

دليل المفاوضة الجماعية من الصراع إلى الاتفاق



01

جدول المحتويات

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

لا يعتبر الحوار الاجتماعي والمفاوضة الجماعية الوسائلتين الوديدين لتحقيق العطاب، 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 الكتاب، 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 104.

03

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 وتنتظم تواصل وإجراءات واضحة ومحددة.
- تكشف التناقض بين الصراع والتعاون، والنية للوصول إلى اتفاق متبادل، ولكن دائمًا مع احتمالية الرجوع للصراع كوسيلة ضغط.

05

مميزات المفاضلة الجماعية

- آلية مرنّة 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 الاتفاques: شفهي، بسيط، أو مفصل.
- تُجسّد العدالة والمساواة، وتفرض الدوار على أصحاب العمل الأقوىاء.
- تُكرّس الديموقراطية بعلاقات العمل عبر إشراك العمال بالقرار.
- تُعزّز الاستقرار في علاقات العمل.
- تُقارب وجهات النظر قائم على تفهّم ظروف الطرف الآخر.
- تتفادى الحلول المتطرفة: لا شيوعية شاملة ولا رأسمالية متودّسة.
- تُسهم في توثيق الاتفاques ضمن عقود عمل جماعية واضحة يبني عليها في الاتفاques التالية، خاصة وان وزارة العمل تصادق عليها.

динамика المفاوضة

الجماعية

أ. المطالب الأولية

عادةً ما تكون اللائحة طويلة وطموحة. وهذا مفید من الناحية التكتيكية في:
الضغط على الطرف الآخر،
تسهيل التنازلات،
إخفاء الموقف الحقيقي،
التمهيد لقبول المطالب لاحقاً.

ولكن يجب الاعتدال في دجم المطالب لتسهيل نجاح المفاوضات وعدم استثاررة
المعارضة الداخلية.

07

٢. المسائل التمهيدية وتقدير القوة

ُطرح القضايا المختلفة عليها أولاً، ويتم تقدير قابلية تطبيق كل اقتراح.

٣. تحديد مواقف الأطراف

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

٤. دنو الموعود 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 يوقع صاحب العمل قبلنا، في حين قد يلجأ ممثلو النقابات إلى دفع القواعد العمالية لرفض الاتفاق مؤقتاً كتكثيف تفاوضي إضافي.

08

مستويات المفاضلة الجماعية

المستوى الوطني المشترك بين الاتحادات

تناول قضايا كبرى مثل السياسات الاقتصادية، التدريب المهني، الضمان والتغطية الجماعية.

المستوى القطاعي

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

المستوى الإقليمي

يرتبط بعفاظات 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 مليأً 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 إلى النص. يبني القاضي قراره على الوعود المعلقة 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 صريحة. إحرصوا على أن يعلن العقد الجماعي بكل وضوح عن كل هذه الحقوق والتقديمات.

- **دعم مضمون البند:** إسألوا نفسكم كيف يمكن تطبيق البند وما الإجراءات التي تتخذ في حال حصول مخالفة. لا يمكن لأي بند تقديم الحماية إذا لم يحتاط بإجراء فعال عند الضرورة. إحدى الطرق لدعم البند تقوم على تدقيق عقوبات محددة.
- **تجنب الدشو:** إدرسوا أهمية كل كلمة في البند وإمكانية إستعمالها. إستعملوا دائما الكلمة نفسها للتعبير عن نفس الفكرة. إذا إستعملتم كلمات مختلفة قد يعتقد القاضي أنكم تقصدون أفكاراً مختلفة. من طبيعة الحكم لا يعتبر أن هناك كلام زائف في النص.
- **الإنتظام:** إستعملوا الكلمات بطريقة منتظمة. مثلاً، يجب إستعمال كلمات «وظيفة» «مركز» «ودرجة الوظيفة» بطريقة محددة ومنتظمة. تأكدو من التعريف الذي يعطيه القضاة لهذه العبارات. بهذا الخصوص يمكنكم مراجعة لأنوحة المصطلحات لدى نقاباتكم.

- **فهم مغزى النص المحدد والنص العام:** إذا كنتم تعطون التوضيحات ونسيتم نقطة معينة، اعتبروا الأمر مقصوداً (نقول مستلزمات ومواد النظافة ولا نعددها خشية أن ننسى إدراها وبالتالي يعتبر عدم ذكرها موافقة على إلغاها).
 - **فهم الفرق بين «يجب» و «يمكن»:** لا تنسوا أن كلمة «يجب» تضرر إلزاماً، أي أن الطرف المستهدف مجبى على التقييد بإجراءات البند. أما كلمة «يمكن» فتتضمن إقتراحأً، أي أن القرار يعود للطرف المستهدف.
- هذه المبادئ بسيطة. إذا تقييدتم بها تجنبتم سوء التفاهم وقللتكم 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 الدوار المنظم، ولكنها لا تنفصل عن إمكانية العودة للصراع عند فشل الاتفاق. إن فهم هذه الآلية وتعزيزها يساعدهم في بناء علاقات عمل أكثر استقراراً وعدالة، ويكرس ثقافة المشاركة والديمقراطية داخل المؤسسات.

يُنفَذُ مُشروع "القيادات النسائية في الفضاءات المدنية: كسر الحواجز نحو رؤية أكبر" من قبل المرصد اللبناني لحقوق العمال والموظفين بالشراكة مع UNDP Lebanon و UN Women Lebanon.

تمثل المرواد في هذا الكتيب آراء وسياسات المرصد اللبناني لحقوق العمال والموظفين ولا تعكس بالضرورة آراء أو سياسات

UNDP Lebanon و UN Women Lebanon

