

سلطنة عمان



وزارة القوى العاملة

منظمة العمل العربية



مكتب العمل العربى / القاهرة

المركز العربى لتنمية الموارد البشرية / طرابلس

ورشة العمل الاقليمية التدريبية حول:

" تنمية وتطوير المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية "

تحت شعار

" دعم المشروعات الصغرى دعم للأقتصاد الوطنى "

سلطنة عمان ، مسقط : 8 - 12 ديسمبر 2007

سياسات واستراتيجيات التشغيل

الدكتور / عادل لطفى
خبير التنمية البشرية
المملكة الأردنية الهاشمية

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
2	المقدمة
3	1 المفاهيم والمصطلحات الأساسية
6	2 سياسات واستراتيجيات التشغيل المتكاملة
6	1-2 نبذة مختصرة عن التخطيط الاستراتيجي لقضايا التشغيل
16	2-2 الملامح العامة لسياسات واستراتيجيات التشغيل المتكاملة
17	3-2 ملامح لبعض إستراتيجيات التشغيل في المنطقة العربية
21	3 سياسات واستراتيجيات التشغيل القطاعية
21	الملامح العامة لسياسات واستراتيجيات التشغيل القطاعية
23	4 الخطط التنفيذية لاستراتيجيات التشغيل ودور الشركاء الاجتماعيين
24	المراجع

مقدمة

باتت قضايا التشغيل في سوق العمل من القضايا العامة والملحة على كافة المستويات الدولية والإقليمية والوطنية، وأصبحت تعد من الأولويات ضمن أجندة العديد من الحكومات والهيئات المحلية والدولية. ولما كانت أسواق العمل بالأساس ذات ديناميكية متغيرة ومتجددة ، وان هناك تطورا في نظم العمل والإنتاج والذي يشمل أساسا تقليصا في وقت العمل ومرونة فيه، وبدء إمكانية العمل عن بعد وما يحمله ذلك من زيادة فرص مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي، فقد اقتضت الضرورة إلى وضع سياسات واستراتيجيات خاصة بسوق العمل والتشغيل تواكب التطورات المستجدة ، ويساهم في تنفيذ برامجها الشركاء الاجتماعيين من أجهزة حكومية معنية ، وتنظيمات لأصحاب العمل ، ومنظمات العمال النقابية بحيث يتم التشاور والتعاون فيما بينهم على أسس واضحة، وبصورة منتظمة ومستمرة.

تتحدث هذه الورقة عن استراتيجيات التشغيل المتكاملة عن طريق محورين ، الأول منهما يوضح فيه أسلوب التخطيط الاستراتيجي لقضايا التشغيل ، بينما يتناول المحور الثاني تطبيقا عمليا عن بعض الملامح العامة لسياسات واستراتيجيات التشغيل المتكاملة والقطاعية، وعن الخطط التنفيذية لذلك، ودور الشركاء الاجتماعيين في عمليات التنفيذ لبرامج هذه السياسات والاستراتيجيات. ولما كانت أسواق العمل ذات طبيعة متغيرة، فان سياسات واستراتيجيات التشغيل بحاجة أيضا إلى مراجعة وتحديث كلما اقتضت الضرورة ذلك.

وختاما نأمل أن تكون هذه الورقة الفنية قد غطت أهم الجوانب الرئيسية في عملية التخطيط الاستراتيجي لقضايا التشغيل ، والتي يمكن بواسطتها الاسترشاد بأسلوبها عند رسم أي إستراتيجية خاصة بالتشغيل لكل دولة بحسب ظروفها وإمكانياتها.

1- المفاهيم والمصطلحات الأساسية

لكي نتمكن من فهم وتفسير سياسات واستراتيجيات التشغيل، يتوجب الإلمام بمفاهيم مصطلحات سوق العمل. ومن المفاهيم الأساسية المرتبطة بسياسات واستراتيجيات التشغيل ما يأتي:

■ العمل

كل جهد فكري أو جسدي يبذله العامل لقاء أجر أو يولد دخلا سواء كان بشكل دائم أم عرضي أم مؤقت أم موسمي.

■ سوق العمل

يعرف مفهوم سوق العمل بأنه:

أ- الوسط الذي يبحث فيه العاملون لبيع خدماتهم، ويسعى أصحاب العمل لاستئجارها مقابل شروط وظروف يتفق عليها.

ب- منظومة العلاقات بين عرض الأفراد المتاحين للعمل، وفرص العمل المتاحة. وعليه فسوق العمل هو المؤسسة التنظيمية الاقتصادية التي يتفاعل فيها عرض العمل والطلب عليه، أي يتم فيها بيع خدمات العمل وشراؤها (وبالتالي تسعير خدمات العمل). وإذا كانت سوق العمل، مثل أي سوق، تتضمن بائعين ومشترين وقواعد وأسعار..، فإنها تمتاز بعدد من الخصائص منها:

- ◆ خدمات العمل تـؤجر ولا تباع
- ◆ خدمات العمل لا يمكن فصلها عن العامل
- ◆ ظروف العمل لا تقل عن السعر (الأجر) في تفسير قرارات العرض والطلب والحركة
- ◆ الطلب على العمل طلب مشتق أي هو طلب من أجل إنتاج سلع وخدمات يتم بيعها
- ◆ كثرة المؤسسات والتشريعات التي تحدد وتنظم آلية عمل السوق (إضافة إلى الحكومة) فثمة مؤسسات تؤمن الاتصال بين المشترين والبائعين لخدمات العمل، وتحت على تبادل المعلومات، وإجراء التعاقدات.

ويتنم في السوق تخصيص الموارد البشرية للوظائف عند معدلات أجر محددة. وإن تخصيص الأفراد للوظائف لا يمثل حاجة فردية فقط (العامل وصاحب العمل) بل و حاجة مجتمعية أيضاً حيث يتم تخصيص الموارد البشرية بين المنشآت والصناعات والمهن والأقاليم.

وقد يكون سوق العمل محليا أو وطنيا أو حتى عالميا بحسب الاختصاص والندرة.. الخ. وتعمل بعض أقسام سوق العمل وفقا لتشريعات وقيود محددة، وتقانات متقدمة (القطاع الحديث، والمنظم) في حين تعمل أقسام أخرى بشكل غير رسمي أو بظروف غير موثية (القطاع غير

المنظم). وحتى ضمن المؤسسة الواحدة يوجد سوق عمل داخلية ذات شروط خاصة بها يتم فيها الترقيّة وإسناد مناصب معينة.

ويتحدد نتيجة لنشاط السوق (العرض والطلب بحسب المهارات والتعليم وفي إطار البنى والأقسام والتشريعات) عدد من العناصر ، مثل : التشغيل ،و البطالة ،والأجور .
ونظراً لكثرة الأطراف المنخرطة في سوق العمل والمنافسة، فإن قرارات كل طرف في سوق العمل تكون متأثرة بسلوك وقرارات الآخرين،مثل:الرواتب،ومزايا العمل، والمهارات من أطراف السوق ومحركيها.

◆ العمال والراغبون في الحصول على مركز عمل مهما كانت مهاراتهم وخصائصهم
◆ أصحاب الأعمال ذوو الحاجة إلى خدمات العمل لإنتاج ما يرغبون من سلع وخدمات في مشروعاتهم

◆ التنظيمات العمالية العاملة على ضمان فرص وشروط العمل لأعضائها بما في ذلك تحديد الأجور

◆ التنظيمات المهنية،ومنها تنظيمات أصحاب العمل
◆ الجهات الحكومية باعتبارها أو لاً صاحب عمل، بل وربما صاحب العمل الأكبر في سوق العمل، وكذلك باعتبارها الحكم بين فئات العرض والطلب، وتقوم بما تسنه من تشريعات وبما تجريه من دراسات أو بما تتخذه من سياسات اقتصادية،ومالية،وتعليمية، واجتماعية تتعلق بتنظيم عمل السوق وتصرفات الأطراف المنخرطة في أنشطتها، وفقاً لما تصبو إليه في سياساتها التنموية بالمعنى الشامل، أي تشمل التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية، كما تنظم حركة القوى العاملة في القطر واليه .

■ السكان الناشطون اقتصادياً

جميع الأشخاص الذين تخرج منهم القوى العاملة اللازمة لإنتاج السلع والخدمات على النحو الذي تعرفه نظم الأمم المتحدة للحسابات القومية خلال فترة زمنية محددة، ويشمل إنتاج السلع والخدمات كافة ما أنتج سواء للسوق، أم للمبادلة، أم للاستهلاك الذاتي

■ العمل اللائق

هو العمل المنتج الذي تكون فيه الحقوق محمية، ويدر دخلاً كافياً لتوفير حماية اجتماعية. وبذا يفتح الطريق أمام التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق الشغل والدخل والحماية الاجتماعية للفرد دون النيل من حقوقه أو المعايير الاجتماعية الخاصة به.

■ التخطيط

وسيلة لتخصيص الموارد وتحقيق أهداف معينة

■ الإستراتيجية

أ- خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق أي مؤسسة لأهدافها.

ب- فن اختيار المسار أو المسلك للمؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة والمتاحة لها لتحقيق أهدافها في ظل عدم التأكد والمخاطرة، وعلى ضوء مخططات المؤسسة، ومسار كل من نتعامل معهم أو نؤثر على مصالحهم من المؤسسات والأفراد.

■ السياسات

خطوط عامة لاتخاذ القرارات، أي تقديم الإرشاد لمتخذي القرارات في كل مؤسسة.

■ الهدف

نتيجة مرغوب أو مطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وبمعنى آخر النتيجة النهائية لنشاط مخطط.

■ البرامج

مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد.

■ الميزانيات

ترجمة لبرنامج المؤسسة على شكل قيم مالية حيث أنها تتضمن وضع قوائم للتكلفة التفصيلية لكل برنامج لإغراض التخطيط والرقابة.

■ الإجراءات

نظام وخطوات متتابعة تصف تفصيليا كيف تؤدي مهمة أو عمل محدد ، أنها تصف تفصيليا في الغالب النشاطات المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز المؤسسة.

2- سياسات واستراتيجيات التشغيل المتكاملة

تعود كلمة إستراتيجية إلى اللغة اليونانية القديمة ، وهي تعني فن قيادة القوات ، وقد جعلها ذلك شائعة الاستخدام في الأدبيات العسكرية ، إذ يعرفها العسكريون على أنها فن توظيف مكامن القوة للسيطرة على الخصم. وعليه أصبحت تعرف الإستراتيجية بأنها خطة بعيدة المدى ترمي إلى المبادرة لتحقيق هدف، أو مواجهة تهديد. ومن هنا فان إستراتيجية التشغيل تعني مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمؤسسة ما تمارس عملها في قضايا التشغيل، في حين أن سياسات التشغيل تعني مجموعة المبادئ وأساليب العمل التي سيلتزم بها العاملين في ممارسة أعمال مؤسسة ما معنية بقضايا التشغيل. أصبح التخطيط الاستراتيجي العصب الرئيس لعمليات اتخاذ القرارات على كافة المستويات ، وذلك لما له من مزايا وفوائد نذكر منها :

- يساعد في تحديد الأهداف بشكل أكثر وضوحا
- يساهم في تحديد جذور المشكلة ، وبالتالي الحد من أثارها وإيجاد الحلول لها
- يساعد في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بشتى أنواعها
- يساهم في بناء درجة عالية من الانسجام بين كافة القطاعات على مستوى الاقتصاد بدرجة كبيرة عن طريق توزيع المسؤوليات
- يساهم بدرجة كبيرة في إيجاد ميزة تنافسية للقطاعات أو المؤسسات ذات العلاقة.

إن سياسات واستراتيجيات التشغيل المتكاملة التي سنتحدث عنها في هذه الورقة تختلف ما بين دولة وأخرى ، كما أنها تختلف في الدولة الواحدة تبعا للظروف والمستجدات ما بين فترة زمنية وأخرى . ولتوضيح هذا الأمر فان الحديث سيكون وفقا لما يأتي :

- 1- نبذة مختصرة عن التخطيط الاستراتيجي لقضايا التشغيل
- 2- الملامح العامة لسياسات واستراتيجيات التشغيل المتكاملة
- 3- ملامح لبعض إستراتيجيات التشغيل في المنطقة العربية

2-1 نبذة مختصرة عن التخطيط الاستراتيجي لقضايا التشغيل

ينبغي عند البدء في موضوع التخطيط الاستراتيجي لقضايا التشغيل تحديد العناصر الأساسية لإستراتيجية التشغيل وتشمل ما يأتي:

- وصف لواقع سوق العمل يتضمن تحديد الاختلال الموجود فيه والذي يستدعى المعالجة ، كما يتضمن هذا الوصف مكامن القوة والضعف فيه

- قراءة المستقبل ويتضمن وصف للأهداف المراد الوصول إليها وفقا لمستوياتها المختلفة (قصيرة الأجل ، ومتوسطة وطويلة الأجل)
 - تحديد منهجية الانتقال من الواقع إلى المستقبل والمتضمنة وضع آليات التنفيذ المناسبة التي تشمل على السياسات الواجب إتباعها للانتقال من مرحلة إلى أخرى
 - تحديد حاجات ومتطلبات التنفيذ وتشمل المتطلبات المالية والتنظيمية
 - تحديد المدى الزمني لتحقيق الهدف.
- وسيتم النظر إلى هذا الموضوع من زاوية تحليل مكونات أسلوب التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالتشغيل وفقا للمراحل الآتية:
- أ- مرحلة صياغة إستراتيجية التشغيل
- ب- مرحلة تطبيق إستراتيجية التشغيل
- ج- مرحلة تقويم ومتابعة إستراتيجية التشغيل

أ- صياغة إستراتيجية التشغيل

يتم في هذه المرحلة تحديد الإطار العام للإستراتيجية ، مع الأخذ بالحسبان تحديد الأهداف الرئيسية للإستراتيجية، وتكون هذه الأهداف في الغالب طويلة الأجل، وقد تكون منبثقة عن رسالة ورؤية للجهة واضعة الإستراتيجية .

وبناء على ذلك فان صياغة إستراتيجية التشغيل يقصد بها عملية وضع خطط طويلة المدى للتعامل بفاعلية مع البيئة الخارجية (الفرص والمخاطر) ، والبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) للمؤسسات المعنية بالتشغيل وهي تتضمن ما يلي:

- تحديد المهمة Mission وهي غرض أو سبب وجود المؤسسات المعنية بالتشغيل.
 - تحديد الأهداف Objectives وهي النتيجة النهائية لنشاط مخطط ، وتحديد الأهداف ما يجب انجازه ومتى يجب أن يكون ذلك كميا وكليا ما أمكن.
 - الإستراتيجية Strategic خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق المؤسسة المعنية بالتشغيل لأهدافها.
 - السياسات Policies خطوط عامة لاتخاذ القرارات، أي تقديم الإرشاد لمتخذي القرارات في كل مؤسسة.
- ويمكن إيجاز ذلك وفقا لما يلي

■ تحديد المهمة: لكل مؤسسة معنية بالتشغيل مهمة جاءت من اجل تنفيذها، وخصائص المهمة الفعلية لأي مؤسسة تدرج في الأمور الآتية:

- ◆ قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات، وإمكانيات تحول شعار إلى خطط وبرامج

- ◆ الواقعية والموضوعية: ممكنة التطبيق بمراعاة عناصر التحدي والإصرار على تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة.
- ◆ الوضوح ودقة التعبير.

■ تحديد الأهداف :بعد تحديد المهمة يتعين ترجمتها في شكل أهداف محددة، ويمكن القول أن الأهداف هي الإطار الرئيسي لتوجيه التخطيط.وأيا كان الإطار الزمني للإستراتيجية ينبغي أن تهدف إلى تحقيق نتائج محددة بصورة دقيقة.ومن هنا تكمن أهمية وضع الأهداف في ما يلي :

- ◆ تعد من أهم عناصر التخطيط
 - ◆ تعد مرشد لاتخاذ القرارات
 - ◆ تسهم في تحديد مراكز المسؤولية
 - ◆ تسهم في بيان نوعية العلاقات السائدة في سوق العمل وعلاقتها ببيئتها
 - ◆ تسهم في وضع المعايير والمقاييس لغايات الرقابة
 - ◆ تساعد في تقييم أداء مؤسسات العمل.
- كما أن هناك اعتبارات من الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف (معايير صياغة الأهداف)، وهي :
- ◆ القابلية للقياس الكمي : بعض الأهداف من الصعب قياسها ، كالرضا الوظيفي ، أو الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وغيرها (أي التحديد من حيث الزمن والكم)
 - ◆ الملائمة: تحقيق الهدف يساعد على تحقيق رسالة مؤسسات العمل
 - ◆ القبول: يجب أن تتسجم الأهداف مع قدرات مؤسسات سوق العمل المالية والبشرية
 - ◆ القابلية للفهم: يجب أن يكون الهدف قابل للفهم من جانب الأفراد والمؤسسات في سوق العمل الذين سينفذونه
 - ◆ إمكانية التحقيق: الموضوعية والواقعية وتمثيل مصالح الأفراد ومؤسسات سوق العمل
 - ◆ الالتزام يجب الالتزام بكل ما هو ضروري من اجل تنفيذها
 - ◆ التكامل والانسجام والترابط
 - ◆ الحفز والإيجاب: لا تكون سهلة جدا ولا صعبة جدا
 - ◆ المرونة: إمكانية تعديل الهدف عند حدوث طوارئ.

■ تحديد الاستراتيجية: ينبغي على مؤسسات سوق العمل توجيه الأسئلة الآتية لوضع البدائل الإستراتيجية وذلك في ضوء السؤال الأشمل " ما هو الشكل الذي ينبغي أن يكون عليه وضع التشغيل في المستقبل"

♦ هل يجب أن يبقى كما هو عليه الوضع الحالي؟

♦ هل هناك تفكير بإحداث تغييرات جوهرية فيه؟

أي هل ينبغي أن نزيد من كفاءة التشغيل مثلا عن طريق:

- زيادة التدريب

- زيادة التنسيق بين مؤسسات العمل

- دمج المرأة في سوق العمل.

♦ هل هناك توجه إلى دعم قطاعات اقتصادية واعدة وريادية؟

♦ هل هناك توجه إلى تقليل حجم القوى العاملة الوافدة؟

■ تحديد السياسات

بعد الاتفاق على الأهداف الإستراتيجية للتشغيل (الأهداف على المستوى الكلي) فإنه يترتب على مؤسسات التشغيل أن تقوم بمراجعة أهدافها الإستراتيجية (الأهداف الجزئية) لتتسجم مع الأهداف الكلية . تقوم كل جهة معنية بالتشغيل بإعداد الخطوط العريضة الخاصة بقراراتها المتعلقة بسوق العمل والتي تعد السياسات على المستوى الكلي ، بينما تعد إستراتيجية على مستوى المؤسسة نفسها ، وتعد هذه السياسات بمثابة خطوة لتقديم الإرشاد لمتخذي القرارات في كل مؤسسة.

ب- مرحلة تطبيق إستراتيجية التشغيل

تمثل هذه المرحلة اتخاذ القرارات مع الأخذ بالحسبان الأهداف التي توصلت إليها مرحلة صياغة الإستراتيجية، كما تهتم بمرحلة تحديد الكيفية التي يتم فيها تطبيق الإستراتيجية، وهذا يشمل على كل ما يتعلق بالتطبيق كالتنظيم الإداري، وتوزيع مسؤوليات التنفيذ. وعليه فإن هذه المرحلة يقصد فيها عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ بواسطة البرامج والميزانيات والإجراءات لكل مؤسسة من مؤسسات التشغيل، وهي تنفذ في العادة من المديرين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا ، ولكن تراجع من قبل الإدارة العليا ، وتشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي ، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل وتخصيص الموارد ، وبناء الهيكل التنظيمي ، وإعداد القوى البشرية، وتنمية القيادات الإدارية .

يتضمن تطبيق الإستراتيجية الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من هي المؤسسات والأفراد الذين ستعهد إليهم مسؤولية تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟
- ماذا يجب عمله؟

- كيف ستقوم هذه المؤسسات والإفراد بأداء ما يجب عمله؟
- إن من أهم المشكلات المحتملة أن يواجهها أصحاب القرار عند تنفيذ الاستراتيجيات
 - ♦ يتطلب التنفيذ وقتاً أطول مما خطط له من البداية
 - ♦ تنسيق غير فعال بين النشاطات
 - ♦ أزمات حولنا تحول الانتباه عن التنفيذ
 - ♦ نقص في قدرات المؤسسات والإفراد القائمين على التنفيذ
 - ♦ عوامل شبيهة خارجية لا يمكن السيطرة عليها
 - ♦ نقص في المهارات القيادية والتوجيهية لدى مديري المؤسسات وإداراتها
 - ♦ عجز عن تصريف المهام وأنشطة التنفيذ الأساسية
 - ♦ نقص في مثالية الأنشطة بواسطة نظم المعلومات.
- من يطبق الإستراتيجية
 - يعمل نواب الرئيس للمجالات الوظيفية ومديرو العطاءات ووحدات الأعمال الإستراتيجية مع مرؤوسيه على رسم الخطط التنفيذية الشاملة
- ماذا يجب عمله
 - يعمل مديرو القطاعات والمجالات الوظيفية مع غيرهم من المديرين على وضع البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية .
- كيف تطبق الإستراتيجية
 - يجب على الإدارة العليا في المؤسسات المعنية بالتشغيل أن تتأكد قبل أن تتحول الخطط إلى أداء فعلي ، من أن المؤسسة قد نظمت بشكل مناسب، وان البرامج قد توفر لها القوى العاملة، وان النشاطات قد تم توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، أي القيام بالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
 - ففي مجال التنظيم من المحتمل إجراء التغيير على الهيكل التنظيمي للمؤسسة (بالنسبة لسوق العمل إنشاء مؤسسات جديدة أو دمج مؤسسات قائمة) وفي نوع المهارات المطلوبة في بعض الوظائف، هل الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية أم العكس هو الصحيح؟.
 - أما في مجال التوظيف فقد يستدعي تطبيق إستراتيجيات وسياسات جديدة قد تؤدي في الغالب الى تغيير في استخدام الأفراد، أو تعيين وتدريب مزيد من الأفراد كما يجب البحث عن أفراد أكفاء للمراكز الجديدة. إذ لا ينبغي أن يفترق الاهتمام في مجال تنفيذ الإستراتيجية على اختيار المديرين الاستراتيجيين، بل يجب أن يشمل أيضا اختيار المجموعة المناسبة من المحترفين.
 - أما في مجال التوجيه فان التنفيذ الفعال لإستراتيجية جديدة يستوجب
 - ♦ تفويض السلطات والمسؤوليات الممنوحة للمديرين التنفيذيين

- ♦ أن تتوافر الدافعية لدى الأفراد للتعرف بالأسلوب المطلوب
- ♦ أن يتوافر التنسيق بين الأعمال التي تؤدي إلى الأداء الفعال داخل المؤسسة الواحدة (التنسيق المؤسسي)، أو بين مؤسسات سوق العمل المعنية بالتشغيل
- ♦ أن تستثير المديرين (المؤسسات بالنسبة لسوق العمل) لكي يكتشفوا حلولاً جديدة مبدعة لمشكلات التنفيذ بدون الوقوع في نزاعات
- ♦ يتم تحقيق ذلك في بعض الأحيان عن طريق ثقافة المؤسسة والقيم والعادات المتفق عليها بشأن العمل الجماعي، والالتزام لأهداف واستراتيجيات المؤسسة (البيئة الحضارية).
- يمكن توجيه هذه النشاطات نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية حتى في حالة غياب البيئة الحضارية عن طريق برامج مثل الإدارة بالأهداف، إدارة الحوافز.

ج- مرحلة تقويم ومتابعة إستراتيجية التشغيل

يتم في هذه المرحلة متابعة ما حققته الإستراتيجية، وتقويم كفاءة السياسات والآليات التي انتهجت في مرحلة التطبيق. ومن هنا يقصد بهذه المرحلة مراقبة نشاطات مؤسسات سوق العمل المعنية بالتشغيل، ونتائج الأداء الكلي لكي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب من أجل أن يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر، وحل المشكلات التي قد تنشأ نتيجة التطبيق.

وهناك ثلاثة نشاطات رئيسة لتقييم الإستراتيجية وهي:

- ♦ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية لمؤسسات التشغيل
- ♦ قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح
- ♦ اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- خطوات عملية التقويم والرقابة
- ♦ تحديد ما هو المراد متابعته وتقويمه
- ♦ وضع معايير الأداء والأهداف الإستراتيجية
- ♦ قياس الأداء الفعلي
- ♦ المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري
- ♦ اتخاذ الإجراء التصحيحي.

2-2 الملامح العامة لسياسات واستراتيجيات التشغيل المتكاملة

سيتم في هذا البند تطبيق ما تم الإشارة إليه في الصفحات السابقة حول أسلوب ومنهجية التخطيط الاستراتيجي لقضايا التشغيل . وسيتم تناول ذلك على النحو الآتي :

أ- متطلبات صياغة إستراتيجية التشغيل المتكاملة

ب- محاور إستراتيجية التشغيل المتكاملة.

أ- متطلبات صياغة إستراتيجية التشغيل المتكاملة

تضم المنهجية هنا مجموعة من الإجراءات المرحلية التي يمكن اتخاذها ، ويمكن أبراز الخطوط العامة لهذه الإجراءات دون الدخول في التفاصيل .

■ مجال البيانات والمعلومات : إن تحديد الإطار التفصيلي لسياسات واستراتيجيات التشغيل المتكاملة يستلزم أساسا توافر البيانات والمعلومات الإحصائية للمتغيرات المتعلقة بالتشغيل من ناحية، والمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد مسارات واتجاهات ومعالم التنمية من ناحية أخرى. وفي ضوء ذلك فإن من الضروري إجراء عمليات المسح الدورية للبيانات والمعلومات الإحصائية وفق برامج زمنية تتحدد بموجبها نوعية المعلومات المتعلقة بمتطلبات التشغيل من جهة، ومتطلبات برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى. إن هذه العملية سوف تساهم في تحديد المعلومات والبيانات المتوفرة ، ومن ثم تشخيص الثغرات فيها لتداركها ، والعمل على توفير الحد الأدنى من المعلومات والبيانات المطلوبة وتنسيقها.

■ مجال السياسات التنموية والاتجاهات المستقبلية: تتطلب سياسات واستراتيجيات التشغيل المتكاملة تحديد الاتجاهات المستقبلية لتنمية الاقتصاد الوطني في الدولة محل الدراسة، وتشخيص المجالات التي تسمح بإقامة المشاريع التي تتميز باستثماراتها الكبيرة ومتطلباتها التكنولوجية المتطورة ، واحتياجات تلك المشاريع من القوى العاملة بمختلف اختصاصاتها ومهاراتها. الأمر الذي يتعين الانطلاق من مبدأ الاعتماد الذاتي على قوة العمل، كما يجعل السياسات التعليمية والتدريبية تستجيب لهذه التوجهات.

■ مجال التكنولوجيا : الانتقاء الواعي للتكنولوجيا الملائمة بما ينسجم وخصائص الاقتصاد ومسارته المستقبلية من ناحية، والخصائص الهيكلية للقوى العاملة وتطويرها من ناحية أخرى.

■ مجال التدريب المهني: يعد التدريب المهني ركنا أساسيا من أركان تنمية الموارد البشرية ووسيلة من الوسائل الناجعة في رفع كفاءتها الإنتاجية ، وفي إدخال الإصلاحات الهيكلية عليها

بما ينسجم ومتطلبات خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولما كان التدريب عملية مستمرة تشمل مختلف أصناف ومستويات القوى العاملة ، فإنه يتطلب إمكانات واستثمارات مادية وبشرية كبيرة. ويمكن اقتراح بعض الإجراءات المطلوبة والتي يمكن تصورها في هذا المجال وعلى النحو الآتي:

◆ إقامة مراكز تدريبية وبطاقات استيعابية مناسبة لإعداد الأطر المهنية المتخصصة والماهرة وفق متطلبات البرامج التنموية

◆ ينبغي اختيار مجالات التدريب وفق الحاجات الفعلية وبحسب أولوياتها

◆ إنشاء مراكز التدريب قريبا من مواقع الصناعات والمشاريع التنموية القائمة للاستفادة منها في مجالات تعزيز جانب التطبيق العملي للمتدربين، بحيث يتضمن التدريب إلى جانب التطبيق العملي في مراكز التدريب نفسها ممارسات عملية ولفترات مناسبة في الصناعات والمشاريع القائمة وبحسب التخصصات النوعية ، لما لهذا الأسلوب من مردود وإيجابية على الصناعات ذاتها

◆ الوقوف على نوعية البرامج المتبعة في المراكز والمعاهد العالمية للاستفادة منها عند إعداد البرامج التدريبية لهذه المراكز

◆ وجوب العمل على التدريب المستمر داخل المؤسسات الصناعية وإيلاء التلمذة المهنية ما تستحقه من اهتمام

◆ إشراك أصحاب العمل في عمليات التدريب.

■ مجال التربية والتعليم: يعد النظام التعليمي من العناصر الرئيسة المؤثرة في جانب العرض للقوى العاملة وخصوصا بالنسبة إلى المستويات العالية والمتخصصة. وتمثل مخرجات النظام التعليمي مدخلات لسوق العمل التي ترتبط أساسا بالسياسات التنموية للاقتصاد القومي.فان الأمر يتطلب تطوير وتكييف الأنظمة التعليمية بمختلف مراحلها بحسب متطلبات التنمية الاقتصادية، بحيث تصبح الأنظمة التعليمية على درجات عالية من الكفاءة لإعداد القوى العاملة المؤهلة علميا، والقادرة على مواكبة التطورات العلمية والفنية.

ب- محاور إستراتيجية التشغيل المتكاملة

يفضل تقسيم إستراتيجية التشغيل المتكاملة إلى عدد من المحاور يسهل معها عملية التبويب والتصنيف، ويمكن على سبيل المثال لا الحصر أن تكون هذه المحاور حول موضوعات مثل التعليم والتدريب، والاستثمار، والتشريعات.. الخ، وبافتراض أن احد محاور هذه الإستراتيجية كان محور التعليم والتدريب، فان تصور هذه الخطة يمكن أن يكون وفقا لما يلي:

الخطة الإستراتيجية : تحسين كفاءة التشغيل في سوق العمل.

المحور: التعليم والتدريب

هدف المحور: إعادة النظر في برامج التعليم والتدريب وإعادة التأهيل وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل ومراجعتها دوريا.

آليات التنفيذ

■ السياسات

السياسة رقم(1)

توجيه برامج التعليم والتدريب وإعادة التأهيل بما يحقق احتياجات سوق العمل.

السياسة رقم(2)

القيام بحملات التوعية لتوجيه المواطنين نحو التخصصات التي يحتاجها سوق العمل

السياسة رقم(3)

توعية العاملين بضرورة مراعاة شروط السلامة والصحة المهنية.

السياسة رقم(4)

التدريب المهني لطلاب المدارس على المهارات الحرفية أثناء العطلة الصيفية، والتركيز على مبحث التربية المهنية في مرحلة التعليم الأساسي.

السياسة رقم(5)

مطالبة الجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة بتدريس مساقات مهنية عملية موازية للتخصصات التي تدرسها، بحيث يتخرج الطالب بشهادة أكاديمية ومهنية عملية.

السياسة رقم(6)

التوسع في التعليم المهني على حساب التعليم الأكاديمي.

■ التشريعات

♦ تطبيق التصنيف والتوصيف المهني العربي المحدث لسنة 2007 من قبل الجهات الرسمية، والخاصة.

♦ وضع حوافز تشجيعية للعاملين في المهن والأعمال التي يحتاجها سوق العمل.

■ الدراسات

◆ تحديد احتياجات سوق العمل من المهن والتخصصات .

ويأتي بعد ذلك وضع البرنامج التنفيذي لتنفيذ هذه السياسات، وبافتراض أن السياسة رقم(6) وموضوعها التوسع في التعليم المهني على حساب التعليم الأكاديمي يراد أن يوضع لها برنامج تنفيذي، فإن ذلك يكون كما يلي

رقم	موضوع السياسة	البرنامج	الكلفة	التمويل	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية	مؤشرات القياس
6	التوسع في التعليم المهني على حساب التعليم الأكاديمي	1-زيادة عدد المدارس المهنية		الموازنة العامة	وزارة التربية	2008-2020	عدد المدارس المهنية الجديدة
		2-زيادة التحاق الإناث في التعليم المهني		الموازنة العامة		مستمر	معدل التحاق الإناث بالتعليم المهني
		3- استحداث تخصصات مهنية جديدة		الموازنة العامة		2008-2012	عدد التخصصات المهنية الجديدة

وفيما يلي مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالتشغيل يمكن ذكرها مع السياسات المقترحة لتنفيذها:

■ توافق تنمية القوى العاملة والتشغيل مع اقتصاد السوق ومظاهر العولمة.

ويكون ذلك بواسطة السياسات الآتية:

- ◆ التعرف بصورة منظمة ومستمرة على أنماط الاستهلاك ونظم حماية المستهلك ، وعناصر المنافسة في أسواق الصادرات
- ◆ متابعة مستويات المهارة الدولية ومستحدثات التدريب والتعليم من طرق ووسائل وأنماط تغييرها بحيث يمكن اكتساب ميزة نسبية لفئة القوى العاملة والاحتفاظ بها، وبذات الوقت مقارنة مستويات المهارة المحلية مع المستويات الدولية
- ◆ الاستعداد إداريا وتشريعيا للتوافق مع حركة العمل في إطار تبادل الخدمات
- ◆ الاستعداد لعصر التجارة الإلكترونية وأثارها على التجارة التقليدية والتشغيل في قطاع خدمات البيع والاتصال

♦ وضع برامج تعليم وتدريب واستثمار تساعد على المساهمة في سوق المعلوماتية والاتصال
بفاعلية

♦ تنفيذ برنامج موسع لتأهيل مؤسسات الإنتاج بغرض التصدير لإكسابها قدرة تنافسية.

■ تطوير نظم إدارة التشغيل

ويكون ذلك بواسطة السياسات الآتية

- ♦ توجيه عناية خاصة بتشغيل الشباب والمرأة.
- ♦ اعتماد نظم لقياس مستويات المهارة.
- ♦ التنسيق مع أجهزة التعليم والتدريب للعمل على تلافي جوانب العجز والفائض في القوى العاملة كما ونوعا.
- ♦ التعاون مع أجهزة الإعلام المختلفة لتوعية الباحثين عن عمل بفرص العمل وإمكانيات التدريب المتاحة.
- ♦ التنسيق مع الجهات المعنية بالاستثمار والاختيار التكنولوجي عن طريق اللجان أو المجالس المشتركة.
- ♦ إجراء المسوح الدورية لحصر القوى العاملة إلى جانب حصر الاحتياجات التدريبية.
- ♦ المتابعة المستمرة لبرامج التشغيل من أجل تطويرها.
- ♦ إنشاء مرصد للعمل كلما كان ذلك ممكنا.

■ تطوير مكاتب التشغيل الحكومية

ويكون ذلك بواسطة السياسات الآتية

- ♦ نشر مكاتب التشغيل جغرافيا بما يتناسب مع توزيع القوى العاملة
- ♦ تطوير مكاتب التشغيل عن طريق توفير الكوادر البشرية اللازمة لها وتدريبها ودعمها بالإمكانيات المادية وإدخال الحوسبة في عملها لتمكينها من أداء مهامها
- ♦ الوصول إلى ترابط وظيفي مع مؤسسات الإنتاج ومنظمات أصحاب الأعمال والعمال بخصوص تنمية فرص التشغيل
- ♦ التنسيق مع مؤسسات التدريب المهني الرسمية وغير الرسمية لتوجيه التدريب نحو احتياجات سوق العمل
- ♦ تقديم الخدمات في مجالات الاستشارات المهنية والتوجيه المهني
- ♦ العناية بالصناعات الصغيرة في مكاتب التشغيل وأوضاع التشغيل في القطاع غير المنظم.

2-3 ملامح لبعض إستراتيجيات التشغيل في المنطقة العربية

انتهجت عدد من الدول العربية وكذلك منظمة العمل العربية استراتيجيات للتشغيل في المنطقة العربية ، وسيتم الإشارة إلى الدول العربية الخليجية التي قامت برسم سياسات خاصة للتشغيل ، هذا بالإضافة إلى تناول البعد العربي في هذا المضمار عن طريق الإشارة إلى ما قامت به منظمة العمل العربية في هذا الجانب

■ الإستراتيجية العربية لتنمية القوى العاملة والتشغيل الصادرة عن منظمة العمل العربية

أقر مؤتمر العربي في دورته الثلاثين التي انعقدت في تونس للفترة من 2003/3/1-2/24 وثيقة الإستراتيجية العربية لتنمية القوى العاملة والتشغيل وذلك بموجب قراره رقم 1243 . لقد جاءت هذه الإستراتيجية كبدل عن إستراتيجيين سبق أن أقرهما مؤتمر العمل العربي، الأولى بعنوان "إستراتيجية تنمية القوى العاملة العربية" التي أقرت في سنة 1985 ، والثانية "الإستراتيجية العربية للتشغيل" والتي أقرت سنة 1993.

تضم هذه الاستراتيجية (26) منطلقا و (18) هدفا ، وتفرع كل هدف إلى نشاطات تسمح بتحقيقه، وبلغ إجمالي هذه النشاطات (183) نشاطا . وتضمنت الإستراتيجية آليات تنفيذها، وقد جاءت في (6) آليات على المستوى القطري، و(7) آليات على المستوى العربي، و(14) آلية على مستوى منظمة العمل العربية.

وتعد هذه الاستراتيجية بهذا المحتوى إطار عمل منظمة العمل العربية في مجالي القوى العاملة والتشغيل لعقدين من الزمن -بدأ من سنة 2003-، ومنهاجا واضحا للجهود العربية المشتركة وللجهود القطرية التي تمثل روافد للتنمية العربية الشاملة.

تضمنت الإستراتيجية العربية لتنمية القوى العاملة والتشغيل لسنة 2003 العديد من القضايا ذات العلاقة المتعلقة بسوق العمل ، وسيتم الإشارة إلى احد المجالات التي تناولتها وهو مجال "نظم معلومات القوى العاملة والتشغيل". وذلك كنوع من التطبيق على التخطيط الاستراتيجي

شملت الإستراتيجية (26) منطلقا ، وتركز المنطلق رقم (17) حول "ضرورة الإحاطة الدائمة بمعلومات سوق العمل والجهد المستمر المنسق لزيادة القابلية للتشغيل من قبل مكاتب التشغيل ومؤسسات التدريب المهني ومواقع الانتاج وما يتطلبه ذلك من نظم معلومات وتطوير في إدارات العمل واعتبارا للتغيير في الوظائف والهيكل".

احتوت الإستراتيجية على 18 هدف استراتيجي ، تناول الهدف الاستراتيجي رقم 15 موضوع "تنمية وتنظيم معلومات سوق العمل"

اقترحت الإستراتيجية عددا من السياسات لهذا الموضوع وهي :

1- إقرار بيانات أساسية (حاكمة) حول القوى العاملة والتشغيل تتم متابعتها بصورة منتظمة وذلك بواسطة اتخاذ عدد من الإجراءات وهي :

- المسوح الميدانية حول التشغيل والبطالة أو الدخل

- نشر الإحصاءات التي تتضمنها التقارير الدورية للأجهزة المختلفة

- تحديد أدلة تنسيق معلومات القوى العاملة والتشغيل

2- إعداد قواعد بيانات في المجالات الآتية بشكل خاص

- العرض من القوى العاملة بما في ذلك مخرجات التعليم والتدريب

- الطلب على القوى العاملة عن طريق عروض المؤسسات الإنتاجية، وتوقع التوسع في

الطلب.

- فرص التدريب في مختلف الأجهزة الرسمية وغير الرسمية

- فرص إنشاء صناعات صغرى أو تشغيل ذاتي.

3- بث قواعد البيانات حول سوق العمل عن طريق شبكة معلومات محلية ودولية

4- استخلاص مؤشرات دورية حول سوق العمل ونشرها بين المعنيين

5- اعتماد التصنيف المهني العربي الموحد كأداة رئيسة لتصنيف المهن وتوصيفها في البلدان

العربية، وتحديث هذا التصنيف بصفة دورية

أما آليات التنفيذ المتعلقة بهذا الهدف فكانت

على المستوى القطري

♦ إنشاء مجالس وطنية عليا أو هيئات مستقلة عليا لتنمية القوى العاملة والتشغيل، ويتم خاصة :

- إنشاء قواعد بيانات وطنية شفافة ومتطورة حول سوق العمل يتم تبادل بياناتها عن طريق

شبكات الاتصال الوطنية، أو الدولية، وإتاحة الاتصال بها من بلدان عربية أخرى.

على المستوى العربي

♦ اعتماد التصنيف المهني العربي الموحد للأغراض الإحصائية والتخطيطية

♦ إنشاء وتطوير شبكة عربية للمعلومات .

على مستوى منظمة العمل العربية

- ◆ تصميم وتنفيذ شبكة معلومات حول القوى العاملة والتشغيل عن طريق شبكة اتصال عالمية يتم بواسطتها متابعة مؤشرات أسواق العمل في البلدان العربية
- ◆ اقتراح أدوات قانونية من اتفاقيات وتوصيات جديدة أو معدلة في عدد من المجالات منها معلومات القوى العاملة والتشغيل
- ◆ إعادة النظر بشكل دوري بالتصنيف المهني العربي الموحد في ضوء تطور المفاهيم التكنولوجية والصناعية، والعمل على تطبيقه في جميع الدول العربية

■ إستراتيجية التوظيف السعودية الصادرة عن وزارة العمل

صدرت هذه الإستراتيجية عن وزارة العمل في المملكة العربية السعودية، وإطارها الزمني 25 سنة ابتداء من سنة 2004. وقد جاءت في أربع تقارير رئيسة هي التقرير الأول وشمل المفاهيم والأدبيات وقد جاء في (52) صفحة التقرير الثاني وشمل إطار إستراتيجية التوظيف السعودية ويقع في (83) صفحة التقرير الثالث وتحدث عن الأهداف والسياسات للإستراتيجية التوظيف السعودية ويقع في (105) صفحة

التقرير الثالث وتحدث عن السياسات والغايات واليات التنفيذ وهو يقع في (285) صفحة ويمكن الإشارة إلى احد الأهداف المرتبطة بمعلومات سوق العمل وهو هدف قصير المدى للإستراتيجية يتمثل في السيطرة على البطالة ، فقد دعت السياسة رقم 1.9 إلى تطوير نظام المعلومات العمالية

السياسة 9.1 تطوير نظام المعلومات العمالية

- الغاية 1 تحسين قدرة وزارة العمل على تقديم خدماتها للباحثين عن العمل.
- الغاية 2 تحسين قدرة وزارة العمل تقديم خدمات للمنشآت.
- الغاية 3 تحسين قدرة وزارة العمل في التعرف إلى التغييرات في سوق العمل بناءً على أساس كمي وتحليلي.
- مؤشرات الأداء:

توفر معلومات محدثة(لا تزيد فترة التأخير عن 3 أشهر) عن المتغيرات التالية:

- أعداد العمالة السعودية وغير السعودية.
- بيانات عن العمالة الوافدة :مؤهلاتهم ومهاراتهم
- بيانات بالداخلين إلى سوق العمل :مؤهلاتهم ومهاراتهم.
- بيانات بالباحثين عن العمل :مؤهلاتهم ومهاراتهم.

-بيانات بمن يتم توظيفهم في القطاع الخاص أو العام.
-معدلات الأجور للمواطنين وغير المواطنين في القطاعات المختلفة
-معدلات السعودة :نسب المواطنين في المنشآت وتطورها سنويًا.
-حساب معدلات البطالة
-بيانات بالباحثين عن العمل تشمل:
أعداد الباحثين عن عمل
أعمارهم وتخصصاتهم
الوقت الذي قضاه كل منهم دون الحصول على عمل
أسباب التعطل عن العمل
التقسيم الجغرافي والنوعي للباحثين عن العمل .

3- سياسات واستراتيجيات التشغيل القطاعية

تركز سياسات واستراتيجيات التشغيل القطاعية أما على نشاط اقتصادي معين، أو فئة من العاملين، أو بعد جهوي . وأي كان مفهوم ذلك فإن الأسلوب الذي تم إتباعه عند الحديث عن سياسات واستراتيجيات التشغيل المتكاملة يتم تطبيق هنا، حيث يتم استعراض سريع عن التخطيط الاستراتيجي لقضايا التشغيل على مستوى القطاع المستهدف، وبعده يتم الحديث عن سياسات واستراتيجيات التشغيل القطاعية. ومن أجل تلافي التكرار سينصب الحديث في هذا البند عن الملامح العامة لسياسات واستراتيجيات التشغيل القطاعية.

3-1 الملامح العامة لسياسات واستراتيجيات التشغيل القطاعية.

- 1- دعم وتشجيع إنشاء المنشآت الصغيرة
- 2- توعية وتوجيه المواطنين نحو الاستثمار، وإبراز أهمية ادخار جزء من دخلهم وتوجيه نحو الاستثمار
- 3- إتاحة المعلومات عن فرص العمل فكلما توافر لمكاتب التشغيل وجود إمكانات مادية وبشرية كلما ساهمت في تفعيل سياسات واستراتيجيات التشغيل
- 4- تشجيع الشباب بشكل عام والخريجين بشكل خاص على إقامة منشآت خاصة
- 5- تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة بشروط ميسرة سواء بطريقة مباشرة للإفراد والأسر، أو عن طريق الجمعيات الأهلية ومؤسسات وسيطة.
- 6- دعم النشاطات التي تؤدي إلى تسهيل وتسريع عملية انتقال القوى العاملة بين القطاعات والمناطق ، وممكن أن يكون ذلك عن طريق تقديم خدمات التدريب والتدريب التحويلي والمساعدة على إيجاد فرص عمل بديلة .
- 7- تأمين المرونة الكافية لسوق العمل عن طريق إعادة النظر في لوائح التنظيمية

العناية بفرص تشغيل المرأة. ويكون ذلك بواسطة السياسات الآتية

- الاستفادة من نظم العمل المستحدثة مثل الوقت المرن وتقاسم الأعمال، والعمل عن بعد لزيادة مساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي مع التوفيق مع الواجبات الأسرية، وفي نفس الوقت الاستفادة من الاتجاه للمعلوماتية لتنمية تلك المساهمة
- رصد مساهمة المرأة وتفضيلاتها المهنية عن طريق مسح ميدانية تعتمد على توزيع وقت عمل المرأة

- الأخذ في الحسبان عند تصميم وتنفيذ برامج التشغيل من التميز بين الإناث والذكور
- دعم وتنمية مشروعات الأسر المنتجة والصناعات الصغيرة تمويلا وتوجيها وتسويقا
- دعم وتطوير الحرف الريفية التي يمكن أن تساهم فيها المرأة في محيطها الاجتماعي ومنها الحرف التقليدية، وبعض مراحل الصناعات الغذائية ومدخلات الأدوية من الأعشاب البرية
- تخصيص برامج تدريب للمرأة تتوافق مع ميولها ومحيطها واحتياجات سوق العمل
- حماية الإناث المشتغلات من حيث ظروف وشروط العمل بما في ذلك سن العمل والأجور.

العناية بالتشغيل بالقطاع غير المنظم .ويكون ذلك بواسطة السياسات الآتية

- التعرف على القطاع غير المنظم وخصائص التشغيل فيه بواسطة المسوح الدورية.
- مساعدة القطاع غير المنظم للالتزام بالنظم الضريبية والتأمينية.

4- الخطط التنفيذية لاستراتيجيات التشغيل ودور الشركاء الاجتماعيين

تشارك جهات عديدة في العمليات التنفيذية لاستراتيجيات التشغيل وهم الجهات الحكومية، وممثلي أصحاب العمل، وممثلي العمال . وتضم الخطة التنفيذية عادة البرنامج الموضوع لكل سياسة، وكلفة تمويل كل برنامج، وجهة التمويل، وجهة التنفيذ، والمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ ومؤشرات القياس على المستوى الكلي (لكل سياسة) وعلى المستوى الجزئي (لكل برنامج).
ويمكن إيجاز ذلك وفقا لما يلي :

- تحديد الهدف الاستراتيجي.
- تحديد السياسات لكل هدف.
- تحديد مجموعة البرامج التي تندرج تحت كل سياسة، حيث تهدف هذه البرامج إلى تنفيذ السياسة التي تخصها.
- يحدد كلفة تنفيذ كل برنامج ومصادر تمويله سواء كان ذلك من موازنة الحكومة ، أم من التمويل الذاتي ، أم من القطاع الخاص ، أم من القروض ، أم غيرها ، وما هي الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ، وكذلك تحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ.
- تحديد مؤشرات القياس لكل برنامج للتأكد من تحقيق الهدف الذي يخطط له.

ويمكن هنا الإشارة إلى بعض الخطط والبرامج التنفيذية المعنية باستراتيجيات التشغيل وهي :

- إنشاء مجلس أعلى وطني للتشغيل يضم في عضويته ممثلين عن الشركاء الاجتماعيين ، بحيث يهدف إلى وضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالتشغيل، وتحديد ادوار التنفيذ بكل فريق.
- تشكيل لجان استشارية وطنية للتشغيل تشرف عليها وزارة العمل وتضم في عضويتها ممثلين عن أصحاب العمل والعمال وتهدف هذه اللجان إلى استكمال الجانب المعرفي بقضايا التشغيل، وتحديد مشكلات التشغيل والتدريب وسياساتها ، ووضع برامج وطنية لتنمية القوى العاملة والتشغيل.
- إنشاء صندوق للتشغيل بهدف المساهمة في التشغيل.
- إنشاء قواعد بيانات وطنية ومتطورة حول سوق العمل بحيث تضم معلومات عن فرص التدريب والتشغيل، وعروض وطلبات العمل، وإمكانيات قيام منشآت صغيرة وتشغيل دائم، وفرص التمويل وقواعده.

المراجع

- 1- نجيب عيسى- قضايا التشغيل والتنمية البشرية في البلدان العربية- سلسلة دراسات التنمية البشرية رقم(8) الأمم المتحدة -نيويورك 1997.
- 2- مكتب العمل العربي، إدارة التنمية البشرية- نحو إستراتيجية عربية لتنمية القوى العاملة والتشغيل- المؤتمر العربي لتنمية الموارد البشرية، تونس 12-14 نوفمبر/تشرين ثاني 2001 .
- 3- منظمة العمل العربية، الاستراتيجية العربية لتنمية القوى العاملة والتشغيل، 2003
- 4- وزارة العمل ، المملكة العربية السعودية، ، إستراتيجية التوظيف السعودية .