

ورقة مفاهيمية

الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الأردن التي تركز على تقديم خدمات سوق العمل وتدابير سوق العمل النشطة في الأردن

**النشاط 1.4.7**

عمان

أبريل 2018

تم التطوير بواسطة: فاليريا كوبالوفا ، خبير غير رئيسي متقدم و ليلى شوبكي ، خبير غير رئيسي مبتدأ

مراجعة وموافقة: لوبا بافلوفوفا ، الخبير الرئيسي 4 / المكون 4

لا يعكس محتوى هذه الوثيقة الرأي الرسمي للاتحاد الأوروبي. تقع المسؤولية حول المعلومات والآراء الواردة في هذه الوثيقة على عاتق شركاء مشروع الدعم الفني بالكامل.

جدول المحتويات

[قائمة المختصرات 2](#_Toc13565233)

[الأساس المنطقي 4](#_Toc13565234)

[سياق السياسية 4](#_Toc13565235)

[ماذا تعني كلمة شراكة 5](#_Toc13565236)

[أسباب تعزيز الشراكة 5](#_Toc13565237)

[أنواع الشراكة 6](#_Toc13565238)

[ما هي الفوائد التي تقدمها الشراكة؟ 8](#_Toc13565239)

[الترتيبات التعاقدية بين مزودين خدمات التشغيل 10](#_Toc13565240)

[التحديات التي تواجه الشراكة 12](#_Toc13565241)

[وجهات نظر الشراكة بين القطاعين والتدابير التي تهدف لأيجاد فرص عمل لسوق عمل شامل 12](#_Toc13565242)

[أمثلة على الشراكة بين القطاع العام والخاص في الأردن 13](#_Toc13565243)

[أدارة الأداء، ومتابعة وتقييم النتائج التي حققتها الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص 15](#_Toc13565244)

[الأستنتاجات 18](#_Toc13565245)

[أمثلة على أفضل الممارسات من دول الأتحاد الأوروبي ومن دول الغير الأعضاء في الأتحاد الأوروبي 18](#_Toc13565246)

[مبادئ نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص 32](#_Toc13565247)

[الاستعداد بشكل صحيح للشراكة بين القطاعين العام والخاص 32](#_Toc13565248)

[خلق رؤية مشتركة 33](#_Toc13565249)

[فهم الشركاء والجهات الأساسية 33](#_Toc13565250)

[كن واضحا بشأن المخاطر والمكافآت لجميع الأطراف 33](#_Toc13565251)

[إنشاء عملية صنع القرار واضحة وعقلانية 34](#_Toc13565252)

[تأكد من قيام جميع الأطراف "بواجبها" 34](#_Toc13565253)

[تأمين قيادة متسقة ومنسقة 35](#_Toc13565254)

[التواصل الغالب والمبكر 35](#_Toc13565255)

[التفاوض على هيكل عادل للصفقة 35](#_Toc13565256)

# الأساس المنطقي

الأساس المنطقي لهذه الورقة المفاهيمية هو دعم المستفيدين في تقديم خدمات سوق العمل وتدابير سوق العمل النشطة في الأردن من خلال إنشاء وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص وكذلك تحديد وجهات نظر الشراكة والتدابير التي تهدف إلى إيجاد فرص عمل لسوق العمل الشامل.

الهدف من هذه الورقة هو:

أ) وصف الصعوبات المحتملة في الشراكة بين القطاعين وطريقة التغلب على هذه الصعوبات ، وتعزيز الشراكة ومتابعة وتقييم النتائج التي تحققها الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، والاستراتيجيات لضمان التشغيل السليم للشراكة ، وخاصة أدائها واستدامتها ؛

ب) تقديم أمثلة على الممارسات الجيدة من دول الاتحاد الأوروبي ودول خارج الاتحاد الأوروبي مع التركيز على الشراكة بين القطاعين في المجال الاجتماعي (العمالة والاندماج الاجتماعي) ؛

ج) تقديم وجهات نظر حول الشراكة بين القطاعين والتدابير الهادفة إلى توفير فرص عمل لسوق العمل الشامل وهوما تم تطويره من قبل أعضاء مجموعة العمل رقم 4. خلال ورشة عمل بناء القدرات المشتركة التي عقدت في 23.1.2019 في عمان.

علاوة على ذلك ، وبناءً على الطلب الذي تمخض أثناء مناقشة ورشة العمل لمجموعة العمل رقم 4 التي عقدت في يناير 2019 ، تم تضمين المزيد من المعلومات العملية في الوثيقة التي تشير إلى جوانب مختلفة من الشراكة بين القطاعين بما في ذلك التصنيف ونوع العقود ومبادئ الشراكة بين القطاعين يعمل بنجاح.

علاوة على ذلك ، تشير الشروط والأحكام المرجعية إلى مصطلح الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، ومع ذلك ، فإن الإطار المفاهيمي للعلاقات بين الجهات الفاعلة في سوق العمل يغطي أنواع مختلفة من الشراكات - الشراكة بين الجهات الفاعلة العامة ، والشراكة بين الجهات الفاعلة العامة والخاصة ، والشراكة بين الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص وقطاع ثالث ، لذلك عندما نتحدث عن الشراكة بين القطاعين ، فإننا نستخدم مصطلح الشراكة أو ما يعادلها.

# 

# سياق السياسية

في سياق الاتحاد الأوروبي ، تم استخدام الشراكة بين القطاعين على نطاق واسع في العديد من المجالات ، مثل البنية التحتية والرعاية الصحية والبحوث وجزئيًا في التعليم. ومع ذلك ، لم تجد الحكومات في الماضي نفس الحاجة إلى الشراكة بين القطاعين في سوق العمل كما وجدت في أمور أخرى. عادة ، يعتمد نوع التعاون في الشراكة في سوق العمل على طبيعة السياسات التي تنفذها الحكومة وفي معظم البلدان بحيث يتم نقلها إلى البرامج أو التدابير أو التدخلات ، التي استخدمناها لتدعيم تدابير سوق العمل النشطة التي تنفذها خدمات التشغيل العامة .

في السنوات الأخيرة ، طُلب من خدمات التشغيل العامة أن تتجاوز دورها البيروقراطي التقليدي لتسجيل العاطلين عن العمل ومتابعة / دعم أنشطة البحث عن عمل - لتوفير مجموعة واسعة من خدمات وتدابير التشغيل لدعم مجموعة واسعة مختلفة ، ذو احتياجات معقدة.

علاوة على ذلك ، كان من المتوقع أن تعمل خدمات التشغيل العامة بشكل اكبر وأفضل بموارد أقل ، وقد ظهر توافق في الآراء بين صانعي السياسة بأن خدمات التشغيل العامة لا تستطيع أن تفعل كل شيء بمفردها. نتيجة لذلك ، تم استبدال نموذج خدمات التشغيل العامة كمزود عالمي أو مزود بالاكتفاء الذاتي تدريجياً بدور منسق / قائد / مروج لشبكات مختلفة من مزودين الخدمات من خلال تطوير وتنفيذ نماذج الشراكات (الاتحاد الأوروبي مختبر التنقل الوظيفي ، 2011).

أدى القبول المتزايد للشراكات بين خدمات التشغيل الممولة من القطاع العام والجهات الفاعلة الأخرى في سوق العمل في السنوات الأخيرة إلى تشكيل نماذج أعمال خاصة بخدمات التشغيل العامة واللوائح الدولية. في حين أن منظمة العمل الدولية (ILO) في البداية - في اتفاقية خدمة التشغيل ، 1948 (رقم 88) - وضعت المسؤولية الرئيسية عن تنظيم تقديم الخدمات على عاتق السلطات العامة ، والقيام بتطويرات ، مثل اتفاقية وكالات التشغيل الخاصة ، 1997 (رقم 181) ، حيث أدركت المنظمة الدور الهام للجهات الفاعلة الخاصة في هذا المجال.

في مواجهة التغيرات في سوق العمل في الثمانينيات ، أصبحت فعالية خدمات التشغيل و تدابير سوق العمل النشطة تحت الفحص المتزايد. إن "الطلب المجزأ" من جانب أصحاب العمل والحاجة إلى العديد من الباحثين عن عمل للتغلب على الحواجز المعقدة قد جعل دور المطابقة الوظيفية أقل وضوحًا مما كان عليه من قبل. كان أداء خدمات التشغيل العامة كمؤسسات في هذا السوق الأكثر صعوبة في بعض السياقات ويُنظر إليه على أنه أقل إيجابية ، وعُقدت سمعة خدمات التشغيل العامة في نظر أصحاب العمل والباحثين عن عمل والحكومات التي موّلتهم وفقًا لذلك.

واستجابة لذلك ، تم الأخذ بنهج الإدارة العامة الجديدة في بعض بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي لإصلاح القطاع العام بهدف تحسين كفاءة وفعالية القطاع العام من خلال اعتماد مبادئ الإدارة والتقنيات المستمدة من القطاع الخاص. تشمل خصائص هذا النهج التركيز على المواطنين كعملاء ، والحركة المرتبطة في الهياكل البيروقراطية إلى الخدمات الموجهة للعملاء ، ومساءلة تنظيمية أكبر حول الأداء ، والمنافسة ، وميزانيات أكثر تشديدا ، والتعاقد الخارجي (جروينينج ، 2001 ؛ لارسن وفيسان ،2011 ). أدى التركيز على المساءلة إلى التركيز على **النهج "القائمة على النتائج**" لتقديم الخدمات و **"الإدارة حسب الأهداف**" ، والتي من خلالها يتوقع أن تحقق الخدمات نتائج محددة بدلاً من مجرد تقديم المخرجات أو الأنشطة.

باتباع هذا النهج ، زادت خدمات التشغيل العامة تدريجياً من صلاتها مع وكالات القطاع العام الأخرى ، وكذلك مع القطاع الخاص والهيئات غير الهادفة للربح والمنظمات غير الحكومية ، مستفيدة من مهاراتها ومعارفها وشبكاتها لتحسين تقديم الخدمات ولتلبية احتياجات المجموعات المتنوعة في سوق العمل.

# ماذا تعني كلمة شراكة

هناك تعريفات مختلفة للشراكة. يستخدم البنك الدولي "الشراكات بين القطاعين العام والخاص" (PPPs) كمصطلح شامل لتغطية مجموعة واسعة من النهوج للوصول إلى القدرات الخاصة لتحقيق الأهداف العامة ، بما في ذلك الاستعانة بمصادر خارجية مباشرة من برامج سوق العمل النشطة.

تُعرّف الأمم المتحدة الشراكات بين القطاعين العام والخاص على أنها علاقات طوعية وتعاونية بين مختلف الجهات الفاعلة في القطاعين العام (الحكومي) والقطاع الخاص (غير الحكومي) ، حيث يوافق جميع المشاركين على العمل معًا لتحقيق هدف مشترك أو القيام بمهام محددة. قد تتكون الشراكات من نشاط واحد محدد ، أو قد تتطور إلى مجموعة من الإجراءات ، وبناء توافق في الآراء والملكية مع كل منظمة متعاونة ومع أصحاب المصلحة. على الرغم من اختلاف الشراكات بشكل كبير ، إلا أن هذه الشراكات عادة ما يتم تأسيسها كجهود تعاونية منظمة مع تقاسم المسؤوليات وكذلك الخبرات والموارد وغيرها.

يوجد لدى المفوضية الأوروبية ، 2013 ، ص( 5) تعريف أكثر تقييدًا للشراكات ، بحيث يتطلب التعريف "علاقة وثيقة مع عملية اتخاذ قرارات مشتركة والتزام مشترك من الشركاء".

أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) هي شراكة بين وكالة تابعة للحكومة والقطاع الخاص في تقديم السلع أو الخدمات إلى الجمهور. تشمل مجالات السياسة العامة التي تم فيها تنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص مجموعة واسعة من الخدمات الاجتماعية ، والنقل العام ، والخدمات البيئية وخدمات التخلص من النفايات ، وتعزيز البحث والتطوير. تتمثل الخطوة الأولى في تكوين شراكة في قيام مؤسسة أو أكثر بالتعرف على أوجه القصور الخاصة بها وإدراك أن العمل مع الآخرين يمكن أن يساعد في تقديم خدمات أفضل وأكثر شمولاً وتماسكًا ، وتحقيق نتائج أفضل للعملاء.

# أسباب تعزيز الشراكة

كما هو موضح في سياق السياسة ، يُطلب من خدمات التشغيل العامة القيام بدور موسع في تقديم خدمات شاملة لمجموعة واسعة من العملاء (الباحثين عن عمل) أكثر من ذي قبل والإجماع العام هو أنهم لا يستطيعون القيام بذلك بمفردهم. هناك ثلاثة أسباب رئيسية لإقامة شراكات:

**أولاً** ، من المعترف به على نطاق واسع أن النهج الموحد التقليدي لـ خدمات التشغيل العامة للتعامل مع مجموعات من العملاء المختارين لا يتوافق مع الاحتياجات المعقدة التي لدى بعضها - حتى تكون فعالة ، يجب أن تكون الخدمات مصممة بعناية لتلبية الاحتياجات المحددة للأفراد . بالنظر إلى تنوع العملاء الذين قد يحتاجون إلى المساعدة ، فمن غير المعقول أن يتواجد فريق من المستشارين في كل مكتب محلي وان يكون لديهم مجموعة كاملة من المهارات والخبرات اللازمة لمساعدة جميع العملاء، وخاصة أولئك الأكثر ضعفًا ويصعب تعيينهم.

**ثانياً** ، خدمات التشغيل العامة مقيدة بموارد محدودة ، خاصة في ظل البيئة الحالية المتمثلة في تقليص الميزانيات العامة وتخفيضات موظفي الإدارة العامة. في هذا السياق ، يمكن للشراكات أن تحسن كفاءة تقديم الخدمات ، لأن مزودين الخدمات المتخصصين مجهزون بشكل أفضل من الخدمات العامة لأداء مهامهم الخاصة بفعالية.

ثالثًا **، قد لا تتمكن خدمات التشغيل العامة من الوصول إلى معلومات كافية حول سوق العمل للقيام بكل ما يطلب منهم القيام به بشكل صحيح. على سبيل المثال ، قد يفتقرون إلى المعلومات المتعلقة باحتياجات السوق من حيث المهارات والتوصيفات الوظيفية. يمكن أن يساعد التعاون وتبادل المعلومات مع المنظمات الشريكة في سد هذه الفجوة وتسهيل تحسين جودة الخدمة.**

**على الرغم من وجود العديد من الأسباب للشراكة وتأثرها القوي بالسياق الذي تحدث فيه ، فمن المفيد تقديم تصنيف أساسي لـ "الدوافع" التي تدعم فهم الأشكال المختلفة للشراكات المذكورة أدناه.**

* **رفع مستوى قدرة** خدمات التشغيل على أداء مهامها الحالية ، والتي تشمل جانبين:
* كمية الخدمات المقدمة (على سبيل المثال مساعدة جميع الباحثين عن عمل الجدد ، أو إنتاج جهد أكثر للعاطلين عن العمل على المدى الطويل) ؛
* نوع وجودة الخدمات المقدمة (على سبيل المثال ، تنفيذ خدمات جديدة للأشخاص ذوي الإعاقة / أو بشكل عام ، تقديم خدمات متخصصة لفئات مستهدفة / شباب محددين ، خريجين ، نساء ، إلخ.).
* **معالجة المشكلات متعددة الأبعاد (**العملاء الذين يصعب وضعهم ، وإعادة الهيكلة الصناعية ، والشباب الذين يدخلون سوق العمل ، وما إلى ذلك) ، والتي تتطلب عادة:
* الإضافة: المهارات والخبرات الإضافية ، والتي تعتبر أكثر ملاءمة لاكتسابها في السوق أو التي تتوفر فقط في منظمات معينة (مثل المنظمات غير الهادفة للربح التي تتعامل مع مجموعات مستهدفة معينة) ؛
* التكامل: لتجنب تداخل الجهود وازدواجيتها (على سبيل المثال ، عندما يكون للهيئات العامة المختلفة صلاحيات والتزامات لدعم مجموعات معينة مثل الأشخاص ذوي الإعاقة ، والشباب الذين يدخلون سوق العمل ، والآباء الوحيدين ، وما إلى ذلك)**.**

# أنواع الشراكة

تصنف الشراكة في مفوضية الاتحاد الأوروبي العلاقات بين الجهات الفاعلة في سوق العمل وفقًا لكثافة عملهم معًا. وهذا يتراوح بين ما يطلق عليه "**التعاون**" (في جوهره ، تبادل المعلومات) ، والتقدم من خلال "**التنسيق**" (بما في ذلك بعض التخطيط المشترك ، والتواصل الأكثر كثافة وعلاقة عمل أوثق) وفي النهاية ، "**التشارك**" ، الذي يتميز بأهداف مشتركة واتخاذ القرارات ، والالتزام المشترك والتفاعل (انظر الجدول أدناه).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | أشكال العلاقات | | |
| التعاون | التنسيق | التشارك |
| علاقات غير وثيقة علاقات وثيقة | | |
| السمات | | |
| الترتيبات المتعددة لأصحاب المصلحة لخدمات التشغيل العامة  الترتيبات بين شريكين أو ثلاثة | التوجه الاستراتيجي |  | المعلومات مشاركة أو غير رسمية أو رسمية | بعض التخطيط المشترك والتواصل المكثف وعلاقة عمل أوثق | الأهداف المشتركة وصنع القرار ، الالتزام المشترك ، والشراكة المتقدمة |
| الأهداف | لتبادل المعلومات  لمناقشة المواضيع  للتشبيك | لتطوير مجالات السياسة بشكل مشترك  لحل مشاكل السياسة المتبادلة  لتطوير شراكة مستقبلية | لتحسين التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ السياسات  للمساهمة في تغيير النظام من خلال تبادل المسؤوليات |
| أشكال الاتفاق | غير رسمي: اتفاقات متبادلة | غير رسمي / رسمي: مذكرة تفاهم ، قواعد سلوك ، إرشادات | رسمي (ملزم قانونًا): اتفاقية شراكة ، اتفاقيات ، وعقود متعددة الأطراف |
| أمثلة | منتديات السياسة ، البرامج الإستراتيجية ، الشبكات ، الاستشارات ، إلخ. | المشاركة في الحوار الاجتماعي ،المجالس ،اللجان والمجالس ، إلخ. | الشراكات الاستراتيجية ، واتفاقيات التشغيل الإقليمية ، إلخ. |
|  |  |  |  |  |
| التوجه التشغيلي | الأهداف | * + لتبادل المعلومات حول خدمات معينة   + لتحديث المعرفة * لدمج المهارات في خدمات التشغيل العامة | * لتنسيق الخدمات * لأستكشاف الاحتمالات * لتحقيق التوازن بين الخيارات | * معا لتحسين خدمات التشغيل المحددة * تعزيز خيارات التشغيل * لتعزيز الاندماج الاجتماعي |
| أشكال الاتفاق | غير رسمي / رسمي: اتفاقيات متبادلة ، عقود في حالة التعاقد الخارجي ، إلخ. | غير رسمي / رسمي: اتفاق بين الطرفين | رسمي (ملزم قانونًا): اتفاقية شراكة ، اتفاقيات ، عقود متعددة الأطراف |
| أمثلة | اجتماعات بين الأطراف ، والتعاقد الخارجي ، والاستعانة بمصادر خارجية لتقديم خدمات التشغيل العامة ، إلخ. | التنسيق بين العرض والطلب على المهارات في الإقليم ، إلخ. | شراكة الخدمات مثل شراكة التشغيل المحلية والشراكات بين القطاعين العام والخاص بمختلف أنواعها |

المصدر: Scoppetta ، 2013 ، ص 7.

يعتبر هذا التصنيف تمييزًا إضافيًا لتوجيه العلاقة نحو الاستراتيجية أو العمليات:

* ***غالبًا ما يتميز التوجه الاستراتيجي بالمعاملات مع أصحاب المصلحة المتعددين ،***
* ***في حين أن التوجه التشغيلي في كثير من الأحيان لا يشمل سوى اثنين أو ثلاثة شركاء.***

النطاق الجغرافي للشراكة: وطني أو إقليمي أو محلي

الشراكات بين الجهات الفاعلة العامة:

* خدمات التشغيل العامة **والمؤسسات العامة ذات الصلة ، المسؤولة عن التشغيل والمطابقة وتقديم التدريب والخدمات المتخصصة الأخرى والوزارات والهيئات العامة ذات الصلة.**
* السلطات المحلية **(البلديات ، المناطق ، الألوية) مسؤولة بشكل عام عن الخدمات الاجتماعية والمساعدة الاجتماعية ، ولكن في بعض البلدان قد تقوم أيضًا بتشغيل برامج سوق العمل النشطة. الهيئات العامة الأخرى مسؤولة عن المجموعات المستهدفة ذات الصلة بمجال نشاطها الخاص: الخدمات الصحية التي تتعامل مع الأشخاص ذوي الإعاقة ، والغرف التجارية مع رواد أعمال جدد ، وما إلى ذلك. تلعب كل من هذه الهيئات دورًا محددًا فيما يتعلق بخدمات التشغيل وسياسة العمل (أي غرف التجارة فيما يتعلق بالشركات والخدمات الصحية التي تتعامل مع الباحثين عن عمل من الأشخاص ذوي الأعاقة).**

الشراكات بين الجهات الفاعلة العامة والخاصة:

* + المنظمات الربحية **- هنا نشير بشكل رئيسي إلى الوكالات الخاصة التي تقدم خدمات التشغيل للباحثين عن عمل أو الشركات الخاصة والمدارس الخاصة ومدارس التدريب والعتعليم المهني والتقني والجامعات. وما إلى ذلك ، فإن التوجه نحو تحقيق الربح لأنشطتهم يعني أنهم قادرون على التركيز على قطاعات السوق التي تقدم أفضل العوائد ، ونتيجة لذلك ، غالبًا ما تكون متخصصة بدرجة عالية. بالمقارنة مع الهياكل العامة التقليدية ، فإنها تميل إلى أن تكون أكثر مرونة وأقل بيروقراطية وأكثر توجها نحو الخدمة.**

الشراكات بين الجهات الفاعلة العامة والخاصة والقطاع الثالث.

* الجهات الفاعلة في القطاع الثالث / المنظمات غير الهادفة للربح تعمل في الغالب مع مجموعات معينة محرومة. لدى المنظمات التطوعية بشكل عام معرفة أفضل باحتياجات الفئات الضعيفة بشكل أفضل من الجهات الفاعلة الخاصة أو العامة. كما أنها أكثر قدرة على الوصول إلى العملاء الذين لا يتعاملون بشكل عام مع مزودين خدمات آخرين.

# ما هي الفوائد التي تقدمها الشراكة؟

اليوم ، يتم تشكيل شراكات بين القطاعين العام والخاص لتحقيق هدف مشترك. يمكن للجهات الفاعلة الأخرى الانضمام إلى مثل هذه الشراكات ، مثل المؤسسات غير الحكومية والتعليمية ، ومزودين التدريب ، ومزودين الرعاية الصحية ، والمنظمات غير الربحية ، والمنظمات المجتمعية ، إلخ.

بشكل عام ، المبرر الرئيسي لإقامة الشراكات هو أنه لا توجد مؤسسة واحدة لديها مجموعة كاملة من الكفاءات اللازمة لتقديم مجموعة كاملة من الخدمات اللازمة لمساعدة مجموعات معينة من العملاء. هذا صحيح بشكل خاص على المستوى المحلي حيث ترتبط المشاكل ارتباطًا وثيقًا بالظروف المحلية وقد لا تتطابق مع الأولويات الوطنية.

إن إشراك أصحاب المصلحة الخارجيين ومزودين الخدمات في تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج التشغيل يعكس كلاً من القدرة المحدودة لأي مؤسسة واحدة على معالجة مشكلات سوق العمل المعقدة وترابط القطاعات العامة والخاصة والثالثة في تعظيم النتائج في مجالات السياسة المختلفة. يمكن أن تشمل فوائد الشراكة في حالة خدمات التشغيل وتقديم برامج سوق العمل النشطة ، ما يلي:

* الوصول إلى قدرات جديدة وخبرة متخصصة وزيادة القدرة التشغيلية لخدمات التشغيل العامة.
* توسيع نطاق مزودين الخدمات يمكن أن يساعد في تلبية احتياجات عدد أكبر من العملاء (الباحثين عن عمل) والسماح للخدمات العامة الحالية "بالتغلب على قيودهم في مجال الموارد والمعلومات والمهارات
* علاوة على ذلك ، إذا كانت خدمات التشغيل العامة في حاجة إلى "ملء فجوة" انتقائية للخدمات المقدمة ، فبإمكانها إشراك المنظمات التي لديها القدرة على تقديم خدمة أفضل لمجموعات عملاء معينة. وقد تشمل هذه على سبيل المثال ، المنظمات غير الهادفة للربح التي تتمتع بمهارات وخبرات في التعامل مع الباحثين عن عمل الذين يواجهون عوائق أمام العمل مثل الأشخاص ذوي الإعاقة والشباب والنساء المستبعدين اجتماعياً وذوي المهارات المتدنية والعمال الأكبر سناً والفئات المحرومة والأقليات الأخرى.
* يمكن أن تزيد الشراكة أيضًا من قدرة خدمات التشغيل للأستجابةً لمعدلات البطالة المرتفعة ويمكن أن تمتد الخدمة للوصول إلى الأماكن والمجتمعات التي قد لا تستطيع الوصول إليها ، بما في ذلك المناطق الريفية (لتوفير الخدمات من خلال خدمات التشغيل الخاصة والحكومة المحلية الشريكة).
* إن المشاركة مع القطاع الخاص والوكالات لتنسيق ومواءمة الخدمات للتغلب على الحواجز التي يواجهها بعض الباحثين عن عمل (مثل التعليم والصحة والإسكان ورعاية الطفل) تعمل على تحسين الاستخدام الفعال للموارد المحلية.
* تحسين المرونة
* يُنظر إلى الشراكة التي تم إنشاؤها لتقديم خدمات تشغيل عامة و برامج سوق عمل نشطة على أنها شراكة توفر مرونة في العمل أكثر من توفير الخدمة "داخل مكان واحد" من خلال وكالة حكومية. حيث انهم ليسوا ملزمين بالتزامات ممارسات خدمات التشغيل العامة ؛ غالبًا ما يكون لديهم تركيز فردي أو خط أعمال واحد ويمكنهم التركيز على الاستجابات السريعة التي تلبي احتياجات سوق العمل.
* تعزيز دورخدمات التشغيل العامة كمدير شبكة في الشراكة المحلية
* نظرًا لتزايد عدد الخدمات المقدمة عبر شبكات مقدمي الخدمات ، وعلى المستوى المحلي ، تسعى الوكالات الحكومية إلى تنسيق برامجها والعمل بطريقة أكثر ترابطًا ، يمكن أن تلعب خدمات التشغيل العامة أو الممثلون المحليون لوزارة العمل دورًا قياديًا في زيادة نتائج سوق العمل المحلية عن طريق (تحسين الروابط بين الخدمات المحلية وربط تقديم الخدمات بالتنمية الاقتصادية المحلية ، ويمكن أن يشمل ذلك جمع أصحاب المصلحة المحليين للعمل على تحديد العمل الأكثر فعالية المقدم من قبل خدمات التشغيل العامة نفسها وما الذي يمكن القيام به بشكل أفضل من قبل الآخرين ، إما كشركاء أو بموجب عقد ، تحسين الاتصالات بالخدمات الحالية للفئات الضعيفة (مثل ، النساء ، الأشخاص ذوي الإعاقة ، إلخ) والتي قد تواجه خدمات التشغيل العامة نفسها مشكلة في استهدافها أو عملية متعددة الوكالات تربط عملية تقديم الخدمات المحلية في أستراتيجيات التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل: يسمى هذا الدور "دور قائد" بمعنى القائد الذي يدير الشبكة المحلية / لتحقيق أقصى قدر من التوافق المتاح من خلال الشراكة والتعاون.

السياق الإقليمي / المحلي

* وضعت الحكومات الوطنية الإطار القانوني لأصحاب العمل والنقابات ولكن قابلية التكيف تحدث على مستوى المجتمعات المحلية. يجب تمكين أصحاب العمل وأصحاب المصلحة الآخرين وتحفيزهم على الابتكار وإدخال التغيير
* يجب أن تقوم الوحدات المحلية / الإقليمية لخدمات التشغيل بجميع أنواعها بعملية الفحص الذاتي ومحاولة تشخيص نقاط الضعف في تقديم الخدمات من منظور العميل وسلسلة الدعم الكاملة التي قد يحتاجون إليها. ثم انظر حولك واسأل نفسك أسئلة مثل: من يقوم بتقديم الخدمات لنفس العملاء أو غيرهم من ذوي الاحتياجات المماثلة ؛ إلى أي مدى تكمل هذه الخدمةأو تتداخل مع الخدمات الخاصة بك ؛ هل سيساعد العميل إذا كانت هذه الخدمات منسقة بشكل أفضل ؛ هل لدى الجهات الفاعلة الأخرى معلومات حول العملاء بحيث تكون مفيدة لنا ، أو العكس؟ إذا كشفت هذه المراجعة عن أي احتمال بأن يكون التعاون مع واحد أو أكثر من الجهات الفاعلة المحلية مفيدًا للعملاء ، فابدأ حوارًا مع المنظمات ذات الصلة لمناقشة إمكانية العمل معًا.
* عندما تصبح المشاكل المحلية أكثر تعقيدًا ، غالبًا ما تكون هناك حاجة إلى استجابة متعددة القطاعات ، تجمع السياسات الحكومية في مجال التشغيل والمهارات والتنمية الاقتصادية وغيرها. المستوى المحلي هو المستوى الذي يمكن من خلاله دمج السياسات الحكومية بفعالية لمعالجة القضايا الملموسة. ليست الجهات الفاعلة العامة وحدها هي التي يمكنها الاستفادة من العمل معًا في هذا السياق. من الضروري أيضًا حشد ممثلين من الشركاء الاجتماعيين (النقابات العمالية نقابات أصحاب العمل) وقطاع المنظمات الغير ربحية (الجمعيات التطوعية ومنظمات المجتمع المدني) ، للعمل في شراكة معًا حول قضية / قضايا محددة.
* ومع ذلك ، فأن الشراكة بين القطاعين يمكن أن تقدم عددًا من المزايا ، يجب أن نتذكر أن هذه المخططات معقدة أيضًا في التصميم والتنفيذ والإدارة. وهي ليست الخيار الوحيد أو المفضل بأي حال من الأحوال ولا ينبغي النظر فيها إلا إذا أمكن إثبات أنها ستحقق قيمة إضافية مقارنة بالنُهج الأخرى ، وإذا كان هناك هيكل فعال للتنفيذ وإذا كان يمكن تحقيق أهداف جميع الأطراف في الشراكة.
* على الرغم من أن الشراكات المحلية / الإقليمية تعد شيئاً شائعًا في بعض البلدان ، إلا أنها بالكاد موجودة في بلدان أخرى ، وسيتطلب بناء الشراكات تحولًا عقليًا سيستغرق بعض الوقت.

# الترتيبات التعاقدية بين مزودين خدمات التشغيل

عادةً ما ينطوي تشغيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص على صياغة اتفاقيات شراكة تتضمن توقعات محددة بوضوح ، ومسؤوليات متبادلة ، والمعاملة بالمثل للمزايا والمساءلة ، لأن الشراكات الفعالة بين القطاعين العام والخاص تتطلب مستوى من الثقة والاحترام المتبادلين ، وفهمًا مشتركًا لنقاط القوة لدى الشركاء. عادةً ما تتضمن دورة تطوير وحياة الشراكات بين القطاعين العام والخاص الخطوات التالية:

1. تحديد وتصميم فرص الشراكة ؛
2. المراجعة الفنية لمقترح الشراكة ، بما في ذلك تقييم واختيار المشاركين في الشراكة ؛
3. عملية الموافقة ، بما في ذلك التشاور مع الناخبين والمراجعة القانونية والمالية ؛
4. إبرام اتفاقية شراكة ؛
5. تنفيذ برنامج / مشروع / نشاط شراكة ؛
6. مراقبة الشراكات بانتظام وإعداد التقارير والتقييم.

تدار عادة الشراكات بين خدمات التشغيل من خلال مجموعة متنوعة من العقود والترتيبات الرسمية.

إحدى اتفاقيات الشراكة المستخدمة على نطاق واسع **هي مذكرة التفاهم (MoU**) ، والتي يتم تعريفها على أنها اتفاقية مكتوبة للاعتراف والتعبير عن التعاون بين خدمات التشغيل العامة (PES) والجهات الفاعلة الأخرى في سوق العمل. ترتبط أطراف مذكرة التفاهم بمصالح متبادلة والتزام عام. تحدد مذكرة التفاهم ، دون أن تكون ملزمة قانونًا ، علاقات العمل الضرورية للأطراف لتحقيق هدف مشترك. بشكل عام ، لا تنشئ مذكرة التفاهم أو تفرض أي التزام مالي. ومع ذلك ، فإن أي تداعيات مالية ناشئة عن مشروع مذكرة التفاهم يجب أن تقبلها الأطراف قبل التوقيع.

تمثل مذكرة التفاهم التزامًا للأطراف بالعمل معًا لزيادة فعالية الخدمات المقدمة لعملاء مزودين خدمات التشغيل (الباحثين عن عمل وأصحاب العمل على حد سواء) وتقدم إعلانًا شفافًا عن أهداف التعاون وأهدافه المشتركة. على هذا النحو ، ينبغي أن تكون نقطة الانطلاق في مذكرة التفاهم هي الاعتراف المتبادل بالمساهمة التي يقدمها كل طرف في سوق العمل ودوره في معالجة قضايا محددة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد القيم المشتركة ، والتخصصات ذات الصلة ، أو مصلحة مشتركة في العمل مع نفس مجموعة العملاء أو القطاع.

يجب أن تتضمن مذكرة التفاهم بيانًا واضحًا للنوايا يصف ما تريد الأطراف تحقيقه. يجب هذا أن يوضح مصلحة كل طرف في قضية (الاعتراف المتبادل) ويصف فوائد التعاون. يجب أن تكون مذكرة التفاهم قائمة على النتائج وتعكس التحديات الحالية لسوق العمل للمساهمة في تحسين أداء سوق العمل (على سبيل المثال عن طريق رسم الخرائط والمطابقة الوظيفية بشكل أفضل ، والحد من البطالة ، ودعم الشباب الداخلين لسوق العمل لأول مرة ،( مثل الخريجين الذين يدخلون سوق العمل ). ينبغي أن تكون مذكرة التفاهم مركزة وأن تكون قائمة على النتائج.

إذا لم يكن في الأردن العديد من الشراكات بين مزودين خدمات التشغيل ، فمن المقترح أن تركز مذكرة التفاهم الأولى على معالجة مسألة ذات اهتمام فوري (مثل بطالة الشباب) والتركيز على تحسين تبادل المعلومات. ينبغي الاعتراف بالتعاون بين مزودين خدمات التشغيل على أساس مذكرة تفاهم كعملية تتطور وتتقوى بمرور الوقت ، بدءًا من أشكال بسيطة لتبادل المعلومات (المرشحين والشواغر) قبل الانتقال إلى مشاريع تعاون أكثر تخصصًا (تقييم المهارات وتحسين المهارات ، ومعارض العمل ، التوجيه المهني ، دمج الفئات المستهدفة / العمل على التنوع). يجب أن تكون لغة مذكرة التفاهم واضحة وسهلة الفهم ، ويجب تجنب أي مصطلحات غير واضحة . لزيادة التزام الأشخاص المعنيين ، وينبغي أن يكون لهجة ملهمة.

ينبغي تصميم مذكرة التفاهم لتوفير إطار عمل مرن للتعاون وتجنب المواصفات التقييدية المحتملة لكيفية عمل الشراكة.

بعد التوقيع على مذكرة التفاهم ، ينبغي إعداد خطة عمل تتضمن الأنشطة التي يتعين الاضطلاع بها ، مع وضع جدول زمني للأطراف / الأشخاص المسؤولين عنها. وينبغي تعميم ذلك على جميع الموظفين المعنيين للمساعدة في التنفيذ.

لتعزيز التعاون الفعال ، ينبغي للأطراف تعزيز التبادلات بين الممثلين على جميع المستويات. على سبيل المثال ، يوصى بترتيب زيارات / تبادل الموظفين (في المستويات العليا والتشغيلية). وهذا يمكن أن يعزز الفهم المتبادل لعمليات العمل وكيف يمكن للترتيبات التعاونية دعمها. يجب إطلاع العملاء على التعاون القائم وما يمكن أن يتوقعوه من رواد صناعة الآلات.

يمكن لأطراف مذكرة التفاهم أن تنشئ بروتوكولات مفيدة (لا يلزم إدراجها في المذكرة) لتوصيل المعلومات ونشرها في الوقت المناسب بشكل موحد وبرسائل متسقة.

لضمان التنفيذ الفعال لأحكام مذكرة التفاهم ، ينبغي نشر الأهداف والإجراءات التي وصفتها مذكرة التفاهم على الموظفين في جميع فروع المنظمات الموقعة. قد يكون من المفيد أيضًا للأطراف تشغيل منصة ويب مخصصة لمشاركة المعلومات (مثل قواعد الممارسة ، وبيانات المتابعة الشهرية ، وتقارير اللجنة التوجيهية ، وما إلى ذلك) وإتاحتها لجميع الموظفين المعنيين.

ينبغي إنشاء لجنة توجيهية تضم ممثلين عن جميع الأطراف في مذكرة التفاهم لمراجعة دورية (كل ثلاثة أشهر على سبيل المثال) ، وتقديم تقرير عن التقدم المحرز والإنجازات مقابل الأهداف ، وتقديم توصيات للتحسينات الجارية في تشغيل الشراكة وتسليم الخدمات.

**هناك حاجة إلى** عقود **لتحديد المهام والأدوار وأهداف الجهات الفاعلة المعنية. لقد تطورت عقود خدمات التشغيل في السنوات الأخيرة لربط المدفوعات بالأداء واستغلال أفضل لمزودين الخدمات ونقل التكاليف التنظيمية عليهم.**

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من العقود:

**العقود الحكومية الداخلية** وتسمى باسم "اتفاقيات الأداء" ، "البروتوكولات المشتركة" ، "اتفاقيات الخدمة" ، "الصفقات بين المؤسسات" إلخ. وهي عقود عامة بين الحكومة و خدمات التشغيل العامة ، بين خدمات التشغل العامة والمكاتب الإقليمية والمحلية ، أو بين خدمات التشغيل العامة والهيئات مثل (السلطات المحلية ، الخدمات الاجتماعية ، المدارس ، إلخ).

اتفاقيات الشراكة من هذا النوع تسمح غالبًا للهيئات العامة المعنية بالالتزام بالواجبات أو المهام التي يحددها القانون. تظهر أشكال الشراكة هذه عمومًا الحاجة إلى تكامل أكبر بين الخدمات المختلفة وتداول أكثر سلاسة للمعلومات حول المستفيدين (العملاء). بحيث تعكس تأثير إدارة الأداء ، ولاْستبدال الثقافة التقليدية القائمة على المدخلات للإدارات العامة بـ "ثقافة الإدارة" المقتبسة من القطاع الخاص.

**عقود مزودي الخدمات القائمة على السوق** وتُستخدم على نطاق واسع للتعاقد في تقديم الخدمات للجهات الفاعلة التجارية أو غير التجارية الخاصة. عند استخدام المناقصة ، يتحول دور الجهة الفاعلة العامة من مزود مباشر إلى "بوابة خدمات". يقرر المديرون شراء خدمات التشغيل من الجهات الفاعلة الخارجية الخاصة ضمن ترتيبات تسمى "شبه السوق" ، بحيث لا يكون العملاء (المستفيدون) هم المشترون لخدمات التشغيل العامة في هذه الحالة) لا يمكن للطلب أن يتنقل إلا بين مزودين خدمات من مناقصة واحدة إلى آخر). جهات المناقصة هي إما خدمات التشغيل العامة ، أو سلطات محلية (خاصة البلديات أو المناطق في البلدان التي يتولون فيها مسؤولية برامج سوق العمل النشطة)، أو كليهما. قد تتعلق الاستعانة بمصادر خارجية بأجزاء من الخدمات أو برامج برامج سوق العمل النشطة ، مع احتفاظ هيئة المناقصة العامة بالسيطرة الكاملة ، أو تشمل العملية برمتها. في هذه الحالة ، يقتصر دور خدمات التشغيل العامة على تسجيل الباحثين عن عمل وتحديد أهليتهم للحصول على الخدمات. على الرغم من ذلك ، قد تستمر أنشطة تقديم الخدمات في موازاة ذلك ، ولكن فقط كعنصر فاعل واحد. أخيرًا ، تجدر الإشارة إلى أن مؤسسات القطاع الثالث غالباً ما "تتمتع بامتياز" في منح العقود العامة ، على سبيل المثال من خلال إدخال شروط اجتماعية في معايير منح الخدمات المتعلقة بدمج العمال المحرومين أو اشتراط توفير الخدمات لفئات مستهدفة محددة ( مثل الأشخاص ذوي الإعاقة ، النساء).

**عقود العملاء** هﻲ ﻋﻘﻮد ﺑﻴﻦ مزودين اﻟﺨﺪﻣات (اﻟﻌﺎم أو اﻟﺨﺎص) واﻟﻌﻤﻼء اﻟﻔﺮدﻳﻴﻦ ، وهﻲ ﻋﺎدة ﻣﺎ ﺗﻨﺺ ﻋﻠﻰ اﻟﺤﻘﻮق واﻟﻮاﺟﺒﺎت اﻟﻤﺘﺒﺎدﻟﺔ ﻓﻲ اﺗﻔﺎﻗﻴﺎت إﻋﺎدة اﻹدﻣﺎج. في النوع الفرعي من هذا النموذج ، يمكن للعملاء المؤهلين استلام قسائم ، مما يسمح لهم بالاختيار من بين مختلف مزودين خدمات التدريب أو التشغيل والنتيجة هي ، مرة أخرى ، نظام شبه السوق يتم فيه شراء الخدمات بالموارد العامة التي يقررها الفرد ، شريطة أن تفي بعدد من الشروط التي تضعها الهيئة العامة المسؤولة عن المخطط ، عادةً من خلال آليات الترخيص. كما ذكر أعلاه ، فإن هذه هي إما خدمات التشغيل العامة أو السلطات المحلية ، أو كليهما. في بعض الحالات ، يمكن استخدام القسائم لشراء الخدمات من موفري الخدمات الخاصة أو خدمات التشغيل العامة أنفسهم. في مثل هذه الحالات ، مرة أخرى ، تتنافس خدمات التشغيل العامة بحرية مع مقدمي الخدمات الخاصين.

تشمل كل فئة من هذه الفئات مجموعة كبيرة من أنواع العقود الفرعية وأشكال مختلفة من الشراكات. من المستحيل مراجعتها جميعًا هنا ، مع الأخذ في الاعتبار أيضًا أنها تعتمد غالبًا على السياق التنظيمي الوطني. ومع ذلك ، من الممكن على الأقل تحديد فئة فرعية واسعة وهامة ضمن فئة العقود ذات العلامات المميزة:

* + ***عقود سداد التكاليف:*** حيث يتلقى مزودين الخدمات مدفوعات نفقاتهم وفقًا للميزانية الأولية المحددة في عملية المناقصة ؛
  + ***عقود الأسعار الثابتة:*** حيث يتلقى مزودين الخدمات المدفوعات وفقًا للرسوم المحددة مسبقًا أو التكاليف القياسية لمجموعة من الخدمات المحددة في العقد ؛
  + ***العقود القائمة على الأداء أو النتائج***: بموجبها يتم دفع لمزودين الخدمات بالنتائج ووفقًا للنتائج المحددة في العقد (المواضع ، خطة العمل المتفق عليها ، وما إلى ذلك). يمكن أن يعتمد الدفع على النتائج ، جزئيًا أو كليًا ، وفقًا لأنواع العقد المختلفة.

# التحديات التي تواجه الشراكة

* + زيادة أعداد الجهات الفاعلة المختلفة ذات الأدوار والإجراءات والأهداف المختلفة. وتحديد من له الدور وما هو الاختصاص / الصلاحية وما هي الصلاحية القانونية في كل حالة من القضايا الهامة التي يجب حلها بسرعة أثناء مرحلة الإعداد للشراكة.
  + الحواجز الإدارية والوزارات المختلفة وعدم التنسيق ومشاركة الشركاء.
  + العثور على الشريك / الشركاء المناسبين وتنسيق الشراكة الصحيحة.
  + مشاركة الرؤية ، وتحديد الواجبات والمسؤوليات بوضوح ، إلى جانب التعاون الوثيق بين المهنيين عبر القطاعات المعنية.
  + لا يثق الشركاء في كثير من الأحيان ويتنافسون فيما بينهم ، وغالبًا ما يكونون مثبطين للتعاون وتبادل المعلومات والممارسات الجيدة ، لأن هؤلاء (في حالة الشركاء من القطاع الخاص) هم مصدر ميزتهم التنافسية.
  + يمكن للشراكات الأفقية التي تشمل مختلف الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص والقطاع الثالث أن تكافح من أجل إيجاد أرضية مشتركة في تحديد أولويات العمل والأساليب الواجب استخدامها.
  + تحديد موقع خدمات تشغيل عامة ليكون بمثابة "رابط" بالإضافة إلى دوره التقليدي في التسليم ويفترض أن يحتوي على المهارات اللازمة لأداء الدور الجديد. يمكن اكتساب هذه المهارات وتطويرها ، لكن "بينما قد يكون مسؤولو خدمات التشغيل العامة ماهرين في العمل مع الأفراد العاطلين عن العمل ، فقد لا يتمتعون بالمهارات اللازمة للعمل مع الوكالات الأخرى ، وبناء الشبكات ، والتخطيط للأنشطة بشكل استراتيجي مع الوكالات الأخرى،. قد تكون هذه مشكلة أكبر في بعض البلدان (مثل الأردن) ، حيث يعتبر العمل في الشراكات ، لأسباب مختلفة ، فكرة جديدة نسبيًا.
  + الحاجة إلى التحسين المستمر وتعديل الإجراءات بسبب سياق العوامل المتغيرة أثناء تنفيذ اتفاقية الشراكة.
  + صعوبات في تنسيق أنشطة مزودين الخدمات المتعددة. يمكن أن تكون هذه واضحة بشكل خاص في الاستجابة للفرص والمشاكل الناشئة في سوق العمل.
  + إيجاد أرضية مشتركة بين الشركاء. تعمل بعض نماذج الشراكة لتكوين وجهات نظر مشتركة حول الأولويات التي يجب معالجتها والأساليب الواجب استخدامها.
  + قلة مهارات الشراكة والقدرة على اتخاذ القرارات المحلية. قد تكون هناك حاجة إلى مهارات جديدة لإنشاء وتنفيذ النهج القائمة على الشراكة. قد يُفترض أيضًا أن للممثلين المحليين سلطة اتخاذ القرارات ، بينما قد لا يكون هذا هو الحال في الممارسة العملية.
  + يمكن للعقود القائمة على النتائج أن تؤدي إلى قيام "المزودين" بالنظام. يمكن أن يأخذ هذا شكل ممارسات مثل "الباحثين عن عمل" الذين يصعب تحديد مكانهم.
  + نقص القدرات المحلية على حد سواء لإدارة ترتيبات العقد وإجراء مفاوضات رفيعة المستوى في بعض الأحيان مع الشركاء المحتملين.
  + القيود التي تفرضها حقيقة أن الشركاء الآخرين قد يكونون أنفسهم مقيدين في صنع القرار والمرونة ويخضعون لمزيد من السيطرة المركزية.
  + الصعوبات في إنشاء نظم ومعايير إدارة الأداء الوطنية.

## وجهات نظر الشراكة بين القطاعين والتدابير التي تهدف لأيجاد فرص عمل لسوق عمل شامل

**استنادًا إلى التخطيط والمراجعة المكتبية لأمثلة الممارسة الجيدة التي نقدمها ، نقدم أربعة مجالات يمكن للشراكة فيها محاولة وضع حلول لمشاكل سياسة سوق العمل التالية في الأردن:**

* أنشاء الشراكات لتعزيز أو توسيع عملية تقديم خدمات التشغيل. وهو أمر محتمل لوزارة العمل وصندوق المعونة الوطنية ليكونو شراكات في القطاع العام لدمج خدمات التشغيل الإقليمية / المحلية ، لتكون بمثابة "مكان واحد يقدم الخدمات لهذا الغرض ، ولإجراء مبادرات مشتركة تشمل وزارة العمل / مكاتب التشغيل ومكاتب صندوق المعونة الوطنية؛ الشراكات بين القطاعين العام والخاص لإنشاء خدمات تشغيل جديدة ، لتعزيز التعاون بين وزارة العمل / وكالات التشغيل الوطنية ووكالات التشغيل الخاصة ، لتسهيل الانتقال من المدرسة إلى العمل ولتقديم خدمة أفضل لأصحاب العمل الرئيسيين ؛ والشراكات بين القطاعين العام والخاص والقطاع الثالث لتوسيع تقديم خدمات التشغيل من خلال البلديات والمنظمات غير الحكومية وإشراك المجتمعات بأكملها في تحسين تصميم الخدمات وتقديمها.

* أنشاء الشراكات لتطوير المهارات لتلبية احتياجات سوق العمل. وتشمل الشراكات مع القطاع العام لتحسين تحديد الاحتياجات التدريبية ولربط التدريب بشكل أفضل بالتشغيل. والشراكة بين القطاعين العام والخاص لتحسين التعاون في تصميم التدريب وتقديمه.
* أنشاء الشراكات لتعزيز تشغيل الفئات المحرومة أو الضعيفة. وتشمل الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتعزيز تنوع خطط العمل والاتفاقات ؛ والشراكات بين القطاعين العام والخاص والقطاع الثالث لإنشاء "عقود" للالتزام المشترك ، وتنسيق المشاريع المحلية التي تعزز المساواة في العمل.
* أنشاء الشراكات لزيادة توفير فرص العمل وتوسيع الوصول إلى الوظائف الشاغرة. وتشمل الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتبادل الشواغر بين مزودين خدمات التشغيل العامة و الخدمات العامة الآخرى ، لإبرام صفقات مع أصحاب العمل المحليين (أو جمعيات / غرف الصناعة) للوصول إلى الوظائف الشاغرة ، ووضع اتفاقات لتشجيع العمل المقدم من خلال وكالات العمل المؤقت (TWAs) ؛ والشراكات بين القطاعين العام والخاص والقطاع الثالث لتنسيق التنمية الاقتصادية المحلية ونمو الوظائف. من المهم أن تكون خدمات التشغيل العامة على دراية كافية للحصول على ثقة أصحاب العمل ، وأن تفهم القطاعات المختلفة التي تتأثر / ستتأثر بالتغيرات التي تطرأ على سوق العمل والتي يتم إدخالها من خلال شكل جديد من العمل. يساعد تحسين قواعد بيانات السيرة الذاتية وجمع / تحليل المعلومات حول النقص في سوق العمل ، وتوثيق الاتصالات الوثيقة مع أصحاب العمل وتعزيزالمرونة في تقديم الخدمة ، لزيادة ثقة أصحاب العمل.

## أمثلة على الشراكة بين القطاع العام والخاص في الأردن

|  |
| --- |
| **تطوير التدريب في مكان العمل والتشغيل في صناعة الطيران الناشئة** |
|  |
| **سياق الشراكة** |
| ضمن مشروع الدعم الفني-الممول من الاتحاد الأوروبي ، المكون 4 ، النشاط. 1.4.7 – يهدف إلى "تقديم المشورة حول تدابير الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التشغيل وتنمية الموارد البشرية" و تعزيز إنشاء الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال طرق مختلفة مثل معارض الوظائف ، والتدريب المهني والتدريب الداخلي ، والوظائف المدعومة بالأجر للفئات المستهدفة الخاصة ، ومشاريع تناوب الوظائف ، إلخ. عادة ما تنشأ الشراكة في هذا المجال المواضيعي بين خدمة التشغيل العامة بالوزارة المعنية (وزارة العمل) والمشغلين من القطاع الخاص لتنفيذ مشاريع لدعم وتدريب الباحثين عن عمل مع التركيز على الهدف النهائي المتمثل في إعادة إدماجهم اجتماعيا ومهنيا. تمشيا مع ما ورد أعلاه ، في عام 2018 بدعم من مشروع الدعم الفني-الممول من الاتحاد الأوروبي ، تم تأسيس الشراكة بين القطاعين في فعالية معرض التشغيل السنوي 2018 الذي تديره بانتظام أخطبوط - الشبكة الوظيفية عبر الإنترنت ، التي تخدم منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وتمثل القطاع الخاص. تم تنفيذ العملية الشاملة لتخطيط وتنفيذ معرض الوظائف بناءاً على مذكرة تفاهم موقعة من الأطراف الثلاثة: وزارة العمل و أخطبوط و مشروع الدعم الفني-الممول من الاتحاد الأوروبي.  أعرب الشركاء الأستراتيجيون في هذه الشراكة المنصوص عليها في مذكرة التفاهم ، عن استعدادهم للتعاون ، وتقديم الدعم لتعزيز تطوير علاقات المنفعة المتبادلة على أساس مبادئ المساواة بين الشركاء واستقلالهم القانوني ، مع التركيز على الهدف الرئيسي لزيادة فرص العمل و تسهيل تفعيل الأردنيين العاطلين عن العمل وتحسين التعاون مع أصحاب العمل الفرديين ومنظماتهم في الأردن.  لغرض مذكرة التفاهم ، اتفق الطرفان على رغبتهما في تطوير وتعميق التعاون الاستراتيجي والعلاقات المهنية من منظور متوسط ​​وطويل الأجل ودعم وتشجيع الفهم المتبادل للاحتياجات لتوفير فرص عمل مناسبة ومعقدة للعاطلين عن العمل الأردنيين وخدمات مصممة خصيصا لتلبية احتياجات أصحاب العمل العاملين في الأراضي الأردنية.  تم التوقيع على مذكرة التفاهم بشكل رسمي في 6 سبتمبر 2018. حدد الملحق 1 الأحكام والالتزامات العامة وكذلك المهام والمسؤوليات الملموسة لكل شريك من أطراف مذكرة التفاهم وكان جزءًا لا يتجزأ من مذكرة التفاهم. |
| **التنفيذ** |
| تم تنفيذ معرض الوظائف في 26-27 سبتمبر 2018 في قاعة عمان الكبرى - مدينة الحسين للشباب (بوابة 1). تم إعداد البرنامج واتباعه كما هو مخطط له. قام ممثلان رئيسيان - وزير العمل سعادة السيد سمير مراد وسفير الاتحاد الأوروبي سعادة السيد أندريا فونتانا يرافقه مسؤولون آخرون رفيعو المستوى من( مؤسسة التدريب المهني، الوطنية للتشغيل والتدريب، صندوق المعونة الوطنية) بافتتاح معرض الوظائف رسميًا وأتيحت لهم الفرصة للالتقاء ومناقشة أصحاب العمل المشاركين في المعرض.  **وللمرة الأولى**   * فتح معرض الوظائف مجال وظائف مهنية عرضت فيه 20 شركة تم اختيارها مسبقًا أكثر من 500 وظيفة مهنية للباحثين عن عمل. بالإضافة إلى الوظائف المهنية الشاغرة ، تم توفير 1000 وظيفة شاغرة أخرى للباحثين عن عمل الحاصلين على تعليم عال (انظر أدناه للحصول على تفاصيل البيانات). كان لدى مشروع الاتحاد الأوروبي مقصورتان واحدة مع وزارة العمل - وواحدة في الجزء المركزي وواحدة في المجال المهني. أعتبرا هذان الجناحان كمظلة لأصحاب المصلحة الأردنيين الآخرين (مثل صندوق المعونة الوطنية ، مؤسسة التدريب المهني ، الوطنية للتشغيل والتدريب ، والمجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الأعاقة ) والمانحين المشاركين كشركاء - GIZ و JICA. * تم عقد 11 ورشة عمل خلال معرض الوظائف لمدة يومين وحضر 271 باحث عن عمل ورش العمل تمشيا مع تفضيلاتهم. تم إيلاء اهتمام خاص للباحثين عن عمل لتشجيعهم على البحث الفعال عن وظيفة خلال معرض الوظائف. |
| **الحقائق والدروس المستفادة** |
| **الحقائق**   * **-** 78 **شركة شاركت في معرض الوظائف (منها 20 وظيفة مهنية)** * **-** 3340 **هو عدد الباحثين عن عمل الذين تم تسجيلهم في نظام معرض الوظائف سيتم تتبعه من قبل وزارة العمل بعد 3 أشهر من الانتهاء من معرض الوظائف** * **حضر 271 باحث عن عمل ورش العمل** * **-** 2212 **وظيفة شاغرة** * **-** 149 **هو عدد الباحثين الذين تم تشغيلهم فورًا (وفقًا للمسح الذي أجرته أخطبوط ، بما يتماشى مع المهام المنصوص عليها في مذكرة التفاهم)** * **قام أكثر من 20.000 باحث عن عمل بزيارة معرض الوظائف وفقًا لما ذكره الفرس** * 69 **٪ من إجمالي الباحثين عن عمل كانوا من الذكور و 31 ٪ من الإناث** * **حسب الفئة العمرية: 12 ٪ (18-21 سنة) ، 49 ٪ (22-25 سنة) ، 20 ٪ (26-29 سنة) و 19 ٪ (30+ سنة)** * **الباحثون عن عمل حسب مستوى التعليم: 9 ٪ (المدرسة الثانوية) ، 17 ٪ (دبلوم) ، 67 ٪ (درجة البكالوريوس) 7 ٪ (درجة الماجستير)**   **الدروس المستفادة**   * أثبت الشراكة أن تخطيط وإعداد وتنفيذ معرض الوظائف السنوي كان فعال ومفيد للشركاء المشاركين في مذكرة التفاهم ولكن قبل كل شيء للفئتين المستهدفتين الرئيسيتين - الباحثين عن عمل وأصحاب العمل (الشركات). * تم إعداد مجموعة من التوصيات الملموسة لغايات المتابعة وتقييم العملية برمتها - من التخطيط إلى التنفيذ الملموس - للنظر فيها * التركيز بشكل خاص على تنسيق جميع الأعمال التحضيرية بين الشركاء الرئيسيين في الشراكة بين القطاعين العام والخاص نحو أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين المهمين ، على سبيل المثال مؤسسة التدريب المهني ، الوطنية للتشغيل والتدريب ، صندوق المعونة الوطنية ، المجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الأعاقة ، غرف الصناعة والتجارة. * هناك حاجة محددة للعمل التحضيري الذي يتعين القيام به مع الباحثين عن عمل لإعدادهم قبل زيارة معرض الوظائف وقبل الاجتماع مع أصحاب العمل المحتملين. يجب أن يتم ذلك أولاً وقبل كل شيء من قِبل وزارة العمل / مكاتب التشغيل بالتعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة الآخرين ، على سبيل المثال صندوق المعونة الوطنية ، مؤسسة التدريب المهني ، الوطنية للتشغيل والتدريب ، جامعة البلقاء ، المجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الأعاقة. * وفرت وزارة العمل عدد كاف من الموظفين لجميع مراحل معرض الوظائف - التخطيط والإعداد والتنفيذ والتقييم والمتابعة. * النظر في تنظيم المعارض الإقليمية / المحلية حول تفاصيل واحتياجات سوق العمل الإقليمية / المحلية للقوى العاملة الماهرة. يتم تنسيق هذا في الوقت المناسب وبشكل وثيق مع الجهات المانحة ، وعلى وجه التحديد مع GIZ التي تعمل على الأيام المفتوحة للعمل في إربد والكرك ومعان والبلقاء لتجنب أي ازدواجية في الإجراءات. * تمشيا مع ما ذكر أعلاه لتعزيز فريق معرض الوظائف بأكمله والتخطيط في الوقت المناسب لمعرض وظائف 2019 تم الأخذ في الاعتبار الموارد التي سيوفرها الشركاء. * عند المسح الذي أجرته وزارة العمل بعد أكثر من 3 أشهر من نهاية معرض الوظائف ، لا يزال 195 باحثًا عن عمل يعملون. |

# أدارة الأداء، ومتابعة وتقييم النتائج التي حققتها الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

أن بناء شراكة بين القطاعين لا يعتبر ضمانًا للوصول إلى خدمة أو نتائج أفضل. يجب أن تتابع الشراكة أهدافها وتتساءل باستمرار عن قيمة وجودها.

من الضروري النظر في كيفية تقييم فعالية الشراكة والقيمة المضافة لها "على أساس مستمر" بطريقة تضمن أن الشراكة: أ) لا تزال مناسبة و (ب) تقرير ما إذا كانت الشراكة تستحق المواصلة. يعد الجمع والتحليل المنهجي للمعلومات المتعلقة بأنشطة الشراكة ضروريًا لإصدار أحكام حول أداء الشراكة وتأثيرها. وهذا سوف يساعد في اتخاذ القرارات حول التخطيط للشراكة في المستقبل. يجب مراجعة التقدم بشكل مستمر من خلال دائرة من المتابعة والمراجعة والتقييم والتحسين. يعتبر التقييم أداة مفيدة وضرورية لتقييم تدخلات وأنشطة الشراكة وتوفير المعلومات التي يمكن استخدامها كأساس للتحسين المستمر ولدعم القرارات المتعلقة بما إذا كان ينبغي مواصلة الشراكة أو تكرارها.

ينبغي أن تدرج الشراكة الوظيفية في آليات اتفاق الشراكة الخاصة بهم للمتابعة والتقييم المستمرين. يمكن للشراكات أن تختلف اختلافًا كبيرًا من حيث هيكلها وحجمها ونطاقها ، وقد ينتج عن ذلك نهوج مختلفة وحلول تشغيلية للتقييم ، وبالتالي فإن تحديد عمليات التقييم وطرقه لمعرفة الفوائد الناشئة عن العمل في الشراكة أمر بالغ الأهمية.

عادة ما يتم تحديد فوائد العمل من الشراكة من حيث القيمة المضافة ، والتي تتمثل في:

**قيمة مضافة لينة** - تتعلق بميزات عملية التسليم وكيفية قيام الأفراد / المنظمات المعنية بإجراء عملياتهم أثناء تنفيذ الشراكة. تستمد القيمة المضافة من زيادة الثقة المتبادلة بين الشركاء النشطين وزيادة التواصل (تبادل المعلومات) بينهم ، مما يعزز معًا بيئة إيجابية للتعاون في المستقبل وبذل الجهود لتحسين أداء سوق العمل. يمكن قياس القيمة المضافة اللينة من خلال المقابلات مع الأشخاص المشاركين في التنفيذ ، ومسوحات رضا العملاء ، ومجموعات التركيز ، والملاحظات الميدانية بما في ذلك وصف الأنشطة المضطلع بها. قد يتطلب الأمر استثمارات كبيرة لجمع المعلومات المطلوبة (مثل الدراسات الاستقصائية / المقابلات) وغالبًا ما تكون هناك حاجة إلى مساعدة خارجية.

**قيمة مضافة ثابتة-** تتعلق بمخرجات ونتائج الخدمة (الخدمات) المقدمة من خلال الشراكة ومدى تلبيتها للتصميم والأهداف الأصلية للبرنامج. مقارنة بالقيمة المضافة اللينة ، من السهل نسبياً قياس القيمة المضافة الملموسة ويمكن تقييمها عمومًا باستخدام نتائج المتابعة الروتينية. يمكن قياسها ، على سبيل المثال ، من خلال النظر في عدد الأشخاص الذين يدخلون العمل والوقت اللازم للعثور على عمل ، ونوعية التشغيل (نوع المهنة ، وطول مدة العمل ، بدوام كامل / دوام جزئي ، الراتب) ، إلخ. يتمثل البعد الأكثر تحديا المتمثل في القيمة المضافة الثابتة في الفائدة الإضافية المستمدة من العمل في الشراكة وتقييم ما إذا كانت الجهود المشتركة قد أنتجت خدمات ذات جودة أفضل أو نتائج أفضل مقارنة بما تم أو يمكن تحقيقه دون ترتيب شراكة رسمي. هذا البعد مهم بشكل خاص عند تقييم أداء وفعالية تكلفة الخدمات الممولة من القطاع العام.

في الشراكات ، من المهم اختيار الشريك / الشركاء الأنسب فيما يتعلق بالأهداف وتحديد أدوار كل شريك ومساهماته وتوقعاته والاتفاق عليها من قبل جميع الشركاء. من نقطة الانطلاق المحددة بوضوح ، يمكن أن يساعد التقييم في فهم ما إذا كان كل شريك قد حقق أهدافه ومدى تحقيق هذه الشراكة ثمارها.

في بعض الحالات ، قد يكون من الصعب بناء بيئة تعاونية يمكن من خلالها إقامة شراكة ؛ السبب الرئيسي هو الافتقار إلى الثقة والتفاهم المتبادلين (مثل القيم والمهمة / جدول الأعمال). من المهم أن ندرك أن أنواع ومستويات المنظمة المختلفة (عامة / عامة محلية / خاصة) لها قيم وطرق عمل مختلفة وأن تتغلب على العوائق التي تشكلها هذه الاختلافات في التعاون الأولي (مثل التبادل البسيط للمعلومات) وهو أمرًا أساسيًا لتحقيق وتوفير الأساس لمزيد من التعاون في المستقبل مكثفة.

يجب أن يتناسب الجهد المكرس للتقييم مع أهداف الشراكة ويجب ألا يفرض عبئًا مفرطًا على تقديم الخدمات. سيكون الشركاء أكثر التزامًا بإجراء تقييم ذي مغزى إذا كانت القواعد والطرق منصوص عليها في اتفاقية الشراكة.

يجب إجراء التقييم لجميع أشكال الشراكة واستخدام النتائج لتحسين أداء التعاون وجودة الخدمات. وبالتالي ، ينبغي توقع التقييم في مرحلة التخطيط للشراكة ، وعند الاقتضاء ، يجب ذكره بوضوح في اتفاقية الشراكة.

ينبغي إعطاء الأولوية لتقييم القيمة المضافة الثابتة في الحالات التي تكون فيها الأدلة الموثوقة على ما حققته الشراكة وتقييم القيمة مقابل المال ضرورية لمصلحة الإدارة وواضعي السياسات. عندما يكون الهدف هو فهم عمل الشراكة والعمليات المعنية ، فإن تقييم القيمة المضافة اللينة يمكن أن يوفر معلومات إضافية مهمة لا يمكن الحصول عليها عادة من تحليل البيانات الكمية.

ينبغي تحديد أهداف التقييم والمؤشرات الرئيسية التي سيتم استخدامها والاتفاق عليها في أقرب وقت ممكن من الشراكة من أجل تخصيص المهام ذات الصلة بين الشركاء ، والتخطيط لجمع المعلومات اللازمة ، وتحليلها ، وتحديد المراحل حيث سيتم مراجعة نتائج التقييم والتصرف بناءً عليها. على سبيل المثال ، هناك اختلافات جوهرية في العلاقات بين الشركاء في شراكة طوعية محددة باتفاقية شراكة غير رسمية وشراكة محددة من خلال عقد قانوني وقد يكون لذلك عواقب على عمليات التقييم: على سبيل المثال اختياري مقابل إلزامي ؛ تشاركي (جميع الشركاء المعنيين) مقابل العملية أحادية الاتجاه (مدفوعة من السلطة المتعاقدة).

تقييم أداء **خدمات التشغيل العامة والاستعانة بمصادر خارجية على المستويات الكمية والنوعية. تختلف أنواع المؤشرات ومستوى أهميتها باختلاف الخدمة ، لكنها تتبع نمطًا عامًا. المؤشرات الرئيسية للتقييمات الكمية هي معدل التشغيل ومعدل الاحتفاظ بالعمل ، والمؤشرات الفرعية هي أعداد الباحثين عن عمل والوظائف الشاغرة. يشمل التقييم النوعي رضا العملاء والتقييم الميداني ومستوى التعاون بين الشركاء. يستخدم تقييم رضا العملاء لمنع التراخي الأخلاقي من قبل المنظمات المشاركة. يلاحظ التقييم الميداني محتوى خدمات التشغيل والبنية التحتية للمنظمات. يقوم مستوى التعاون في الشراكة بتقييم مدى تعاون المنظمات المشاركة مع العملاء لتنفيذ خدمات التشغيل بشكل فعال.**

**يجب الاتفاق بشكل جماعي على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) وينبغي أن يكون نظام المتابعة والتقييم جزءًا من "الهيكل المؤسسي" للشراكة.**

**يجب أن تتم متابعة الأداء بانتظام (دورية ثابتة) ويجب تعيين المعالم الرئيسية لتحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل. يجب استشارة الباحثين عن عمل وأصحاب العمل من خلال استبيانات العملاء ومجموعات النقاش / مجموعات عمل.**

**يجب أن يكون هناك إرشادات واضحة حول ما يحدث إذا فشل الشريك في التسليم. على الرغم من أن عملية الوساطة قد تساعد في حل المشكلات ، إذا كان شريك ما يعاني من نقص مستمر في الأداء ، فيجب اتخاذ خطوات لضمان استبدال الشريك. يجب وضع "عملية" تصاعدية - والشروط المرتبطة باستخدامها - في مكانها فيما يتعلق بالمسائل التعاقدية والمالية وقضايا الأداء.**

التخطيط، الأساليب، وجمع البيانات

في مرحلة التخطيط ، من الضروري اتخاذ القرار - مع مراعاة الأهداف الرئيسية للتقييم - فيما إذا كان التقييم سيكون كميًا بحتًا أم سيستخدم تصميمًا مختلطًا مع كل من المدخلات النوعية والكمية. أيضا ما إذا كان سيتم إجراء التقييم داخليا أو الاستعانة بمصادر خارجية. في الوقت نفسه ، من المهم إسناد المسؤولية حول تخطيط وتنفيذ أنشطة التقييم إلى هيئة (على سبيل المثال ، جهة تتألف من ممثلين عن جميع الشركاء) أو فرد (أشخاص) يتفق عليه جميع الشركاء.

ينبغي إدارة تقييم الشراكة على المستوى الأنسب لضمان التنفيذ الفعال. هذه ليست بالضرورة الإدارة العليا ، والتي يجب أن تكون على علم تام بالنتائج ؛ بدلاً من ذلك ، قد يكون لدى مديري المستوى المتوسط ​​معرفة وفهم متخصصين للسياق ويكونوا في وضع أفضل لتنفيذ التقييم وتوجيه المعلومات بين المستويات المختلفة.

يجب أن يكون التقييم مستمرًا ويجب إبلاغ المديرين بالنتائج خلال مرحلة التنفيذ من أجل تسهيل التحسين المستمر في أداء الشراكة (عند الضرورة). ومع ذلك ، نظرًا لأن الأمر قد يستغرق بعض الوقت لتسوية الشراكة ولكي يتعرف الأشخاص المعنيون على ترتيبات الشراكة ، فمن المستحسن تحديد معالم واقعية فيما يتعلق بتطور المشروع.

لقياس القيمة المضافة الثابتة ومعرفة ما إذا كانت الشراكة قد تحسنت من حيث الكفاءة ؛ من المهم أن يكون لكل معيار مؤشر / خط أساس يتعلق بالوضع قبل وجود الشراكة. يجب أن تشمل المؤشرات الأساسية ما يلي:

* عدد الأشخاص الذين تم توظيفهم بنجاح ،
* الوقت اللازم للعثور على عمل ،
* نوعية التشغيل (نوع المهنة ، طول العمل ، دوام كامل / دوام جزئي ، الراتب).

يجب أن تأخذ هذه المؤشرات في الاعتبار المسافة النسبية من سوق العمل لمجموعات مختلفة من المستفيدين من الخدمة.

لقياس القيمة المضافة اللينة ، ينبغي إجراء استبيانات رضا العملاء من أجل قياس تقديرهم للخدمة. علاوة على ذلك ، قد تحدد المراجعة المستقلة أو التقييم الذاتي لأداء الشراكة آليات لتحسين الثقة والتعاون وتكامل الخدمات بين الشركاء.

أستخدام التقييم

يعد تقييم أنشطة الشراكة ضروريًا لضمان المساءلة أمام المجتمع ، ووكالات التمويل وأصحاب المصلحة ، وتقديم الأدلة لصانعي السياسات. يجب أن يتضمن تقرير التقييم النتائج الرئيسية للتقييم ، مع إبلاغ ما كان موجودًا قبل الشراكة ، والتغييرات التي تم إجراؤها من خلال تنفيذ شراكة وكيف أثر ذلك على النتائج المحققة. هناك أيضًا ميل إلى تركيز التقييم على جودة الخدمة نفسها ، بدلاً من تقييم كيفية زيادة جودة الخدمة نتيجة للشراكة. ينبغي أن تهدف تقارير التقييم إلى إبراز أين وكيف ساهم النهج التعاوني (أو لا) في تحسين كفاءة و / أو فعالية الخدمات المقدمة. يجب أن تتناول التوصيات مسألة كيفية تحسين أداء الشراكة وكذلك كيفية تحسين الخدمات المعينة التي تقدمها الشراكة.

يجب استخدام نتائج التقييم ، في المقام الأول ، لإبلاغ صانعي السياسات بشأن ما إذا كان ينبغي مواصلة الشراكة أم لا. يمكن أن تكون النتائج مفيدة أيضًا لمقدمي الخدمات الآخرين لقياس ما إذا كانوا يؤدون أداءً جيدًا في تقديم خدمات مماثلة وكيف يمكنهم تحسينها.

لضمان المساءلة والشفافية ، ينبغي نشر نتائج التقييم على أصحاب المصلحة والجمهور العام في شكل بسيط ومفهوم. يجب أن يبرز التقرير النهائي عوامل النجاح الرئيسية التي من المحتمل أن تكون ملهمة للشراكات الأخرى.

# الأستنتاجات

**تحتضن مسألة الشراكة في التشغيل عددًا كبيرًا من مجالات السياسة وهي أكثر تعقيدًا بسبب التبعيات الوطنية القوية للمسارات التي لا تسمح بإجراء مقارنة مباشرة بين البلدان. من المهم أن نلاحظ أنه من الصعب للغاية استخلاص استنتاجات حول ما الذي ينجح وما الذي لا ينجح وفي أي ظروف. ومع ذلك ، يمكننا الإشارة إلى بعض العناصر السياقية والنهج وعناصر التصميم التي قد يكون لها ، في ظروف معينة ، تأثير كبير على نجاح هذه الشراكات ، بما في ذلك ما يلي:**

* **إدراك أهمية السياق والثقافة المحلية والوطنية: يتطلب العمل بهذه الطريقة معرفة محلية بالإضافة إلى الرغبة في "التعلم بالممارسة".**
* **دمج إجراءات وسياسات الأعضاء في استراتيجية متماسكة وعضوية مبنية على الأهداف المتفق عليها.**
* **القيادة الفعالة - ويفضل أن تكون من وكالة رائدة واحدة تكون في وضع جيد لتعزيز التعاون و / أو تحمل المخاطر الأكثر وضوحًا إذا كانت النتائج المحلية غير مرضية.**
* **إشراك أصحاب العمل وأحيانا قيادتهم ، لضمان معالجة قضايا الطلب في سوق العمل معالجة كافية.**
* **اعتماد هياكل الشراكة وترتيبات الحوكمة التي تعمل ، بغض النظر عن شكلية الشراكة ، بما في ذلك الآليات التي من خلالها يمكن للشركة مراقبة أدائها وتقدّمها في تحقيق أهدافها المتفق عليها.**
* **الحساسية تجاه مخاطر الشراكات - على سبيل المثال ، الحواجز المستمرة الشاملة لعدة قطاعات أمام التعاون ، والافتقار إلى التمكين المحلي ، والمصالح المتضاربة للأعضاء ، والميل إلى أن تكون بعض الشراكات أكثر حول الحديث من العمل - واستراتيجيات لتخفيف هذه الشراكات.**
* **تعامل أولاً مع المشكلة ثم الشراكة - ليست كل أنواع الشراكة مناسبة لكل مشكلة سياسية ؛ الجهات الفاعلة والترتيبات والموارد تختلف وفقا للمشكلة التي يتعين معالجتها. وهذا يعني أنه من الضروري في قرارات صنع السياسات التركيز أولاً وقبل كل شيء على تحديد الشراكات التي يجب تطويرها ، لأنها تمثل إطارًا أوليًا لتصميم السياسة. هذا مهم بشكل خاص ، لأن كفاءة وفعالية الشراكات تعتمد على تحديد المصدر الحقيقي للمشكلة والحل المناسب.**
* **الإدارة والترتيبات القانونية: المسائل التقنية مهمة في تحديد سير وفعالية الشراكة. على وجه الخصوص ، تعتبر إجراءات تقديم العطاءات وأنظمة الدفع حاسمة ويمكن أن تؤثر بشكل كبير على نتائج المبادرات القائمة على السوق ، تمامًا كما يمكن أن يؤدي غياب الحوافز والعقوبات إلى الحد من فعالية أشكال الشراكة الأخرى. وهذا يعني أنه ينبغي إيلاء اهتمام خاص لأدوات الشراكة وأن آليات الإدارة المناسبة يجب أن تكون موجودة.**
* **النطاق الواسع للتمكين وإقامة الشبكات - إن تنفيذ الشراكات ليس مسألة قواعد قانونية وترتيبات تقنية فحسب ، بل يعتمد أيضًا على عمليات التعلم والبيئات الاجتماعية والإدارية. وهذا يعني أن نطاق واسع لأنشطة التمكين والتواصل لتعزيز الشراكات. في هذا الصدد ، سيكون من المفيد نشر نتائج التجربة ، وإنشاء مجتمعات الممارسة ، وتحديد الممارسات الجيدة ونماذج التصميم ، وتبادل نتائج التقييمات.**

# أمثلة على أفضل الممارسات من دول الأتحاد الأوروبي ومن دول الغير الأعضاء في الأتحاد الأوروبي

|  |
| --- |
| **الحالة 1: تركيا: المهارات** |
| **الترتيبات المؤسسية والسياق** |
| تجمع المهارات التركية) بين تطوير المهارات والتشغيل مع نهج الحكم متعدد المستويات. أطلقت هذا البرنامج وزارة العمل والضمان الاجتماعي ، حيث جمعت بين الوكالات الحكومية والمجتمعات المحلية والشركاء الاجتماعيين وقطاع الأعمال الخاص ، مخاطبة أصحاب العمل والعاطلين عن العمل بوصفهم المستفيدين النهائيين. تتمثل المهمة الرئيسية لمنظمة أصحاب العمل (TOBB) مع جامعة TOBB للاقتصاد والتكنولوجيا في إجراء المسوحات. في هذه العملية ، يقومون بجمع وتحليل المهارات والطلبات الخاصة بأصحاب العمل ، والتوفيق بين المتدربين وشركات التدريب الداخلي ، وضمان تشغيل المتدربين الناجحين وتنسيق استراتيجية التواصل مع موقع البرنامج الإلكتروني ونظام المعلومات المركزي. وزارة العمل والضمان الاجتماعي ، إلى جانب دائرة التشغيل العامة ، İŞKUR ، وهي مسؤولة عن تمويل الدورات التدريبية والبدلات للمتدربين وحوافز التشغيل. يقوم هذا الكيان بإبلاغ الأشخاص العاطلين عن العمل بإجراءات التدريب وتحديده ومطابقته. تقدم وزارة التعليم التدريب عبر مدارس مهنية مختارة ، بما في ذلك UMEM ، ومراكز التدريب المهني المتخصصة. يشهد سوق العمل التركي تحولًا ديناميكيًا من التصنيع إلى الخدمات ، مع التغير التكنولوجي والهجرة من الريف إلى الحضر ، والحاجة الملحة إلى زيادة مستويات مهارات القوى العاملة المتنامية مع فرقة من الشباب أكبر باستمرار. في بداية عام 2012 ، بينما كان 2.7 مليون شخص عاطلين عن العمل (10.4 ٪ من القوى العاملة) ، كانت الشركات تواجه صعوبات في تعيين موظفين مؤهلين. كانت الأزمة الاقتصادية العالمية تؤدي إلى فقدان الوظائف ، لا سيما بين العمال غير المهرة ، وأولت السلطات أولوية عالية لبرنامج واسع النطاق لمعالجة مشكلة عدم تطابق المهارات وزيادة مهارات القوى العاملة. |
| **السياسة والأهداف العامة** |
| تتمثل الأهداف الرئيسية لبرنامج المهارات في معالجة عدم تطابق المهارات وتقليل البطالة والتعامل مع مشكلة نقص المهارات. يجمع النهج المبتكر بين البحث وتحديد احتياجات المهارات على المدى القصير على المستوى المحلي ، ونهج الشراكة المحلية بالتعاون الوثيق بين أصحاب العمل ، وحملة علاقات عامة كاملة.  مشروع Skills’10 هو برنامج كبير معني في التدريب والتشغيل بدأ في عام 2011 كإجراء سياسي لمعالجة عدم تطابق المهارات من قبل وزارة العمل والضمان الاجتماعي (MLSS). وهو عبارة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص بين الشركاء الوطنيين والمحليين ، بقيادة خدمة التشغيل العامة (URKUR) و TOBB ,اصحاب العمل والشركاء المحليين ؛ بدأ بعد تقييم احتياجات المهارة المنهجية. أجرت مؤسسة أبحاث سياسات الاقتصاد التركي (TEPAV) ، وهي مؤسسة أبحاث ، تحليلًا لطلب سوق العمل في 19 مقاطعة رائدة تمثل 75٪ من العمالة المسجلة و 80٪ من البطالة المسجلة في تركيا. أكدت النتائج أن هناك عدم توافق بين مستوى مهارات القوى العاملة والطلب من صاحب العمل ، مع وجود نقص في المهن مثل الأعمال المعدنية واللحام والمنسوجات والملابس.  كان أحد الإجراءات الأولى هو تحديث مراكز التدريب المهني المتخصصة (UMEM) ، وتدريب أعضاء هيئة التدريس و تنظيم دورات تدريبية للعاطلين عن العمل بما يتماشى مع المطالب المحددة ، تليها وظائف شاغرة للمتدربين نظمت بمساعدة حوافز تشغيل في شكل مساهمات مخفضة في الضمان الاجتماعي لمدة تصل إلى خمس سنوات. تم تحديد أهداف عالية الطموح عندما بدأ البرنامج ، مع خطط لتدريب مليون شخص عاطل عن العمل (200000 كل عام) ، ووضع 90 ٪ منهم في وظائف في غضون خمس سنوات وخفض معدل البطالة بنسبة 4 ٪. |
| **العمليات والأدوات الرئيسية المعتمدة وكيفية استخدامها لإنشاء الرسائل والتوصيات والإجراءات الرئيسية** |
| يعد برنامج المهارات مبتكرًا ومميزًا نظرًا لنهجه المتماسك ، حيث يجمع بين تنمية قدرات مقدمي التدريب المهني والحكم متعدد المستويات. يعتمد التنفيذ على تحليل سوق العمل السابق وعلى المستوى المحلي. غطى مسح متطلبات المهارات 5 آلاف شركة ، وإشراكهم مباشرة في تصميم مناهج التدريب المهني وتقديم التدريب. تم تقديم دورات تدريبية في المجالات ذات الطلب العالي ، وتم السماح للشركات باختيار المتدربين الذين يريدون تشغيلهم. تم تشغيل ممارسين من الشركات كمدربين ، كما تم تقديم تدريب مصاحب.  **يغطي البرنامج اربع مراحل**   * تجديد المعدات في 140 مدرسة مختارة لتوفير التدريب باستخدام التكنولوجيا الحديثة ؛ تشمل التدابير التحضيرية تجديد معدات التدريب ومراجعة المناهج وتدريب المدربين ؛ * مسح لاحتياجات المهارات في 24 مدينة ، منها خمس مدن رائدة ؛ * الدورات التدريبية المنظمة وفقًا للطلب ؛ تتم مطابقة المتدربين مع شركات للتدريب الداخلي ويتم إنشاء مجالس إدارة الدورات المحلية لضمان الملكية المحلية ؛ * وضع الوظائف بانتظام كهدف أخير بعد إكمال المتدربين الدورات التدريبية والتدريب الداخلي ؛ يجب أن تسهم حوافز التشغيل في ارتفاع معدل التشغيل.   يتم تشجيع التنفيذ السلس والشفافية من خلال مركز الاتصال الذي يعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع والذي يقدم ردودًا على استفسارات المرشحين العاطلين عن العمل والشركات. |
| **كيف تستكمل هذه الطريقة أو النهج في النظام الوطني العام للمطابقة وتوقع المهارات** |
| يعد نهج الحوكمة متعدد المستويات على المستويين الوطني والمحلي ممارسة قيمة وقد يوفر أساسًا مؤسسيًا لمزيد من المهارات وبرامج التشغيل. أن تطوير القدرات لتوفير التدريب المهني الموجه نحو الطلب ، بما في ذلك الاستثمار في البنية التحتية للتدريب ، يعد بتأثيرات مستدامة. يجمع البرنامج أيضًا بين تدابير تعزيز التشغيل الحالية ، مثل حوافز التشغيل للنساء والشباب العاطلين عن العمل. |
| **الدروس المستفادة** |
| أثبتت المتابعة الدقيق والتحسين المستمر للبرنامج أهميته. يشجع TOBB أيضًا تنفيذ برنامج المهارات '10 في بلدان أخرى وهو مفتوح لتبادل الدروس المستفادة.   * خلال السنة الأولى من نوفمبر 2012 ، تقدم 64000 شخص عاطل عن العمل إلى البرنامج ، وتم تدريب 47500 شخص على 8843دورة تدريبية ، و 40 ألف شخص أتموا التدريب بنجاح ، و 30 ألف شخص يعملون بشكل منتظم. بالنسبة لجانب الطلب: 6 آلاف شركة عرضت 80000 تدريب داخلي. أظهرت الفترة الأولى من التنفيذ أن أن عنق الزجاجة لا يكمن في الوظائف الشاغرة بل في إيجاد ما يكفي من العاطلين عن العمل ودفعهم للمشاركة. * تم إجراء بعض التعديلات على البرنامج في عام 2012 بعد أن أظهرت التجارب الأولية في التنفيذ أن التدريب المهني لم يكن خيارًا مهنيًا جذابًا للعاطلين عن العمل. تم تحسين البرنامج لجذب المزيد من المشاركات وتم توسيع نطاق القطاعات الاقتصادية. تمت إضافة تحليل إضافي لخمس مدن رائدة ، مع الطلب على الزراعة وقطاعات الخدمات ، إلى تحليل الطلب الأولي على المهارات للتصنيع في 19 مدينة رائدة. * كان التركيز الأولي على التصنيع يعني أن مشاركة الإناث كانت منخفضة خلال السنة الأولى ، حيث بلغت 19٪ فقط. سيوفر التعديل الأخير لتشمل الزراعة والخدمات المزيد من فرص التدريب والعمل للمرأة. |

|  |
| --- |
| **الحالة 2 المكسيك ، ولاية كويريتارو: تطوير التدريب في مكان العمل والتشغيل في صناعة الطيران الناشئة** |
|  |
| **الترتيبات المؤسسية والسياق** |
| في بداية العقد الأول من القرن العشرين ، وبعد إجراء تحليل مستقبلي للاتجاهات العالمية في قطاع الطيران والنتائج المترتبة على المكسيك ، قررت الحكومات الفيدرالية وحكومات الولايات تطوير صناعة محلية وتنفيذ مجموعات إقليمية بالشراكة مع القطاع الخاص. في عام 2005 ، تم إنشاء Aerospace Park في ولاية Querétaro مع الشركة الكندية ، Bombardier Aerospace كشريك رئيسي في المشروع. كان تحديد متطلبات بومباردييه من المهارات وقدرة التوريد لشركة كويريتارو أمراً حاسماً لضمان أن تبدأ العمليات في مايو 2006. وقد ساهمت دائرة التشغيل الوطنية (SNE) في هذه المبادرة من خلال توفير خدمات التشغيل والتدريب لمرشحي الوظائف الذين تم فحصهم لعمليات التصنيع المتخصصة. لعبت دائرة التشغيل الوطنية دورًا مهمًا في تعبئة الموارد والشبكات من خلال التعاون مع مقدمي التدريب والمراكز التعليمية استجابة لاحتياجات القوى العاملة في Aerospace Park. |
| **السياسة والأهداف الرئيسية** |
| أحد الشروط الأساسية للنجاح هو وجود قوة عاملة متعلمة قادرة على التعامل مع عمليات عمل جديدة وأكثر تطوراً. كانت الميزة التنافسية لـ Querétaro هي أن لديها قوة عاملة شابة قادرة على المنافسة من حيث التكلفة ولديها مهارات مهنية أساسية يمكن تكييفها مع احتياجات قطاع الطيران من خلال التدريب في الموقع. كان عدم التطابق المكتشف يرجع إلى حد كبير إلى نقص التدريب المتخصص والحاجة إلى تحسين بعض المهارات القابلة للتحويل مثل معرفة اللغة الإنجليزية. في موازاة ذلك ، سعى هدف السياسة المتوسطة الأجل إلى مواءمة برامج التعليم والتدريب المهني والتقني مع احتياجات الصناعة من العمالة. استند تدخل السياسة على الجهود التعاونية التي بذلها القطاعان العام والخاص في صياغة وتنفيذ خدمات مستهدفة لمطابقة الوظائف ، والتدريب وإعادة التدريب ، بما في ذلك الدورات الفنية المتخصصة للمهن الجديدة في صناعة الطيران. |
| **النهج الرئيسي والعمليات** |
| تم إجراء دراسات بحثية ومهنية لتغطية المستوى الوطني واستراتيجيات السياسة العامة للتأثيرات المتوسطة والطويلة الأجل. على المستوى المحلي ، قدم استخدام مسوحات أصحاب العمل ومسح الخريجين صورة قصيرة المدى لاحتياجات الصناعات التي سيتم تأسيسها. كما ساعد مرصد سوق العمل ، الذي أطلقته وزارة العمل الفيدرالية في عام 2005 ، على سد فجوات المعلومات في المهن ذات الصلة بقطاع الطيران ، مما ينتج عنه اتجاهات وتوقعات على المستوى الوطني وعلى مستوى الولايات لاحتياجات القوى العاملة. عمل مجلس الحوار مع القطاعات الإنتاجية كآلية رئيسية لاستخدام المعلومات المستقبلية. شاركت هذه الهيئة الاستشارية الثلاثية على مستوى الدولة بنشاط في صياغة استراتيجيات التشغيل للاستجابة لاختناقات أو تحديات أو متطلبات القوى العاملة في الصناعة المحلية. كعضو في هذا المجلس ، فإن دائرة التشغيل العامة لديها حق الوصول إلى المعلومات المباشرة عن اتجاهات سوق العمل والتوصيفات الوظيفية التي ستكون مطلوبة وكذلك الوصول إلى خطط استثمار صاحب العمل المرتبطة بخلق فرص العمل. تم تقسيم الاستجابة لمتطلبات بومباردييه على مرحلتين متتاليتين من الاحتياجات الفورية والمتوسطة الأجل خلال الفترة 2005-2007. |
| **التدريب قبل الخدمة والتدريب أثناء الخدمة للفنيين على تصنيع الطائرات (2006)** |
| شاركت بومباردييه في برنامج التدريب المهني BÉCATE الذي تديره دائرة التشغيل العامة للحد من منحنى التعلم للمرشحين الذين تم فرزهم. كان لدى غالبية المرشحين تعليم ما يعادل التعليم الثانوي زائد سنتين ونصف من التعليم التقني في مجالات المهن حيث المهارات الأساسية كانت قابلة للتكيف بسهولة في قطاع الطيران من خلال التدريب في الموقع. استخدمت دائرة التشغيل العامة طريقة تعتمد على الطلب استنادًا إلى نظام القسائم لمواءمة مهارات المشاركين مع أنظمة التصنيع المتدنية. وفقًا لهذا المخطط ، قامت دائرة التشغيل العامة بتغطية جزء من تكلفة التدريب وتلتزم Bombardier بتشغيل 70٪ على الأقل من المشاركين عند الانتهاء بنجاح من التدريب. كما جلبت الشركة عمالًا من منشآت أخرى لتقديم التدريب في مكان العمل. تم تدريب ما مجموعه 110 فنيين على مدار أربعة أشهر ، وبدأوا العمل في المصنع في مايو 2006. وبدأت مجموعة أخرى من المرشحين الذين تم فحصهم تدريبًا قبل الخدمة مقدمًا من قِبل مقدمي التدريب العام والخاص للحصول على المهارات والاعتماد. بحلول نهاية عام 2006 ، كان ما مجموعه 296 من الفنيين يعملون وفقًا لمعايير بومباردييه. |
| **التدريب المهني من المستوى التقني العالي ودرجة هندسة الطيران (2006-07)** |
| في المرحلة الثانية ، كانت هناك حاجة إلى مستوى أكثر تخصصًا من المهارات لتطوير هياكل أكثر تعقيدًا مثل أدوات الحركة والمحركات. استهدف بومباردييه المهندسين الصناعيين المسؤولين عن الإشراف على التصنيع. واصلت SNE العمل في شراكة وثيقة مع المؤسسات المهنية لتعبئة الموارد وزيادة الاستجابة. بحلول الربع الأخير من عام 2007 ، تم توظيف حوالي 778 عامل من قبل بومباردييه. خلال المرحلتين الأوليين ، تم استخدام قسائم التدريب من برنامج BÉCATE لتحسين المهارات اللينة مثل استخدام اللغة الإنجليزية في المجال التقني للصناعة. خلال المرحلة الثانية ، كان تدخل SNE أكثر نشاطًا. واصل الكيان تقديم المساعدة في التخطيط لاحتياجات القوى العاملة في المستقبل وعرض دعم البحث عن وظيفة والإحالة إلى التدريب الوظيفي لتسهيل العلاقة بين أرباب العمل في Aerospace Park والمرشحين المحتملين للوظائف. |
| **خطوات لتحقيق نهج أكثر تكاملا** |
| عززت دائرة التشغيل العامة قابلية تشغيل الخريجين الشباب وساعدت في تشغيلهم في وظائف مؤهلة مع آفاق مستقبلية جيدة استجابة للاحتياجات العاجلة لأحد أصحاب العمل الرئيسيين في Aerospace Park. كما ساعدت الشراكة بين دائرة التشغيل العامة والمؤسسات التدريبية والمهنية في تكييف مناهج البرنامج التدريبي مع احتياجات المهارات المتوسطة والطويلة الأجل في هذا القطاع. تأسست جامعة وطنية للملاحة الجوية في كويريتارو في عام 2009 كجزء من استراتيجية شاملة لإنشاء صناعة الطيران المحلية. كان قد تم تخرج ما مجموعه 2000 من الفنيين في فبراير 2011. في المراحل الأولية من التدخل ، تم وضع الأساس لقطاع التعليم لتطوير الدراسات العليا في شراكة مع جامعتي تولوز ومونتريال. |
| **الدروس المستفادة** |
| * **مشاركة صاحب العمل:** التواصل مع أصحاب العمل وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين في سوق العمل أمر مهم في الاستجابة للاحتياجات الحالية والتخطيط لمتطلبات القوى العاملة في المستقبل ، حيث يمكنهم توفير الوصول إلى المعرفة المتعلقة في الشواغر المحتملة والتطورات الحالية في سوق العمل. * **خدمات التشغيل العامة** سهلت تدفق معلومات سوق العمل ، وتوافرها واستخدامها:. ساعدت دائرة التشغيل العامة في تعبئة الموارد الحالية من خلال الجهود التعاونية بين مقدمي التدريب العام والخاص وأصحاب العمل في Aerospace Park. كان للقيمة المضافة لتدخل دائرة التشغيل العامة بعد قطاعي قوي يعزز الاستجابة والقدرة على التكيف. * **التفكير الموجه نحو المستقبل والبناء التدريجي للقدرات**: في العقد الأول من القرن العشرين ، تم تكييف المهارات المهنية اللازمة لصناعة السيارات والإلكترونيات وفقًا لنظام التصنيع الهزيل المطبق في صناعة الطيران. * **التدخلات متعددة الوكالات**: من المتوقع أن يرتفع عدد الوظائف المباشرة التي تولدها صناعة الطيران في المكسيك من 33000 في الفترة 2005-2009 إلى أكثر من 100000 بحلول عام2020 |

|  |
| --- |
| **الحالة 3 الشراكة بين الوكالة الفيدرالية للتشغيل والنظام المدرسي في ألمانيا** |
| **سياق الشراكة** |
| تستند دراسة الحالة هذه إلى البرنامج في ساكسونيا ، الذي كان الأوسع من حيث الحجم وعدد الطلاب المؤهلين للمشاركة في فصول المشروع. تم تقييم المشاريع من قبل معهد البحوث الاجتماعية في جوتنجن (SOFI). تضمن تقريران نجاح البرنامج بناءً على عدد كبير من المقابلات الموحدة مع مسؤولي التشغيل ، ومسؤولي الوزارة ، والمدرسين ، وأصحاب العمل والطلابSolga et al. 2010 ، 2011. |
| **وصف الشراكة** |
| استند المشروع في البداية إلى قانون اتحادي مكّن خدمات التشغيل العامة الألمانية من تمويل مشاريع مبتكرة لا تغطيها المهام العادية لخدمات التشغيل. نتيجة لإصلاحات سوق العمل لعام 2005 في ألمانيا ، لم تكن وزراة العملمسؤولة عن برامج التدريب المهني. الشيء الوحيد الذي كان مطلوبًا هو موافقة وزارة العمل الفيدرالية (BMAS). كانت المرحلة الثانية من المشروع خاضعة لقانونين اتحاديين يطالبان بالتعاون مع شريك ثالث بالإضافة إلى وزارة العمل الفيدرالية و خدمات التشغيل العامة تغطي ما لا يقل عن 50 ٪ من تكاليف المشروع. في النهاية ، كان على الدولة تعويض حوالي 75 ٪ من إجمالي التكاليف ، حيث أن القوانين الجديدة منعت الحكومة الفيدرالية ووكالاتها من تمويل الخدمات (الفصول المدرسية وما إلى ذلك) ، والتي سيتم توفيرها على مستوى الولاية.  بالنسبة للمرحلة الأولى من المشروع (AQB 1) ، وقعت وزارة العمل اتفاقية إدارية مع وزارة التعليم والثقافة في ولاية سكسونيا. واتفقوا على تقسيم تكاليف المشروع ، مع مسؤولية الوزارة في اختيار المدارس والموافقة على الفصول الخاصة. تم طرح المشروع من قبل وزارة العمل وفازت به BNW ، وهي مؤسسة تعليمية غير حكومية ، بتمويل من أصحاب العمل وغرف  التجارة. عملية المناقصة إلزامية في ألمانيا للمشاريع الممنوحة من قبل الوكالات الفيدرالية والتي تتجاوز 150،000 يورو ولديها خبرة طويلة في تقديم العطاءات والإشراف على الخدمات المتعلقة بالتدريب. كان الهدف من المناقصة هو توفير الخدمات لإعداد طلاب المدارس للتدريب المهني ، بما في ذلك توفير المعلومات حول المهن ، وتقديم المشورة والتوجيه ، والمساعدة في العثور على التدريب الداخلي ، والدعم الاجتماعي. تم تعيين مدرس لكل مدرسة من المدارس الـ 24 المعنية. تم تكليف وزراة العمل بالإشراف على التنفيذ الصحيح للاتفاقية وكان لها ممثل في مجلس التنسيق. في نهاية المشروع ، عمل المعلمون وموظفو التشغيل معًا لإيجاد وظيفة تدريب مهني لكل طالب.  أشرفت وزارة التعليم والثقافة على المدارس التي تقدمت بنجاح للمشروع. كانت تتصل مباشرة مع مديري المدارس ويمكن أن تتدخل إذا كانت أهداف المشروع في خطر. ويتم تعيين ممثل للوزارة في مجلس التنسيق. في المرحلة الثانية من المشروع ، كانت الوزارة رائدة المشروع. نظرًا لأن حكومات الولايات حرة في تقديم عطاءات للمشاريع ، أعلنت الوزارة أنه نظرًا للتجربة الإيجابية مع BNW ، لم يكن من الضروري إجراء مناقصة رسمية جديدة.  بدلاً من ذلك ، تم عرض تقييم المشروع من قبل وزارة العمل. تم منح العقد إلى SOFI ، وهو معهد أبحاث مقره جوتنجن. طُلب منهم قياس آثار المشروع على احتمال تسرب الطلاب ، وعلى المهارات الاجتماعية للطلاب وعلى نتائجهم النهائية ، وكذلك على احتمال بدء التدريب المهني بعد المدرسة الثانوية. قابلت SOFI جميع الطلاب المشاركين في هذه البرامج أربع مرات وأجرت مقابلات مع المعلمين ومسؤولي وزراة العمل ومستشاري برنامج التدريب الداخلي. كان يعتقد أن تقييم المشروع هو عنصر رئيسي في تحديد نجاح الشراكة. |
| **تنفيذ المشروع** |
| كانت الأهداف الرئيسية للمشروع هي الطلاب المعرضين لخطر الفشل في الحصول على شهادة التعليم الثانوي أو التسرب من المدرسة. كان خطر التسرب يعتمد عمومًا على السلوك الاجتماعي والعلامات في الاختبارات السابقة ، لكن مقابلات الخبراء تشير إلى أنه كان من الصعب الاتفاق على معايير لا لبس فيها. من الممكن ، ضم بعض الطلاب غير المعرضين للخطر إلى البرنامج. شارك ما مجموعه 775 طالبًا في المشروع في 24 مدرسة ثانوية مختلفة. قام المعلمون المحترفون الذين عينهم المتعاقد BNW بمهمة دعم الطلاب في العثور على تدريب مهني. قام كل منهم بتدريب الطلاب في أحد فصول المشروع البالغ عددها 45 درسًا حول كيفية التقدم بنجاح للتلمذة المهنية. بعد انتهاء فصول المشروع ، كان ضباط التنسيب على درجة البكالوريوس مسؤولين عن العثور على الطلاب موضعًا. كان يشرف على المشروع "مجلس تنسيق" مؤلف من ممثلين عن كل من شركاء المشروع ، الذين اجتمعوا كثيرًا وعملوا بسلاسة. حدد المجلس العقبات التي تعترض عملية التنفيذ ، وحل الخلافات بين الشركاء وناقش القضايا المتعلقة بالمشروع والتي لم يتم التنبؤ بها في مرحلة التخطيط.  يمكن تحديد نوعين من التحديات:   * الأولى تتعلق بالوضع القانوني للمشروع. يحظر قانون الإصلاح الفيدرالي الذي دخل حيز التنفيذ بعد بدء المشروع تمويل الأنشطة المتعلقة بالتعليم من قبل أي هيئة اتحادية. في النهاية ، كان على وزارة العمل الحد من تمويل المشروع وتقصير خدماته على المهام المتعلقة بتوجيه الطلاب وتنسيبهم. * كان هناك أيضًا عدد من التحديات التشغيلية. أولاً ، وجد مديرو المدارس صعوبة في تحديد دور المعلمين داخل المدرسة. في المقابلات ، ذكر المعلمون أنهم يقومون أحيانًا بتدريس دروس منتظمة ، وهو ما لم يكن مقصودًا من المشروع وقد ينتهك حظر عدم التعاون. يجب أن يكون دور المعلمين ، بدلاً من ذلك ، هو التواصل مع الشركات لضمان حصول كل طالب على فترة تدريب ، والتحدث مع أولياء الأمور لتحسين استراتيجية البحث الفردي للطلاب والإشراف على نجاح التدريب. نوقشت هذه المشكلة بحرارة داخل مجلس التنسيق. التحدي الثاني للمعلمين والمدربين هو التعاون مع أسر الطلاب. تم تعيين العاملين الاجتماعيين في البداية للتعامل مع الطلاب من خلفيات محرومة اجتماعيًا ، ولكن في مرحلة لاحقة ، كان يجب التخلي عنهم بسبب اعتبارات متعلقة بالتكلفة. المسألة الثالثة كانت التنسيب الداخلي حيث كان على المعلمين مساعدة الطلاب في العثور على التدريب دون دعم الشبكات العائلية. في المشروع الأول (AQB-1) ، تم وضع جميع الطلاب في التدريب. لكن في المشروع التالي ، فقد بعض الطلاب هذه الفرصة. لاحظ المعلمون أن عدد الشركات الراغبة والقادرة على تشغيل طلاب ربما يكون محدودًا ، وبالتالي فقد وصل عدد فصول المشروع إلى حد إقليمي طبيعي. هذا يسلط الضوء على أهمية الاختيار الدقيق للمشاركين ، والذي يجب أن يحل مشكلة الحد الطبيعي لمواقع التدريب. علاوة على ذلك ، كان الطلاب متاحين ليوم واحد أو يومين فقط خلال الأسبوع ، مما قد يثبط بعض الشركات. رابعا وأخيرا ، كان لا بد من تقليص الدروس التعليمية لإفساح المجال لأيام التدريب. ذكر المعلمون الذين تمت مقابلتهم أن تقليل الدروس قد يقلل من قدرة الطلاب على مواصلة الدراسة الثانوية أو قد يواجهون مشكلات في المدارس المهنية ، وهو أمر إلزامي أثناء التدريب المهني. لا يمكن إيجاد حل لهذه المشكلة أثناء تنفيذ المشروع. في المقابلات التي أجراها الخبراء ، أكد المعلمون أن 48 ٪ فقط من الطلاب كانوا قادرين على بدء التدريب المهني مع أكبر صعوبة تتمثل في قدرة الطلاب على الذهاب إلى المدرسة المهنية. اعتقد المعلمون أن 38٪ فقط من الطلاب سيكونون قادرين على الحصول على الدرجات اللازمة للحصول على شهادات التدريب المهني الخاصة بهم. |
| الأستنتاج |
| * يُنظر إلى نهج الشراكة على أنه مفتاح للوصول إلى الأهداف الوطنية المحددة في استراتيجية أوروبا 2020 ، يتمثل أحدها في تقليص ترك المدارس المبكرة إلى أقل من 10 ٪. لا يمكن الوصول إلى هذا الهدف إلا من خلال زيادة عدد الطلاب الذين يبدؤون دورة تدريبية مهنية ، بما في ذلك التدريب خارج العمل. * تقدم دراسة الحالة هذه مثالاً جيدًا على كيفية قيام الشراكة بين خدمات التشغيل العامة وحكومة الولاية وشريك خاص بمساعدة الطلاب المعرضين للخطر للحصول على شهادة التعليم الثانوي التي تعد ضرورية لبدء التدريب المهني. تعد هذه الشراكة المحددة ضرورية لأن مسؤولية النظام المدرسي تكمن في اختصاص الولايات ، حيث يتم وضع التدريب المهني في مهام خدمات التشغيل العامة ، بينما يتم تقديم الخدمات لتعزيز نجاح الطلاب المتقدمين للتلمذة المهنية من قبل الشركاء من القطاع الخاص. * أظهر المشروع أن توجيه التلمذة المهنية الفعال للطلاب يتم على أفضل وجه من خلال إدراج الخبرة العملية في المناهج الدراسية. أظهر شريك المشروع BNW أن استخدام خدمات الشركاء الخاصين داخل المدارس يمكن أن يكون عالي الكفاءة من حيث زيادة نجاح الطلاب المتقدمين لشغل وظائف التدريب المهني. لقد تعلمت خدمات التشغيل العامة أنه من الجيد أن نبدأ في تقديم الخدمات في أقرب وقت ممكن. من وجهة نظر الوزارة الفيدرالية ، يبدو أن استراتيجية فتح المدارس لشركاء القطاع الخاص و خدمات التشغيل العامة فعالة للغاية. بعد المشاركة في المشروع ، من المحتمل أن يكمل الطلاب الذين سبق اعتبارهم معرضين لخطر التسرب ، مثلهم مثل نظرائهم غير المعرضين للخطر.   أن خدمات التشغيل العامة في ألمانيا لديها تاريخ طويل من التعاون مع الشركاء من القطاع الخاص ، وتقديم العطاءات وتقييم النتائج. ومع ذلك ، فإن الشراكة بين حكومة الولاية و خدمات التشغيل العامة فيما يتعلق بالنظام المدرسي كانت متجددة. يبدو أن التحذير الرئيسي هو الإطار القانوني الهش الذي يضع قيودًا شديدة على الشراكات بين خدمات التشغيل العامة كوكالة فيدرالية والولايات. لا ينبغي أن تشمل مهام وزارة العمل ، وفقًا لقانون إصلاح النظام الفيدرالي ، الخدمات التعليمية التي تقع ضمن اختصاص الولايات. يعتبر هذا الجزء من قانون الإصلاح حاليًا خطأً كبيرًا ومن المرجح إلغاؤه في المستقبل القريب. ومع ذلك ، في الوقت الحالي ، تقتصر الشراكة بين وزارة العمل والولايات لتحسين أداء النظام المدرسي على التوجه إلى التلمذة المهنية.  انتهت مشاريع مستوى الولاية للحد من المتسربين من المدارس وتحسين توجيه التلمذة المهنية في عام 2010 ، لكن النجاح أدى بالوزارة الاتحادية للتعليم والعلوم إلى إطلاق مبادرة وطنية ذات أهداف مماثلة. من خلال اتفاقية إدارية ، تم تكليف وزارة العمل بتنسيق المبادرة وإقامة شراكات دائمة مماثلة لتلك المستخدمة في مشاريع AQB. ومع ذلك ، في الوقت الحالي لا يزال الإطار القانوني وتنفيذ المبادرة غير واضحين.   * يشير دور وزارة العمل كمنسق للمبادرة إلى أنها رسخت نفسها كلاعب رئيسي في توجيه التلمذة المهنية للطلاب ، وهو تطور يتبع بعض الاتجاهات العامة. * من ناحية ، لم تعد وزارة العمل تخدم فقط العاطلين عن العمل ، ولكن أيضًا الأشخاص المعرضين لخطر البطالة. * من ناحية أخرى ، فإنه يتم بشكل متزايد توجيه المهام إلى الجهات الفاعلة الخاصة. الاتجاه الثاني الملحوظ في هذه الشراكة هو تقييم الخدمات التي تقدمها وزارة العمل وشركائها. تقترن الآن كل مبادرة جديدة من قبل الحكومة الفيدرالية بتقييم ، وعلى أساسه يتم اتخاذ القرارات بشأن تمديد أو إعادة تمويل الخدمات. تمثل مشاريع AQB مثالاً جيدًا حيث يتم استخدام نتائج التقييم لإطالة وتحسين المبادرات الحكومية. * في المستقبل القريب ، قد يؤدي نقص العمال المهرة في ألمانيا إلى زيادة في المبادرات الرامية إلى تحسين تعليم اليافعين والشباب. إن حصة الأسد من الخدمات المكرسة لمواصلة تعليم العاطلين عن العمل تنظمها وزارة العمل ويتم تقديمها عمومًا لشركات التدريب الخاصة. من المحتمل أن وزارة العمل من خلال استخدام الخبرة المكتسبة من خلال مشاريع AQB أن تقوم بتوسيع هذه الكفاءة لمساعدة الشباب على الانتقال من المدرسة إلى التدريب المهني واكتساب المهارات اللازمة في السوق. |

|  |
| --- |
| **القضية 4- الشراكات مع مؤسسات التدريب في بولندا** |
| **سياق الشراكة** |
| ترتبط شراكات خدمات التشغيل في بولندا ارتباطًا وثيقًا بالانتقال السياسي والاقتصادي للبلاد ، وخاصةً بالإصلاح الإداري لعام 1998 الذي جعل الدائرة العامة للخدمات الاجتماعية خاضعة للحكومات المحلية والسلطات الإقليمية ، وليس لوزارة العمل. كان الهدف من هذا الإصلاح والتشريعات الإضافية في عام 2004 هو تعزيز التبعية وتحسين فعالية برامج سوق العمل النشطة على المستوى المحلي.  تختلف الشراكات بين مزودي خدمات التشغيل في بولندا اختلافًا كبيرًا بين المناطق و خدمات التشغيل العامة المحلية. هذا يعتمد بشكل رئيسي على قدرة وهيكل مؤسسات القطاع الثالث في المنطقة. غالباً ما تشكو خدمات التشغيل العامة المحلية من أن المنظمات غير الحكومية ليست مبتكرة وخلاقة بما فيه الكفاية ولديها تكاليف باهظة للغاية مقابل الخدمات الفردية. ومع ذلك ، فإنهم يقدرون أن المنظمات غير الحكومية قد تكون أكثر الشركاء فاعلية في التعامل مع الفئات المستضعفة اجتماعياً والضعيفة.  تعمل خدمات التشغيل العامة المحلية والإقليمية في بولندا كمؤسسات مكتفية ذاتيًا دون الحاجة إلى أي نوع من الشراكات مع مقدمي خدمات آخرين. في معظم الأحيان تتعاون خدمات التشغيل العامة المحلية في بولندا مع خدمات التشغيل العامة المحلية المجاورة بنسبة (72٪). إما تبادل عروض العمل أو تقديم طلبات مشتركة للمشاريع التي تمولها. كما أنها تميل إلى التعاون مع المؤسسات الحكومية المحلية الأخرى مثل المراكز المحلية لدعم الأسرة بنسبة (63٪) والشرطة بنسبة(19٪) وهيئات إدارة الطرق بنسبة (17٪) والمؤسسات الصحية بنسبة (6٪). ومع ذلك ، إذا قررت خدمات التشغيل العامة المحلية والإقليمية في بولندا الدخول في شراكات في التشغيل المفتوح مع مؤسسات السوق ، حوالي 80 ٪ من هذه الحالات تتعلق بالتدريب. يعرض المشروعان المراجعان أدناه كدليل على هذا النوع من الشراكة ، وأدائها ، ونتائجها ، ونقاط القوة والضعف فيها. |
| **شركة المحاكاة كآلية شراكة مع مؤسسات التدريب** |
| عادةً ما تتضمن برامج تدريب شركات المحاكاة مجموعة من الجهات الفاعلة في سوق العمل ، مثل المؤسسات التعليمية على مختلف المستويات (المدارس والجامعات المهنية والثانوية) ، ومراكز التعليم المهني ؛ وشركات المحاكاة التجارية. عادة ما تستهدف برامج شركة المحاكاة:   * الأشخاص العاطلون عن العمل ، وهم عادةً خريجو المدارس الثانوية وكذلك ربات البيوت العاطلات عن العمل ؛ * الأشخاص الذين يحتاجون إلى إعادة تدريب و / أو على استعداد لتغيير الوظائف ؛ * الفئات الضعيفة العاطلة عن العمل على المدى الطويل (كبار السن والعمال الشباب)   شكلت النساء غالبية المشاركين في ثلثي البرامج ال 36 وكانوا أكثر أستكمالا للبرامج. قد يكون هذا هو الحال لأن برامج شركة المحاكاة ترتبط غالبًا بخدمات backoffice والوظائف الإدارية التي تسود فيها النساء عادة. يتم تطبيق شركات المحاكاة في مجال البناء وعادة ما تسمى "اجتياز البناء". مما لا يثير الدهشة ، معظم المشاركين هنا من الرجال.  يشمل المستفيدون من هذا النوع من آليات الشراكة ما يلي:   * مباشرة: ضعيف العاطلين عن العمل مع سجل طويل من البطالة الناجم عن نقص المهارات القابلة للتسويق ؛ * • بشكل غير مباشر: PES المحلية كمؤسسات تستخدم أكثر الأدوات فاعلية لتفعيل العاطلين عن العمل ؛ * • بشكل غير مباشر: مؤسسات التدريب كشركاء لـ PES ؛ * • بشكل غير مباشر: أرباب العمل الذين يتم إعادة تدريب موظفيهم ومهاراتهم. |
| **الإطار التنظيمي وأهداف الشراكة** |
| يغطي الإطار التنظيمي للبرامج التي تستخدم شركات المحاكاة مختلف المخططات التنظيمية:   * التعاقد أو التعاقد من الباطن مع مراكز التعليم المهني وشركات المحاكاة التجارية من قبل المؤسسات التعليمية ومؤسسات سوق العمل مثل خدمات التشغيل العامة المحلية والإقليمية في إجراءات المشتريات العامة أو اتفاقيات الشراكة ؛ * مشاريع شركة محاكاة فردية تنفذها مراكز التعليم المهني مع شبه مؤسسات (غير رسمية) مع خدمات التشغيل العامة إقليمية ومحلية على أساس: * اختيار وتزويد العاطلين عن العمل في المكونات المستهدفة ، التي أنشئت في مشروع ؛ * التدريب في مكان العمل في شركات حقيقية بعد تدريب شركة المحاكاة ؛ * التنسيب الوظيفي بعد تدريب شركة المحاكاة ؛ * متابعة التنسيب.   تهدف الشراكات بين خدمات التشغيل العامة والمؤسسات التدريبية باستخدام آلية شركة المحاكاة إلى:   * البحث عن آليات جديدة وأكثر فعالية لتدريب الفئات الضعيفة من العاطلين عن العمل من قبل خدمات التشغيل العامة ؛ * تقديم حلول مصممة خصيصًا ، من خلال إحدى أكثر الطرق الفعالة للتدريب المهني للعاطلين عن العمل لفترات طويلة وللأشخاص الذين ليس لديهم وظائف أو الذين لديهم مهارات عفا عليها الزمن ؛ * إعادة العاطلين عن العمل إلى الروتين الاجتماعي للعمل (التدريب في نظام ساعات العمل الثمانية) ؛ * تسليم موظفين مدربين عمليا ومرنين لأصحاب العمل القادرين على التناوب بين الوحدات واستبدال العمال الغائبين حيث يتم تدريب الأفراد عبر جميع وحدات الشركة العادية. |
| **حيثيات الشراكة بين خدمات التشغيل العامة** **ومؤسسات التدريب باستخدام آليات شركة المحاكاة** |
| * + هناك حاجة ملحة للبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لتدريب أو إعادة تدريب الفئات الضعيفة حيث لا تستطيع خدمات التشغيل العامة نفسها إعادتهم إلى سوق العمل بطريقة مستدامة ؛   + أفضل طريقة لتلبية الاحتياجات التدريبية لأولئك الذين هم على استعداد لإقامة أعمالهم التجارية الخاصة ؛   + تقدم برامج التدريب الخاصة بشركة المحاكاة أسسًا موثوقة وذات مصداقية للتقدم بطلب للحصول على تمويل لدعم الشراكات مع مؤسسات التدريب ؛   + مستوى عال من رضا أصحاب العمل عن الحصول على موظفين مدربين تدريباً شاملاً والتشغيل طويل الأجل للضعفاء العاطلين عن العمل ؛   + بناء صورة لخدمات التشغيل العامة باعتبارها موردا فعالا وحديثا للموظفين المدربين تدريبا جيدا في عيون أصحاب العمل. |
| **الدليل على النتائج** |
| من بين المشروعات الثلاثة قيد الدراسة ، تم تقييم أحد المشروعات بشكل سابق وآخر قيد التقييم في الوقت الحالي. المشروع الثالث لم ينته بعد.  نتائج التقييم اللاحق لمشروع "شركات المحاكاة - ترقية مهارات العاطلين عن العمل" ، الذي أجراه في الفترة 2009-2010 من قبل مركز التعليم المهني في Zielona Gora منطقة Lubuskie ، غرب بولندا) بالتعاون مع ثلاثة من مزودين خدمات التشغيل العامة محليين في Zagan ، Nowa Sol و Zary ، هي:   * 36 شخصًا تم تشغيلهم في المشروع (جميع النساء الذين تتراوح أعمارهم بين 23 و 59 عامًا ، والأغلبية في الفئة العمرية (30-45) ؛ أكمل 32 شخص الدورة ، أما الآخرون فقد وجدوا عملاً أثناء البرنامج ؛ * 40٪ وجدوا عملاً بعد تدريب شركة المحاكاة والتدريب العملي ؛ * شارك مشاركان في أعمال تجارية في مجال التجارة والخدمات ؛ * اكتسب المشاركون مهارات لينة مثل القدرة على تنظيم عملهم الخاص وعمل الآخرين ، ليصبحوا حازمين ، لتوجيه أنفسهم وتحديد تفضيلاتهم المهنية ؛ * أثبت العمال الأصغر سناً أنهم أكثر مهارة في تقنيات الكمبيوتر ؛ كبار العمال أكثر مهارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية القائمة على الخبرة في الحياة ؛ * أعرب أصحاب العمل عن رضاهم الكبير عن نتائج هذا النوع من التدريب مقارنة بالآخرين ؛ * اكتسب الموظفون فهمًا أفضل لهيكل الشركة ونموذجها التجاري ومنطقها ؛ * تتسم بالمرونة والاستعداد الكافي لأداء مهام مختلفة واستبدال الآخرين ، عند الحاجة. * النتائج الأولى للتقييم المستمر لـ "آفاق جديدة" ، وهو مشروع تم تنفيذه في عام 2010 من قبل خدمات التشغيل العامة المحلية في Szczytno منطقة وارميا ومازوري ، شرق بولندا الشمالية وموجهة إلى الشباب العاطلين عن العمل من ذوي الشهادات الثانوية ، * استكمل المشروع جميع النساء العاطلات عن العمل لفترة طويلة وعددهن 16 امرأة ؛ * لا يزال المشاركون ملتحقون في برامج التدريب الداخلي بعد تدريب شركة المحاكاة ؛ * وردت ردود فعل إيجابية من أصحاب العمل. |

|  |
| --- |
| الحالة 5 أيرلندا - برامج التدريب **MOMENTUM** - استجابة أكثر ابتكارية وسريعة لاحتياجات أصحاب العمل التدريبية |
|  |
| **الترتيبات المؤسسية والسياق** |
| في أيرلندا ، تم إطلاق مبادرة حكومية في عام 2012 ، تركزت على مشاريع التعليم والتدريب المجانية لما يصل إلى 6500 من الباحثين عن عمل على المدى الطويل للسماح لهم باكتساب المهارات والحصول على فرص العمل في القطاعات المتنامية المحددة. MOMENTUM هو نموذج قائم على النتائج للتعليم والتدريب مع دورات مصممة خصيصا لاحتياجات كل من الباحثين عن عمل وأصحاب العمل الذين يعانون من نقص المهارات.  الفئات المستهدفة: تم تصميم برنامج MOMENTUM لتلبية احتياجات كل من الأفراد وأصحاب العمل في سياق أربعة محاور (المجالات المهنية). تم اختيار المجموعات المهنية بناءً على دليل على أن هذه المهارات مرتبطة بفرص عمل جيدة نسبيًا. يستهدف الباحثين عن عمل الذين ظلوا عاطلين عن العمل لمدة 12 شهرًا أو أكثر. تمويل 20 مليون يورو حيث سهّل تدريب 6500 شخص. |
| المواضيع المهنية |
| وتشمل هذه:  أ) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوسائط الرقمية والألعاب والاتصالات السلكية واللاسلكية ؛  ب) النقل والتوزيع والخدمات اللوجستية والمبيعات والتسويق ؛  ج) الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية ؛ فنيين عملية التصنيع. الموارد الطبيعية الحفاظ على الطاقة ، تجهيز الأغذية والخدمات الغذائية والمشروبات  د) تدريب مخصص لمن تقل أعمارهم عن 25 عامًا لتوفير الأساس للحصول على عمل أو لمواصلة التعليم أو التدريب الذي من شأنه دفعهم إلى العمل. |
| التسليم |
| يوفر البرنامج التدريب أثناء العمل في شكل وحدات "خبرة في العمل" ، بالإضافة إلى تطوير مهارات مكان العمل المطلوبة للحصول على الوظيفة والاحتفاظ بها. تتراوح مدة البرنامج من 11 إلى 45 أسبوعًا.  يتم تقديم التدريب من خلال مجموعة من مقدمي التعليم والتدريب في القطاعين العام والخاص ، ويستند إلى النتائج مع الدفع الجزئي المخصص للمراحل الرئيسية من البرنامج بما في ذلك الحصول على الشهادة ، التقدم ونتائج التشغيل في نهاية البرامج.  تدار البرنامج من قبل الهيئة الوطنية للتدريب والتوظيف (FAS) ، بالشراكة مع إدارة التعليم والمهارات ، كجزء من خطة العمل الحكومية بشأن الوظائف وتمول دائرة التشغيل العامة من خلال صندوق التعليم والتدريب في سوق العمل. (www.momentumskills.ie). |

خدمات سوق العمل& وتدابير سوق العمل النشطة التي طورتها مجموعة العمل 4

ورشة عمل 26-27 فبراير 2019 (التمرين النهائي)

الخدمة / التدبير 1

|  |  |
| --- | --- |
| أسم المؤسسة | صندوق المعونة الوطنية/ المجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الأعاقة |
| مدة التدخل | 6 اشهر |
| الجهات المشاركة في التنظيم | جمعية المستثمرين ، القطاع الخاص |
| الفئات المستهدفة | أبناء المستفيدين بما في ذلك الأشخاص ذوي الإعاقة |
| الاهداف الرئيسية | تحويل العملاء إلى أشخاص منتجين ضمن مظلة الحماية الاجتماعية |
| الأنشطة المخطط لها | 1. الدراسات الميدانية للقطاع الخاص وجمعيات المستثمرين 2. توقيع مذكرات تفاهم مع القطاع الخاص 3. تطوير قوائم فرص العمل 4. تطوير قاعدة بيانات للمستفيدين من الأبناء والباحثين عن عمل ، ختام تجاربهم ومؤهلاتهم والوظيفة المطلوبة |
| التعاون مع مقدمي الخدمات الآخرين | وزارة العمل, جامعة البلقاء, مجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الأعاقة |
| الموارد المطلوبة | الدعم المالي واللوجستيات والموارد البشرية |
| التسليمات / النتائج المخططة | توظيف 10 ٪ من أبناء المستفيدين بما في ذلك الأشخاص ذوي الإعاقة |
| الشروط المسبقة في الأردن | 1. الوضع جاهز لتنفيذ البرنامج 2. مذكرة تفاهم بين صندوق المعونة الوطنية والمجلس الأعلى للأشخاص ذوي الإعاقة |

**الخدمة / التدبير 2**

|  |  |
| --- | --- |
| أسم المؤسسة | **صندوق المعونة الوطنية** |
| مدة التدخل | سنتين |
| الجهات المشاركة في التنظيم | مؤسسة التدريب المهني - مؤسسة نهر الاردن / مؤسسة الشرق الادنى / جامعة البلقاء التطبيقة / منظمة كير . |
| الفئات المستهدفة | افراد الاسر المنتفعة من صندوق المعونة الوطنية الذي تم تدريبهم |
| الاهداف الرئيسية | تمكين الاسر المنتفعة و تحويلها الى اسر منتجة و نشطة . |
| الأنشطة المخطط لها | * التدريب على ادارة المشاريع و التسويق .   تقديم الدعم الفني |
| التعاون مع مقدمي الخدمات الآخرين | * جهات مانحة دولية ومحلية مالية وفنيا . * اراده لدراسة الجدوى . * صندوق التنمية والتشغيل (قروض) . * وزارة التنمية الاجتماعية (اسر منتجة / صناديق الائتمان ) |
| الموارد المطلوبة | - |
| التسليمات / النتائج المخططة | - |
| الشروط المسبقة في الأردن | - |

**الخدمة / التدبير 3**

|  |  |
| --- | --- |
| أسم المؤسسة | **مزودي التدريب المهني والتقني** |
| مدة التدخل | - |
| الجهات المشاركة في التنظيم | ا1.المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية  2.مجلس التشغيل والتدريب المهني والتقني وبالتنسيق مع المركز الوطني للمناهج  4. مزودي التدريب   * **القطاع العام**   . مؤسسة التدريب المهني  . الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب  . وزارة التربية والتعليم / إدارة التعليم المهني  . جامعة البلقاء التطبيقية والكليات الحكومية الأخرى ذات العلاقة   * **القطاع الخاص**   . الكليات والجامعات الخاصة  . مراكز التدريب المهني الخاصة |
| الفئات المستهدفة | أصحاب العمل |
| الاهداف الرئيسية | * تزويد أصحاب العمل بالاحتياجات الفعلية من الأيدي العاملة المدربة * المساهمة في تقليل من نسب البطالة * تحديث برامج ومناهج التدريب والتعليم المهني وفق مستجدات سوق العمل |
| الأنشطة المخطط لها | * قيام المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية باعتباره الجهة المرجعية لتحديد دراسات احتياجات سوق العمل والإشراف على تنفيذها * قيام المركز الوطني للمناهج بوضع مناهج وبرامج تدريب بالاعتماد على نتائج دراسات تحديد الاحتياجات بالتنسيق مع مجلس التشغيل والتدريب المهني والتقني * توزيع البرامج والمناهج التي تم اعدادها من قبل المركز الوطني للمناه * تطبيق البرامج والمناهج المعده من قبل المركز الوطني للمناهج من خلال مزودي التدريب |
| التعاون مع مقدمي الخدمات الآخرين | 1. التعاون مع النقابات العمالية ( نقابة المقاولين) 2. غرف الصناعة والتجارة 3. الاحصاءات العامه 4. الجامعات التقنية (القطاع العام والخاص) 5. وزارة التربية والتعليم |
| الموارد المطلوبة | 1. مصدر التمويل 2. بيانات احصائية |
| التسليمات / النتائج المخططة | 1. توحيد مخرجات التدريب بما يحتاجه سوق العمل |
| الشروط المسبقة في الأردن | 1.استحداث قوانين وتشريعات ناظمة للعمل  2. التوافق على الزامية تطبيق واستمرارية الدراسة المخطط لها . |

**الخدمة / التدبير 4**

|  |  |
| --- | --- |
| أسم المؤسسة | **الشركة الوطنية للتدريب (برنامج خدمة وطن)** |
| مدة التدخل | 3- 4 شهور |
| الجهات المشاركة في التنظيم | الشركة الوطنية للتدريب |
| الفئات المستهدفة | الشباب من سن 17 - 27 سنة بواقع 600 متدرب |
| الاهداف الرئيسية | تلبية الطلب على الأيدي العاملة  تخفيض نسبة البطالة في المناطق المستهدفة  تنمية المناطق المستهدفة |
| الأنشطة المخطط لها | قطاعات : الإنشاءات، الساحة، الصناعة |
| التعاون مع مقدمي الخدمات الآخرين | مؤسسة التدريب المهني، القوات المسلحة الأردنية |
| الموارد المطلوبة | مشاغل خاصة للتدريب المهني  مشاغل الشركة الوطنية  وحدات التدريب العسكرية الخاصة بالذكور لمدة شهر اضافي.  تمويل بواقع (100 دينار/ متدرب).  خدمات تقل. |
| التسليمات / النتائج المخططة | أيدي عاملة مدربة ومؤهلة تحمل شهادة مزاولة مهنة من مركز الاعتماد وضبط الجودة. |
| الشروط المسبقة في الأردن | اتقان القراءة والكتابة |
| الحوافز | تعيين العشرة الأوائل في القوات المسلحة |

**الخدمة / التدبير 5**

|  |  |
| --- | --- |
| أسم المؤسسة | وزارة العمل |
| مدة التدخل | مستمر\ سيتم التقييم كل 6 اشهر |
| الجهات المشاركة في التنظيم | وزارة العمل \ الجامعات \ البلديات |
| الفئات المستهدفة | الباحثين عن عمل الداخلين الجدد لسوق العمل |
| الاهداف الرئيسية | ادماج الباحثين عن عمل ممن ليس لديهم مهارات كافية |
| الأنشطة المخطط لها | جلسات ارشاد وظيفي (مهارات حياتية) للداخلين الجدد في سوق العمل |
| التعاون مع مقدمي الخدمات الآخرين | منظمات مجتمع مدني |
| الموارد المطلوبة | كل ما يعزز اقسام الارشاد الوظيفي في وزارة العمل (ادوات معدات كوادر…) |
| التسليمات / النتائج المخططة | ارتفاع نسبة المشتغلين من خلال الوزارة بالنسبة لسنة قياس تجريبية سابقه |
| الشروط المسبقة في الأردن | لا يوجد |

**الخدمة / التدبير 6**

|  |  |
| --- | --- |
| أسم المؤسسة | وزارة العمل |
| مدة التدخل | 3 سنوات |
| الجهات المشاركة في التنظيم | **قطاع عام** من مؤسسات التدريب المهني ووزراة التربية والتعليم والتعليم العالي ووسائل الاعلام المختلفة / **القطاع الخاص** من شركات ومصانع وتجار من خلال غرف الصناعة والتجارة والنقابات العمالية |
| الفئات المستهدفة | طلاب المدارس / المرحلة الاساسية والثانوية والمعلمين من خلال عمل ورش تدريبية وتثقيفيه في كيفية التعامل مع الطلاب في هذا المجال و طلاب الجامعات /السنة الاولى من خلال التعاون صناديق الملك عبدالله الثاني مع مديريات التشغيل في وزارة العمل |
| الاهداف الرئيسية | هدم الفجوة ما بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل من خلال اجراء الدراسات والابحاث واخد العينات. |
| الأنشطة المخطط لها | تحديد سبب الفجوة |
| التعاون مع مقدمي الخدمات الآخرين | وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي و الجامعات الخاصة غرف الصناعة والتجارة |
| الموارد المطلوبة | مصادر مالية من جهات مانحه ومصادر بشرية من موظفين يقومون بالعمل |
| التسليمات / النتائج المخططة |  |
| الشروط المسبقة في الأردن |  |

# مبادئ نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص

الشراكات بين القطاعين العام والخاص هي علاقات طوعية وتعاونية بين مختلف الجهات الفاعلة في كل من القطاعين العام (الحكومي) والقطاع الخاص (غير الحكومي) ، حيث يوافق جميع المشاركين على العمل معًا لتحقيق هدف مشترك أو القيام بمهام محددة. قد تتكون الشراكات من نشاط واحد محدد ، أو قد تتطور إلى مجموعة من الإجراءات ، وبناء توافق في الآراء والملكية مع كل منظمة متعاونة وأصحاب المصلحة. على الرغم من اختلافها بشكل كبير ، إلا أن هذه الشراكات عادة ما يتم تأسيسها كجهود تعاونية منظمة مع تقاسم المسؤوليات وكذلك الخبرات والموارد وغيرها من الفوائد.

اليوم ، يتم تشكيل شراكات بين القطاعين العام والخاص لتحقيق هدف مشترك. يمكن للجهات الفاعلة الأخرى الانضمام إلى هذه الشراكات - بما في ذلك المؤسسات غير الحكومية ، مثل المؤسسات التعليمية ومقدمي التدريب ومقدمي الرعاية الصحية والمنظمات غير الهادفة للربح ، مثل المنظمات المجتمعية ، إلخ. يبني القطاعان الخاص والعام علاقة تعاونية تتطلب "اعط وخذ" على جانبي الطاولة لإنجاح الشراكة.

في المرحلة الأولى - البدء - يتم استطلاع آراء أصحاب المصلحة حول الرؤية ويتم اختيار الشركاء. في المرحلة الثانية ، تقوم الكيانات بتوثيق الشراكة والبدء في تحديد عناصر الشراكة وأدوارها ومسؤولياتها والمخاطر والمكافآت وعملية اتخاذ القرار والتنفيذ. يتفاوض الشركاء أيضًا على "الصفقة" والتوصل إلى اتفاق بشأن جميع الشروط ذات الصلة. في المرحلة الثالثة ، تحاول الشراكة الحصول على الدعم من جميع أصحاب المصلحة. يبدأ تمويل المشروع وتنفيذه ويتم ضمان التزامات جميع الشركاء. وأخيراً ، في المرحلة الرابعة ، تقوم الشراكة بمراقبة المؤشرات وتقييم نجاحها

.

# الاستعداد بشكل صحيح للشراكة بين القطاعين العام والخاص

يعد الإعداد المبكر والشامل من قبل القطاعين العام والخاص مهمًا جدًا.

مسؤوليات الشريك العام

تقييم قدراتك. في المراحل المبكرة من العملية ، يجب على القطاع العام تقييم قدرته المؤسسية على العمل كشريك. قد يكون إنشاء كيان للتعامل مع الشراكات ، مثل وكالة حكومية ، ضروريًا إذا لم تكن هذه الوكالة موجودة. يحتاج الشريك العام إلى التأكد من أن لديه الخبرة للتفاوض مع الشريك الخاص المتطور واستخدام مستشارين لمساعدتهم في تطوير الشراكة في الحالات الفردية.

كن مستعدا من الناحية التشريعية. تأكد من أن اللوائح تدعم الرؤية الموضوعة للسياسة المنفذة ، بما في ذلك القدرة على إزالة العقبات المحتملة أمام الشراكات الفعالة.

أن يكون مصدر التمويل متاح. مع الندرة المتزايدة لأموال القطاع العام ، من الضروري أن يكون التفكير الإبداعي والتقدمي لتحديد الصناديق العامة وغيرها من الصناديق التي قد تكون متاحة.

إدارة التوقعات. خلال هذه المرحلة من العملية يجب توضيح توقعات صناع القرار العام.

مسؤوليات الشريك الخاص

تعرف على شريكك. ستعمل مرحلة التعرف هذه على تسهيل المراحل اللاحقة في عملية شراكة التنمية. خلال المرحلة التحضيرية ، يجب أن يتعرف الشريك الخاص على الإطار القانوني والعمليات الأخرى المعنية. يجب على الشريك تقييم قدرة الشريك العام على تقديم موارده والالتزام بها من البداية.

الحصول على الفريق المناسب. إذا قرر الشريك الاستمرار في الشراكة ، فعليه تجميع فريق يجلب رؤية ثاقبة وتجربة مع الشريك العام. إذا كان الشريك الخاص جديدًا في المجتمع المحلي ، فسيكون من المفيد العثور على خبرة محلية للمساعدة في هذه العملية.

# خلق رؤية مشتركة

جميع المشاريع الناجحة تبدأ برؤية. بدون رؤية ، سوف يفشل المشروع على الأرجح. الرؤية هي إطار أهداف المشروع وتعمل كمعيار لضمان تحقيق الأهداف المشتركة. إنشاء الرؤية ليس بالأمر السهل دائمًا ، ومن الضروري مشاركة الرؤية. ينطوي إنشاء رؤية على بناء توافق في الآراء مع جميع أصحاب المصلحة. يجب استخدام أدوات مختلفة لإشراك أصحاب المصلحة في عملية الرؤية لضمان أوسع انتشار. إشراك الوسائط عامل رئيسي آخر لسببين. أولاً ، إنها تساعد في إيصال الرسالة حول عملية الرؤية ، وثانياً ، فهي تساعد على تشكيل التعاون مع وسائل الإعلام ، والتي ستكون حاسمة في التعبير عن الرؤية ونشرها بمجرد إنشائها.

# فهم الشركاء والجهات الأساسية

تتمثل نقطة الانطلاق لأي شراكة ناجحة في أن يستثمر جميع الشركاء المحتملين الوقت والجهد الضروريين للحصول على تقدير واحترام كاملين لنظرائهم في صفقة — خلفيتهم وسمعتهم وتجربتهم واحتياجاتهم وقوتهم المالية ودوافعهم ، التوقعات والأهداف.

اختر بحكمة ، لأنك تريد شركاء سيعملون معك ، وليس ضدك. الجميع ليسوا في الصفقة لنفس الأسباب ، وبدون هذا الفهم ، لن يتم بناء الثقة ، وقد يؤدي عدم الثقة إلى انهيار الصفقة.

يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص أن تضم شركاء مختلفين (الحكومة ، المنظمات غير الهادفة للربح ، الشركات الهادفة للربح وغيرها من أصحاب المصلحة). يلعب كل شريك دورًا مختلفًا. يجب أن تفهم الحكومة ، على سبيل المثال ، أن الشريك الخاص يحتاج إلى نتيجة إيجابية ، بينما يجب أن يفهم الشريك الخاص أن الحكومة لا تتحرك بسرعة ، وليس بالضرورة ان تكون مدفوعًا بالربح ، ولديها دوائر أوسع للتعامل معها. إذا لم يتمكن القطاع العام من تقديم التنازلات اللازمة مع شركائه ، فقد تضيع الصفقة. يمكن للمستشارين والمحامين المساعدة في تسهيل عملية صنع القرار أثناء المفاوضات. يمكن للقطاع الخاص أن يجمع بين تطوير المشروع وتمويله ، وتقديم خبرة في التصميم والتسويق وتشغيله. عندما يفهم كل شريك الآخرين ويتعاون معهم بطريقة محترمة ومثمرة ، ستكون النتيجة هي وضع مربح للجميع.

# كن واضحا بشأن المخاطر والمكافآت لجميع الأطراف

إن مفتاح تحقيق مثل هذه الشراكة هو تحقيق نتائج ملموسة وإيجابية هو أن يفهم كل شريك ويقدر طبيعة ونطاق المخاطر والمكافآت المحتملة للطرف المقابل ، وكذلك المخاطر الخاصة به ، حتى يتحقق النجاح المتبادل.

باستثناء الاهتمام بتضارب المصالح ، يمكن أن يواجه الشريك العام دعاية سيئة مرتبطة بإساءة استخدام الأموال العامة وغيرها من الموارد. الشاغل النهائي للشريك العام هو فشل الشريك - ما عليك سوى إسقاط المشروع ووقف تمويله وترك الشراكة مقابل تكاليف إضافية والتزامات الأداء.

ومع ذلك ، إذا تم إجراء عملية الاختيار للشريك الخاص بشكل صحيح وتم تضمين الترابط المناسب في العقد ، سيتم تجنب هذه النتيجة. أنجح الشراكات بين القطاعين العام والخاص في التنمية الاقتصادية هي نتيجة لعملية اختيار تشمل التحقق من القدرة التقنية والمالية للشريك الخاص. لتقليل المخاطر ، تم إنشاء أدوات معينة للشركاء العموميين لتطوير ضمانات مالية يتم التفاوض بشأنها ويمكن تضمينها في اتفاقية التطوير بين الشريك العام والشركاء المختارين.

ربما تكون الفوائد التي تعود على الشريك الخاص هي الأكثر وضوحًا وقياسًا: يجب أن تكون الصفقة مربحة بعد دفع جميع تكاليف الاستثمار المرتبطة بالوقت والموارد. ومع ذلك ، تتمتع الشركات بسمعة طيبة في الحماية والبناء إذا كانت أعمالها تهدف إلى القيام بصفقات أخرى والاستمرار في الازدهار ، بالإضافة إلى العائدات غير المالية واحترام الذات الذي يرضيه مشروع ناجح.

على الرغم من أن مخاطر ومكافآت شراكة خاصة بين القطاعين العام والخاص قد يتم قياسها بسهولة أكبر في القطاع الخاص ، فإن الاهتمامات العامة لا تقل أهمية ، وسيظهر الحساب المنضبط للمكافآت والمخاطر المتوقعة ، أو الفوائد والتكاليف ، لأصحاب المصلحة الرئيسيين الجمهور العام على حد سواء أن الصفقة تستحق القيام بها ويتم إجراؤها مع مراعاة جميع العوامل ذات الصلة - أن المخاطر يتم تحديدها بعناية والنظر فيها واتخاذ خطوات للتخفيف منها.

# إنشاء عملية صنع القرار واضحة وعقلانية

يتعين على جميع الأطراف التعبير عن العملية التي يجب اتباعها والاتفاق عليها والقواعد التي يجب استخدامها لتنظيم صفقة ذات أبعاد عامة وخاصة في أقرب وقت ممكن. يساعد الاتفاق على العملية على ضمان قيام الشراكات بوضع سياسات فعالة وتنفيذها بكفاءة وتعاون. علاوة على ذلك ، فإن عملية اتخاذ القرارات الموثقة تزيد الشفافية وتسهل تبادل المعلومات حول المشروع.

*إنشاء خريطة طريق*: في بداية الشراكة ، بعد اختيار شريك خاص ، يجب على الكيانات تحديد العملية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات وتنفيذها وإعادة تقييمها. تتمثل الخطوة الأكثر أهمية في وضع خريطة طريق لاتخاذ القرارات ، مع تحديد جدول زمني لجدولة تنفيذ المشروع. يجب أن تصف خريطة الطريق خطة العمل التي يتم الحفاظ عليها طوال العملية ، وخاصة أثناء التصميم والتخطيط والتنفيذ. تعمل خارطة الطريق على إضفاء الطابع الرسمي على العمل المشترك والتزامات الأطراف تجاه المشروع ، وبالتالي تعزيز مشاركة جميع المعلومات ذات الصلة ، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر عقلانية. علاوة على ذلك ، من خلال تحديد المعالم والمواعيد النهائية ، يمكن للشركاء تقييم حالة تنفيذ المشروع وأنشطة كل طرف.

تحديد الأدوار والمسؤوليات: ينبغي أن تحدد الكيانات داخل الشراكة أيضًا علاقات المشاركة وأدوار الجهات الفاعلة المختلفة في تنفيذ المشروع.

في كثير من الحالات ، يحدد الشريك العام توقعات الشركاء من القطاع الخاص ، لا سيما من حيث دورهم وقدراتهم. إذا كانت المقترحات واضحة ودقيقة ، فإنها توفر إطارًا قويًا يمكن بواسطته للجهات الفاعلة تنفيذ شراكة القطاعين العام والخاص بشكل مشترك. تعتبر مذكرة التفاهم واحدة من الأدوات التي تنفذها العديد من الشراكات ، والتي توثق عمليات صنع القرار والعلاقات بين الشركاء. يجب أيضًا تعيين أدوار ومسؤوليات المشروع لممثلي الكيانات. لضمان اتخاذ قرار تعاوني ، ينبغي أيضًا دمج آليات حل النزاعات في العقد.

يمكن تحقيق عملية تعاونية مدعومة على نطاق واسع من خلال إدراج آليات لضمان مشاركة كافية ومناسبة لأصحاب المصلحة ، مثل لجان فرق العمل ، التي تنطوي على مدخلات من العديد من الجهات الفاعلة ، واستخدام الميسرين والوسطاء.

إنشاء ضوابط وتوازنات: أخيرًا ، يجب على الشراكات إنشاء واستخدام آليات للسماح بالتقييم المستمر لفعالية القرارات وإجراءات التنفيذ. لحل القيود ، مثل متطلبات مصدر التمويل ومتطلبات العملية ، يجب أن تتاح الفرصة للشركاء لتعديل العملية. للتغلب على الظروف المتغيرة والأطر الزمنية والتعارضات ، ويجب أن تكون العملية مرنة بطبيعتها.

# تأكد من قيام جميع الأطراف "بواجبها"

لكي تنجح أي شراكة بين القطاعين العام والخاص ، يجب على جميع الأطراف القيام بواجبها - في بداية العمل وكذلك خلال فترة التنفيذ. يحتاج الشركاء إلى فهم أنه سيتعين عليهم استثمار الوقت والطاقة والموارد في جميع مراحل المشروع.

مواصلة العناية الواجبة: على الرغم من أن العناية الواجبة جزء من المرحلة التحضيرية للمشروع ، يجب على جميع الشركاء الاستمرار في فهم جميع المسائل - الفنية والاجتماعية والمالية - للمشروع. من خلال "أداء واجباتهم " ، يحافظ الشركاء على فهم الجوانب التقنية للمشروع ويمكنهم توقع التغيير. بمعنى آخر - لا تنسحب من العملية ولا تستثمر. ستفشل مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص عندما لا يواصل الجانبان استثمار الموارد اللازمة لمواصلة المشروع.

تبادل المعلومات: تحتاج جميع الأطراف إلى معرفة حالة كل مرحلة وجانب من جوانب التنمية. يجب مشاركة كل عمل استشاري بشكل مبكر. يجب تقديم المعلومات بتنسيق واضح وشفاف حتى يعرف الجميع ما يحدث في جميع المراحل.

اعتماد تخطيط السيناريو: يتضمن أداء واجبك أيضًا فهم قيود شركاءك. على سبيل المثال ، إذا كان جزء من الصفقة يعتمد على استثمار عام طويل الأجل ، فقد يكون وجود خطة احتياطية أمرًا مهمًا في حالة توقف التمويل بسبب تخفيضات الميزانية ، والتغييرات في الإدارات ، إلخ.

متابعة خطط التمويل الخاصة العامة الإبداعية: تتمثل إحدى الصفات العظيمة لنهج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التنمية في الإبداع الهائل المتاح لحل المشكلات المالية والتنموية. يجب على الشريك العام ومستشار التمويل والتطوير العام / الخاص والشريك المختار هيكلة خطة التمويل لكل من المكونات العامة والخاصة ؛ تتضمن الخطة في كثير من الأحيان بعض مزيج من هذه العناصر.

# تأمين قيادة متسقة ومنسقة

تحتاج أي شراكة بين القطاعين العام والخاص إلى قائد ، سواء أكان فردًا أم مجموعة صغيرة. لماذا ا؟ - لتحديد أهداف واضحة ؛ لبناء وصاية واسعة ؛ لإحضار الأطراف المناسبة حول الطاولة ؛ لتنسيق العملية ؛ وربط إدارة المشاريع الخاصة بالقيادة السياسية ؛ لتزويد أصحاب المصلحة الذين لا يشاركون مالياً ولكن لديهم مصلحة في المشروع والتوقعات بشأنه ، بمنتدى للتعبير عن آرائهم ؛ وللإبقاء الجميع على معرفة وعدم السماح بفشل المشروع. القيادة تخلق تغييرا إيجابيا. وتحدث فرقا واضحا. يتعلق الأمر بخلق رؤية وتحفيز الآخرين على دعمها وتنفيذها. لذلك ، يجب أن يلتزم القادة بتحقيق الأهداف النهائية. القائد الجيد هو الميسر والمدرب الممكن . هو أو هي يجلب الناس حول الطاولة ويساعدهم على التحرك في اتجاه معين. يجب أن تكون القيادة مستدامة. لدى العديد من الوزراء / القادة السياسيين ولاية قصيرة - سنتان ، أربع سنوات ، وربما أطول - وغالباً ما يكون لخلفائهم أفكار أخرى حول استمرار ما بدأ. يجب أن تكون هذه التغييرات متوقعة وأن يتم اعتماد تدابير كافية لمواصلة العمل في شراكة.

# التواصل الغالب والمبكر

وكلما كانت قنوات الاتصال أكثر انفتاحًا وأكثر استخدامًا من قِبل كل شريك ، زادت فرص نجاح المشروع وتحقيق شراكة دائمة بين القطاعين العام والخاص. التواصل المنتظم داخل الشراكة يساعد في الاعتراف بالمصالح المشتركة ويضمن عملية صنع القرار والتنفيذ الأكثر كفاءة.

الاتصال الداخلي: يعتبر التواصل ضروريًا للديناميات الداخلية لهيكل شراكة معقد ، مما يسمح بتوزيع المعلومات وتنفيذ الجهود المتوافقة. في البداية ، يجب على الشركاء أظهار أهداف المشروع الشاملة لإيجاد أرضية مشتركة داخل الشراكة. بعد الحصول على توافق في الآراء بشأن أهداف المشروع ، ينبغي أن يناقش الشركاء ويوافقوا على استراتيجيات للوصول إلى تلك الأهداف. التواصل ضروري لعملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص لأسباب عديدة ، بما في ذلك ضمان عملية صنع قرار أكثر كفاءة من خلال تسهيل تبادل المعلومات والأفكار والاحتياجات وخلق فرص للمشاركة العامة.

التواصل الخارجي: يعتبر التواصل المتسق مع مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة الخارجية للشراكة جزءًا لا يتجزأ من ضمان دعم واسع النطاق ووجهات نظر متنوعة داخل العملية. يجب على الشركاء التواصل مع أصحاب المصلحة والمجتمع والاستماع إليهم والرد عليهم ، والمسؤولين المنتخبين والمعينين ، ووسائل الإعلام والمستثمرين.

يجب أن تضع الشراكة مفهومًا واضحًا وموجزًا ​​للمشروع يمكن توصيله بصوت متسق ومتماسك لهؤلاء الممثلين.

يمكن أن يساعد تعيين متحدث باسم المشروع من الجانب العام والخاص في تقديم رسالة متسقة حول الشراكة وأهدافها. يمكن للقادة أيضًا رعاية المشروع من خلال عملية التطوير من خلال العمل كمفاوض في تأمين الدعم السياسي والمالي. أخيرًا ، ينبغي إشراك الجهات الفاعلة الأكثر علمًا بشكل مباشر في توصيل أهداف الشراكة.

تزيد العملية الشفافة ، التي يتم تحقيقها من خلال التواصل المفتوح ومشاركة المعلومات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار ، من إمكانية الدعم الواسع لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، لا سيما من غير أصحاب المصلحة. ينبغي أن يشمل التواصل مع المجتمع مشاركة الجمهور أو إخطاره بالتخطيط للمشروع وتصميمه ومراحل البناء من خلال الاجتماعات المستمرة والتحديثات الإخبارية.

# 

# التفاوض على هيكل عادل للصفقة

العدالة هي قيمة قابلة للحكم من قبل الطرفين في أي مفاوضات. نظرًا لأننا لا نستطيع توقع جميع التغييرات المستقبلية ، فإن العدالة ستظل غالبًا هدفًا بعيد المنال.

ما هو "العادل"؟

**إن الإنصاف في التفاوض على هيكل الصفقة يعني أن جميع الأطراف راضية إلى حد معقول ، وأنها ستتلقى النتائج التي كانت مهمة بما يكفي لإدراجها في الاتفاق النهائي. في الشراكات بين القطاعين العام والخاص ، من المقبول على نطاق واسع أن الجانب الخاص في مقابل تحمل مخاطر مالية كبيرة ، سيزيد العوائد المالية المتناسبة في المستقبل. الجانب العام ، مقابل توفير الاستحقاقات ، أو الموارد العامة الأخرى التي تسمح للنشاط الخاص بالتقدم ، سوف يحصل على مزايا عامة ملموسة وغير ملموسة - مثل البنية التحتية العامة المحسنة ، وزيادة فرص العمل ، أو توفير الخدمات اللازمة.**

الوصول إلى "الأنصاف"

**لا يبدأ التفاوض بشأن هيكل الصفقة العادلة عند الانتهاء من الاتفاقية. إنها عملية تراكمية تبدأ ببعض المبادئ التي تم تحديدها مسبقًا. بحلول وقت توثيق الاتفاقية ، يجب أن يكون هناك فهم واضح لهيكل الصفقة بالفعل. كان ينبغي على الطرفين القيام بواجبهما بالفعل وتقييم المخاطر والعوائد الخاصة بكل منهما. قبل كل شيء ، فإن الثقة المتبادلة التي أقيمت على مر الزمن سوف تقطع شوطاً طويلاً في سد القضايا التفاوضية الصعبة عند نشوئها دائمًا.**

تتضمن بعض القواعد العامة الواجب اتباعها في تحقيق هيكل الصفقة العادلة ما يلي:

عند الإمكان ، قم ببناء مقاييس موضوعية للنتائج المتوقعة التي يمكن استخدامها لتحديد الإنصاف النهائي للعقد / الاتفاقية. على سبيل المثال ، مطالبة الشريك الخاص بتوضيح الأطر الزمنية المتوقعة للتطور المستقبلي والنتائج المترتبة على تغير الظروف بشكل معقول. وينطبق الشيء نفسه على التزامات الشريك العام.

يحتاج كلا الجانبين إلى توظيف مستشارين سياسيين قانونيين وذوي صلة.

إتاحة الوقت الكافي للمفاوضات النهائية ،قد يؤدي إلى تسويات القسرية وإلى استياء دائم من جانب أحد الطرفين أو كليهما. من ناحية أخرى ، يمكن أن يؤدي الوقت الكثير إلى نتيجة غير مرضية وعادة ما يعني مشاريع قوانين قانونية أكبر.

فهم طبيعة الشراكة طويلة الأجل. القطاع العام سيقى ثابت ، وما زال الشركاء من القطاع الخاص ، حتى أولئك الذين لديهم آفاق استثمارية قصيرة الأجل إلى متوسطة الأجل ، يخلقون أصولاً في البيئة المبنية التي ينبغي أن تستمر لأجيال. الفرق في الوقت قد يتطلب حل وسط.

فهم أن الحل الوسط هو شرط ضروري لتحقيق صفقة عادلة. وانها ليست علامة ضعف. المدراء هم الأطراف الوحيدة التي يمكنها أن تضع الأهداف النهائية في الاعتبار وتعرف متى يكون الحل الوسط مناسبًا

بناء الثقة كقيمة أساسية

الثقة هي واحدة من القيم الشاملة التي يجب تحقيقها من البداية وخلال عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص. لكي تستمر ، تتطلب الشراكات أساسًا من الثقة في التزام كل شريك بالمشروع وأهدافه. في ضوء عملية وهيكل الشراكة بين القطاعين العام والخاص المعقدة هناك حاجة إلى الثقة بين الجهات الفاعلة والكيانات المتعددة لتمكين اتخاذ القرارات المشتركة وتحمل المخاطر المالية. يجب على الشركاء أيضًا التأكد من تكريس أصحاب المصلحة الآخرين والجمهور للمشروع والشراكة والثقة بهما.

بناء الثقة

الثقة ملموسة ويمكن كسبها من خلال العمل والالتزام بالمشروع. بناء الثقة بشكل تدريجي من خلال الجهود الصغيرة داخل الشراكة يخلق سجلاً من النجاحات الصغيرة التي تدعم تحديات أكبر. تبدأ الأطراف في بناء الثقة في مصالح بعضها البعض وقدراتهم ومثابرتهم تجاه المشروع أثناء عملية الاختيار. توجد العديد من الأساليب لاختيار الشركاء الخاصين المناسبين الذين يوفرون فرصًا للتحقق من مؤهلاتهم.

الحفاظ على الثقة

بعد اختيار الشركاء ، يتم تعزيز الثقة من خلال تحقيق كل شريك للمسؤوليات المتوقعة. تساعد الجداول الزمنية المعقولة للأداء للنتائج على توثيق التزامات الأطراف وضمان الاتساق في تنفيذ المشروع.

يمكن للشركاء التواصل بشكل أكثر فعالية من خلال بناء علاقات شخصية مع بعضهم البعض. تخلق أشكال التواصل الرسمية وغير الرسمية بين الكيانات فرصًا لبناء علاقة أكثر انفتاحًا وثقة. يجب على الأطراف أن تتصرف بأمانة وبحسن نية وأن تعمل على افتراض أن الشركاء الآخرين يفعلون الشيء نفسه. تزيد ممارسة المعاملة بالمثل من الطبيعة التعاونية للشراكة. أخيرًا ، للتغلب على التصورات الخاطئة والاختلافات التي تعوق ظهور الثقة ، ينبغي أن يعمل الشركاء على فهم منظور واحتياجات الجهات الفاعلة المشاركة في العملية.

يتطلب بناء الثقة مع أصحاب المصلحة الآخرين والجمهور درجة عالية من الشفافية وتحقيق الأهداف الموعودة.

بشكل عام ، يجب أن يفهم الشركاء أن الناس يعتمدون على الثقة لحماية مصالحهم. من خلال السعي لتحقيق الأهداف المشتركة ، يمكن أن تنشأ الثقة بين الشركاء إذا كانت العملية تتضمن آليات لتشجيع التواصل الصادق والتفاني في المشروع.

**المصادر**

* ملخص تقرير مؤتمر شبكة خدمات التشغيل العامة: العمل معاً من أجل سوق عمل أوروبية قوية ، المفوضية الأوروبية ، مايو 2015
* الحوار الاستراتيجي PARES ، ميدان بروكسل وأشكال التعاون: توصيات إلى خدمة التوظيف ، المفوضية الأوروبية ، مارس 2013
* تقرير عن تنفيذ معرض الوظائف ، 2018 ، المؤلف: الخبير الرئيسي 4، مشروع الدعم الفني الممول من الأتحاد الأوروبي SESIP
* الشراكات والمقاولين في عملية التسليم من خدمات التشغيل و برامج سوق العمل النشطة: مراجعة الأدب ، منظمة العمل الدولية

<https://www.google.com/search?q=eu+network+of+pes+startegy+to+2020+and+beyond&rlz=1C1GCEU_skSK820SK820&oq=eu+network+of+pes+startegy+to+2020+and+beyond&aqs=chrome..69i57.19859j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

* الشراكة بين خدمات التشغيل ، الاتحاد الأوروبي

<https://www.google.com/search?rlz=1C1GCEU_skSK820SK820&ei=4qylXIz0KMGblwS06qjQDg&q=partnership+among+employment+services%2C+ismeri+europa&oq=partnership+among+employment+services%2C+ismeri+europa&gs_l=psy-ab.3...2847.8264..9345...0.0..0.245.2971.0j10j5......0....1..gws-wiz.......33i21j33i160.ZLHj5MVxirA>

PARES Strategic Dialogue 2013: Evaluation of partnership, European Commision

Guidelines on ssucesfull public privat partnership functioning