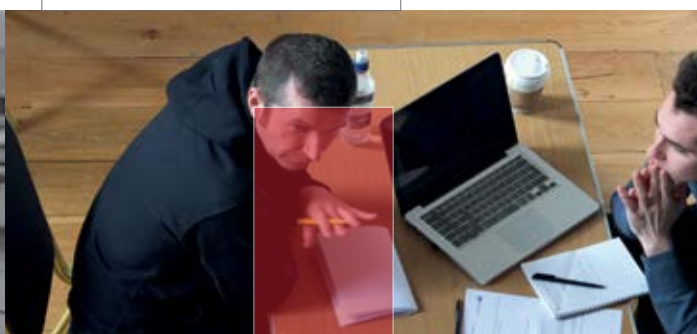




مكتب
العمل
الدولي
جنيف



سياسات التشغيل الوطنية: دليل لمنظمات العمال

دور نقابات العمال في دورة السياسة

3

دور نقابات العمال في دورة السياسة



حقوق النشر محفوظة لمنظمة العمل الدولية، 2015

الطبعة الأولى، 2015

تتمتع منشورات منظمة العمل الدولية بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم ٢ المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف، على أنه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها دون إذن، شريطة أن يشار حسب الأصول إلى مصدرها. وأي طلب للحصول على إذن بالنسخ أو الترجمة يجب أن يوجه إلى مكتب مطبوعات منظمة العمل الدولية (الحقوق والتراخيص)، في منظمة العمل الدولية في جنيف على العنوان التالي:

ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland

والمكتب يرحب دائماً بهذه الطلبات.

يجوز للمكتبات والمؤسسات وغيرها من الجهات المستخدمة المسجلة لدى منظمات حقوق الاستنساخ أن تستنسخ هذه الوثيقة وفقاً للتراخيص الممنوحة لها لهذا الغرض. زوروا موقع www.iffro.org للاطلاع على أسماء منظمات حقوق الاستنساخ في بلدكم.

سياسات التشغيل الوطنية (النسخة العربية): دليل لمنظمات العمال مكتب العمل الدولي. جنيف. منظمة العمل الدولية، 2015

;ISBN: 9789226293434

(نشر الكتروني pdf) ISBN: 9789226293441

مكتب العمل الدولي

سياسة التشغيل/ دور منظمات العمال/ تعزيز التشغيل/ خطة العمل/ جمع البيانات/ قوة العمل/ الاقتصاد غير المنظم/ سوق العمل

13.01.3

ILO Cataloguing in Publication Data

لا تنطوي التسميات المستخدمة في منشورات منظمة العمل الدولية، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد فيها للمادة التي تتضمنها، على التعبير عن أي رأي من جانب منظمة العمل الدولية بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها. مسؤولية الآراء المعبر عنها في المقالات أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب منظمة العمل الدولية على الآراء الواردة فيها.

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

يمكن الحصول على منشورات منظمة العمل الدولية ومنتجاتها عن طريق المكتبات الكبرى أو

المكاتب المحلية للمنظمة الموجودة في كثير من البلدان أو مباشرة من:

ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland

ويمكن الحصول مجاناً على بيان مصور أو قائمة بالمنشورات الجديدة، من العنوان المذكور أعلاه، أو بالبريد الإلكتروني: pubvente@ilo.org

زوروا موقعنا www.ilo.org/publns

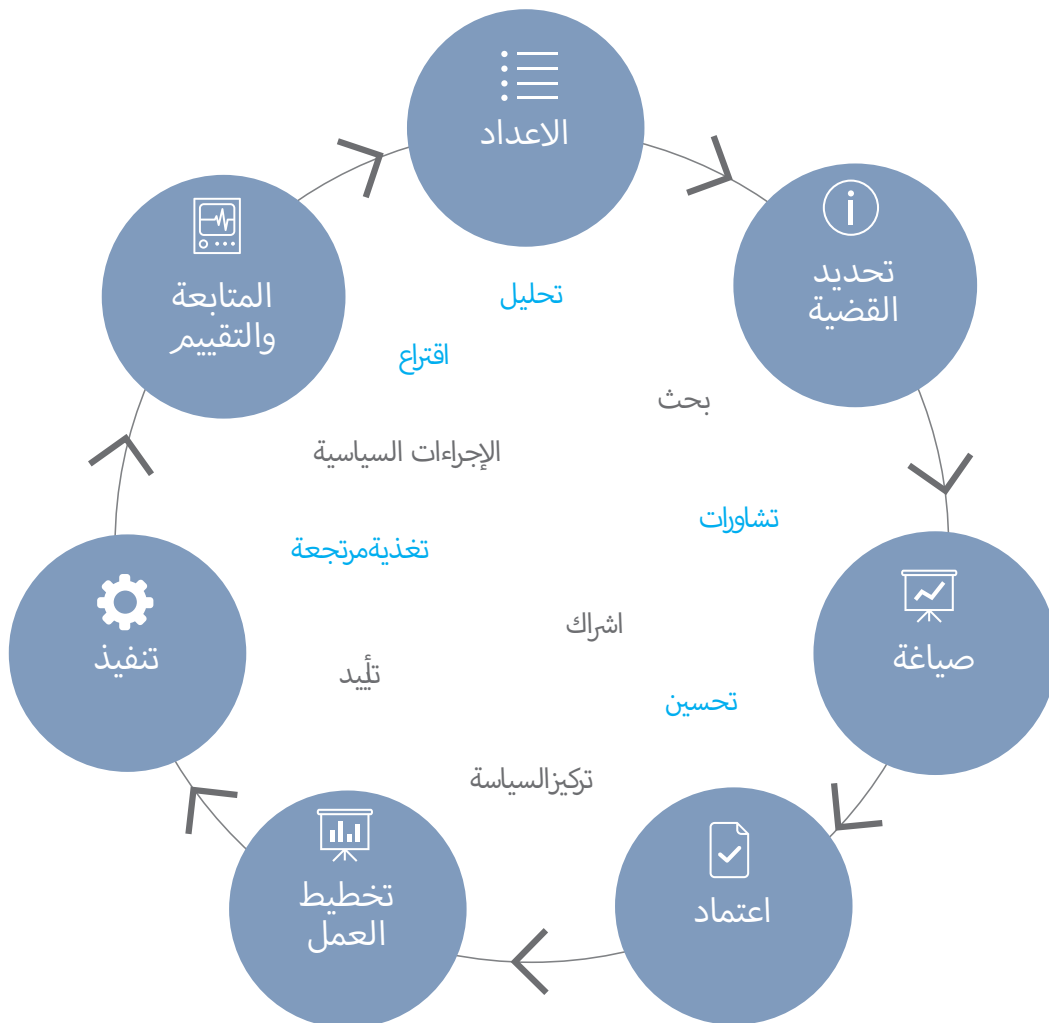
This publication was produced by the Document and Publications Production, Printing and Distribution Branch (PRODOC) of the ILO. Graphic and typographic design, manuscript preparation, copy editing, layout and composition, proofreading, printing, electronic publishing and distribution. PRODOC endeavours to use paper sourced from forests managed in an environmentally sustainable and socially responsible manner. Code: CMD - STA

لمحة سريعة

يقدم هذا القسم لمحة عن عملية صياغة سياسة التشغيل الوطنية والنقاط التي يمكن للنقابات العمالية المشاركة فيها. ويعتمد على دليل صياغة سياسات التشغيل الوطنية (ILO 2012a). وستشهد الممارسة العملية بطبيعة الحال اختلافات في سير هذه العملية، وقد تنشأ تأخيرات بين مراحل التنفيذ وحدث كثير من الأنشطة في الوقت عينه، والمقصود هنا أن تكون هذه الصورة الشاملة للعملية مفيدة في التخطيط، والتفكير في المستقبل، ووضع الاستراتيجيات.

ويعرض هذا الشكل عملية صياغة السياسة كدورة تتألف من سبع مراحل، حيث نرى في وسط الدورة طرقاً مختلفة ممكنة لإشراك نقابات العمال. وتتغير طبيعة النشاط وفقاً لطبيعة كل مرحلة، وسوف نناقش هذه المراحل والأنشطة بمزيد من التفصيل في الأقسام الآتية.

المراحل السبع لعملية وضع السياسة



فكرة عامة عن دور النقابات العمالية في دورة السياسة، مرحلة بمرحلة

المراحل	الأهداف العامة	وصف ودور النقابات العمالية
1. الإعداد	وضع الإطار التنظيمي لعملية صياغة السياسات.	يتعين على نقابات العمال تعيين ممثل أو أكثر للمشاركة بصورة منتظمة في الإطار التنظيمي لعملية وضع سياسة التشغيل الوطنية. أولاً: ينبغي تحديد جميع الأطراف الفاعلة الرئيسية. ثانياً: يتعين تشكيل لجنة توجيه ثلاثية وزارية مشتركة لضمان اتساق السياسات والملكية والاستدامة. ثالثاً: يتطلب الأمر تكوين فريق فني لتنشيط العملية. كما ينبغي أن تحدد أدوار جميع الأطراف المشاركة في هذا الإطار بشكل واضح.
	تحديد هدف السياسة الرئيسي (مثال: «توفير فرص العمل الكاملة والمنتجة التي يتم اختيارها بحرية لكافة النساء والرجال»).	يستند هدف السياسة طويل الأجل إلى مصادر مثل: الإطار الوطني للتنمية ورؤية الدولة والبرنامج الرئاسي. كما يعد إجراء حوار مع الأطراف الفاعلة الرئيسية أمراً ضرورياً أيضاً. وينبغي إلحاق منظمات العمال بتعريف هدف سياسة التشغيل، إذ يتعين عليها أن تكون على استعداد للمشاركة بقوة.
	إعداد إطار زمني لعملية وضع السياسات. وكذلك وضع الخطة والميزانية الخاصة بالموارد اللازمة.	يعد إعداد إطار زمني وتحديد الموارد اللازمة لتوجيه وتنفيذ عملية وضع سياسة التشغيل الوطنية إحدى المهام الأولى للهيكل التنظيمي. و ينبغي على نقابات العمال الانتباه جيداً للجدول الزمني للفعاليات الخاصة بعملية الصياغة. حيث ينبغي أن يكونوا سابقين إلى الحصول على معلومات حول كيفية المشاركة بأكبر قدر من الفاعلية في هذه العملية. وعليهم أن يقوموا بتحديد الموارد اللازمة لتمكينهم من المشاركة بصورة فعالة.
2. تحديد القضية	إصدار بيان القضايا الذي يحدد الفرص والمعوقات الموجودة في سوق العمل.	تتضمن هذه المرحلة عمليات بحث ومشاورات على نطاق واسع لجمع وجهات النظر الخاصة بأصحاب المصلحة جميعاً حول التحديات التي يواجهونها، وكذلك احتياجات ومطالب الهيئات في حالة النقابات العمالية.
		قد تؤدي منظمات العمال دوراً مهماً بشكل خاص في تحديد المخاوف المرتبطة بالسياسة الناشئة وفي تقديم تحليل نقدي مستقل؛ إذ تكون النقابات العمالية على بيئة بالاتجاهات أو القضايا الناشئة التي قد يتجاهلها الشركاء الآخرون بما في ذلك الحكومة، نظراً لعمل هذه النقابات مع العمال على مستوى القاعدة الشعبية.

المراحل	الأهداف العامة	وصف ودور النقابات العمالية
3 الصياغة	ترتيب أولويات القضايا التي تم تحديدها في المرحلة الثانية. واختيار بين 3-5 أولويات لسياسة التشغيل الوطنية. تحديد الغايات المرتبطة بهذه الأولويات. اتخاذ قرار بشأن تدخلات السياسة اللازمة لتحقيق هذه الغايات.	تؤدي نقابات العمال دورًا رئيسيًا في التأثير على اختيار أولويات سياسة التشغيل الوطنية. وهي دورًا مهمًا أيضًا في تحديد بيانات أهداف السياسة بشكل دقيق. كما أن لنقابات العمال دورا في بحث خيارات السياسة المختلفة من أجل تحقيق الأهداف وطرح معلوماتها الخاصة على طاولة النقاش بناء على خبراتها المباشرة وتداخلها مع أعضائها.
	الوصول إلى توافق آراء وطني حول سياسة التشغيل الوطنية.	يتعين تسليم سياسة التشغيل الوطنية بمجرد الانتهاء من صياغتها إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين (سواء على المستوى الثلاثي أو الوزاري)، ويعد ذلك بمثابة فرص أخيرة للنقابات العمالية للتعبير عن مخاوفها والدعوة إلى إدراج مقترحاتها. وينبغي علي فريق العمل الوطني الفني المكلف بصياغة سياسة التشغيل الوطنية، إدراج الملاحظات التي يتم تلقيها والانتهاء من صياغة وثيقة السياسة.
4 الاعتماد	منح كافة الصلاحيات اللازمة لضمان التزام الجدي في التعامل مع سياسة التشغيل الوطنية من جانب جميع الأطراف الفاعلة.	يعد إقرار السياسة من جانب الحكومة خطوة أساسية لمنح سياسة التشغيل الوطنية قوة التنفيذ، وهو الأمر الذي قد يتخذ أشكالاً مختلفة مثل البيان أو المرسوم أو القانون.
	العمل على تعريف المواطنين بسياسة التشغيل الوطنية (النشر والتواصل).	ينبغي أن يتم تعريف كل من تمسه سياسة التشغيل الوطنية بها، ومع ذلك غالبًا ما يتم تجاهل هذه المرحلة. ويمكن لمنظمات العمال أن تقدم مساهمات مهمة من خلال تبسيط الوثائق الخاصة بسياسة التشغيل وتوزيعها في صيغة سهلة مما يعمق النقاش. كما يمكن أن تقوم بتنظيم فعاليات لرفع الوعي وأن تطلق مبادرات للدعوة لهذه السياسة.

المراحل	الأهداف العامة	وصف ودور النقابات العمالية
5 تخطيط العمل	تحديد الطرق والوسائل التي سيتم من خلالها تحقيق أهداف خطة التشغيل الوطنية بشكل واضح	تتطلب هذه المرحلة وقتاً وعملاً، ولكنها بمثابة البوابة التي تعبر السياسة من خلالها إلى حيز التنفيذ. وقد تتجاهلها نقابات العمال أحياناً؛ نظراً لكونها أقل وضوحاً بالنسبة للعامة مقارنة بغيرها من خطوات دائرة صياغة السياسات. إلا أن هذه المرحلة تشهد اتخاذ قرارات حاسمة من شأنها تحديد مدى فاعلية سياسة التشغيل الوطنية في نهاية المطاف. ويتم تحديد المخرجات والمدخلات الخاصة بالسياسة (مثل الموارد المالية والبشرية والتجهيزات). كما يتم تزويد إطار المتابعة بمؤشرات «سمارت» (SMART) لقياس كافة المخرجات والأنشطة وتفعيل آلية التنسيق.
6 التنفيذ	تحويل رؤية السياسات وخطة العمل إلى واقع	إن ترجمة خطة التشغيل الوطنية إلى واقع ليس بالسهولة التي تبدو بها؛ إذ تقتضي تغيير العادات وترسيخ طرق التعامل مع قضايا التشغيل. وعلى نقابات العمال إيجاد السبل التي تمكنها من أن تؤدي دورها كاملاً في تنسيق وتنفيذ خطة التشغيل الوطنية، وينبغي عليها أن تشارك مشاركة كاملة في لجنة التوجيه، وأن تعمل على بناء القدرة على مواجهة تحديات مسؤوليات التنفيذ الخاصة بها. كما قد تساعد منظمات العمال على تعزيز الشفافية في القطاع العام من خلال تشكيل ثقافة المساءلة في ما يتعلق بتنفيذ خطة التشغيل الوطنية.
7 المتابعة والتقييم	قياس وتقييم نتائج خطة عمل السياسة وتحليل ما يتعين القيام به مستقبلاً	يمكن أن تساعد منظمات العمال على ضمان المتابعة المنتظمة لتنفيذ السياسة سواء بصفتها مقدمة للمعلومات أو مستخدمة للمعلومات المقدمة من جانب آخرين. تتمتع نقابات العمال بوضع جيد يتيح لها تقديم بعض أنواع المعلومات الخاصة بالمتابعة عند البدء في ممارسة السياسة، كما يمكنها تحليل معلومات المتابعة وتداولها ومناقشتها مع الأعضاء. ينبغي أن يتم إشراك نقابات العمال بشكل وثيق في تقييم فاعلية السياسة؛ للوقوف على نجاحها في تحقيق مقاصدها الأصلية من عدمه، ومن حدوث أي نتائج عرضية سواء كانت إيجابية أو سلبية، ويمكن أن يساعد إجراء تقييم على المدى المتوسط في إعادة توجيه السياسة عند الحاجة، في حين يستفاد من التقييم النهائي في صياغة خطة تشغيل وطنية جديدة.

المحتويات

دور نقابات العمال في دورة السياسة

v	لمحة سريعة
vi	فكرة عامة عن دور النقابات العمالية في دورة السياسة، مرحلة بمرحلة

3.1. المرحلة الأولى: الإعداد- دور نقابات العمال في إطلاق عملية صياغة السياسات

1	عضوية نقابات العمال في لجنة توجيه السياسات
2	أنشطة التخطيط والموارد اللازمة للمشاركة النقابية
3	وضع رؤية واضحة أو هدف واضح

3.2. المرحلة الثانية: تحديد القضية - استخدام أداة تشخيص تحديات التشغيل

4	ما هي أداة تشخيص تحديات التشغيل؟
6	ما الطريقة الأكثر فاعلية لبناء المعرفة اللازمة لتنفيذ التشخيص؟
7	ما الأمور التي ينبغي أن تنظر فيها أداة تشخيص تحديات التشغيل؟

3.3. المرحلة الثالثة: الصياغة - تحديد الأولويات، والغايات، والنتائج، والمؤشرات

١٢	تحديد الأولويات
١٤	وضع أهداف السياسة
١٤	صياغة الأهداف
١٥	صياغة النتائج والمؤشرات
16	كيف يمكن أن تؤثر النقابات على اختيار بدائل السياسة؟

3.4. المرحلة الرابعة: الاعتماد - الانتهاء من سياسة التشغيل الوطنية وتداولها

18	التأثير على المسودة النهائية
19	الضغط من أجل اعتماد السياسة
19	تداول السياسة مع هيئاتكم وخارجها

3.5. المرحلة الخامسة: تخطيط العمل - وضع البرنامج والميزانية

الخاصة بسياسة التشغيل الوطنية.

22	من تخطيط السياسات إلى التنفيذ: تخطيط العمل
23	ما الذي يتعين أخذه في الاعتبار عند وضع خطة العمل
24	نموذج لخطة العمل مَوْصَّحًا بمثال
25	تمويل سياسة التشغيل الوطنية

3.6. 6 المرحلة السادسة : التنفيذ- ما الدور الذي يمكن أن

تؤديه نقابات العمال من أجل تحقيق ذلك؟

- 29 قد تعمل النقابات على تشكيل هياكل التنسيق الخاصة بالسياسة والمساهمة فيها
- 35 ينبغي على النقابات أن تتعاون بشكل مستمر مع الوزارة المسؤولة عن التشغيل
- 36 يمكن للنقابات تطوير أدوات لإشراك الفئات الضعيفة في العملية
- 38 يمكن للنقابات أن تنفذ بعض أنشطة خطة عمل السياسة بشكل مباشر
- 40 يمكن أن تضع النقابات العمالية عمليات موازية لدعم التنفيذ

3.7. المرحلة السابعة: المتابعة والتقييم - كيف يمكن التحقق من أن

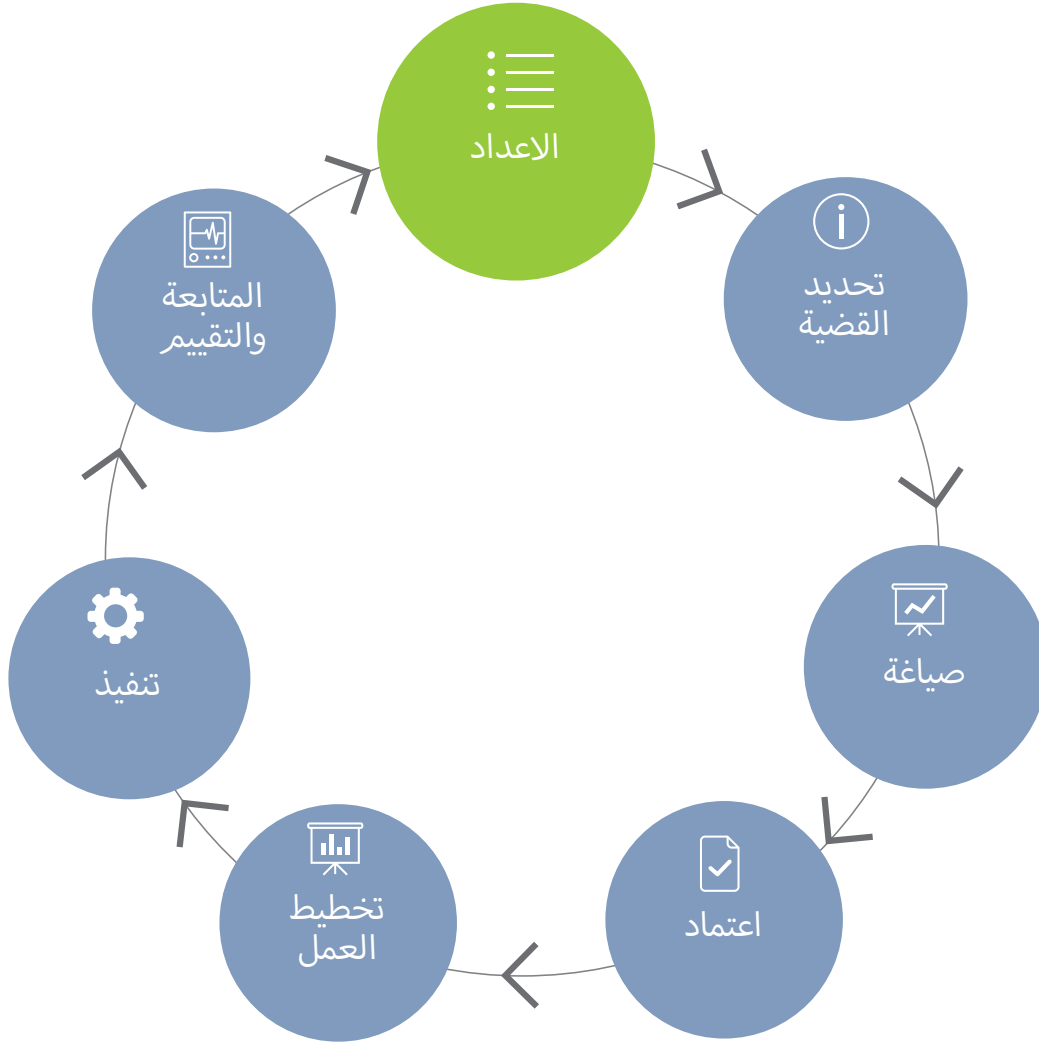
الإجراءات والخطوات المنفذة تعمل؟

- 45 ما العناصر التي يتألف منها إطار المتابعة والتقييم الجيد؟
- ما الدور الذي تؤديه نقابات العمال في رصد سياسة التشغيل الوطنية؟
- 50 ثلاثة نماذج لأطر تنسيق سياسات التشغيل الوطنية وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها

53 المراجع

55 الموارد والأدوات

3.1 المرحلة الأولى: الاعداد- دور نقابات العمال في إطلاق عملية صياغة السياسات



عضوية نقابات العمال في لجنة توجيه السياسات

تنشئ الحكومة، في معظم الحالات، لجنة توجيهية يُسند إليها مهمة صياغة **سياسة التشغيل الوطنية**. وتكون هذه اللجنة التوجيهية **ثلاثية**، وتتألف من أعضاء الحكومة، وممثلي منظمات أصحاب العمل، ونقابات العمال. ويجب أن تجد النقابات الطرق والوسائل التي تستطيع من خلالها القيام بدور نشط في هذه اللجنة في مختلف مراحل عملية الصياغة.

ومن الممارسات الجيدة في هذا السياق ترشيح أحد أعضاء نقابات العمال ليكون مسؤول الاتصال داخل المنظمة. هذا الشخص يمثل النقابة في كافة الاجتماعات طوال العملية. وينبغي أن تكون هذه المشاركة مستدامة مع مرور الوقت.

وفي البلدان التي توجد فيها العديد من النقابات جنبًا إلى جنب، قد لا تحصل جميعها على فرصة التمثيل في اللجنة التوجيهية. وهذا أمر صحيح، تحديدًا عندما يكون هناك قرار بأن مسؤول اللجنة صغيرة نسبيًا. ويتمثل التحدي بعد ذلك في إيجاد سبل للتنسيق بين وجهات نظر العمال وتنظيم التمثيل المشترك. ويمكن القيام بذلك عن طريق إنشاء منصة للدفاع عن مصالح نقابات العمال وتعزيزها.

وقد تكون هذه الهيئة مثلًا في شكل لجنة نقابية لمتابعة قضايا التشغيل والمساهمة في إعداد سياسة التشغيل الوطنية. ويمكن للنقابات عندئذ أن تتفق على ممثل واحد أو اثنين للانضمام للجنة التوجيهية نيابة عن نقابات العمال في البلاد.

وفي الوقت ذاته، يجب أن تكون كل نقابة مسؤولة عن عقد اجتماعات منفصلة داخلية مع أعضائها النخبين، وهو ما يسمح بمزيد من المناقشات المكثفة التي تُمكن النقابات الفردية من دراسة الأمور وتحديد مواقفها.

أنشطة التخطيط والموارد اللازمة للمشاركة النقابية

ثمة مهمتان من المهام الأولى للجنة التوجيهية، هما:

- إعداد جدول زمني سنوي للأحداث الرئيسية المتعلقة بالسياسة.
- تحديد الموارد اللازمة لتوجيه وتنفيذ عملية صياغة سياسة التشغيل الوطنية.

وهي فرصة جيدة لنقابات العمال لأن تقف على الجدول الزمني للأحداث التي تتطوي عليها عملية الصياغة؛ حيث يجب أن تقوم باتخاذ الإجراء المناسب في الوقت المناسب. كما ينبغي أن تكون سباقة في الحصول على المعلومات حول الطرق الممكنة لمشاركتها في هذه العملية على النحو الأكثر فاعلية. وهي بحاجة أيضًا إلى تحديد الموارد التي تحتاجها حتى تشارك مشاركة فعالة.

المشاركة القوية من نقابات العمال تعني بناء القدرات والخبرات

ليس من السهل، في ظل الموارد المحدودة، الاستمرار في المشاركة في كافة الاجتماعات والأنشطة طوال دورة صياغة سياسة العمالة الوطنية؛ فالنقابات عليها أن تفكر في السبل الممكنة لبناء القدرات.

وقد تحتاج إلى تكريس الموظفين لسياسة التشغيل؛ من أجل ضمان التبادل المستمر بين الحكومة ومنظمات العمال. ويحتاج هؤلاء الموظفون إلى مهارات الدعوة والخبرة الفنية، كما أنهم مسؤولون عن الاتصال المنتظم مع الأطراف المعنية الأخرى؛ للحصول على المعلومات في الوقت المناسب عن العملية، ولإقامة علاقات عمل مع الوزارة المسؤولة عن التشغيل، وغيرها من الجهات الرئيسية الفاعلة.

وتحتاج النقابات أيضًا لتعزيز القدرات الفنية. ورغم أن نقص الموارد المالية يمثل مصدر قلق إلا أن الحاجة للخبرة الفنية ينبغي أن تحظى بالأولوية القصوى. كما أن نقص الخبرة في وضع السياسات يحد من القيمة التي يمكن للمنظمة إضافتها إلى هذه العملية. وهناك خطر لأن يصبح الحوار حواراً فكرياً لا يستند إلى الأدلة. ويمكن بناء القدرات الداخلية عن طريق إنشاء قسم لبحوث السياسات وتزويده بما يحتاجه من خبراء. ويمكن للنقابات أيضًا أن تقيم الشراكات مع الأكاديميين حول قضايا بحثية محددة، وتستطيع تبادل أبحاثها في ما بينها.



نأخذ مثلاً الشبكة الإفريقية لبحوث العمل، وهي مؤسسة بحثية رائدة في ما يتعلق بقضايا العمل، وقد تشكلت في عام 2001، ويتألف أعضاؤها من معاهد بحثية ذات صلة بالعمل وإدارات البحوث بالاتحادات النقابية في إفريقيا. وتهدف الشبكة إلى تعزيز قدرة النقابات على مشاركة صانعي السياسات في القضايا التي تؤثر على العمال وأسرها من خلال أحدث الأبحاث العلمية.

وضع رؤية واضحة أو هدف واضح

تهدف سياسة التشغيل الوطنية إلى تطوير وضع العمالة من وضعها الحالي أيًا كان إلى تحقيق الرؤية أو الهدف المحددين سلفًا، «ما الذي نحاول تحقيقه هنا؟»

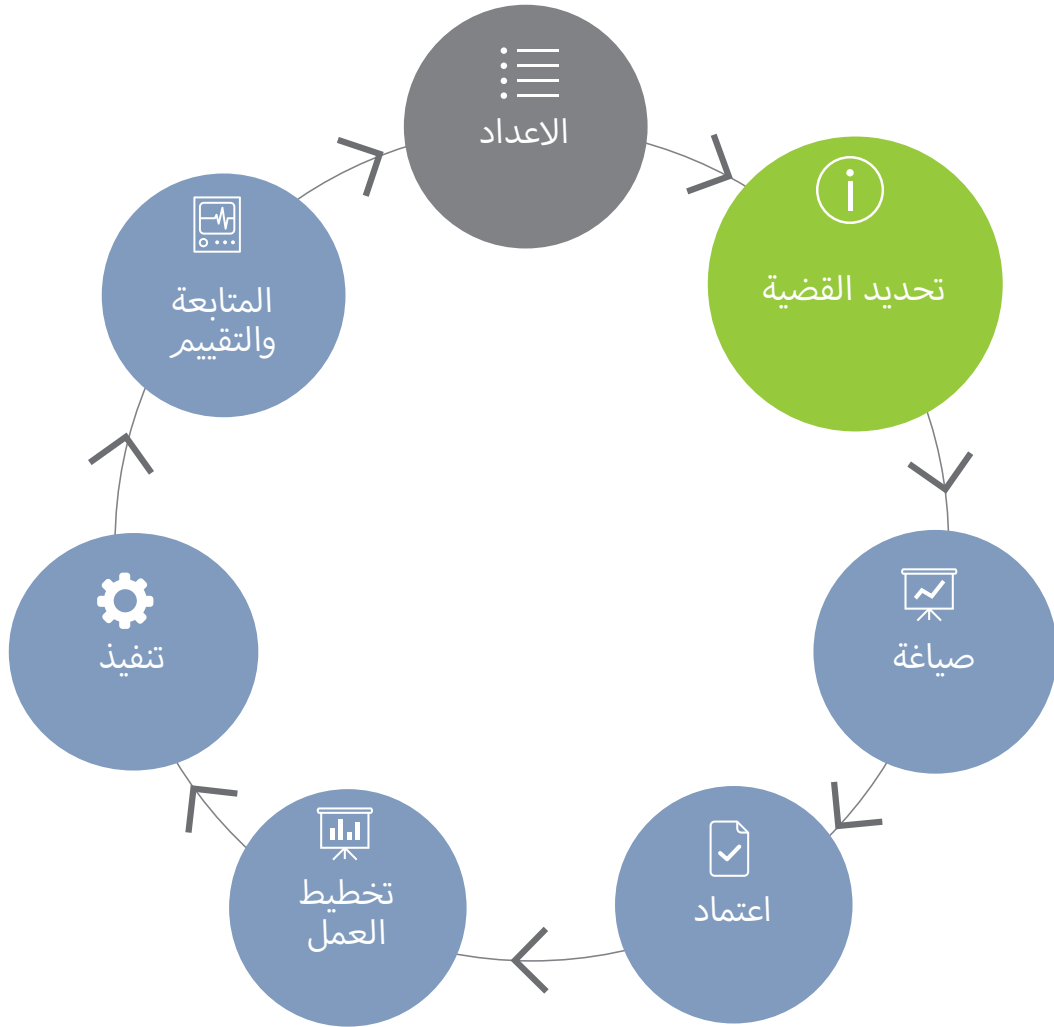
وينبغي إشراك منظمات العمال في تحديد هذا الهدف العام للسياسة. ويوفر هذا الهدف اتجاهًا عامًا لبلوغ غايات محددة وعملية وقابلة للقياس يرجى تحقيقها من عملية التشغيل، وهي الأهداف التي سوف تساعد منظمات العمل في وضعها في المرحلة الثالثة.

وتقدم منظمة العمل الدولية مثالاً على هذا النوع من الرؤية الشاملة أو الهدف الشامل في اتفاقية سياسة العمالة رقم 122: «تعزيز العمالة الكاملة والمنتجة والمختارة بحرية» (ILO, 1964). ومن الأمثلة الأخرى: هدف التشغيل الوارد ضمن خطة العمل الوطنية بشأن التشغيل في مدغشقر؛ «للمساهمة في تعميم العمل اللائق للحد من الفقر» (حكومة مدغشقر، 2006).

وفي كثير من الأحيان، يجد صانعو السياسات أنفسهم بشكل سريع منخرطين في خيارات وحلول تفتقد للأهداف الواضحة. وتكمن المخاطرة في استحداث تدابير تعالج المشاكل بطريقة معيبة، فقبل الخوض في خطوات حل المشكلة، من الضروري أن تحدد بوضوح الهدف طويل الأجل ورفيع المستوى للسياسة المتبعة.

إن وجود سياسة واضحة الهدف طريقة جيدة للبدء؛ حيث إن ذلك الهدف إنما يضع الجميع على نفس المسار.

3.2. المرحلة الثانية: تحديد القضية - استخدام أداة تشخيص تحديات التشغيل



ما هي أداة تشخيص تحديات التشغيل؟

إن السياسات التي تعتمد على أدلة صارمة تكون مصحوبة باحتمالات أكبر لأن تحقق نتائج جيدة. وهذا هو السبب في أهمية استخدام الأدلة البحثية في تحديد قضايا السياسة العامة. ويسمى نهج البحث **أداة تشخيص تحديات التشغيل**، ويصف سوق العمل ووضع العمالة، ويحدد القضايا محل اهتمام السياسة التي يجب التصدي لها.

ولا تقوم أداة تشخيص تحديات التشغيل بتحديد الأولويات أو تقديم خيارات السياسة، إذ يحدث ذلك في المرحلة الثالثة التي تناقش الصياغة. وعلى الرغم من اعتماده على البحوث، فإن التشخيص الجيد لتحديات التشغيل يتجاوز البحوث الأكاديمية ليشمل التشاور واسع النطاق مع كافة الأطراف المعنية. كما يتطلب التعاون وتبادل البيانات بين الإدارات البحثية الحكومية، والمؤسسات البحثية

المستقلة وجميع الشركاء الاجتماعيين. ويجب في هذا السياق أخذ الخبرة الكبيرة التي تمتلكها نقابات العمال على محمل الجد.

وينبغي أن يُنظر إلى تشخيص تحديات سياسة التشغيل على أنه «عمل متواصل»؛ حيث إن عملية تشخيص واحدة لا يمكن أن تغطي كل شيء، في ظل تطور تحديات التشغيل بمرور الوقت. وسيكون من الضروري تحديد الأمور التي يجب تحليلها والأمور التي يجب دمجها في دورات صياغة السياسة في المستقبل.

وينبغي تبادل أداة تشخيص تحديات التشغيل على نطاق واسع ومناقشتها، وعدم استعراضها وراء الأبواب المغلقة من قبل عدد محدود من المسؤولين الحكوميين. ولا ت يعد قيام الحكومة بتعيين استشاري أو مركز بحثي للقيام بالتشخيص، ثم طرحه للنقاش في اجتماع ثلاثي دون منح نقابات العمال الوقت الكافي لاستيعاب التقرير وتحضير آرائهم فيه ممارسة جيدة.

ويصبح تشخيص التشغيل، عند تنفيذه بشكل صحيح أداة جيدة للمساعدة في تحديد غايات سياسة التشغيل الوطنية؛ حيث إنه

- يثري **الحوار الاجتماعي** بأدلة قوية وذات مصداقية، ويحول دون تحوله إلى جدل أيديولوجي بحث لا يمكن فيه التوفيق بين وجهات النظر.
- يعزز جهود المناقشة مع إشارة التحليلات التشخيصية السليمة إلى الأسباب الدفينة وراء قضايا العمالة.
- يدعم المرحلة السابعة (الرصد والتقييم) من خلال توفير المعلومات لتطوير **أهداف** ومعايير خطة التشغيل الوطنية لتقييم أثر سياسة التشغيل الوطنية.



ما الطريقة الأكثر فاعلية لبناء المعرفة اللازمة لتنفيذ التشخيص؟

ابدأوا بما هو متاح بالفعل.

أجري في العديد من البلدان بالفعل كثير من أعمال التحليل والبحث. فانظروا في السياسات والبرامج القائمة، انظروا في الدراسات والتقارير والمقالات الحديثة، وحددوا البحوث المتعلقة بالتشغيل التي يجري تنفيذها والبحوث المخطط لتنفيذها؛ وذلك لعدم تكرار الجهود. فالنقابات تنتج كثيرًا من المعارف التي ينبغي جمعها والاستفادة منها. واحرصوا على التشاور مع الأعضاء وإعداد بيان بما هو متاح.

حددوا الثغرات والمجالات التي تحتاج إلى تحليل أعمق.

سوف تتأثر المجالات التي تختارونها لمزيد من البحث بالأولويات التي تضعها الحكومة، فضلاً عن الأحداث الخارجية (مثل: الكوارث الطبيعية، أو الانكماش الاقتصادي، أو الأزمات الغذائية). فنقابات العمال تمتلك خبرة في عالم العمل، ويمكنها أن تؤدي دورًا مهمًا في تحديد تحديات التشغيل التي ينبغي مواصلة البحث فيها.

ابنوا معارف جديدة.

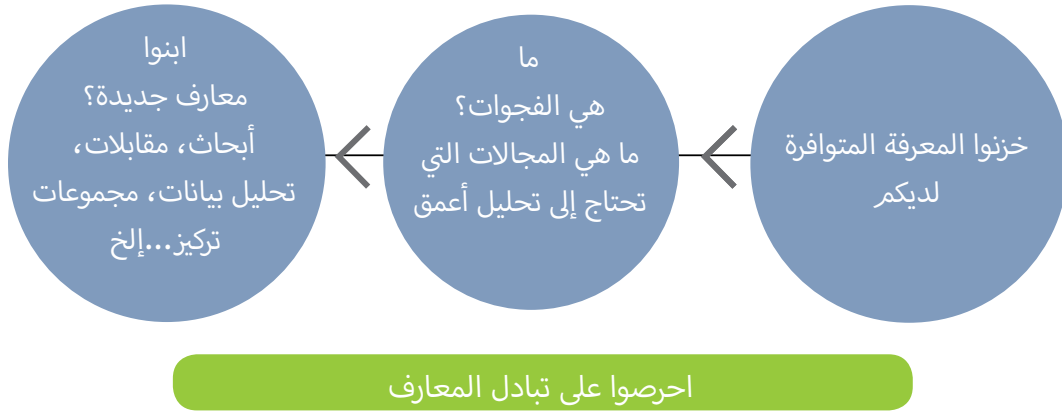
هناك العديد من الطرق لإنتاج أداة لتشخيص التشغيل؛ ومن بينها البحوث، وتحليل البيانات، ووضع النماذج، وتمارين بناء السيناريوهات، وكذلك مراجعة السياسات والهياكل المؤسسية والقانونية والنفقات. ويمكن للنقابات أن تسهم من خلال توفير معلومات مباشرة لتغذية أداة تشخيص التشغيل.

وتستطيع للنقابات أيضًا إجراء بحوثها الخاصة. وفي هذه الحالة، قد يكون تحديد الجهات التي تقيم معها الشراكات أحد القرارات الاستراتيجية المهمة. فالمساهمات المشتركة لا تساعد فقط على اقتسام التكاليف، ولكنها تضمن أيضًا وصول البحوث إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور، كما تضمن مصداقيته لدى المسؤولين الحكوميين. ولذا، فإن العمل مع الشريك المناسب يضمن لكم الاستفادة من نتائج التشخيص، وأنه لن ينتهي بها الأمر في «أدراج أحد المكاتب».

وفي بعض الحالات، التي شعرت فيها نقابات العمال بأنها غير مؤهلة فنيًا لخوض مناقشات تفصيلية حول السياسة الاجتماعية والاقتصادية، نراها قد عينت استشاريين وخبراء من الجامعات أو مراكز البحوث. وفي حالات أخرى، قامت بتعيين موظفين متخصصين لتستكمل بهم طواقمها البحثية.

احرصوا على تبادل البحوث.

شاركوا في نقل البحوث واحرصوا على أن تكون المعارف مفهومة؛ وفكروا في أن تكون الأدلة قابلة للنقل: مباشرة، سهلة الفهم، ويمكن تبادلها، استخدموها في أنشطة الدعوة مع صناع القرار الذين يملكون القدرة على إحداث تغيير في السياسة أو القانون. يمكن أن تكون المناداة أيضًا حول تغيير الرأي العام في اتجاه دعم قضية التشغيل.



اتحاد نقابات العمال - غانا:

حسبما جرت العادة، ركزت الأنشطة البحثية لمؤتمر نقابات العمال في غانا على الأجور، مع توجيه اهتمام ضئيل للقضايا الاجتماعية والاقتصادية الأوسع نطاقاً.

وأظهرت المشاركة في أول استراتيجية للحد من الفقر في غانا الحاجة إلى رفع مستوى قطاع الأبحاث؛ لتمكينه من القيام بأعمال من شأنها أن تساعد على التأثير في السياسات الوطنية. وبالتالي قام مؤتمر نقابات العمال بتعيين موظفين اثنين من المتخصصين لاستكمال موظفيه المختصين بالأبحاث.

ما الأمور التي ينبغي أن تنظر فيها أداة تشخيص تحديات التشغيل؟

انظروا في القضايا الأوسع نطاقاً

لكي تكونوا فعالين في أنشطة الدعوة، عليكم التأكد من أخذ التشخيص بالاعتبار الأولويات الوطنية الأوسع نطاقاً (مثل: خطة التنمية الوطنية).

لا تقصر عملية التشخيص على قضايا سوق العمل التقليدية، مثل الأجور، لذا انظروا إلى العناصر الأخرى التي تؤثر على أداء سوق العمل. وإليكم بعض الأمثلة:

- المناداة للنظر في إطار الاقتصاد الكلي كجزء من عملية التشخيص.
- تحديد القطاعات الاقتصادية ذات الاحتمالية الأكبر لتوليد القيمة المضافة والعمالة المنتجة. ما القيود التي تحول دون زيادة العمالة المنتجة في هذه القطاعات؟
- يمكن أن يساعد تحليل الفقر على تحديد أنواع الوظائف التي تزيد احتمالات إفادتها للفقراء.
- يدرس تحليل العمالة وسوق العمل وضع سوق العمل والمحددات الرئيسية للتشغيل.

- تحدد مراجعات سياسة التشغيل السياقات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية التي تؤثر على العمل.
- انظروا في البيئة المؤسسية؛ إذ تعتبر لمؤسسات الملائمة ذات العمالة الكافية والمدرية من الشروط الأساسية لتنفيذ سياسة التشغيل الوطنية؛ ولذلك فإن مراجعة الإطار المؤسسي لا أساسية أيضًا.
- مراجعة الإنفاق العام لتقييم أثره على النتائج الخاصة بالتشغيل. فمثلاً، وثقت منظمة العمل الدولية تجربة الأشغال العامة في شيلي (ILO, 2010).



دراسة حالات

السلفادور

أعدت نقابات العمال في السلفادور ورقة موقف تطرح فيها أولوياتها في ما يتعلق بسياسة التشغيل الوطنية (ILO, 2013a)، وتحتوي هذه الوثيقة على تشخيص مفصل لوضع العمالة. وتضمن تحليلاً لبيانات سوق العمل، وتحليلاً للوضع الاقتصادي الكلي، وتحليلاً لسوق العمل. ثم تعرض الأولويات التي تم تحديدها على أساس التشخيص، تليها اقتراحات ملموسة بشأن التدابير التي يتعين اتخاذها.

والرؤية التي تتبناها نقابات العمال في التعامل مع سياسة التشغيل الوطنية هي «التغلب على الفقر بالوظائف». وهدفها من ذلك هو «خلق فرص عمل لتحسين نوعية حياة الأسر العاملة».

كما وأعدت نقابات العمال السلفادورية وثيقة تسلط الضوء على المجالات التي تحتاج فيها النقابات لتعزيز قدراتها على المشاركة بفاعلية في الحوار الاجتماعي حول سياسة التشغيل الوطنية.

وكان ذلك جهداً مشتركاً للنقابتين الرئيسيتين في البلاد بدعم من منظمة العمل الدولية.



مونغوليا

أدى اتحاد نقابات العمال المونغولي دورًا مهمًا في عملية صياغة سياسة التشغيل الوطنية؛ حيث قام بتدريب قياداته على المفاهيم المهمة للعمل اللائق، وأعد ورقة موقف حول سياسة التشغيل، وأسهم في المناقشات الثلاثية الأطراف، وساعد القيادات النقابية على المشاركة في تنفيذ سياسة التشغيل الوطنية.

كما أسهم الاتحاد في سياسة التشغيل من خلال ورقة موقف بعنوان: دور النقابات في استراتيجيات التشغيل (Ahn, 2014). ولجعل الدراسة تشاركية ت و جميع طيف واسع من وجهات النظر، نظّم الاتحاد اجتماعات جماعية لمدة يوم واحد في أربعة أقاليم في الشمال والجنوب والشرق والغرب. وكل اجتماع حضره من 10 إلى 15 من القيادات النقابية. وقد انعقد اجتماع وطني للتشاور في أيار/مايو 2011 من أجل وضع اللمسات الأخيرة على ورقة الموقف، وكان ذلك بحضور 40 مشاركًا يمثلون 13 اتحادًا إقليميًا و35 اتحادًا صناعيًا.

واعتمد الشق التشخيصي للورقة على الغايات الاستراتيجية الأربع لمنظمة العمل الدولية، وهي تحديدًا: معايير العمل، وخلق فرص عمل منتجة، والحماية الاجتماعية والحوار الاجتماعي. كما تقدم الورقة تحليلًا للدروس المستفادة حول أنماط انتعاش عملية التشغيل في مونغوليا في أعقاب الأزمة الاقتصادية العالمية عام 2008، وناقشت الصناعات المرشحة للنمو من حيث خلق فرص العمل في البلاد.

وقد استُخدمت هذه النتائج كموايد مساعدة في ورش العمل هدفت إلى بناء قدرات الاتحاد. وتم تنظيم «ورش عمل اتحاد نقابات العمال المونغولي/منظمة العمل الدولية لبناء القدرات» في أولان باتور في أيلول/سبتمبر 2011. وعرضت ورشة العمل ورقة الموقف على القيادات، وعززت مستوى فهمها لتأثيرات الأزمة الاقتصادية العالمية على العمالة وعلى فرص العمل، وأطلعتها على التوصيات الخاصة بالسياسات التي أصدرتها منظمة العمل الدولية ضمن الميثاق العالمي لفرص العمل (ILO, 2009).

وقد أدت ورشة العمل إلى النجاح في إعداد مقترحات نقابية بشأن استراتيجيات تعزيز العمالة، وقدتي تم عرضها في المنتدى الثلاثي بشأن الاستراتيجية الوطنية للتشغيل الذي انعقد في أولان باتار في أيلول/سبتمبر 2011. وأسهمت في صياغة سياسة التشغيل الوطنية.

وبعد ذلك في تشرين الثاني/نوفمبر 2011، عقد الاتحاد ومنظمة العمل الدولية ورشة عمل بشأن استراتيجية التشغيل الوطنية لمونغوليا في إقليم أورخون، وهو ما كان بمثابة





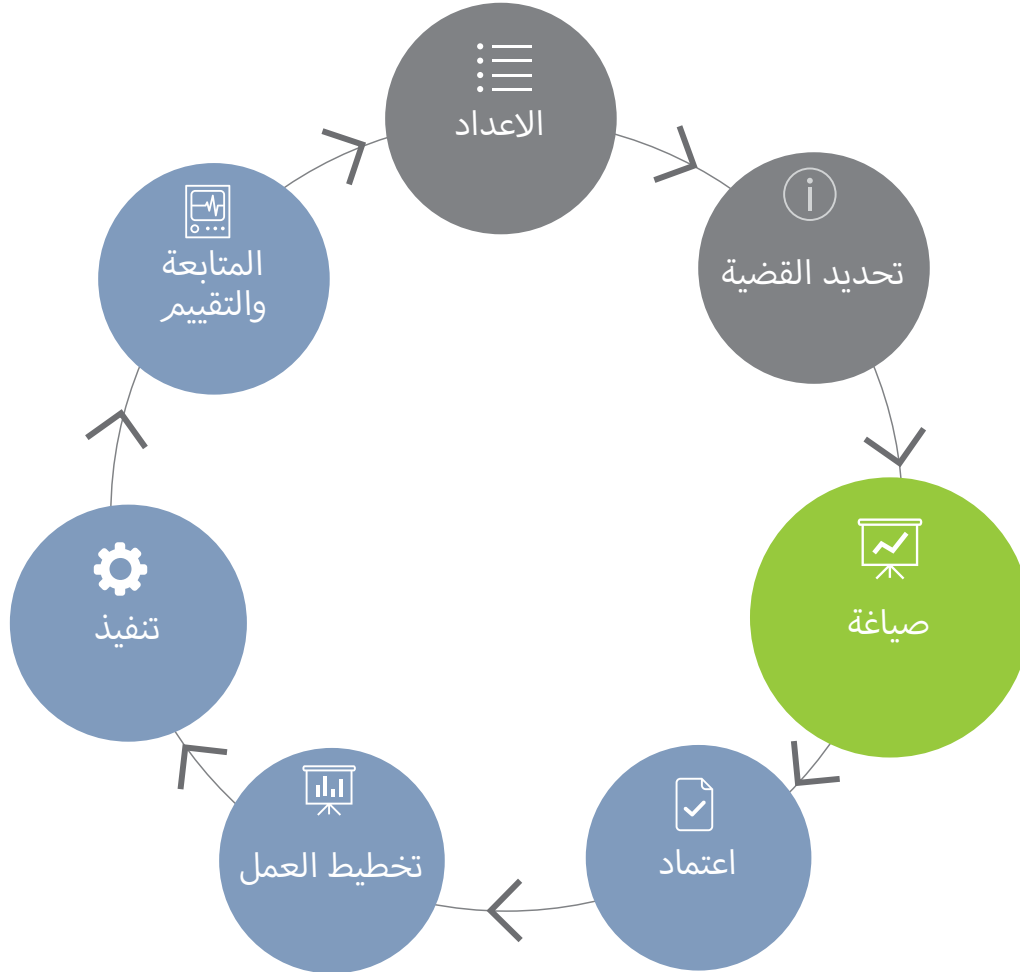
فرصة سانحة لمشاركة 35 مشاركاً من 10 مقاطعات مختلفة لاستعراض مسودة سياسة التشغيل الوطنية من منظور النقابات؛ حيث أبدوا عدداً من الملاحظات بشأن بعض القضايا المتعلقة باستخدام مصطلحات غامضة، والإطار الزمني غير الواقعي لكل خطة عمل، وعدم تحديد دور النقابات في تنفيذ تلك الخطة، وعدم مراعاة البعد الجندري. وقامت الصحف المحلية ووسائل الإعلام الأخرى بتغطية كثير من أنشطة الاتحاد، وقد أضافت هذه الدعاية قيمة مضافة في شكل توعية عامة للجمهور.

قضايا أخرى ينبغي الاهتمام بها:

- تأكدوا من أن التحليل لا يقتصر على تحديد المشاكل، مثل ارتفاع معدلات البطالة أو تدني الأجور، في ظل قلة أو عدم تحليل الأسباب الدفينة. وهو أمر ليس بالسهل دائماً؛ فهناك مجموعة واسعة من القوى الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية والقانونية التي تؤثر على التشغيل؛ لذا يجب الحرص على عدم التركيز بشكل مفرط على قضية واحدة. تأكدوا من أنكم تأخذون بالاعتبار المتغيرات التي تتقاطع مع كافة القضايا، مثل النوع الاجتماعي والعمر.
- وتأكدوا من أن تكون المعارف المستحدثة من هذه العملية ذات مصداقية. ومن أجل تحقيق ذلك، عليكم الدعوة لاستخدام أدوات التخطيط المتوافرة وللعمل مع الشركاء المناسبين الذين لديهم الشرعية والخبرة في المجالات الخاضعة للبحث.
- قدّموا أفضل الأدلة على الحالات من خلال الجمع بين البيانات الوطنية والعالمية، الكمية والنوعية، لتسردوا موضوعاً مقنعاً وموجزاً قدر الإمكان.



3.3 المرحلة الثالثة: الصياغة - تحديد الأولويات، والغايات، والنتائج، والمؤشرات



تمتلك معظم البلدان قائمة بالقضايا الناشئة من تشخيص العمالة، ويرجح أن تطول هذه القائمة. وقد يؤدي التصدي لكل هذه القضايا في الوقت عينه إلى تحقيق نتائج ضئيلة جداً في كل منها. وهذا هو سبب أهمية تحديد الأولويات؛ إذ أن التركيز على عدد قليل من المجالات المحددة بعناية قد يكون أعظم تأثيراً من محاولة الاندفاع في التعامل مع مجموعة كبيرة من الأولويات.

وبعدها، يتعين ترجمة كل أولوية إلى هدف خاص بالسياسة، ثم يجب اختيار **مؤشر** لقياس الأداء في الوصول إلى الهدف العام وللمساعدة في تقييم النتائج.

ويجب أن تكون النقابات مستعدة تماماً عند مشاركتها في هذه المناقشات؛ فتحديد الأولويات هو نتيجة لمزيج من الأحكام السياسية والتقنية، وهو يقوم على التفاعلات بين جماعات المصالح المختلفة (بما في ذلك النقابات)، ولكنه يقوم أيضاً على الاعتبارات التقنية. من الضروري أن يكون الشخص استراتيجي وواقعي بشأن الأولويات التي يدفع من أجلها.

تحديد الأولويات

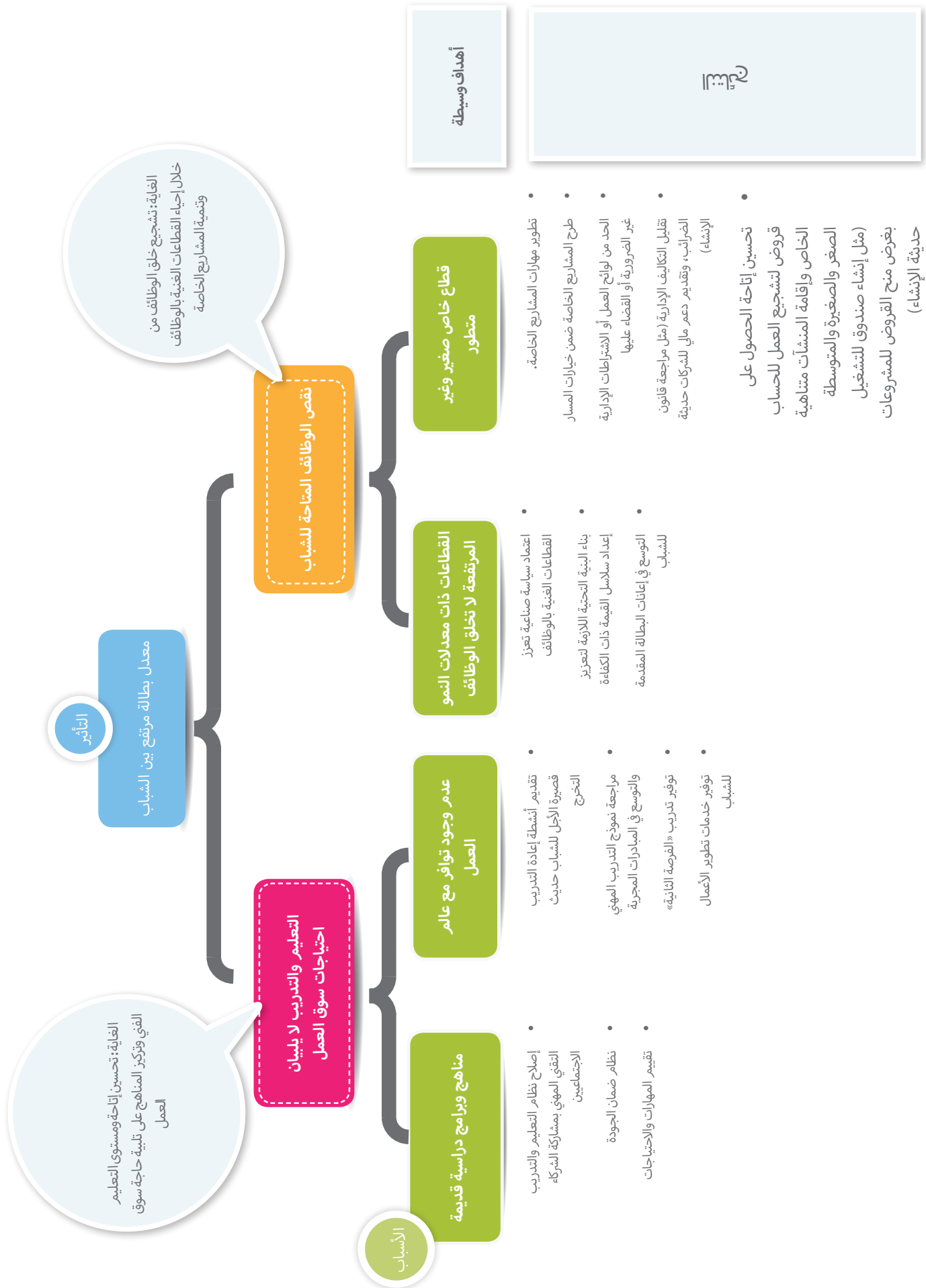
ابدأوا بإعداد قائمة بكافة المشاكل التي جرى تحديدها خلال مرحلة التشخيص، وحددوا خمس أولويات بحد أقصى تقوم على معايير واضحة؛ فاستخدام المعايير الواضحة يساعدكم على تبرير اختيار إحدى الأولويات دون أخرى عند الاجتماع بأصحاب المصلحة. ومن هذه المعايير ما يأتي:

- الظروف الوطنية: هل بلدكم تمر بأزمة إقتصادية؟ هل تشهد معدلات نمو اقتصادي مرتفعة؟ هل توجد شيخوخة سريعة للسكان أم هناك «طفرة شبابية»؟ هل تتميز العلاقات الصناعية بالصعوبة أم بالسهولة؟ هل تم تعيين حكومة جديدة أم أن الانتخابات على الأبواب؟
- الأولويات الوطنية: اربطوا الأولويات الوطنية بالأولويات الواردة في الإطار الوطني للتنمية أو البرنامج الرئاسي. وحددوا المجالات الرئيسية الأكثر قبولاً لدى الحكومة من الناحية السياسية.
- الموارد المالية والبشرية: هل تلبية الأولوية التي تم اختيارها ميسورة التكلفة وواقعية ومستدامة طوال مدة تطبيق السياسة؟

ويعرض هذا الجدول عملية التفكير لتحديد أولويات **سياسة التشغيل الوطنية في ليبيريا لعام 2009**.

مثال: سياسة التشغيل الوطنية في ليبيريا لعام 2009

المعايير	الوضع الحالي	اختيار الأولوية
الظروف الوطنية	فترة ما بعد الأزمة (انتهت الحرب الأهلية عام 2003).	• التوسع في خلق الوظائف الطارئة المباشرة: الأعمال العامة.
	التأثير الحاد للأزمة الاقتصادية العالمية في 2008-2009.	• تعزيز الفرص المستدامة للعمل اللائق المُنتج.
	أغلبية السكان يعيشون في دائرة الفقر.	
الأولويات الوطنية (استراتيجية الحد من الفقر)	إعادة بناء البنية التحتية.	• برامج إعادة تأهيل البنية التحتية والأشغال العامة كثيفة العمالة.
	إحياء المحركات التقليدية للنمو في مجالات التعدين والمعادن والغابات والزراعة.	• رفع كفاءة المستويات التعليمية والمهارية لمواكبة الطلب في قطاعات النمو الأساسية ولزيادة إنتاجية العمل.
	إنشاء بيئة عمل تنافسية للمساعدة في تنويع الاقتصاد على المدى المتوسط.	• تشجيع المنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم والتي تتميز بالقدرة التنافسية والاستدامة.
توافر الموارد	الدولة متوسطة الدخل، وتعتمد اعتماداً كبيراً على المساعدات الأجنبية.	• الموارد الشحيحة يجب أن توجّه نحو إعادة بناء البنية التحتية الأساسية من خلال البرامج الطارئة لخلق الوظائف.
	تفرض الأزمة العالمية قيوداً صارمة على الميزانية.	



وضع أهداف السياسة

يتحول تركيز التحليل، بمجرد تحديد الأولويات، من اكتشاف ما يحدث إلى تقصي أسباب ما يحدث؛ ومن هنا، فإن إعداد شجرة لتشخيص التشغيل أداة مفيدة لتحديد أسباب وأثار قضية التشغيل (ILO, 2012b)؛ بحيث تكون الأسباب التي يتم تحديدها، أو الفروع والفروع الثانوية من شجرة تشخيص التشغيل، متوافقة مع قائمة من التدخلات الممكنة لمعالجة تلك الأسباب، وإيجاد حل للهدف الأعلى مستوى.

فمثلاً، في الشجرة التالية، تعد القضية الرئيسية ارتفاع معدل البطالة بين الشباب في المناطق الحضرية لبلد ما، وتتمثل بعض الأسباب المحددة في الشجرة في الآتي:

- قطاع خاص صغير وغير متطور.
- انخفاض شديد في إمكانية خلق الوظائف في القطاعات الاقتصادية المتنامية في البلاد.
- أنشطة التعليم والتدريب التقني والمهني غير متطورة.
- عدم وجود الروابط بين التعليم والتدريب وعالم العمل.

وتقترح شجرة التشخيص تدخلات لكل من هذه الأسباب

صياغة الأهداف

من الذي يتولى كتابة سياسة التشغيل الوطنية؟ تتولى الحكومة قيادة هذه العملية، ولكن في معظم الحالات تمر السياسة عبر العديد من النسخ أو تكرار التنقيح تشارك فيها مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك النقابات. وفي الوضع المثالي لعملية الصياغة، ينبغي توزيع مسودتين أو ثلاث لإبداء الملاحظات.

ويجب إشراك نقابات العمال في تحديد صياغة نصوص سياسة التشغيل الوطنية. كما يجب أن تشارك في ترجمة الأولويات إلى إطار سياسة واضحة ومختصرة.

ولابد من اعتماد بيان بالأهداف العامة في كل مرة يتم فيها تحديد أولوية من أولويات السياسة. الأهداف الأشياء التي يجب أن تحققها السياسة المتبعة. وهي عبارة عن إنجازات واسعة النطاق ورسمية وطويلة الأجل وقائمة على حل المشاكل. ويجب أن تُصاغ بعناية وتكون دقيقة وواضحة قدر الإمكان.

وبالعودة إلى مثال تشغيل الشباب في شجرة التشخيص؛ إليكم مثال على مسودة لهدف عام يظهر كيف أن صياغة الهدف بدقة ووضوح تجعله هدفاً أفضل:



صياغة النتائج والمؤشرات

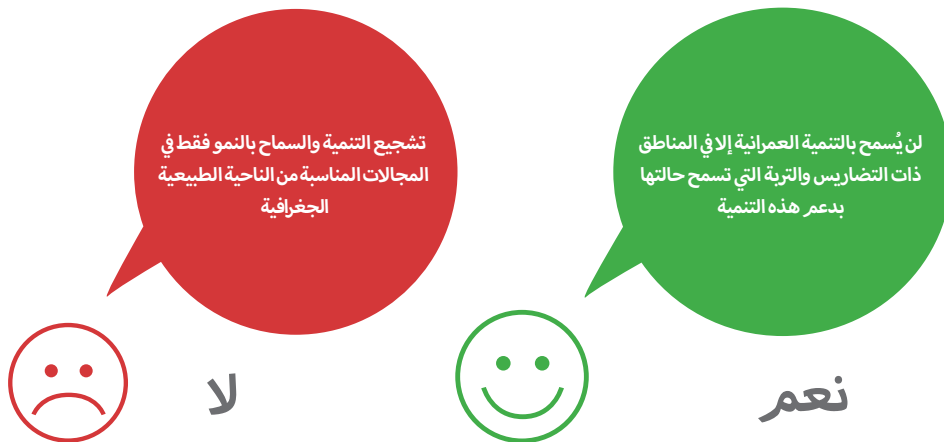
بمجرد تكوين صورة واضحة عما تريدون تحقيقه بوجه عام (الهدف العام من سياسة التشغيل الوطنية)، وعن الأهداف التي سوف تحرككم تجاه الهدف العام، يتوجب عليكم أن تقرروا الأمور المهمة القابلة للقياس التي ترغبون في تحقيقها خلال المدة الزمنية لسياسة التشغيل الوطنية.

النتائج هي بيانات ملموسة حول الآثار المنشودة في إحدى السياسات، وتصف تغيرًا قابلاً للقياس متوقعًا حدوثه خلال إطار زمني محدد. ودائمًا ما ترتبط النتائج بهدف عام.

وعند صياغة النتيجة، يتعين صياغة إنجاز محدد وقابل للقياس ويمكن تحقيقه. وبالرجوع مرة أخرى إلى مثال تشغيل الشباب، اليكم مثال على مسودة لنتيجة تبين كيف أن صياغة الهدف بدقة ووضوح تجعله هدفًا أفضل:



وعند صياغة الأهداف والنتائج، عليكم تجنب اللغة التقنية الغامضة والمتكلفة:



يجب أن يكون لكل نتيجة مؤشرًا

والمؤشر هو أداة البحث التي توفر المعلومات من أجل قياس الإنجاز أو عكس التغيرات المتصلة بأحد تدخلات السياسة. وفي ما يلي بعض الأمثلة على بعض أنواع المؤشرات:

- الوقت أو الموعد النهائي: المدة الزمنية التي يجب أن تتحقق النتيجة بحلولها.
- مؤشرات الكمية: النقاط المئوية المستهدفة التي تقيس أحد الإنجازات، مثل معدل التشغيل. وقد يتراوح الهدف الخاص بين حدين أعلى وأدنى.
- مؤشرات الجودة: مستويات الجودة المستهدفة مثل «عالية» أو «متوسطة» أو «منخفضة». فعلى سبيل المثال، إذا كنتم تقيمون مسودة خطة وطنية للتنمية، يمكنكم تصنيف تركيزها على التشغيل على أنه «عالٍ»، «متوسط» أو «منخفض».
- الأنشطة المنفذة: قد يتمثل ذلك في عدد ورش العمل التدريبية، والاجتماعات، والمؤتمرات التي تُعقد بشكل منتظم. وقد تكون النتيجة مكتوبة: «يجب على الهيئة الاستشارية أن تعقد دورتين على الأقل سنوياً لمعالجة القضايا ذات الاهتمام وتنفيذ السياسة ورصدها».

وفي ما يلي بعض الأمثلة على مؤشرات الأهداف العامة والنتائج في المثال الخاص بالتعليم والتدريب التقني والمهني:



كيف يمكن أن تؤثر النقابات على اختيار بدائل السياسة؟

التشاور والنقاش الداخلي

تحتاج النقابات لمناقشات مكثفة مع أعضائها وفروعها لتحديد موقف مشترك. وستعطي المناقشات بطبيعة الحال الأولوية القصوى للقضايا ذات الاهتمام المباشر لأعضاء النقابة، ولكن من المهم أن تركز أيضًا على تدابير أوسع نطاقًا من أجل تعزيز عملية التشغيل.

الحوار الاجتماعي

سوف تفضل النقابات بعض بدائل السياسة أكثر من غيرها في شجرة تشخيص التشغيل. ولكي يصبح صوتها مسموعاً، تحتاج نقابات العمل للضغط من أجل حوار ثلاثي يشمل الحكومة والنقابات وجمعيات أصحاب العمل. وسيضمن هذا الحوار الاجتماعي الوصول إلى توافق في الرأي والوقوف على أرضية مشتركة.

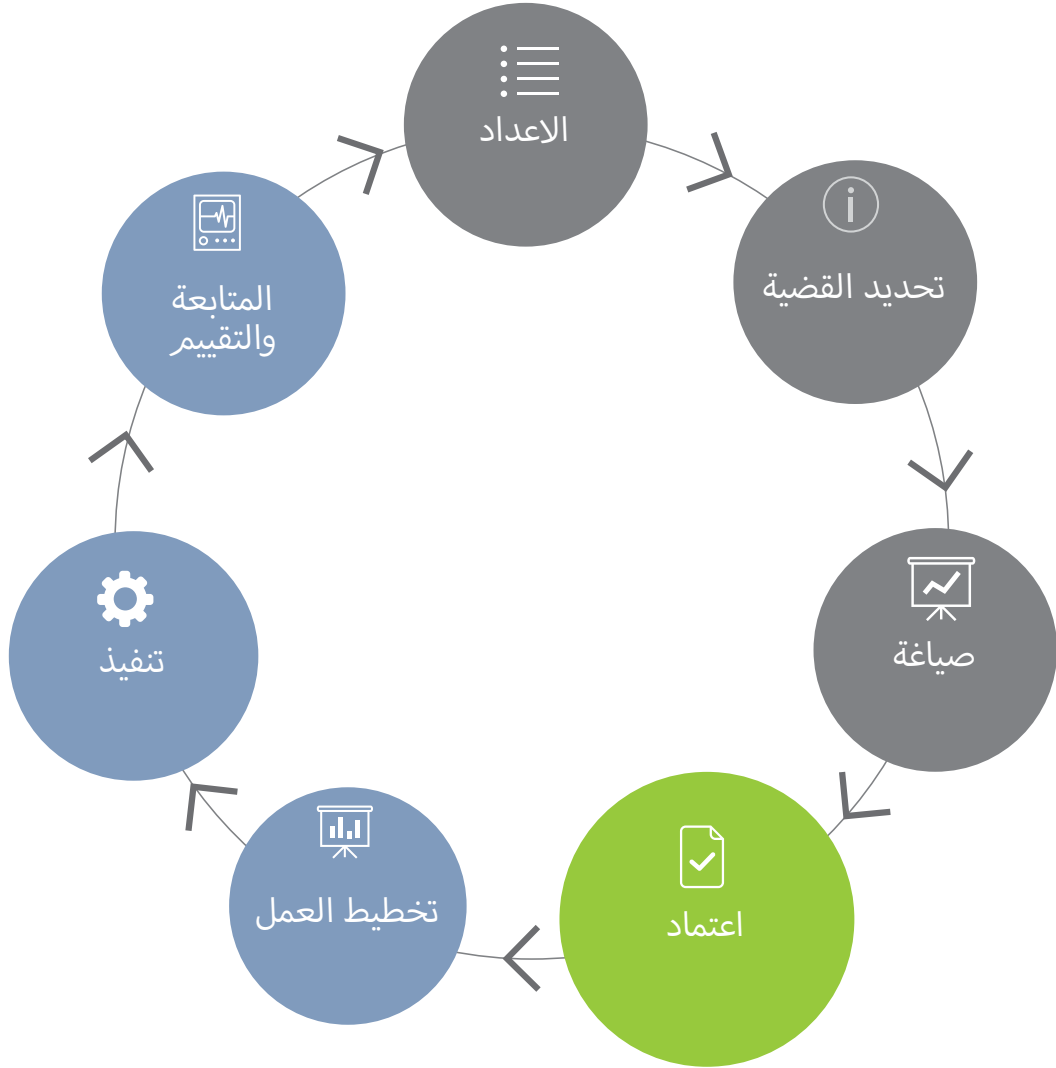
ويجب أن يتم تمثيل النقابات في اللجنة التوجيهية لسياسة التشغيل الوطنية، ويجب أن تشارك بفاعلية في سائر الاجتماعات وورش العمل الأخرى التي تناقش أولويات السياسة والخيارات المتاحة في إطارها.

حُجج معدة جيداً ومستندة إلى الأدلة

إن قول: «يجب أن يحظى ذلك بالأولوية» قد تكون عبارة دقيقة، ولكنها ليست مفيدة في تغيير الآراء، بل يحصل ذلك من خلال البيانات المحددة والتحليل المستند إلى براهين قوية. ولعل بيان الأمور التي نجحت في سياقات أخرى قد يكون بمثابة حجة مقنعة وتستند إلى الأدلة ضمن الحجج الخاصة بالسياسة.

ويساعد ذلك على أن تكونوا مستعدين للمناقشات والمناظرات، وقبل عقد أي اجتماعات ضمن الحوار الاجتماعي، يتعين إعداد الحجج المستندة للأدلة الخاصة بالسياسة لصالح عدد محدود من الأولويات (بحد أقصى خمس أولويات). ويتعين وصف تدخلات السياسات المستهدفة لكل من هذه الأولويات. ويمكن أن يساعد تقديم ورقة موقف مفصلة على تحسين المخاوف التي تحيط بإمكانية سماع صوت النقابات.

3.4. المرحلة الرابعة: الاعتماد - الانتهاء من سياسة التشغيل الوطنية وتداولها



التأثير على المسودة النهائية

يقوم الفريق التقني الوطني المسؤول عن صياغة سياسة التشغيل الوطنية، في الوضع الأمثل، بتوزيع مسودات لإبداء الملاحظات وتجميعها ضمن المسودة النهائية، ثم يقوم بعد ذلك بتنظيم منتدى على المستوى الوطني (ثلاثي الأطراف ومشارك بين الوزارات)؛ للتحقق من صحة ما ورد بالمسودة النهائية (ورشة عمل التحقق من صحة البيانات).

ما المساحة المتاحة للتفاوض في هذه المرحلة؟ إنها الفرصة الأخيرة لنقابات العمال للتعبير عن مخاوفها، والدعوة لإدراج ملاحظاتها النهائية بمسودة السياسة. وعليكم أن تضعوا في الاعتبار أن تحويل عدد كبير من مساهمات أصحاب المصلحة إلى استراتيجية متماسكة وميسورة التكلفة هو تحدٍ غير سهل؛ فالفريق المسؤول عن تحرير المسودة قد يكون مستغرقاً في العدد الهائل من القضايا وربما عانى كثيراً من أجل استخلاص الأولويات الرئيسية من تلال المعلومات المتدفقة إليه.

ونظرًا لأن مساحة التفاوض تكون محدودة في هذه المرحلة، يصبح من الأهمية بمكان أن:

- تقدم اقتراحات استراتيجية بشأن السياسة المقترحة.
- تقدم تبريرات قوية وتستند إلى أدلة لها أساس في واقع البلد.
- يتم تجاوز التصريحات العامة إلى اقتراح سبل واقعية ومحسوبة التكاليف للمضي قدمًا.

الضغط من أجل اعتماد السياسة

بمجرد مناقشة مسودة السياسة على النحو المناسب، يقوم الفريق التقني الوطني بصياغة السياسة في صيغتها النهائية، وإحالتها إلى الهيئات الحكومية المعنية لاعتمادها، وعندئذ تقرر الحكومة الشكل الرسمي الذي ستتخذه السياسة: قد تكون في صورة بيان، أو مرسوم، أو قانون أو أي صورة أخرى. وفي بعض الحالات، قد يستغرق الإقرار الرسمي وقتًا طويلاً أو يتأخر. وفي هذه المرحلة، تنتقل عملية وضع سياسة التشغيل من كونها عملية تقنية لتصبح عملية سياسية. وهنا، عليكم أن تضغطوا من أجل اعتماد الوثيقة إن كنتم راضين عنها.

تداول السياسة مع هيئاتكم وخارجها

تضطلع نقابات العمال بدور رئيسي في خلق «الشعور بملكية» هذه السياسة، فالشعور بالملكية هو أمر مطلوب لضمان وجود التزام بالسياسة والمساءلة عن تنفيذها، كما أن خلق الملكية يتطلب استراتيجية جيدة للتواصل. وتستطيع منظمات العمال أن تقدم مساهمات كبيرة بسبب خبرتها في تبسيط الأفكار المعقدة لأعضائها في صيغ سهلة الاستخدام.

هناك كثير من الطرق التي يمكن الاستعانة بها لإيصال الرسالة إلى الأعضاء وعامة الشعب:

- أبلغوا الأعضاء على نحو منتظم بكيفية تنفيذ السياسة.
- انسخوا الوثيقة الرسمية للسياسة ووفروا النسخ لجميع الأعضاء، وضعوها في المكاتب.
- أجروا حملات إعلامية قائمة على المطبوعات باللغات المحلية لتوفروا من خلالها المعلومات حول الأهداف والأهداف العامة للسياسة، وتدابير السياسات ذات الأولوية، والأشخاص المسؤولين عن تنفيذها.
- عقدوا جلسات حوار عامة على المستوى المحلي أو عبر الإذاعة أو التلفزيون.
- نظموا ندوات للمناقشة عبر الإنترنت.
- عقدوا ورش عمل أو أنشطة للتوعية على المستويات الوطني والإقليمي والمحلي.
- عقدوا مؤتمرات صحفية أو حشد التأييد في الاجتماعات.
- نظموا أنشطة بناء القدرات والتدريب بدعم من مكتب منظمة العمل الدولية المعني بأنشطة العمال وتخصصاتهم، والتشغيل في المكاتب دون الإقليمية أو الوطنية لمنظمة العمل الدولية.

مثال: الاتحاد الوطني لعمال المعادن بجنوب إفريقيا يستخدم الكاريكاتور في شرح الخطة الوطنية للتنمية



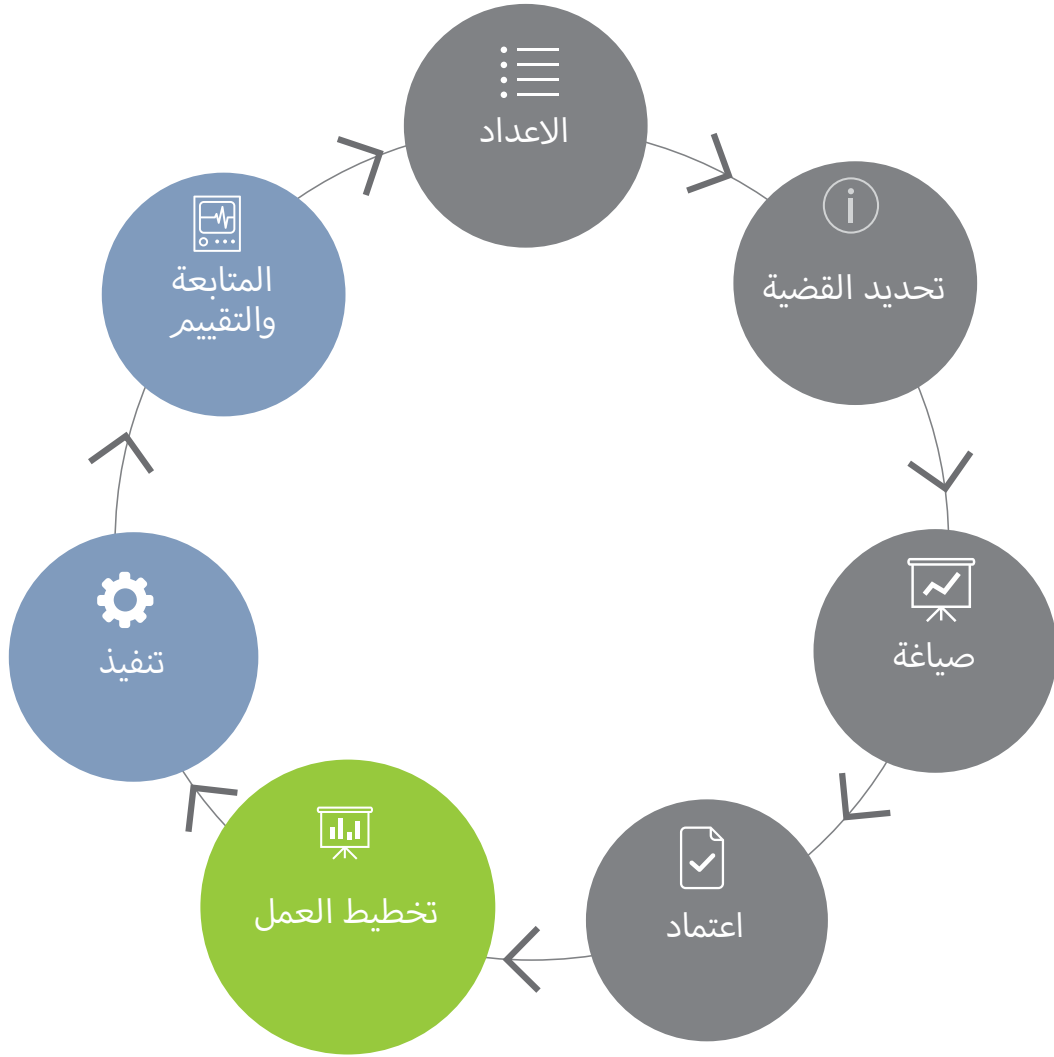
الحزب الديمقراطي يقول:
أصبح مؤتمر نقابات عمال جنوب أفريقيا عائق في خلق فرص العمل

خطة التنمية الوطنية تقول:
على قادة العمال الاتاحة أكثر للعاطلين عن العمل في الحصول على وظائف.

الاتحاد الوطني لعمال المعادن في جنوب أفريقيا يقول: الاثنان يقولان نفس الشيء. انهما يقولان ان النقابات هي سبب البطالة. الآن يمكننا أن نرى أننا على حق. خطة التنمية الوطنية تنسخ سياسات أجندة التنمية.

المصدر: <http://www.cosatu.org.za/docs/misc/2013/numsacartoon.pdf>

3.5 المرحلة الخامسة: تخطيط العمل - وضع البرنامج والميزانية الخاصة بخطة التشغيل الوطنية.



«رؤية دون تنفيذ مجرد حلم، وتنفيذ دون رؤية مجرد مضيعة للوقت، أما الرؤية والتنفيذ مجتمعين فيمكن أن يغيرا العالم.»

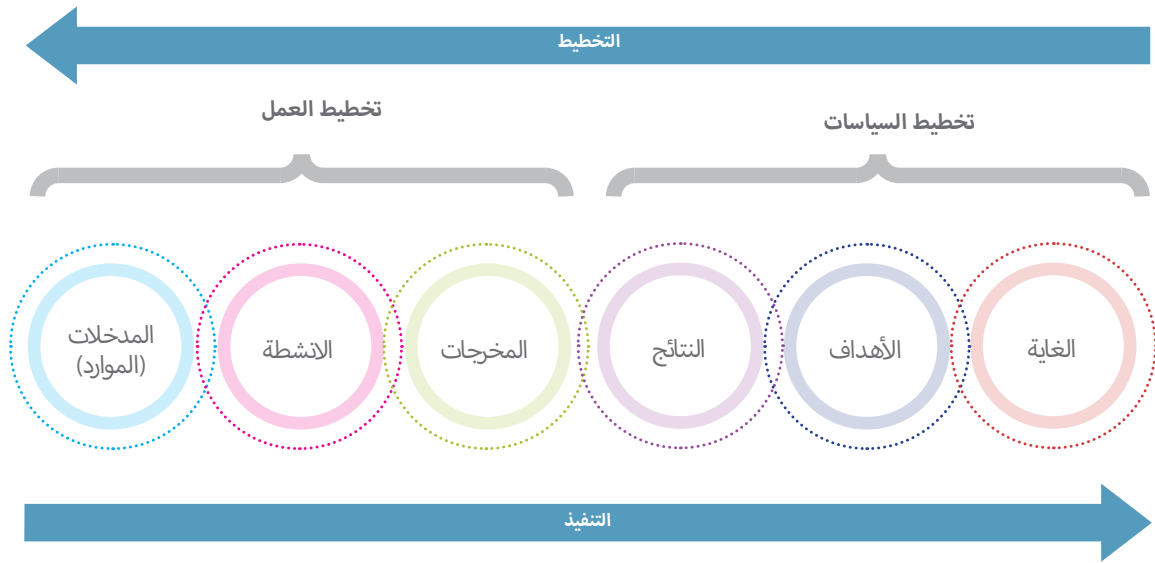
- نيلسون مانديلا

تميل النقابات العمالية بشكل أكبر إلى المشاركة في المراحل الأولى من عمل سياسة التشغيل الوطنية، والمشاركة بشكل أقل وربما عدم المشاركة أساساً في المراحل الأخيرة. ويتعين أن تحتفظ نقابات العمال بمشاركة فعّالة طوال فترة صنع السياسات بما في ذلك تخطيط العمل والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

وينبغي أن تواكب سياسة التشغيل الوطنية وثيقة تنفيذية أو خطة عمل، وتلك الوثيقة قد تكون عبارة عن وثيقة منفصلة أو متضمنة في السياسة ذاتها. كما يتعين أن تحدد خطة العمل النقاط الآتية بشكل واضح:

- نوع الإجراء أو التغيير الذي سيطرأ.
- الجهة التي ستتولى تنفيذه.
- موعد الانتهاء من التنفيذ.
- الموارد اللازمة للتنفيذ.

من تخطيط السياسات إلى التنفيذ: تخطيط العمل



المدخلات: هي الموارد اللازمة لتنفيذ الإجراءات التي يتعين اتخاذها، والتي قد تتمثل في الموارد البشرية أو الموارد المالية أو المعدات و«المستلزمات المادية».

بالنسبة لتخطيط العمل تعد **المخرجات** بمثابة الناتج المباشر للإجراءات التي تم اتخاذها من أجل تطبيق نتائج السياسات. ونأمل أن تؤدي كافة تلك المدخلات والأنشطة والمخرجات إلى تحقيق النتائج والأهداف والغاية التي وضعناها عند تخطيط السياسات.



ما الذي يتعين أخذه في الاعتبار عند وضع خطة العمل

- التأكد من اتساق الخطة مع الأولويات الواردة بوثيقة خطة التشغيل الوطنية.
- هل تتضمن أعمال السياسات فعلياً الأولويات التي أُصريت على إدراجها؟
- هل هناك توافق بين الأغراض الموضوعية والإجراءات المقترحة لتنفيذها؟
- حددوا الأنشطة التي يمكن لنقابتكم العمالية المشاركة بها أو مباشرة مسؤوليتها.
- تأكدوا من اتساق صيغة خطة العمل مع الممارسات الوطنية؛ فعلى سبيل المثال، تكون القاعدة هي الإدارة القائمة على النتائج في معظم البلاد؛ لذا ينبغي أن تتسق صيغة خطة العمل معها من خلال التركيز على النتائج القابلة للقياس.
- تأكدوا من وجود جدول زمني لكل شيء فبدون إطار زمني محدد ومواعيد محددة لانتهاء العمل قد لا يتم إنجاز بعض المهام.
- تأكدوا من تحديد المسؤوليات بشكل واضح. وقد تؤدي نقابات العمال دوراً في اختيار المؤسسات والأشخاص المناسبين لتنفيذ أنشطة الخطة؛ حيث يتعين أن يشارك هؤلاء الأشخاص والمؤسسات طوال فترة التنفيذ بالكامل.

نموذج لخطة العمل مَوْضَحًا بمثال

الهدف العام 1: تحسين فرص الوصول إلى التعليم والتدريب الفني والمهني وكذلك المعايير الخاصة بها وتركيز المناهج الدراسية على تلبية طلب سوق العمل

نتيجة 1-1: توفير مناهج دراسية منقحة للتعليم والتدريب الفني والمهني ترتبط باحتياجات سوق العمل

المخرجات	الأنشطة	تقدير الموارد المطلوبة					الهيكل المسؤول	الشركاء
		السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة		
توافر قائمة حصر بكافة مؤسسات التدريب المهني والفني سواء مطبوعة أو بصورة إلكترونية	تعيين شخص واحد في كل منطقة لإجراء عملية الحصر	•	•	•	•	•	إدارة التعليم والتدريب الفني والمهني وزارة العمل	مؤسسات التعليم والتدريب الفني والمهني
	إجراء عمليات الحصر	•	•	•	•	•		
	دمج قوائم الحصر الخاصة بكل منطقة في وثيقة واحدة.	•	•	•	•	•		
	نشر الوثيقة في شكلها المطبوع أو الإلكتروني.	•	•	•	•	•		
اتساق كافة المناهج الدراسية الخاصة بمؤسسات التدريب المهني والفني							إدارة التعليم والتدريب الفني والمهني وزارة العمل	
دعم إدارة التعليم والتدريب الفني والمهني بوزارة العمل للإشراف على تنفيذ المنهج الجديد ومتابعته.							الأمانة العامة لوزارة العمل	الإدارة المالية بوزارة العمل وزارة المالية المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية

تمويل سياسة التشغيل الوطنية

تعد الميزانيات الوطنية الأداة الرئيسية لتخطي مرحلة الأزمات في ما يتعلق بالتشغيل من أجل تحقيق نتائج ملموسة؛ حيث تحدد الميزانيات أولويات الحكومة بصورة أكثر دقة عادة من السياسات التي استندت إليها.

وعلى الرغم من ذلك، يصعب العثور على محتوى خاص بقضية التشغيل ضمن الميزانيات الوطنية. وقد أثار مؤتمر وزراء المالية والاقتصاد الأفارقة على سبيل المثال هذه القضية عام 2010:

«نادرًا ما ترتبط بيانات السياسة الوطنية المتعلقة بخلق فرص العمل بأهداف الميزانية القابلة للتحقيق، بل تختفي بمجرد الانتهاء من عملية إعداد الميزانية. أي بعبارة أخرى، لا تظهر قضية التشغيل في تقييم نهاية دورة الميزانية... كما يفتقد التنسيق بين الوزارات خاصة في ما بين وزارتي المالية والعمل في ما يتعلق بسياسات التشغيل ليصبح بمثابة حلقة مفقودة».

ثمة سببان لفقدان الاتصال هما: أولاً: النظرة السائدة تجاه قضية التشغيل على مدار عدة سنوات، بوصفها نتيجة للنمو الاقتصادي والاستثمارات الاجتماعية في أمور مثل التعليم والصحة. وهذه النظرة تجعل إدراج التشغيل على الميزانيات العامة بصورة واضحة أمرًا غير ضروري؛ ومن ثم أصبحت قوى السوق هي المسؤولة عن قضية التشغيل، في حين تقلص دور الدولة.

مثلت الأزمة المالية العالمية التي وقعت عام 2008 نقطة تحول بالنسبة لهذا التفكير؛ حيث أعادت القيادة للدولة مرة أخرى لتنفيذ الإصلاح، وأثارت قضايا سياسية حول أكثر الوسائل فاعلية، التي يمكن من خلالها أن تنجح الميزانيات العامة في إيجاد وتعميم **العمل اللائق**. وهناك قوة دافعة جديدة نحو التعامل بجدية مع مسألة وضع ميزانية خاصة بالتشغيل.

ويكمن السبب الثاني وراء صعوبة وضع ميزانية خاصة بسياسات التشغيل، في أن قضية التشغيل تمس القطاعات الاقتصادية، وتتأثر بعدد كبير من المجالات ذات الاهتمام الاقتصادي والاجتماعي؛ مثل قضايا النوع والسن والبيئة، وذلك غيض من فيض. وهناك كثير من الجهات الفاعلة التي يلزم إشراكها في توليد فرص العمل؛ إذ يصعب ربط هذه القطاعات والقضايا والجهات الفاعلة بالميزانية.

كما تحتاج وزارات العمل التابعة للدولة توفير ما يكفيها من مصادر التمويل لتنسيق وتنفيذ سياسات التشغيل مع الوزارات الرئيسية المنتجة الأخرى. وعلى الوزارات التنفيذية أن تجعل من قضية التشغيل هدفًا مركزيًا وموضع مساءلة بالنسبة لسياساتها وميزانياتها.

ما هي عملية وضع الميزانيات الداعمة للتشغيل؟

تعني **عملية وضع الميزانيات الداعمة للتشغيل** إدراج قضية التشغيل على الميزانية الوطنية من خلال النظر إلى كافة إيرادات الحكومة ونفقاتها من منظور قضية التشغيل (منظمة العمل الدولية ٢٠١٤)، أي بعبارة أخرى تعد الميزانية الداعمة للتشغيل ميزانية تجمع وتخصص المال من أجل تنفيذ السياسات والبرامج التي تقود إلى خلق العمل اللائق.

ولا تعني عملية وضع الميزانيات الداعمة للتشغيل إعداد ميزانية منفصلة للتشغيل تديرها الوزارة المسؤولة عن التشغيل، بل تعد محاولة لتقييم أولويات الحكومة كما تتضح من خلال الميزانية بأكملها وبحيث كيفية تأثيرها على قضية التشغيل. ولا تتعلق عملية وضع الميزانيات الداعمة للتشغيل بتخصيص موارد للتشغيل فحسب وإنما تدور أيضاً وربما بشكل أساسي حول تعزيز كفاءة الموارد المتاحة من خلال طرح السؤال التالي: «كيف يمكننا أن نستغل كل دولار يتم إنفاقه في زيادة وتحسين فرص العمل؟»

كذلك لا تعني عملية وضع الميزانيات الداعمة لقضية التشغيل اعتبار التشغيل الأولوية الوحيدة للميزانية الوطنية؛ حيث تسعى الحكومات إلى تحقيق العديد من الأهداف مثل ثبات ونمو الاقتصاد الكلي.

يعني ادراج التشغيل في الميزانية الوطنية ما يلي:

اشتمال كافة سياسات وميزانيات الهياكل التي تديرها الدولة (الوزارات والهيئات القومية والجهات اللامركزية) على تحقيق هدف التشغيل

لا يعني ادراج التشغيل في الميزانية الوطنية ما يلي:

- ابداء الاهتمام بقضية التشغيل فحسب
- زيادة حصة الميزانية المحجوزة لحساب التشغيل
- وضع ميزانية وطنية من جزأين يخصص احدهما لقضية التشغيل والاخر لتنفيذ السياسات الوطنية الاخرى

يكشف تحليل الميزانية الوطنية من منظور التشغيل عن تناقضات بين ما تصرح به الحكومة حول ما تقوم به وبين الموارد الفعلية التي تخصصها لتنفيذ السياسات الخاصة بالشغيل

بإيجاز، يعدُّ وضع الميزانية الداعمة للتشغيل وسيلة فعالة لتحقيق ما يأتي:

- ✓ التأثير على الإنفاق الحكومي والسياسات لصالح قضية التشغيل
- ✓ إظهار أوجه القصور في الإنفاق الحكومي وتحديد الفرص المتاحة لإعادة تخصيص نفقات التشغيل
- ✓ تسليط الضوء على مستوى التزام الحكومة الحقيقي تجاه قضية التشغيل
- ✓ إشراك وتمكين النقابات العمالية لتصبح جزء من عملية وضع الميزانية
- ✓ رفع مستوى المساءلة والشفافية في ما يتعلق بميزانيات الحكومة.

كيف تقوم بذلك؟

تعد عملية وضع الميزانيات الداعمة للتشغيل عملية حديثة نسبياً، وما زالت وسائل تنفيذها قيد التطوير. وتختلف العمليات من منطقة إلى أخرى، إلا أنه قد تم تحديد بعض الممارسات الجيدة؛ مثل:

- تميل وزارات المالية إلى تخصيص الموارد بناءً على نوعية طلب التمويل؛ لذلك من الأساسي أن تتم المطالبة بالتمويل على أساس من الحجج القوية. كونوا واقعيين وركزوا على النتائج والأهداف القابلة للقياس.

- ينبغي أن تكون وزارات المالية شركاء رئيسيين عند البدء في وضع خطة التشغيل الوطنية؛ إذ يكفل لها اختصاصها تيسير إدراج سياسات التشغيل الوطنية على الميزانية. كما يمكنها أن تقدم دعماً منهجياً للإجراءات، وأن تقوم بالتوجيه بشأن التدخلات التي يتعين أن تكون محل تركيز سياسة التشغيل الوطنية.
- العمل على اتساق سياسة التشغيل الوطنية مع الأولويات المحددة في الإطار الوطني للتنمية. ففي سياق الموارد المالية المحدودة، يتعذر تناول كافة عناصر السياسة في وقت واحد. ويساعد ربطها بخطة التنمية الوطنية على تحديد المجالات الأكثر قبولا لدى الحكومة من الناحية السياسية.
- إقامة تعاون وثيق بين الوزارة المعنية بالعمالة ووزارة التخطيط والاقتصاد. وعادة ما تمثل وزارات الاقتصاد والتخطيط الهياكل الأساسية للإطار الوطني للتنمية، وهي أفضل من يؤمن الاتساق مع سياسة التشغيل الوطنية.
- تقدم عمليات **مراجعة الإنفاق العام** تحليلاً نقدياً بشأن مدى فاعلية استخدام الموارد في الماضي وكيفية استخدامها بصورة أكثر فاعلية في المستقبل؛ حيث يمكن استخدامها للدفاع عن مقترحات الإنفاق الجديدة أو إقناع وزارة المالية بأن مخصصات الميزانية الماضية قد جرى استغلالها بكفاءة. كما أن توسعها تقييم مبلغ الأموال العامة التي يمكن رصدها لسياسة التشغيل الوطنية من منظور واقعي.

ما الدور الذي يمكن أن تؤديه نقابات العمال في عملية وضع الميزانية الوطنية؟

قد تساعد وثيقة الميزانية على تحميل الحكومة مسؤولية مستوى أدائها في ما يتعلق بالتمويل الذي تتلقاه؛ حيث تشهد العديد من البلدان انتقالاً من ثقافة البيروقراطية والثقافة الإدارية إلى عملية وضع ميزانية تتسم بالمزيد من المصارحة والمساءلة والاهتمام بالمواطن؛ مما أدى إلى نمو أو إلى إمكانية نمو دور الشركاء الاجتماعيين بموضوع عملية وضع الميزانية في العديد من الدول.

المشاركة: بوسع نقابات العمال المساعدة على ضمان وضع قضية التشغيل في مكان بارز من الميزانية العامة من خلال إدراجها في المكان الصحيح في الوقت الصحيح. وعلى نقابات العمال أن تكون على بينة تامة بالجدول الزمني للميزانية السنوية بما يتضمنه من مناقشات وفعاليات رئيسية تخص وضع الميزانية.



على سبيل المثال، تستشير حكومة موريشيوس الشركاء الاجتماعيين في سياق إعداد الميزانية الوطنية. وقد تم إلقاء مسألة خلق فرص عمل قدرًا كبيرًا من التركيز على مدار ثلاث سنوات متتالية.

تقديم تحليل مستقل: يمكن لنقابات العمال أن تقدم تحليلاً نقدياً مستقلاً، وأن تطرح معلومات جديدة للنقاش.



في الهند، تتولى جمعية سامارثان الأهلية تحليل الميزانية والإشراف على أكبر برنامج تشغيل بالبلاط، وهو «البرنامج الوطني لكفالة العمالة الريفية». حيث قامت الجمعية بإجراء دراسات متعمقة للتدفقات المالية وتحليل بيانات الميزانية. كما نجحت في تحديد العقبات والمشكلات، واقترحت حلولاً. فعلى سبيل المثال أدى تغيير الطريقة التي يتم بها صرف الأموال إلى الحد من تأخر العمال. كما تقوم الجمعية بتدريب الموظفين على وضع الميزانيات على مستوى القرية.

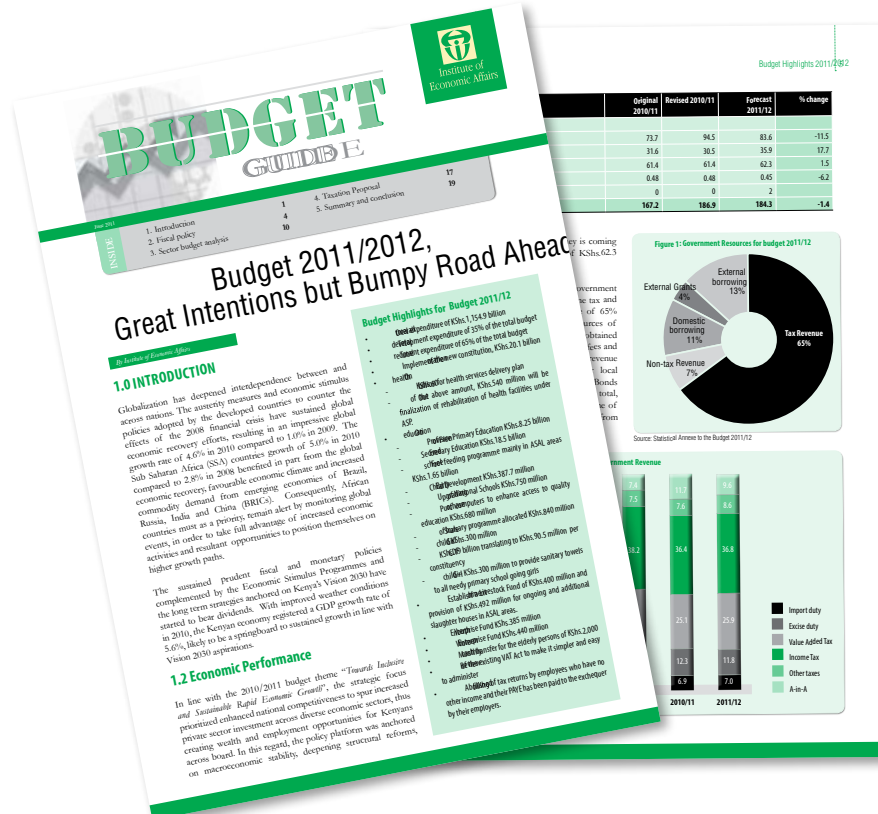


يقوم المركز الكندي لبدائل السياسات بتقديم ميزانية اتحادية بديلة سنويا في كندا، كممارسة على طريقة «ماذا لو؟» على سبيل المثال توضح الميزانية الاتحادية البديلة لعام 2014 ما الذي يمكن أن تفعله الحكومة الاتحادية إذا ما قررت أن تواجه بجدية أكبر الهموم الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي تواجه الكنديين، فقامت بوضع خطة من شأنها انتشال 855000 كندياً من براثن الفقر والحد من تفاوت الدخل وتعزيز الاقتصاد وخفض معدل البطالة ليصل إلى 5,4٪ وموازنة الميزانية عاما واحدا فقط بعد خطة الحكومة الفيدرالية. وهو ما يوضح بشكل ملموس ومقنع أنه بالإمكان خلق عالم آخر بالفعل.

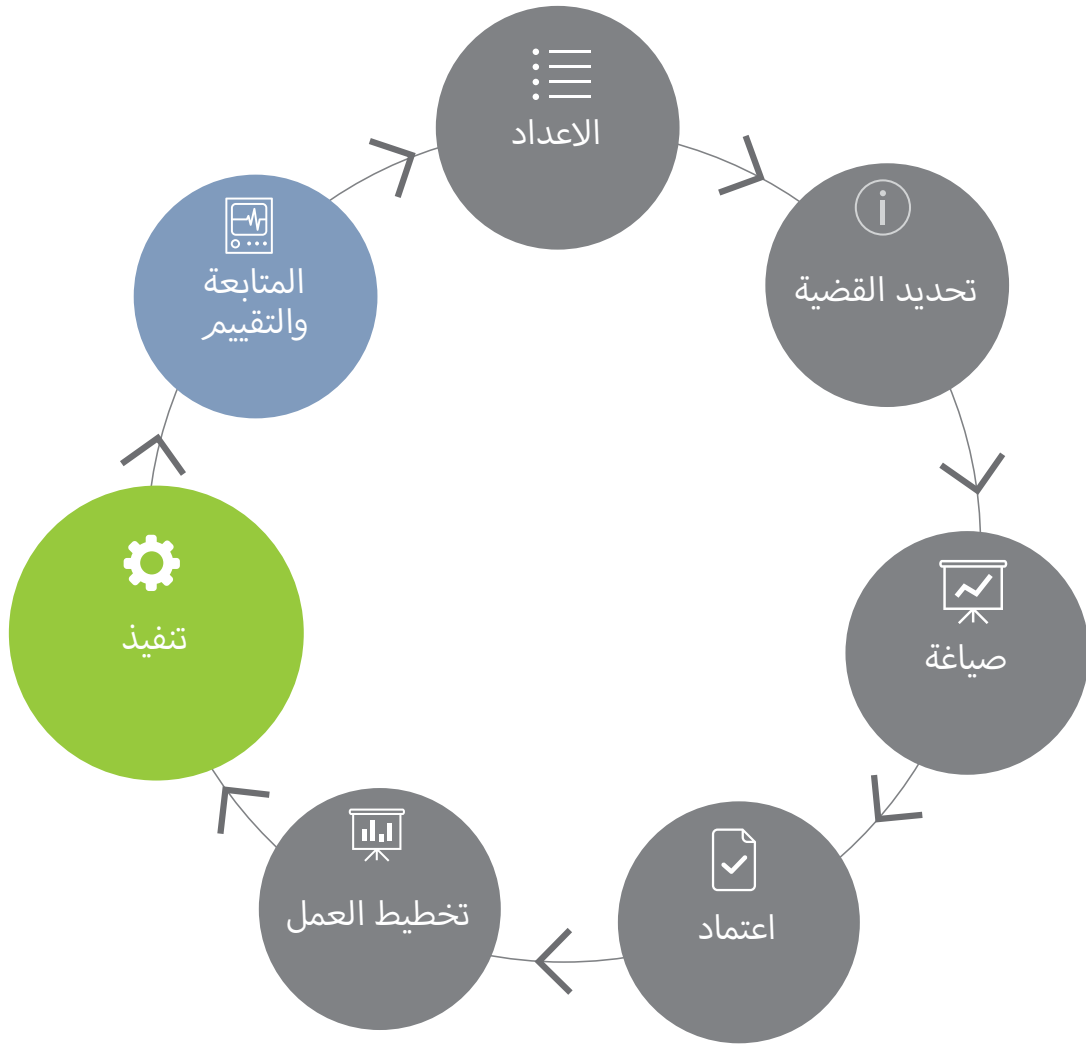
توسيع دائرة النقاش في المجتمع المدني: بمقدور النقابات العمالية أن تساعد على نشر المعلومات الخاصة بالميزانية بصيغة مبسطة سهلة يمكن استيعابها من جانب غالبية أصحاب المصلحة.



يعد دليل المواطن لفهم الخطوط العريضة لميزانية كينيا 2011-2012 مثالا لوثيقة سهلة الاستيعاب؛ حيث تسهل قراءتها وتتضمن بيانات وجداول بيانية وملخصات موجزة توضح أولويات الإنفاق. كما تشمل الوثيقة المكونة من ست صفحات على مخطط دائري مفيد يوضح تقسيم مصادر الدخل، وجدول مبسط خاص بمؤشرات الاقتصاد الكلي للفترة 2013-2014، وكذلك مخطط يعرض معلومات بصرية وعددية على حد سواء حول أولويات الإنفاق. وتتركز الوثيقة مباشرة على الهموم الرئيسية التي تشغل المواطنين مثل: انعدام الأمن الغذائي وبطالة الشباب والحماية الاجتماعية والاستثمار في البنية التحتية من أجل تسريع عجلة النمو الاقتصادي.



3.6. المرحلة السادسة: التنفيذ- ما الدور الذي يمكن أن تؤديه نقابات العمال من أجل تحقيق ذلك؟



قد تعمل النقابات على تشكيل هياكل التنسيق الخاصة بالسياسة والمساهمة فيها

كيف تبدو هياكل التنسيق الخاصة بسياسة التشغيل الوطنية؟

تعد قضية التشغيل قضية متشعبة تشغل العديد من وزارات الحكومة بخلاف الوزارة المعنية بالعمالة وتؤثر على مختلف مستويات الحكومة (سواء المستوى الوطني أو الإقليمي أو المحلي)، كما تؤثر على الجهات الفاعلة المختلفة بما في ذلك منظمات العمال وأصحاب العمل وغير ذلك من الهيئات المتخصصة؛ وهو الأمر الذي يجعل وضع إطار عمل سليم للتفاعلات في ما بين جميع أصحاب المصالح المشاركين في تنفيذ السياسة أمراً مهماً. ويتعين تحديد الأدوار والمسؤوليات المنوطة بكل منهم.

تختلف هياكل التنسيق من بلد لآخر، ولكنها غالبًا ما تشترك في السمات الآتية:

- قيام الهيكل الدائم على المستوى الوطني، بالتوجيه والتنسيق في ما يختص بتنفيذ سياسة التشغيل الوطنية، وعادة ما يتم تشكيله بشكل رسمي بموجب تشريع ويشتهر باسم اللجنة الوزارية المشتركة أو المفوضية أو المجلس أو اللجنة الوطنية المعنية بالتشغيل، على أن تضم عضويته مسؤولين رفيعي المستوى لضمان الالتزام الدائم على المستوى الأعلى على الساحة السياسية. وينبغي أن تكون هذه اللجنة ثلاثية الأطراف وأن تضم وزارة العمل وشركاءها الاجتماعيين الذين يمثلون العمال وأصحاب العمل النظاميين. كما ينبغي أن تكون مشتركة بين الوزارات التي تشمل الوزارات المسؤولة عن الاقتصاد والتخطيط والمالية والتجارة على وجه التحديد، وذلك حسب كل دولة. وقد تتضمن هذه الهيئة كذلك ممثلين عن منظمة الإحصاء المركزية والمؤسسات الجامعية والبحثية ومنظمات الشباب والمرأة وغيرها.
- أن يرأس هذا الهيكل أكثر السلطات نفوذًا بالدولة مثل رئيس الوزراء أو وزير الاقتصاد أو التخطيط؛ وذلك من أجل ضمان كفاءة التنسيق.
- أن يتم دعم ذلك الهيكل الوطني من جانب جهة تنفيذية أو أمانة يرأسها عادةً الوزير المسؤول عن قضية التشغيل. ويقوم هذا الهيكل فعليًا بتنسيق تنفيذ خطة العمل والإشراف على العمل الفني، حيث يقوم على سبيل المثال بإعداد تقارير تقدم سير العمل للجنة الوزارية المشتركة.



في سري لانكا، يرأس تنفيذ السياسة الوطنية للموارد البشرية والتشغيل الأمانة العامة لكبار الوزراء تحت القيادة العامة للجنة توجيه وطنية، ويتم تشكيل لجان فرعية من أجل تنفيذ السياسات. وتعمل الأمانة العامة لكبار الوزراء على خلق الوعي العام بالسياسة وتلقي الملاحظات من أجل تحسين وبناء الاستراتيجيات ذات الصلة وخطط العمل الخاصة بالتنفيذ.

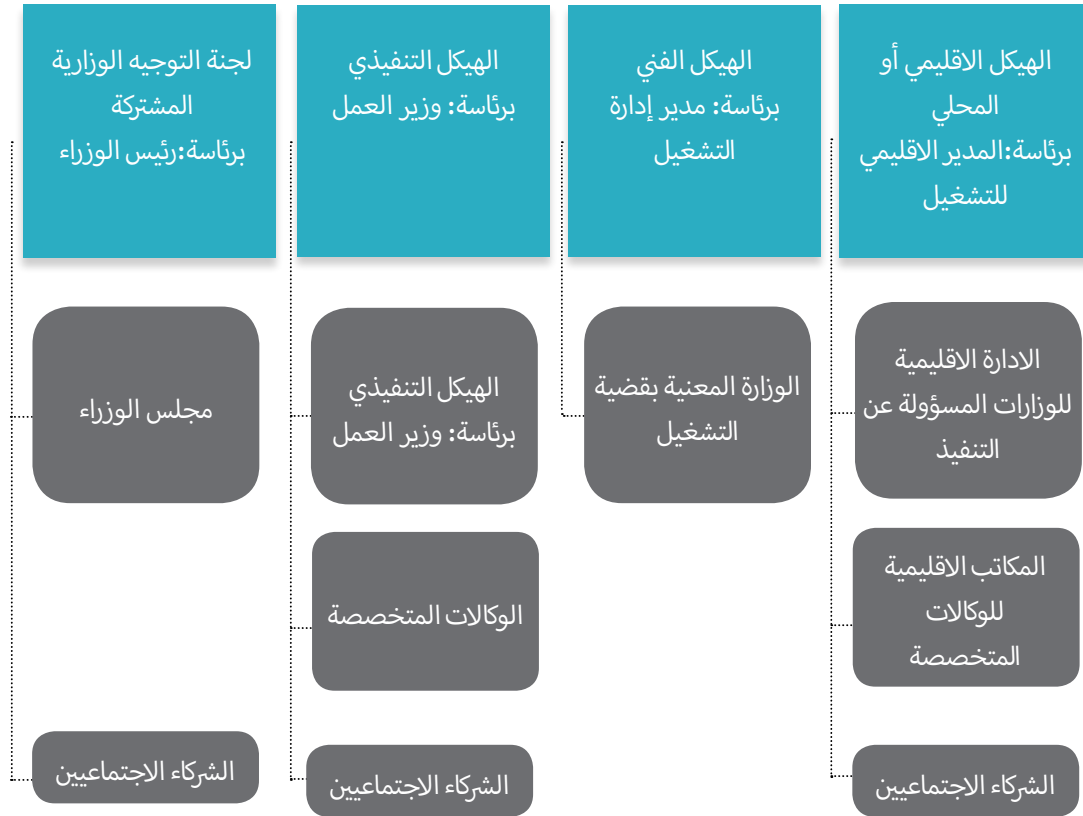
- إمكانية تشكيل مجموعات عمل أو فرق عمل فنية لتقديم المشورة لهيئة التنسيق الوطنية، وإصدار ملخص للسياسات وإجراء الأبحاث حول قضايا محددة. وفي بعض البلدان تؤدي اللجان أو المجموعات الاستشارية دورًا إعلاميًا في تنفيذ السياسات.



يقدم مجلس الرئيس الأمريكي للوظائف والقدرة التنافسية المشورة للرئيس بشأن النمو المستدام والقدرة التنافسية للصناعة والقوى العاملة. ويتم تعيين أعضائه من قبل الرئيس حيث يطرحون وجهات نظر متنوعة من منظور القطاع الخاص وأصحاب العمل والعمال. ويجتذب المجلس أفكارًا حول كيفية دعم الاقتصاد من كافة أرجاء البلاد. ويرفع تقاريره حول وضع وتنفيذ وتقييم السياسات الرامية إلى تعزيز النمو وتحسين المهارات والتعليم والحفاظ على ثبات وسلامة النظام المالي والمصرفي، وإيجاد فرص عمل ثابتة وتحسين القدرة التنافسية الطويلة الأمد للاقتصاد.

- ينبغي أن يتم استكمال هيكل التنسيق الثلاثي الوزاري المشترك على المستوى الوطني، بهيكل آخر على الصعيد الإقليمي أو المحلي. على أن يماثل هذا الهيكل هيكل التنسيق الوطني من حيث الوظيفة والتكوين، وأن يضم أفرادًا فاعلين على المستوى المحلي بشكل أكبر، بحيث يضمن ترسيخ برنامج التشغيل الوطني وتنفيذه على المستوى المحلي.

مخطط يوضح هيكل التنسيق





الأردن: كيف حال غياب هيكل التنسيق السليم دون تنفيذ المنهج الاستراتيجي الخاص بالعمالة والمدرج على جدول الأعمال الوطني؟

في العام ٢٠٠٥، اعتمدت الأردن أجندة وطنية ارتكزت على أركان مختلفة متمثلة في العمالة والتدريب المهني والاستثمار والتعليم والتعليم العالي وشبكات الضمان الاجتماعي».



وعلى الرغم من أن هذه الدعائم قد أتاحت تناول كل موضوع بتركيز، وتم التعامل مع قضية التشغيل المتشعبة تحت عنوان « التشغيل والتدريب المهني»، فإنها لم تلقَ اهتمامًا كافيًا عند تناول الدعائم الأخرى، وتحديدًا الاستثمار الذي يمثل جانب الطلب من سوق العمل، وهو الأمر الذي كان يمكن أن يتم تداركه لو كانت إحدى التوصيات الرئيسية للأجندة الوطنية قد نفذت، وهي التوصية الخاصة بتأسيس المجلس الأعلى لتنمية الموارد البشرية (HCHRD) برئاسة رئيس الوزراء، وهو ما لم يحدث. ومن ثم غابت عمليًا القدرة على التنسيق المشترك بين الوزارات ما بين وظائف العرض والطلب، وكذلك القدرة على إبداء التوجيه المستمر.



بالنسبة لقضية تحظى بأهمية وتتسم بالتشعب كقضية التشغيل، يصعب تصور إجراء التنسيق وإبداء التوجيه من دون هيكل شامل يمثل جانبي العرض والطلب من عملية صنع السياسات، كما يمثل أصحاب المصلحة الرئيسيين. وكان يجدر على أمانة صغيرة يتم انتدابها من المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية (NCHRD) أن تدعم المجلس الأعلى لتنمية الموارد البشرية، وذلك من أجل ربطها مع احتياجات المتابعة أو التحليل المهمة الخاصة بالمجلس.



المصدر: المملكة الأردنية الهاشمية 2011

ما الدور الذي يمكن أن تقوم به نقابات العمال في تشكيل هيكل تنسيق ناجح؟

- التأكد من أن سياسة التشغيل الوطنية تصف بوضوح كافة جوانب هيكل التنسيق وكيفية إقامته سواء على الصعيدين الوطني أو الإقليمي.
- التأكد من إيضاح الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالشركاء الاجتماعيين في إطار هيكل التنسيق بصورة لا يشوبها لبس.
- الإصرار على إشراك ممثلين عن العمال يتمتعون بالكفاءة والخبرة، وذلك على كافة مستويات هيكل التنسيق. بل يعد إشراك الجهات عينها التي أسهمت في عملية الصياغة هو الأكثر فاعلية، فكلما ازدادت المشاركة، ازدادت الخبرة والفهم.
- اقتراح الهياكل القائمة التي يمكن أن تستخدم في تجنب الانتشار المؤسسي. ويتم ربط عملية تنسيق وتنفيذ سياسة التشغيل الوطنية بالهيكل المؤثرة في البلاد فعليا إذا أمكن ذلك.



تم تشكيل لجان توجيه في عدد من الدول الإفريقية من أجل متابعة مؤتمر قمة واجادوجو. ومن ثم يمكن أن يعهد إلى هذه اللجان بتوجيه سياسة التشغيل الوطنية. وهناك مثال آخر على تجنب الازدواجية هو استخدام الوزارة المعنية بقضية التشغيل التي عادة ما تضم إدارة للتخطيط والسياسة، كهيكل تنفيذي أو أمانة تنفيذية لدعم عملية التنفيذ.

- بمجرد تشكيلها، حاولوا التأكد من استمرار هيكل التنسيق في العمل على كافة المستويات، وإشراك الشركاء الاجتماعيين. وغالبا ما تتحول أجزاء من الهيكل إلى مجرد منتدى للحوار أو يتم اعتبارها ضرورية فقط عند وجود مسألة تتطلب التعامل معها (هاراستي وآخرون، 2012).



دور اتحاد نقابات العمال في عموم الصين في تطبيق سياسة التشغيل الوطنية



يعد الاتحاد أحد الأعضاء السبع الأساسيين في المجلس الوزاري المشترك لسياسات التشغيل والذي يضم ٢١ عضواً، ويضطلع بمسؤولية صياغة السياسات ورصد التقدم الذي يتم إحرازه وإبلاغ النتائج. أما الأعضاء الستة الأساسيون الآخرون فهم: وزارة الموارد البشرية والضمان الاجتماعي، ووزارة المالية، واللجنة الوطنية للتنمية والإصلاح، وبنك الصين الشعبي، والمكتب الوطني للضرائب، والإدارة الوطنية للصناعة والتجارة.

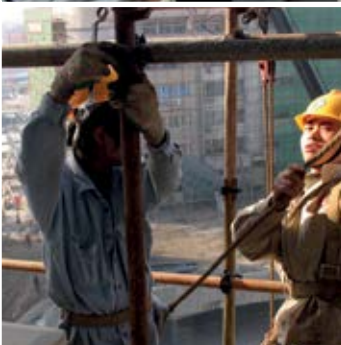


ويعد اتحاد عموم الصين الجهة الأساسية التي تقود إجراء عمليات التدقيق على سياسة التشغيل الوطنية وتتابع تنفيذها. وتجرى عمليات التدقيق مرة أو مرتين سنوياً بناءً على طلب من مجلس الدولة. ويتم تنظيم عدد من مجموعات التدقيق والمتابعة بحيث تضم ٢١ عضواً من أعضاء المجلس الوزاري المشترك.

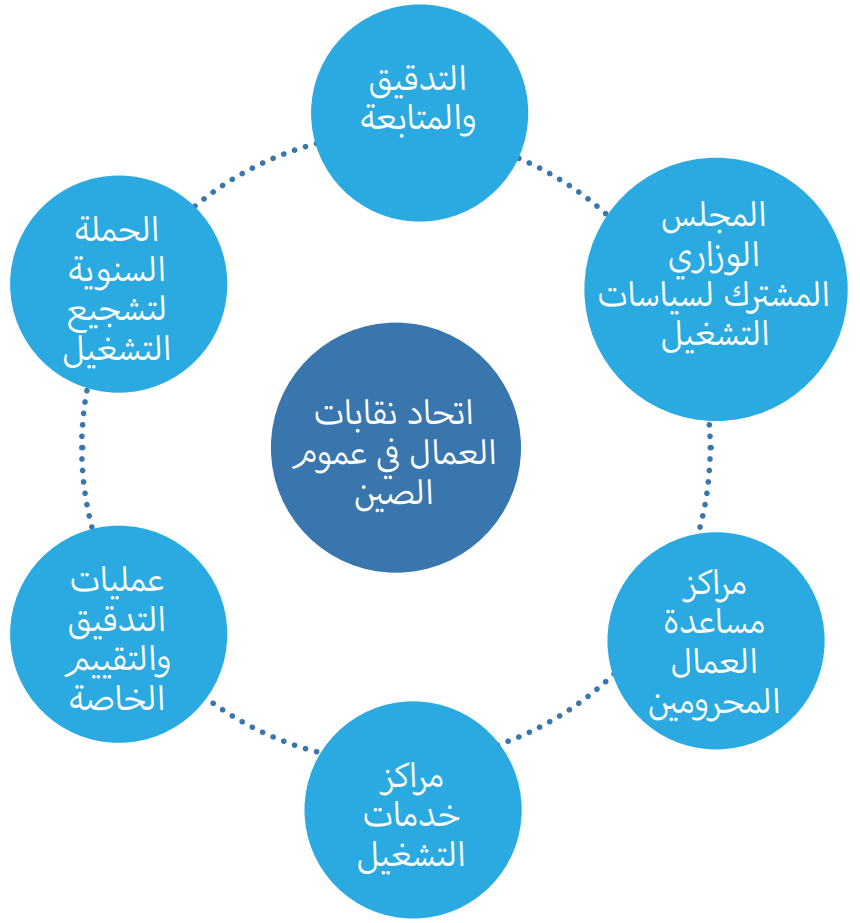


ينظم اتحاد نقابات العمال في عموم الصين بالتعاون مع وزارة الموارد البشرية والضمان الاجتماعي ووزارة التربية والتعليم والاتحاد النسائي لعموم الصين الحملة السنوية الترويجية لتشغيل الشباب في شهر أيار/مايو، وحملة العمال المهاجرين من الريف إلى الحضر في شهر كانون الأول/يناير.

ويقوم الاتحاد دورياً بإجراء عمليات التدقيق الخاصة به، وكذلك عمليات تقييم الآثار المترتبة على تنفيذ سياسة التشغيل الوطنية، مع التركيز بوجه عام على فئات العمال المحرومين والعاطلين عن العمل. وتقدم النتائج مباشرة لمجلس الدولة.



ولدى الاتحاد مراكز خاصة به لخدمات التوظيف ومراكز لمساعدة العمال المحرومين، وهي المراكز التي تدعم تنفيذ سياسة التشغيل الوطنية، وذلك من خلال توفير خدمات التوظيف والتدريب المهني وخدمات القروض البالغة الصغر على سبيل المثال.



ينبغي على النقابات أن تتعاون بشكل مستمر مع الوزارة المسؤولة عن التشغيل

تؤدي هذه الوزارة دورًا رئيسيًا في تنسيق مساهمات الشركاء الاجتماعيين، فهي الوسيط بين الشركاء الاجتماعيين والوزارات المؤثرة مثل وزارة المالية والاقتصاد التي لا تتعاطى عادةً مع الأمور المرتبطة بالعمل والأيدي العاملة.



لقد غابت الوزارة المسؤولة عن التشغيل عن عملية إعداد استراتيجية الحد من الفقر في السنغال على الرغم من دعوتها للمشاركة. وفي غياب النصير التقليدي للشركاء الاجتماعيين الذي يدعمهم ويحفزهم ويحقق آراءهم ومدخلاتهم من الناحية الفنية والسياسية مع الإدارة العامة، تقلصت مساحة المناورة أمام هؤلاء الشركاء تقلصًا كبيرًا، فقد كان التعامل وجهًا لوجه مع وزارة الاقتصاد والمالية صعبًا؛ نظرًا لأن هذه الوزارة غير معتادة على التعامل مع الشركاء الاجتماعيين (D'Achon, 2011).

يمكن للنقابات تطوير أدوات لإشراك الفئات الضعيفة في العملية

العمال غير المنظمون

عادة ما يُستثنى العاملون في الاقتصاد غير المنظم من الحماية التي يوفرها قانون العمل. وفي بعض البلدان، تدعم النقابات العمالية هؤلاء العمال سواء في إطار المؤسسات القائمة التابعة لهذه النقابات أو بمساعدتهم في تأسيس منظمات خاصة بهم. وفي ما يلي بعض الأمثلة:



تأسيس نقابات عمالية جديدة: في بيرو، أُقرّ مرسوم صدر عام ١٩٩٢ بإمكانية تأسيس العمال المستقلين لمنظمات خاصة بهم. وفي أيلول/سبتمبر ٢٠٠٦، أسس اتحاد عمال أمريكا الجنوبية (Central Latinoamericana de Trabajadores) اتحاداً جديداً للعمال غير المنظمين في بيرو والذي يضم ثمانية نقابات وطنية للعمال غير المنظمين.

تغيير حالة النقابات العمالية القائمة لدمج رابطة العمال غير المنظمين في هياكل صنع القرار: تأسست في إسبانيا رابطة لأصحاب المهن الحرة في عدد من القطاعات، وكانت لها كافة الحقوق التصويتية في تحالف النقابات العمالية.

تأسيس شبكات أو شركات أو منظمات سياسية مشتركة مع شبكات العمال غير المنظمين: تأسست رابطة العاملين من المنازل البنغالية في عام 1995، وهي منتشرة الآن في 64 مقاطعة، وتضم 18000 عامل من المنزل. وتتبع هذه الرابطة الاتحاد الدولي لعمال النسيج والملابس والجلود وشبكة HomeNet.

الشباب

يعد الشباب مثلاً آخر على فئات العمال الضعيفة، ويمكن للشركاء التجاريين تعزيز تشغيل الشباب عبر عدة وسائل، منها على سبيل المثال وضع وإدارة نظم للتعليم والتدريب المهني، وتأسيس صناديق للتدريب. وتشهد العديد من البلدان الآسيوية والإفريقية مشاركة ثلاثية الأطراف في المجالس الاستشارية الوطنية المعنية بالموارد البشرية. وتعد المشاركة ثلاثية الأطراف عاملاً مؤثراً في تصميم نظم اعتماد المهارات الوطنية في الدول الأعضاء في الجماعة الكاريبية وفي شيلي وماليزيا وموريشيوس وسنغافورة وجنوب إفريقيا وسري لانكا وتونس وتركيا والعديد من الدول الأوروبية.

وفي بعض الدول الأوروبية ودول أمريكا الجنوبية، يشارك ممثلون عن الشباب في إدارة نظم التدريب الوطنية (ILO, 2013b).



دراسة حالة

العمل المشترك لتعزيز تشغيل الشباب في صربيا



في صربيا، تضرر الشباب بصفة خاصة ضررًا بالغًا نتيجة الأزمة الاقتصادية العالمية؛ حيث يعاني أكثر من ثلث الشباب من البطالة، في حين يعمل ثلث الشباب الذين وجدوا فرص عمل في وظائف مؤقتة غير محمية أو غير منظمة. وغالبًا ما لا يتناسب تعليم الشباب في المدارس مع ما يبحث عنه أصحاب العمل، مما يصعب على الشباب مهمة العثور على وظيفة.

لمواجهة هذه المشكلات، عملت الحكومة الصربية مع النقابات العمالية وأصحاب العمل على تصميم تدخلات سياسية جديدة؛ لمنح الشباب ولاسيما ذوي المستويات التعليمية المنخفضة فرصة لإيجاد عمل كريم والمحافظة عليه. وبدعم مقدم عبر مشروع تجريبي تموله إيطاليا، أعدت النقابات العمالية الصربية أداة تدريبية تستهدف الشباب الأكثر تعرضًا لخطر البطالة طويلة الأجل.

كما يقوم التمويل الإيطالي بدعم مبادرة تنفذها الهيئة الوطنية للتشغيل في صربيا، وهي المبادرة التي تقوم بالربط بشكل مباشر بين الشباب الذين يعانون من محدودية فرص التعلم وأصحاب العمل الذين يقومون بتدريبهم على رأس العمل.

يمكن للنقابات أن تنفذ بعض أنشطة خطة عمل السياسة بشكل مباشر

يمكن إشراك النقابات في التنفيذ عبر طرق منها:

- تقديم التدريب المهني للعمال.
- ضمان معالجة مشكلات محددة تواجه المرأة العاملة وفئات محددة أخرى.
- تقديم التوعية والتثقيف في القضايا الأخرى المتعلقة ببيئات العمل مثل فيروس نقص المناعة البشرية/ متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز).
- تقديم المشورة وإعادة التدريب لمساعدة أعضاء هذه النقابات في الحصول على عمل في حالات التسريح أو الفصل الجماعي.



تقدم النقابة العمالية الرئيسية في إسبانيا (Comisiones Obreras) معلومات وخدمات التوجيه والبحث عن عمل، كما أنها تساعد الأعضاء في تنظيم الأعمال الحرة. بالإضافة إلى ذلك، تقدم النقابة معلومات وخدمات توجيهية للعمال الذين يشاركون في دورات النقابة التدريبية بما في ذلك تحديد الفرص المتاحة في سوق العمل والتقييم الشخصي وفرص التدريب وأساليب البحث عن عمل (ILO, 2006).

دراسة حالة



قرغيزستان: دور النقابات العمالية في البرنامج الوطني للحد من الفقر



أعلنت مجموعة مبادئ التنمية للجمهورية القرغيزية، التي تعتبر إطار عمل التنمية الوطني بالدولة، أن الرفاهة السياسية والاجتماعية لشعب قرغيزستان هي الهدف الوطني العام للفترة حتى عام ٢٠١٠. وكانت المرحلة الأولى من تنفيذ هذا الإطار الوطني هي الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر. وتضمنت هذه الاستراتيجية حزمة كاملة من الأنشطة والبرامج والمشروعات والأبحاث للفترة حتى عام ٢٠٠٥.

وصدر مرسوم رئاسي بتأسيس المجلس الوطني لإطار عمل التنمية الوطني وأمانته. وتشكلت لجان تنسيقية و٢٣ فريق عمل. وكانت النقابات العمالية جزءاً من فرق العمل والتنسيق هذه. واستمر تنفيذ الأعمال التحضيرية على نطاق واسع طوال عامين.

ووضعت الأمانة مجموعة من الأنشطة بمواعيد نهائية للتنفيذ، ورصدت الموارد المالية اللازمة لهذه الأنشطة، وحددت النتائج المتوقعة منها. وكانت النقابات العمالية من بين الأطراف الفاعلة في هذه الأنشطة؛ فعلى سبيل المثال: تولت النقابات مسؤولية تأسيس الشراكات الاجتماعية وتحسين الأساس القانوني وتدريب الموظفين وإعادة تدريبهم.

وأسهّم اتحاد النقابات العمالية في جمهورية قرغيزستان في إعداد الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر، وتحديدًا في القسم المعني ببناء مجتمع عادل. وساعد الائتلاف في وضع اقتراحات لاختبار الوسائل ومنهجية تقييم المعايير الاجتماعية.

كما ساعد الاتحاد في تحسين آلية توفير الدعم الاجتماعي لمعادلة الزيادة في تكاليف الطاقة، وعمل على وضع مقترح لإصدار بطاقات اجتماعية للمحتاجين، وهو برنامج من شأنه تقديم صورة أكثر شمولية للفقر في مختلف المناطق. كما كانت النقابات قادرة على دمج مواقفها من زيادة الدخل الحقيقي والأجور ومعدلاتها وتوفير فرص العمل في أولويات الاستراتيجية.



وجرت أعمال إعداد الاستراتيجية في إطار من الحوار المفتوح والعاقل بين الشركاء، كما عقدت مؤتمرات تناولت الأمور النظرية والعملية، بالإضافة إلى الندوات التمثيلية الدولية واجتماعات ومناقشات الطاولات المستديرة. وقد شاركت النقابات العمالية في هذه الفعاليات، بل استضافت بنفسها مجموعة من تلك الفعاليات.



ونظم اتحاد النقابات العمالية في جمهورية قرغيزستان دورات تدريبية محلية للنشطاء النقابيين؛ حيث كان يتم تحديد مواقف النقابات وإعداد المقترحات. وقد أجادت هياكل النقابات العمالية في المناطق والأقاليم التصرف أثناء تنفيذ المشاريع المتعلقة بإمدادات المياه، وإعادة تأهيل المنشآت الاجتماعية والثقافية والتعبئة الاجتماعية. وساعد النقابيون العمال الاجتماعيين على مستوى المناطق والأقاليم في إعداد البطاقات الاجتماعية وبطاقات الفقر

المصدر: Semyonova, 2004, pp. p. 29-35

يمكن أن تضع النقابات العمالية عمليات موازية لدعم التنفيذ

يمكن أن تضع النقابات العمالية عمليات تشاورية موازية لزيادة فاعلية حشد التأييد لمواقفها، وضمان تمثيل مصالحها. ومن المعلوم أن زيادة الفاعلية تستلزم ربط جهود حشد التأييد السياسي بالمنتديات الوطنية.

وعندما تفتقر الحكومات إلى الإرادة السياسية لتنفيذ سياسات التشغيل الوطنية، يمكن أن تضطلع النقابات العمالية بدور في تنفيذ هذه السياسات. وكان هذا ما حدث في زنجبار عندما ضعفت جهود السياسة الوطنية.



دراسة حالة

النقابات العمالية في زنجبار تضع استراتيجية موازية من أجل ضمان فرص عمل كريمة

يعد خلق فرص عمل منتجة ومستدامة عنصرًا أساسيًا في الطريق نحو تحقيق أهداف رؤية زنجبار طويلة المدى. وتهدف سياسة زنجبار للتشغيل لعام 2009 إلى تحفيز الإنتاجية الوطنية؛ بغية الوصول إلى التشغيل المنتج الكامل والاختياري، والحد من البطالة ومعدلاتها وتحسين إنتاجية العمل. وقد صنفت استراتيجية النمو والحد من الفقر للفترة من 2010 - 2015 خلق فرص العمل تحت باب الركيزة الأولى «النمو والحد من فقر الدخل».

وقد تأسس مؤتمر النقابات العمالية الزنجبارية كمنظمة عمالية جامعة في عام 2002 عقب اندماج تسع نقابات في المنطقة. وفي إحدى ورش العمل التي نظمها المؤتمر بدعم من مجلس النقابات العمالية الدانمركية للتنمية والتعاون الدوليين في كانون الأول/ديسمبر 2011، شدد المشاركون على غياب الإرادة السياسية اللازمة لتنفيذ سياسة التشغيل الوطنية.

وانطلاقًا مما سبق، أعد المؤتمر استراتيجية النقابات العمالية المعنية بالعمل الكريم والتشغيل، والتي تسعى إلى اعتبار جهود خلق فرص العمل ضمن أولويات التخفيف من حد الفقر والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. ورأى المؤتمر أن أنسب منهج لتوفير فرص العمل الكريمة وتشجيع التشغيل في زنجبار هو الحوار الاجتماعي.

وتوجد طرق مختلفة يمكن أن تسهم من خلالها النقابات العمالية في إيجاد فرص عمل كريمة في زنجبار:

- ضمان احترام وتدعيم **الحرية النقابية** في زنجبار؛ إذ إن الحرية النقابية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها الحكم الرشيد والمساءلة، وضمان مشاركة العاملين في النقابات الخاصة بهم.

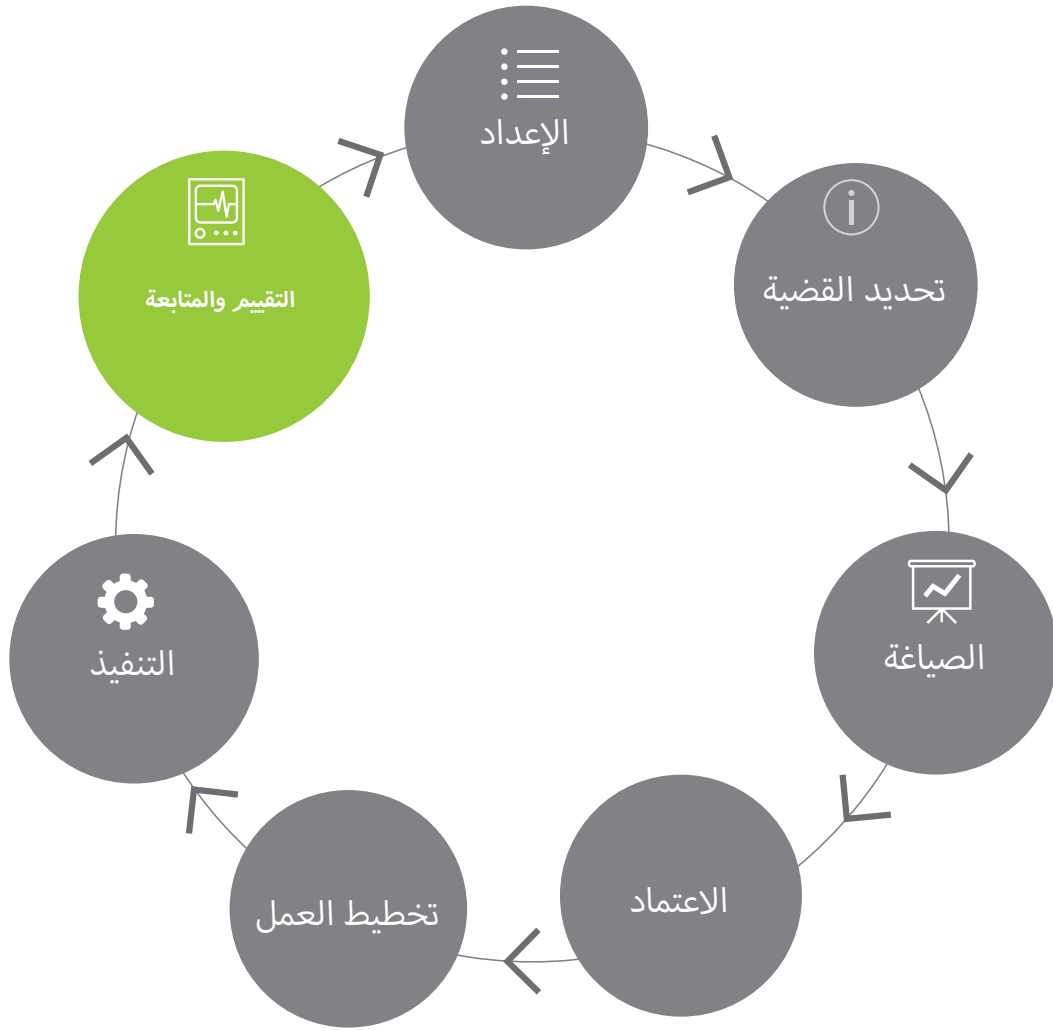




- تدعيم **قدرة النقابات العمالية وقوتها** من خلال التحفيز على حشد الأعضاء والتمثيل الفعال وتقديم الخدمات لأعضاء النقابات والعمال.
- الانخراط في **حملات التأييد والضغط** المنهجية للمطالبة بفرص عمل كريمة في زنجبار. وينبغي زيادة التركيز على دور المرأة والشباب في خلق فرص العمل، ولاسيما في المناطق الريفية، من خلال مبادرات التنمية الاقتصادية المحلية والاقتصاد المحلي والمؤسسات العامة.
- ضمان أن **المفاوضة الجماعية** هي أكثر إسهامات النقابات العمالية مباشرة في جهود خلق فرص العمل والحد من الفقر.
- التشديد على أن احترام **حقوق النقابات العمالية** عنصر محوري للازدهار الاقتصادي.
- دعم آليات **تحسين الإنتاجية** باعتبارها من عوامل خلق فرص العمل وتحسين مستوى المعيشة.
- دراسة تحول النقابات العمالية إلى أطراف اقتصادية رئيسية من خلال تأسيس **مؤسسات قائمة على العمال**.

Source: ZATUC/LO-FTF, 2011

3.7. المرحلة السابعة: المتابعة والتقييم - كيف يمكن التحقق من أن الإجراءات والخطوات المنفذة تعمل؟



توفر **المتابعة** بيانات موثوقة وتعليقات مفيدة حول تنفيذ السياسات، وهي عملية مستمرة تساعد الأطراف المعنية المسؤولة عن تنفيذ السياسات مساعدة مباشرة في إنجاز العمل المطلوب منها، في حين أن **التقييم** هو تحليل لبيانات المتابعة للتأكد من نجاح أو إخفاق السياسات والوقوف على الأسباب وراء هذا النجاح أو الإخفاق. وتجري عملية التقييم على فترات متباعدة من دورة حياة السياسة، وغالبًا ما يكون ذلك كل خمس سنوات.

والمتابعة والتقييم معًا هما الآلية التي يمكن من خلالها قياس مدى تحقيق أهداف وغايات السياسة وتأثيرها وطبيعة التحديات والقيود، فهما أداة لتنقيح السياسة الحالية وإعداد السياسات المستقبلية. كما أن المتابعة والتقييم يدعمان الحوار حول السياسات بين الحكومات والشركاء الاجتماعيين؛ إذ يساعدان الحكومة في التعبير عن اختياراتها السياسية وحشد الموارد أثناء مناقشة الميزانية.

وتوضح المتابعة والتقييم ما إذا كان يتم تنفيذ السياسة على النحو الصحيح أم لا، وما إذا كان يتم تنفيذ السياسة الصحيحة أم لا. وينبغي أن تتضمن كافة سياسات التشغيل الوطنية وصفاً لإطار المتابعة والتقييم.

أنواع التقييم

يوجد نوعان من التقييم الذي يلي عملية المتابعة، وهما تقييم العملية؛ حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها في توضيح أسباب النجاح أو الإخفاق في تحقيق المستهدفات، وتقييم الأثر الذي ينظر في النتائج. ويتم قياس رفاهة الأفراد أو الأسر أو العائلات وتأثيرات البرامج ومقارنتها بما كان ليحدث بدون هذه البرامج. ويصعب أحياناً قياس هذه التأثيرات نتيجة العوامل الأخرى التي يحتمل أن تؤثر على رفاهة الأفراد.



وعندما تخفق السياسات في تحقيق التأثير المطلوب، عادةً ما يكون هذا الإخفاق أحد نوعين: الإخفاق النظري الذي يحدث عندما تنفذ السياسة على النحو المقصود منها، ولكنها تخفق في تحقيق الأثر المطلوب؛ فعلى سبيل المثال، تتخذ الدولة إجراءات لتحسين تعليم الشباب بهدف الحد من البطالة بينهم، غير أن معدلات البطالة بين الشباب لا تزال مرتفعة. ورغم تنفيذ إجراءات السياسة لم تحدث تغييرات على أرض الواقع، مما قد يشير إلى أن نظرية ربط بطالة الشباب بضعف مستوى التعليم قد تكون غير صحيحة. والنوع الثاني هو إخفاق التنفيذ، ومن ذلك على سبيل المثال عدم تجاوب نظام التعليم والتدريب الذي وضعته السياسة مع احتياجات سوق العمل، أو عدم سهولة استفادة الشباب من هذا النظام.

وينبغي أن ينظر تقييم سياسة التشغيل الوطنية إلى العوامل الآتية:

الارتباط بالواقع: هل تم تحديد المشكلة تحديداً صحيحاً؟ هل تم إغفال أي جوانب مهمة؟ هل كان المنطق وراء التدخل صحيحاً؟ ولماذا؟

الفاعلية: هل تم تحقيق النتائج المخطط لها أم لا؟ ولماذا؟

الكفاءة: هل تم استغلال الموارد على أفضل نحو ممكن؟ ولماذا؟

الأثر المقصود وغير المقصود: إلى أي مدى أسهمت السياسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل؟ ولماذا؟ وهل حقق المشروع أي نتائج إيجابية أو سلبية غير متوقعة؟

الاستدامة: هل حققت السياسة تأثيرات إيجابية مستمرة بعد انتهائها؟ ولماذا؟

ما العناصر التي يتألف منها إطار المتابعة والتقييم الجيد؟

ينبغي أن توضح سياسة التشغيل الوطنية إطار العمل الذي سيتم اعتماده في المتابعة والتقييم. وتختلف أطر المتابعة والتقييم المدمجة في سياسات التشغيل الوطنية من دولة لأخرى، وإن كان ينبغي أن تتضمن أدوارًا ومسؤوليات محددة تحديدًا واضحًا وأطرًا زمنية معقولة وميزانيات واقعية، وتقييمًا لأي حواجز قد تعيق عملية جمع البيانات.

ويكون إطار المتابعة والتقييم مستدامًا متى كان وثيق الصلة بالواقع وفعالًا وكفؤًا. وينبغي أن تتصرف النقابات العمالية بيقظة لضمان تلبية إطار المتابعة والتقييم للمعايير السابقة.

ويكون إطار العمل وثيق الصلة بالواقع متى حدد على نحو واضح الأطراف التي تعد المعلومات وتستخدمها، وحدد احتياجات هذه الأطراف. وينبغي أن توجد روابط وثيقة بين مصلحة الإحصاءات الوطنية والوزارة المسؤولة عن التشغيل.

ويكون إطار العمل فعالاً متى وفر في الوقت المناسب معلومات يمكن استخدامها في عملية صنع القرار. وينبغي أن يحدد الإطار هيكل تدفق المعلومات ومواعيده بين الأطراف المعنية المختلفة.

ويكون إطار العمل كفؤًا متى حقق النتائج المطلوبة بتكلفة مقبولة.

وتسعى أطر المتابعة والتقييم الجيدة إلى استخدام مؤشرات ذكية «SMART» لمراقبة تحقيق المستهدفات، ويُقصد بالمؤشرات الذكية تلك المؤشرات:

Specific محددة

Measurable قابلة للقياس

Achievable قابلة للتحقيق

Relevant ذات الصلة

Time-bound المرتبطة بجدول زمني

ما الأدوار التي يمكن أن تؤديها النقابات العمالية في مراقبة سياسة التشغيل الوطنية؟

يمكن أن تضطلع النقابات العمالية بأدوار مختلفة بوصفها جهات مقدمة ومستخدمة للمعلومات وجهات متابعة ومراقبة أيضًا (ILO, 2012).

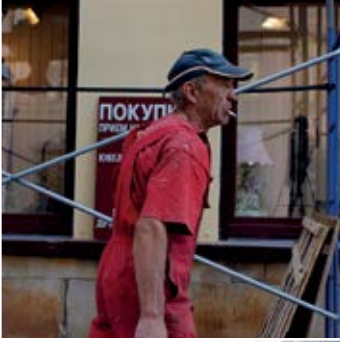
- يمكن أن تسهم النقابات العمالية في المناظرات والمناقشات التي تدور حول أولويات ونتائج عمليات المتابعة والتقييم. ويمكن أن تعمل النقابات أيضًا على ضمان وجود روابط بين إطار متابعة التشغيل ونظام المتابعة الوطني العام، ومن ذلك على سبيل المثال: مصلحة الإحصاءات الوطنية.
- يمكن أن تشارك النقابات العمالية أيضًا في تصميم نظام المتابعة والتقييم من خلال المساعدة في اختيار مؤشرات تشغيل واقعية.

- يمكن أن تقوم النقابات **العملية بأنشطة** المتابعة وتقديم التحليلات والمشورة السياسية؛ إذ تمتلك النقابات ميزة تنافسية في أنواع معينة من المتابعات. ويمكن تكليف النقابات بتنفيذ أنشطة المتابعة في حدود إطار العمل المحدد، وربما تختار النقابات تنفيذ أنشطة المتابعة الخاصة بها خارج حدود النظام.
 - في حالة امتلاك النقابات العملية لقدرات بحثية، يكون استقلال هذه النقابات إسهامًا مفيدًا في **تحليل السياسات**. وتعتمد بعض الأنظمة أيضًا على معاهد البحث المستقلة والجامعات والمنظمات غير الحكومية والشركاء الاجتماعيين الآخرين.
 - يمكن أن تنفذ النقابات **أنشطة مراقبة موجهة نحو الإجراءات**؛ فعلى سبيل المثال، قد ترغب النقابات في متابعة تنفيذ برامج التشغيل على المستوى المحلي أو مستوى الشركات. يمكن أن تتابع النقابات الموقف عن كثب من جهة العمال، والتدخل بشكل مباشر في حالة عدم تحقيق البرامج للنتائج المرجوة. وفي البيئات السياسية الصعبة، يحتمل أن يكون التدخل المباشر أقل تسببًا في مواجهات مع الدولة من نشر تقارير تنتقد الحكومة.
 - يمكن للنقابات العملية **نشر المعلومات** وتوزيعها، وتمتلك بعض النقابات خبرة في تحويل المعلومات إلى نواتج مناسبة لقطاع عريض من الفئات المحلية المستهدفة، بما في ذلك حملات الإعلام والتوعية العامة.
 - يمكن أن تقوم النقابات العملية بإعداد التقارير **والتعبير عن المخاوف** المتعلقة بغياب الاتساق بين التنفيذ وسياسة التشغيل الوطنية. ويمكن أن تقدم هذه المخاوف إلى الحكومة من خلال إعداد تقارير دورية أو مراجعة خطة العمل.
- ان معظم أنظمة المتابعة والتقييم تشمل ممثلين عن النقابات العمالية في لجانها أو مجموعات عملها. ولكن في بعض البيئات السياسية، قد تفضل النقابات العمالية البقاء خارج النظام؛ مخافة السقوط في معية وتحت سيطرة الحكومة.



دراسة حالة

مراقبة النقابات العمالية لسوق العمل في روسيا



تسببت الأزمة المالية العالمية في تفاقم المشكلات المتعلقة في سوق العمل الروسي؛ مما دفع اتحاد النقابات العمالية الروسية المستقلة إلى بدء مراقبة الأوضاع في سوق العمل. وتم وضع نظام المتابعة في عدد من القطاعات الاقتصادية والمناطق الجغرافية في الاتحاد الروسي، وأصبحت عملية المتابعة تتم أسبوعياً منذ تشرين الأول/أكتوبر 2008.

وكان الحصول على المعلومات يتم من خلال منظمات النقابات العمالية الأساسية واللجان المركزية للنقابات القطاعية والاتحادات الإقليمية للنقابات العمالية. وكانت هذه الجهات تجمع إحصائيات أسبوعية عن الشركات التي تعاني من مشكلات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والعمالية، في حين يتولى الاتحاد تحليلها أسبوعياً. وجاءت جهود المتابعة هذه لتكمل أنشطة المتابعة التي تنفذها وزارة الصحة والتنمية الاجتماعية الروسية؛ نظراً لأن الحكومة والسلطات المحلية لم تأخذ في اعتبارها جميع العاملين عن العمل.

وقد ركزت متابعة النقابات العمالية على:

- قرارات الفصل من العمل.
- تخفيض الرواتب وتأخر دفعها.
- تأخر دفع الزيادات أو المدفوعات الأخرى المنصوص عليها بموجب الاتفاقيات الجماعية.
- رفض أصحاب العمل إبرام الاتفاقيات الجماعية أو تمديد سريانها.
- تطبيق نظم تخفيض ساعات العمل.
- إيقاف العمل.
- تطبيق الإجازات الإجبارية بناءً على رغبة الإدارة.
- معدلات الفائدة على الائتمان التي تدفعها الشركات.
- وقائع رفض الائتمان.
- المشكلات الأخرى التي يصاحبها عادةً انتهاك صاحب العمل لقوانين العمل.

تم عرض النتائج للمناقشة في اللجنة الروسية الثلاثية ثلاثية الأطراف بتنظيم العلاقات الاجتماعية والعمالية، وفي اللجنة الحكومية المعنية بالتنمية المستدامة للاقتصاد الروسي.

النتائج المحققة

أصرت النقابات العمالية على توسيع دور الحكومة في تشجيع التشغيل، وتم وضع إجراءات للحد من التوتر في سوق العمل في كافة مناطق الدولة. وتم تنفيذ هذه الإجراءات خلال الفترة من 2009 إلى 2011. وجاء تمويل الأنشطة من الميزانية الاتحادية؛ مما أدى إلى تخفيض معدل البطالة المسجلة بمقدار ١,٤ مرة خلال الفترة من أوائل 2009 إلى الربع الثالث من عام 2011.

وعلى مستوى روسيا الاتحادية بالكامل، تم إشراك ما يزيد عن ٥ مليون نسمة في البرامج المختلفة من أوائل 2009 وحتى أيلول/سبتمبر 2011. وتضمنت الأنشطة:

- التدريب المهني للعمالة المهددة بالتسريح.
- تنظيم أعمال مؤقتة وعامة.
- توفير فرص للتدريب الداخلي (التدريب على رأس العمل) لخريجي المعاهد المهنية.
- تقديم دعم محدد الأهداف للمواطنين بما في ذلك إعادة نقلهم لمناطق أخرى لشغل وظائف متاحة.
- اتخاذ تدابير لتشجيع العاطلين عن العمل على تنظيم تدابير لتعزيز ريادة الأعمال والعمل الحر للسكان العاطلين عن العمل.

وقد ساعد نظام المتابعة الخاص بالنقابات العمالية في تأسيس فريق العمل المعني بتطوير القرى أحادية الصناعة ضمن اللجنة الحكومية للتنمية والتكامل. وتضمن فريق العمل ممثلين عن الحكومة وإدارة رئيس الاتحاد الروسي، والمؤسسات الدولية والمصارف التي تمتلك الدولة حصصاً فيها، ومؤسسات التنمية واتحاد النقابات العمالية الروسية المستقلة. وساعد الدعم الحكومي الموجه لتطوير القرى أحادية الصناعة على إيجاد أماكن عمل جديدة، مما أسهم بشكل كبير في الحد من البطالة. وخلال عام ٢٠١٠ - ٢٠١١، وقع الاختيار على ٥٠ قرية من بين القرى أحادية الصناعة والبالغ عددها ٣٣٥ قرية للحصول على دعم من الميزانية الاتحادية (٣٥ قرية في عام ٢٠١٠ و ١٥ قرية في ٢٠١١).

وساعدت البيانات التي تم جمعها أثناء متابعة النقابات العمالية (على سبيل المثال، البيانات المتعلقة بديون الراتب في شركات معينة) على حل كثير من المشكلات بمساعدة الحكومة. وعكست معلومات متابعة النقابات العمالية بيانات أكثر تفصيلاً عن شركات بعينها مقارنةً بالبيانات التي تقدمها الإحصاءات الرسمية.





وقد أتاح نظام متابعة النقابات العمالية أيضًا إمكانية إعداد تقديرات قصيرة الأجل دقيقة، مما مكن من الكشف عن المشكلات بسرعة في بعض المناطق والقطاعات الاقتصادية والشركات المحددة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

ومن الضروري أن نوضح أن هذه المتابعة كانت هي المتابعة الوحيدة في الدولة التي لا تقوم على المعلومات المستلمة من أصحاب العمل.

المصدر: Esaulova, 2011

ثلاثة نماذج لأطر تنسيق سياسات التشغيل الوطنية وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها

الدولة: أوغندا

التنسيق والتوجيه	التنفيذ	المتابعة والتقييم والتمويل
مجلس تشغيل وطني عالي المستوى بعضوية على مستوى الأمين العام الدائم أو الرئيس التنفيذي ومشاركة من مختلف الوزارات والدوائر والوكالات والشركاء الاجتماعيين. نطاق الاختصاص: يقوم هذا المجلس بتوجيه الجهود الرامية إلى تنفيذ السياسة والرقابة عليها؛ ويحدد مجالات التنفيذ ذات الأولوية؛ ويقترح طرقاً لدمج هدف التشغيل في كافة قطاعات الاقتصاد؛ ويساعد في رفع الوعي بمختلف أبعاد مشكلة التشغيل؛ ويضع توجيهات إرشادية؛ ويحدد مستهدفات للتشغيل.	تنص السياسة على أن تضطلع الحكومة بالمسؤولية الكاملة عن تنفيذ السياسة بمشاركة كافة الأطراف الأخرى التي تضم القطاع الخاص ومنظمات أصحاب الأعمال والعمال وشركاء التنمية والمنظمات غير الحكومية والمنظمات المجتمعية والأفراد. تعاون اتحاد أصحاب الأعمال الأوغنديين والنقابات العمالية باعتبارهم شركاء اجتماعيين مع الوزارة المعنية بالعمل والأجهزة الأخرى المعنية في مراقبة إنجاز أهداف هذه السياسة وفي نشر المعلومات. ويتم تشجيع كل من رابطات أصحاب الأعمال والنقابات العمالية على أن تضم إلى عضويتها عدداً كبيراً من المؤسسات صغيرة الحجم غير المسجلة بما في ذلك أصحاب الأعمال الذين يعمل لديهم عامل واحد أو عاملان والأعضاء العرضيين/ الموسمين.	يتم مراقبة وتقييم تنفيذ تدابير السياسة وأثرها على كافة المستويات بصفة دورية باستخدام مؤشرات مناسبة. يستلزم ذلك المشاركة الكاملة من كافة الوزارات والدوائر والوكالات والقطاع الخاص ومنظمات أصحاب الأعمال والعمال والمجتمع المدني. من غير المتوقع الحصول على أي تمويل إضافي. وتتوزع مسؤولية تمويل سياسة التشغيل الوطنية على الوزارات والدوائر والوكالات المعنية إضافة إلى الحكومات المحلية والشركاء الاجتماعيين ومنظمات المجتمع المدني.

الدولة: الأردن

التنسيق والتوجيه	التنفيذ	المتابعة والتقييم والتمويل
يرأس المجلس الأعلى لتنمية الموارد البشرية رئيس مجلس الوزراء، ويتألف المجلس من أعضاء من الوزارات الرئيسية المعنية بقضايا الموارد البشرية والعمل (التعليم، والتعليم العالي، والعمل، والاقتصاد، والتجارة)، بالإضافة إلى ممثلي القطاع الخاص والنقابات العمالية والمؤسسات الفنية المتخصصة. سوف يتولى المجلس الأعلى لتنمية الموارد البشرية بمجرد تأسيسه ودخوله مرحلة التشغيل الكامل مسؤولية مراجعة التقارير ربع السنوية واتخاذ قرارات التنسيق اللازمة بين الوزارات والهيئات العامة. وسوف يراجع المجلس الأعلى أيضًا تقريرًا سنويًا عن سير العمل يعده فريق التنفيذ، ويقدمه لمجلس الوزراء لاعتماده في حالة اشتغال التقرير على تغييرات في خطة العمل. ومن المقترح أيضًا أن يصبح المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية أمانة عامة للمجلس الأعلى لضمان وضع سياسات مبنية على الأدلة والبراهين وتوفير المعلومات والتحليل في الوقت المناسب لصنع القرار. ويفترض أن تخضع استراتيجية التشغيل الوطنية إلى عملية تحديث كاملة كل 3 سنوات.	تألف فريق التنفيذ من كافة الوزارات وهيئات القطاع العام المسؤولة عن تنفيذ إجراءات متعددة. واختار مجلس الوزراء العمل بقيادة فريق التنفيذ ورفع التقارير إلى مجلس الوزراء والمجلس الأعلى لتنمية الموارد البشرية (بمجرد تأسيسه) حول التقدم المحرز في عملية التنفيذ. يفترض أن يجتمع فريق التنفيذ بصفة شهرية مع الفرق الفرعية أو مجموعات المشروعات الفرعية لدراسة موضوعات مثل العرض والطلب والجوانب التنظيمية. ويعد فريق التنفيذ تقريرًا ربع سنوي حول التقدم المحرز في إطار الجدول الزمني والمؤشرات الواردة في خطة التنفيذ. وستعمل خطة التنفيذ على تلخيص أي تحديات أو تأخير واقترح السبل اللازمة للتغلب عليها. وستعتمد عرض التغييرات الطارئة على ملخصات المشروعات وخطة التنفيذ على فريق التنفيذ على أن يعتمدها وزير العمل. ويتعين تسليم أي تغييرات على خطة العمل إلى مجلس الوزراء لاعتمادها. سيكون هناك حاجة إلى وجود وحدة تنفيذ صغيرة لكن على درجة عالية من الاحترافية لدعم فريق التنفيذ.	تجري عملية المتابعة والتقييم على المستوى المؤسسي داخل وحدتين حكوميتين: - وحدة إدارة الأداء الحكومي في وزارة تنمية القطاع العام - وحدة التسليم في مكتب رئيس الوزراء ساعدت إدارة الأداء الحكومي على التوفيق بين مؤشرات أداء استراتيجية التشغيل الوطنية ومؤشرات أداء الأجندة الوطنية، وزودت فريق التنفيذ بنظام آلي لتحديث التقدم المحرز في كل نشاط من الأنشطة. كما وفرت الإدارة تدريبًا مكثفًا للفريق حول مراقبة النظم وتقييمها. رفعت وحدة التسليم خطة التنفيذ على موقعها الإلكتروني المتاح أمام الجمهور، ومن المنتظر أن ترفع تقريرًا شهريًا إلى رئيس الوزراء لمتابعة سير عملية التنفيذ. وبعيدًا عن هذا، لا يوجد حاليًا برنامج تقييم مستقل في ما يتعلق باستراتيجية التشغيل الوطنية، وهو ما يستدعي تنمية هذه المقدرة بطريقة مستدامة في هيئة حكومية لديها قدر كبير من الاستقلال عن الوزارات والهيئات المنفذة. ويعد المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية الهيئة العامة المثالية للقيام بهذا الدور؛ حيث يدخل تقييم الموارد البشرية وسياسات التشغيل في دائرة اختصاصه، كما أنه مستقل عن أي من الوزارات التنفيذية. ويلزم على المركز بناء وتطوير قدرات التقييم للقيام بهذا الدور.

الدولة: الصين

التنسيق والتوجيه	التنفيذ	المتابعة والتقييم والتمويل
تم إطلاق اجتماع وزاري ثلاثي في عام ٢٠٠٣ لتوجيه سياسة التشغيل وتنسيقها، ويضم الاجتماع ٢١ عضوًا من وزارات مهمة ومصلحة الإحصاء والنقابات العمالية وجمعية الشباب واتحاد المرأة واتحاد ذوي الإعاقة وجمعية الصناعة والتجارة وحاكم كل مقاطعة. وترأست وزارة العمل أول الاجتماعات؛ حيث رأس الاجتماع نائب رئيس الوزراء؛ وذلك لضعف المشاركة من قبل بقية الوزارات. وتكمن أهمية مشاركة هذا المستوى الرفيع من السلطة في التأكد من الحصول على تأييد والتزام كافة الأطراف الفاعلة. يجتمع المجلس مرتين سنوياً؛ مرة في بداية العام لتحديد خطة العمل السنوية، ومرة في نهاية العام لمراجعة وتقييم سير الخطة وتنفيذها. يوفر قانون سياسة التشغيل لعام ٢٠٠٨ التحضيرات اللازمة لنظم التنسيق على المستوى المحلي. وتضطلع المستويات المحلية بالوظيفة عينها التي يضطلع بها الاجتماع الوطني لكن على المستوى المحلي. وتضم هذه المستويات نواب المحافظين ومدراء التوظيف والشركاء الاجتماعيين وممثلين عن الوزارات الرئيسية.	تمثل خدمة التشغيل الحكومي آلية التنفيذ الرئيسية، حيث يتعين على الحكومة بكل مستوياتها تحديد مستهدفات التشغيل، وتحمل مسؤولية تحقيق أهداف التشغيل المتفق عليها.	يضم نظام التقييم والمتابعة خمسة مكونات: 1. الفحص من القمة إلى القاع يتم هذا الفحص عن طريق الاجتماع الوزاري باسم مجلس الدولة أو عن طريق فريق محلي من الإدارات باسم الحكومة المحلية لفحص سير التنفيذ والأداء. 2. الرقابة المجتمعية من القاع إلى القمة تخصص الحكومة بكل مستوياتها هاتفًا وموقعًا إلكترونيًا وصندوقًا بريديًا وخلافه لتلقي الآراء حول مسائل التشغيل من كافة فئات المجتمع. 3. حملات تفتيش خاصة تنظم هذه الحملات على كافة مستويات الحكومة من خلال المقابلات مع مختلف الإدارات والجامعات والشركاء الاجتماعيين، والمؤسسات، والأفراد العاطلين وخلافه. وتركز هذه الحملات على المناطق التي تواجه صعوبات بحيث يمكن تقديم الإرشادات وحل المشكلات. 4. الإشراف الفردي يجري الإشراف الفردي عن طريق النقابات العمالية والاتحاد الصيني للصناعة والتجارة وغير ذلك من المؤسسات. 5. البرنامج التجريبي الذي تم تدشينه في عام 2011 من قبل وزارات المالية والعمل، وتم تحديد ستة عشر مؤشرًا لتقييم نتائج سياسات التشغيل الوطنية بالإضافة إلى الأداء الحكومي في إدارة واستخدام صندوق العمل. ترتبط مخصصات الموارد بنظام المتابعة والتقييم؛ لضمان استخدام المال العام في تحقيق مستهدفات العمل المتفق عليها محليًا وقوميًا.

المراجع



- Ahn, Pong-Sul.** 2014. *The role of trade unions in employment strategies* (Mongolia) (Bangkok, ILO).
- D'Achon, E.** 2011. *Social partners and their engagement in national development plans: Lessons learnt from a decade of implementation of poverty reduction strategies* (Geneva, ILO).
- Esaulova, S.** 2011. Unpublished submission to the International Labour Organization, Federation of Independent Trade Unions of Russia.
- Government of Madagascar.** 2006. *Madagascar's National Employment Action Plan* (Antananarivo).
- Hashemite Kingdom of Jordan.** 2011. *Jordan's National Employment Strategy 20112020-* (Amman, Ministry of Labour). Available online at <http://www.ilo.org/beirut/countries/jordan/lang--en/index.htm>.
- Hansen, E.** 2006. *Career Guidance: A resource handbook for low- and middle-income countries* (Geneva, ILO).
- Harasty, C.; van Liemt, G.; Tadjoeeddin, Z.; Pouchkin, M.** 2012. *Towards more inclusive employment policy making: Process and role of stakeholders in Indonesia, Nicaragua, Moldova and Uganda*, Employment Working Paper No. 137 (Geneva, ILO).
- International Labour Organization (ILO).** ١٩٦٤. *Convention concerning employment policy* (No. 122), 48th International Labour Congress session (Geneva).
- . 2009. *Recovering from the crisis: A global jobs pact adopted by the International Labour Conference at its ninety-eighth session* (Geneva).
- . 2010. *Public works and the creation of jobs: ILO notes on the crisis* (Lima, ILO). Available online at <http://www.oit.org.pe/2/wp-content/uploads/-29/04/2011Velasquez-obras-publicas-ingles.pdf>.
- . 2012a. *Guide for the formulation of national employment policies* (Geneva). Available online at http://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS_188048/lang--en/index.htm.
- . 2012b. *Employment diagnostic analysis: A methodological guide* (Geneva).

—. 2013a. *Documento de prioridades del sector trabajador para una política nacional de empleo* (unpublished document, Geneva).

—. 2013b. *Social dialogue: Recurrent discussion under the ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization* (ILC, 102nd session, 2013) – Report VI (Geneva).

—. 2014. *Pro-employment budgeting: How to link NEPs and national budgets* (Geneva, forthcoming).

Republic of Uganda. 2011. *Uganda's National Employment Policy; Increasing decent employment opportunities and labour productivity for socioeconomic transformation* (Kampala, Ministry of Gender, Labour and Social Development). Available online at <http://www.mglsd.go.ug/wp-content/uploads/04/2011/Employment20%policy1blank.pdf>

Semyonova, S.F. 2004. "Building a fair society - Kyrgyzstan's unions and poverty reduction", in *Labour Education* 20041-2/, Nos. 134-135 (Geneva, ILO).

Wang, Y. 2013. "Institution setting in employment policy formulation and implementation". Presentation delivered at the ILO Employment Policy Course, Turin (Italy), 16-27 September 2013.

Zanzibar Trade Union Congress (ZATUC) and Danish Trade Union Council for International Development Cooperation (LO-FTF). 2011. *Trade union strategy for decent work and employment*. Developed at the ZATUC/LO-FTF workshop on employment strategy (Jambiani).

الموارد والأدوات



African Labour Research Network: <http://www.alrn.net/>

Canadian Centre for Policy Alternatives: <http://www.policyalternatives.ca/offices#sthash.MYL2J2Oi.dpuf>

Egulu, L. 2004. Trade Union Participation in the PRSP Process. *Social Protection Discussion Paper Series No. 417*. Washington DC: World Bank.

ILO. 2006. Career Guidance: A resource handbook for low- and middle-income countries: http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_118211/lang--en/index.htm

ILO. 2012. *Employment Diagnostic Analysis; A methodological guide*: http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/WCMS_177130/lang--en/index.htm

ILO. 2012. *Understanding deficits of productive employment and setting targets: A methodological guide*: http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/WCMS_177149/lang--en/index.htm

ILO. 2012. *Guide for the formulation of National Employment Policies*: http://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS_188048/lang--en/index.htm

ILO. 2012. *The informal economy and decent work: A policy resource guide supporting transitions to formality* (Geneva, Employment Policy Department). Available online at http://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS_212688/lang--en/index.htm.

ILO. 2013. National Tripartite Social Dialogue: An ILO guide for improved governance.: http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/publications/WCMS_231193/lang--en/index.htm

Tripartite Consultation (International Labour Standards) Convention, 1976 (No. 144) - http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C144 (Convention concerning Tripartite Consultations to Promote the Implementation of International Labour Standards.)

Consultation (Industrial and National Levels) Recommendation, 1960 (No. 113) - http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R113 (Recommendation concerning Consultation and Co-operation between Public Authorities and Employers' and Workers' Organisations at the Industrial and National Levels)

Video on Youth employment in Serbia: <http://www.youtube.com/watch?v=Yn8ku-mtqel>

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal red ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



مكتب الأنشطة العمالية
(ACTRAV)

مكتب العمل الدولي
Route des Morillons 4
CH-1211 Geneva 22

سويسرا
www.ilo.org/actrav
actrav@ilo.org

ادارة سياسة التشغيل
(EMPLOYMENT)

مكتب العمل الدولي
Route des Morillons 4
CH-1211 Geneva 22

سويسرا
www.ilo.org/emppolicy
emp_cepol@ilo.org

ISBN 978-92-2 629344-1



9 789226 29344 1