

دليل المفاوضة الجماعية: من الصراع إلى الاتفاق



جدول المحتويات

02	مقدمة	01
03	ما هي المفاوضة الجماعية؟	02
04	خصائص المفاوضة	03
05	مميزات المفاوضة الجماعية	04
06	دينامية المفاوضة الجماعية:	05
06	المطالب الأولية	06
07	المسائل التمهيدية وتقييم القوة	07
07	تحديد مواقف الأطراف	08
07	دنو الموعد النهائي	09
07	توقيع الاتفاق	10
08	مستويات المفاوضة الجماعية	11
09	صياغة نص العقد الجماعي	12
12	الخاتمة	13

لا يعتبر الحوار الاجتماعي والمفاوضة الجماعية الوسيلتين الوحيدتين لتحقيق المطالب، بل هما جزء من أدوات أوسع ضمن الصراع الاجتماعي بين العمال، أصحاب العمل، والدولة. فإلى جانب الحوار والمفاوضة، هناك وسائل ضغط أخرى مباشرة مثل الإضراب والاعتصام، وغير مباشرة مثل الضغط النفسي.

في هذا الكتيب، سنركز بشكل خاص على المفاوضة الجماعية كوسيلة أساسية في تحقيق شروط عادلة للعمل، بالاستناد إلى ما ورد في اتفاقيات منظمة العمل الدولية وخاصة الاتفاقية رقم ١٥٤.

ما هي المفاوضة

الجماعية؟

بحسب منظمة العمل الدولية، المفاوضة الجماعية هي كل المفاوضات التي تتم بين: صاحب عمل أو مجموعة منهم، أو منظمات أصحاب العمل، ومنظمة عمال أو أكثر.

وتهدف إلى:

- تحديد شروط العمل وأحكام الاستخدام؛
- تنظيم العلاقات بين العمال وأصحاب العمل؛
- تنظيم العلاقات بين منظمات العمال وأرباب العمل.

خصائص المفاوضة:

- لقاء مباشر يشمل: الإرادات, والمواقف, والعوامل العاطفية.
- عملية التفاوض تمر بمراحل وتستلزم تواصل وإجراءات واضحة ومحددة.
- تكشف التناقض بين الصراع والتعاون, والنية للوصول إلى اتفاق متبادل, ولكن دائمًا مع احتمالية الرجوع للصراع كوسيلة ضغط.

مميزات المفاوضة الجماعية

- آلية مرنة لاتخاذ القرارات مقارنة بالتشريع الرسمي (مجلس النواب).
- يمكن أن تُطبق في مؤسسة أو يمتد تطبيقها على قطاع أو منطقة.
- تُستخدم في القطاعين العام والخاص.
- تنتج عنها أنواع مختلفة من الاتفاقات: شفهي، بسيط، أو مفصل.
- تُجسّد العدالة والمساواة، وتفرض الحوار على أصحاب العمل الأقوياء.
- تُكرّس الديمقراطية بعلاقات العمل عبر إشراك العمال بالقرار.
- تُعزز الاستقرار في علاقات العمل.
- تُقارب وجهات النظر قائم على تفهم ظروف الطرف الآخر.
- تتفادى الحلول المتطرفة: لا شيوعية شاملة ولا رأسمالية متوحشة.
- تُسهم في توثيق الاتفاقات ضمن عقود عمل جماعية واضحة يبنى عليها في الاتفاقات التالية، خاصة وان وزارة العمل تصادق عليها.

دينامية المفاوضة الجماعية

١. المطالب الأولية

عادة ما تكون اللائحة طويلة وطموحة. وهذا مفيد من الناحية التكتيكية في:
الضغط على الطرف الآخر،
تسهيل التنازلات،
إخفاء الموقف الحقيقي،
التمهيد لقبول المطالب لاحقاً.
ولكن يجب الاعتدال في حجم المطالب لتسهيل نجاح المفاوضات وعدم استثارة المعارضة الداخلية.

٢. المسائل التمهيدية وتقييم القوة

تُطرح القضايا المختلف عليها أولاً، ويتم تقييم قابلية تطبيق كل اقتراح.

٣. تحديد مواقف الأطراف

تبدأ مرحلة «إذا أعطيناكم هذا، فهل تقبلون بذلك؟» يتم طرح عروض مركبة ومناقشة إمكانيات القبول المتبادل.

٤. دنو الموعد النهائي

في هذه المرحلة، تزداد حدة النقاش. تُطرح عروض جديدة، ويزيد الضغط للوصول إلى اتفاق شامل.

٥. توقيع الاتفاق

لا يصبح الاتفاق نافذاً إلا بعد موافقة الأطراف المعنية. غالباً ما يُوقع صاحب العمل قبلنا، في حين قد يلجأ ممثلو النقابات إلى دفع القواعد العمالية لرفض الاتفاق مؤقتاً كتكتيك تفاوضي إضافي.

مستويات المفاوضة الجماعية

المستوى الوطني المشترك بين الاتحادات

تتناول قضايا كبرى مثل السياسات الاقتصادية، التدريب المهني، الضمان والتغطية الاجتماعية.

المستوى القطاعي

تُناقش ظروف العمل داخل قطاع محدد (الصناعة، التعليم...).

المستوى الإقليمي

يرتبط بمفاوضات ضمن نطاق جغرافي معين.

مستوى المؤسسة

يُركز على قضايا العمل داخل شركة أو مؤسسة معينة.

صياغة نص العقد الجماعي

المبادئ الأساسية هي التالية:

- **تحديد الأهداف :** لا تقوموا بصياغة أي بند قبل أن تفكروا ملياً بالأهداف. إسألوا نفسكم الأسئلة التالية: ما هي الغاية من هذا البند؟ ما هي المعضلات التي يجب حلها؟ ما هي الناحية الأهم من المسألة التي يجب أن يعالجها البند؟
- **الوضوح:** لا تنسوا أن القضاة سيستندون الى النص، يبني القاضي قراره على الوعود المعطاة خلال المفاوضات فقط في ظروف إستثنائية، مثلاً إذا تبين أو إذا تنازل أحد الأطراف عن حقوق يتمتع بها بموجب العقد الجماعي. لذا إحرصوا على ذكر ذلك في العقد الجماعي وبماذا تم إستبدالها في الحقوق والتقديمات.
- **الدقة:** من المهم أن يكون معنى البند دقيقاً وأن تكون طرق تطبيقه صحيحة. إحرصوا على إن يعلن العقد الجماعي بكل وضوح عن كل هذه الحقوق والتقديمات.

- **دعم مضمون البند:** إسألوا أنفسكم كيف يمكن تطبيق البند وما الإجراءات التي تتخذ في حال حصول مخالفة. لا يمكن لأي بند تقديم الحماية إذا لم يحتاط بإجراء فعّال عند الضرورة. إحدى الطرق لدعم البند تقوم على تحديد عقوبات محددة.

- **تجنّب الحشو:** إدرسوا أهمية كل كلمة في البند وإمكانية إستعمالها. إستعملوا دائماً الكلمة نفسها للتعبير عن نفس الفكرة. إذا إستعملتم كلمات مختلفة قد يعتقد القاضي أنكم تقصدون أفكاراً مختلفة. من طبيعة الحكم ألا يعتبر أن هناك كلام زائد في النص.

- **الإنّظام:** إستعملوا الكلمات بطريقة منتظمة. مثلاً، يجب إستعمال كلمات «وظيفة» «مركز» «درجة الوظيفة» بطريقة محددة ومنتظمة. تأكّدوا من التعريف الذي يعطيه القضاة لهذه العبارات. بهذا الخصوص يمكنكم مراجعة لائحة المصطلحات لدى نقاباتكم.

- **فهم مغزى النص المحدد والنص العام:** إذا كنتم تعطون التوضيحات ونسيتم نقطة معينة، إعتبروا الأمر مقصوداً (نقول مستلزمات ومواد النظافة ولا نعددها خشية أن ننسى إحداها وبالتالي يعتبر عدم ذكرها موافقة على إلغائها).
 - **فهم الفرق بين «يجب» و «يمكن»:** لا تنسوا أن كلمة «يجب» تضرر إلزاماً، أي أن الطرف المستهدف مجبر على التقيد بإجراءات البند. أما كلمة «يمكن» فتتضمن إقتراحاً، أي أن القرار يعود للطرف المستهدف.
- هذه المبادئ بسيطة. إذا تقيدتُم بها تجنبتم سوء التفاهم وقللتم من عدد المخالفات والنزاعات التي قد تترك للتحكيم أمر البت بها.

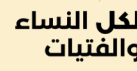
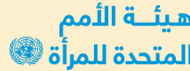
إن المفاوضة الجماعية ليست مجرد عملية تفاوض تقني، بل هي جزء من دينامية اجتماعية وسياسية تعكس ميزان القوى بين الأطراف. وهي وسيلة لتحقيق شروط عمل عادلة عبر الحوار المنظم، ولكنها لا تنفصل عن إمكانية العودة للصراع عند فشل الاتفاق. إن فهم هذه الآلية وتعزيزها يساهم في بناء علاقات عمل أكثر استقرارًا وعدالة، ويكرّس ثقافة المشاركة والديمقراطية داخل المؤسسات.

يُنَفَّذُ مشروع " القيادات النسائية في الفضاءات المدنية:

كسر الحواجز نحو رؤية أكبر"

من قبل المرصد اللبناني لحقوق العمال والموظفين بالشراكة مع
UN Women Lebanon و UNDP Lebanon، وبدعم من حكومة كندا.

تمثل المواد في هذا الكتيب آراء وسياسات المرصد اللبناني لحقوق
العمال والموظفين ولا تعكس بالضرورة آراء أو سياسات
UNDP Lebanon و UN Women Lebanon



In partnership with

Canada