من جانب أصحاب المصلحة وقدرة من الاستقلالية عند وضع السياسات
- هذا الأمر أقل وضوحاً في وكالات التوظيف.
- هناك مزايا، ولكن أيضاً مخاطر مثل إضعاف نفوذ وزارات العمل، وعدم وضوح العلاقة مع هيئات صنع السياسة، وعدم التوازن بين ظروف العمل في الإدارة العامة والهيئات شبه الحكومية

10 مزيد من التعزيز للتعاون الدولي في شؤون العمل

- هي في العادة ذات أولوية عليا بالنسبة لكثير من وزارات العمل (أيضا من حيث الميزانية)، ولكن ما هي الفوائد؟
- يجب أن تكون الأهداف ذات الأولوية هي التعلم من الممارسات الجديدة، والانخراط في التعاون حول شؤون العمل (وخاصة مع الشركاء التجاريين المهمين والدول المجاورة) لتسهيل هجرة اليد العاملة وحماية العمال المهاجرين، وتعزيز معايير العمل اللائق على المستوى الدولي
- في بعض الأحيان لا تكون الوحدات الدولية منظمة تنظيماً جيداً، ولا تخدم الوزارة بأكملها مع افتقارها للقدرة التحليلية. ويمكن أيضاً للمعاهد البحثية المشاركة في المسائل الدولية.
- هدف منظمة العمل الدولية هو زيادة قدرتها التحليلية والتقنية لمساعدة الهيئات المكونة لها. وتمثل عمليات تقيييم الاحتياجات (إدارة العمل ووحدات التفتيش) أفضل نقطة انطلاق.

المؤتمر العربي حول حوكمة أسواق العمل العربية في ظل مجتمع عربي متغير
شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية

الاستنتاجات

- هناك نطاق واسع من التدابير التي يمكن اتخاذها للنهوض بدور وزارة العمل (وإدارة العمل لكل (ورفع كفاءتها
- يمكن للتعاون الدولي أن يكون مفيداً للغايات في تبادل الممارسات الجديدة
- منظمة العمل الدولية على استعداد، من خلال قسم الحوكمة، لتقديم الدعم اللازم في مجالات مثل تحديث إدارة مؤسسات إدارة العمل (بما في ذلك تفتيش العمل)، وكذلك في المجالات المتصلة مثل تشريعات العمل والحوار الاجتماعي
- لتحقيق النجاح، نحن بحاجة إلى الالتزام والدعم القوي من قبل الإدارة العليا في وزارات العمل وكذلك الاهتمام والمشاركة من الشركاء الاجتماعيين