



مكتب أنشطة أصحاب العمل



INTERNATIONAL ORGANISATION OF EMPLOYERS

المنظمة الدولية لأصحاب العمل

المفاوضة

الجماعية

الإستراتيجية

مقدمة تمهيدية لأصحاب العمل

## المحتوى

### الوحدة 1 - المقدمة

- 1.1 لمحة عامة
- 1.2 ما هي المفاوضة الجماعية؟
- 1.3 لم المشاركة في مفاوضة جماعية؟
- 1.4 مخاطر المفاوضة الجماعية
- 1.5 هدف المفاوضة الجماعية لأصحاب العمل
- 1.6 خيارات المفاوضة
- 1.7 الإيجابيات والسيئات للمفاوضة العامة المتعددة أصحاب العمل
- 1.8 ما المفاوضة الجماعية الاستراتيجية؟
- 1.9 عملية المفاوضة الجماعية/هذا الدليل
- 1.10 الدروس الأساسية

### الوحدة 2 - المفاوضة الجماعية الاستراتيجية

- 2.1 المقدمة
- 2.2 الإعداد للمفاوضة الجماعية
- 2.3 استراتيجية المفاوضة الجماعية
- 2.4 المطالب الخاصة
- 2.5 الأجور على أساس الأداء أو الحوافز
- 2.6 كن عملياً وواقعياً
- 2.7 استراتيجية على أمد أطول
- 2.8 المعوقات أمام المفاوضة الجماعية الناجحة
- 2.9 الشراكة مع جمعية أصحاب العمل الخاصة بك
- 2.10 الدروس الأساسية

### الوحدة 3 - القانون

- 3.1 المقدمة
- 3.2 التعمق في قانون المفاوضة الجماعية
- 3.3 الإجراء الصناعي
- 3.4 حرية تشكيل الجمعيات
- 3.5 تنظيم العمل
- 3.6 الدروس الأساسية

## الوحدة 4 - التفاوض

- 4.1 المقدمة
- 4.2 تخطيط التفاوض
- 4.3 مراحل التفاوض
- 4.4 مقارنة التفاوض
- 4.5 تكتيكات التفاوض
- 4.6 نفسيّة التفاوض
- 4.7 سلوك صاحب العمل عند التفاوض
- 4.8 الدروس الأساسيّة

## الوحدة 5 - اتفاق المفاوضة الجماعيّة الخطي

- 5.1 المقدمة
- 5.2 لمّ استخدام اتفاق خطي؟
- 5.3 العوامل المساهمة في إعداد اتفاق خطي جيّد
- 5.4 التصويت/الموافقة على الاتفاق
- 5.5 التواصل مع موظّيك
- 5.6 التعامل مع النزاعات في خلال فترة الاتفاق
- 5.7 الإنفاذ
- 5.8 لائحة مراجعة للمسائل المهمّة بالنسبة إلى أي اتفاق مفاوضة جماعيّة
- 5.9 الدروس الأساسيّة

## الوحدة 6 - التنفيذ، والتقييم، وإعادة التفاوض

- 6.1 المقدمة
- 6.2 التنفيذ
- 6.3 المراقبة والتحسين المستمر
- 6.4 التواصل
- 6.5 إعادة التفاوض
- 6.6 فترة الاتفاق/تاريخ الانتهاء
- 6.7 تسوية النزاعات
- 6.8 البعد السياسي
- 6.9 الدروس الأساسيّة

الملحق أ - مسرد المصطلحات

الملحق ب - خطة إدارة العمل

## الوحدة 1 -

### المقدمة

#### 1.1 لمحة عامة

1.1 يُعطي هذا الدليل مقدّمةً أساسيّةً حول المفاوضة الجماعيّة ويسعى إلى تزويد أصحاب العمل بالأفكار والمشورة العمليّة، سواءً من خلال المفاوضة للمرّة الأولى، أو السعي إلى الاستفادة بشكل أكبر من عمليّة المفاوضة الجماعيّة.

1.2 أعدّ هذا الدليل من أصحاب العمل، لأصحاب العمل. إنّه مشروع مشترك لمكتب أنشطة أصحاب العمل في منظمة العمل الدوليّة، من جهة، والمنظمة الدوليّة لأصحاب العمل، من جهة أخرى.

1.3 يهدف الدليل إلى تزويد أصحاب العمل بالأدوات المهمّة من أجل الاستفادة قدر المستطاع من المفاوضة الجماعيّة واستخدام هذه العمليّة للاستفادة منها عمليّاً وتجاريّاً قدر المستطاع وهو يحتوي على عددٍ من الأفكار والمقاربات العمليّة، التي تعكس الممارسات الفضلى والتجارب في عدد من المفاوضات الجماعيّة وفي عدد من الأنظمة الوطنيّة.

1.4 يدعم الدليل برنامج التدريب على المفاوضة الجماعيّة الاستراتيجية الذي أُعطى في منطقة آسيا في خلال شهر أيلول/سبتمبر 2009. تمّ تصميم الدليل ومواد التدريب لتشكّل معاً مجموعةً متكاملةً. يُعطي الدليل معلوماتٍ إضافيّةً عن الأفكار والمفاهيم التي تمّ إدخالها إلى برنامج التدريب لأصحاب العمل لأخذها معهم إلى أماكن عملهم.

1.5 تمّ تنظيم الدليل وبرنامج التدريب ضمن ستّ (6) وحدات:

#### أ. الوحدة 1: المقدمة

تُشكّل هذه الوحدة مقدّمةً لمفهوم المفاوضة الجماعيّة، ومنافع المفاوضة الجماعيّة، وما يتطلّع أصحاب العمل إلى الاستفادة منه من خلال هذه العمليّة. كما تُعطي مقدّمةً حول الخيارات الأساسيّة المختلفة للمفاوضة في الشركات وأهميّة اعتماد مقاربة استراتيجية للمفاوضة ليستفيد صاحب العمل منها قدر المُستطاع.

### ب. الوحدة 2: المفاوضة الجماعية الاستراتيجية

تُحدّد هذه الوحدة نموذجًا استراتيجيًا حرصًا على أن يستفيد أصحاب العمل قدر المستطاع من عملية المفاوضة الجماعية في عملهم. وتُشدّد على الأدوات التي من شأنها تحسين إنتاجيتك، وكفاءتك، وتنافسيتك. كما تُشدّد على الإعداد والتخطيط الفاعلين.

### ج. الوحدة 3: القانون

يُعتبر الامتثال للقانون أساسيًا من أجل نجاح المفاوضة الجماعية ويُعطي فرصة لتحسين المحصلات التجارية لأصحاب العمل في حالات عدة. تُحدّد الوحدة 3 مقارنة لضمان الامتثال القانوني وتوجيه المساعدة التي يقدمها نظامك القانوني الوطني.

### د. الوحدة 4: التفاوض

تقع المفاوضات في صلب المفاوضة الجماعية. تُعتبر الاستفادة قدر المستطاع من المفاوضات أساسية من أجل الاستفادة قدر المستطاع من عملك. تُحدّد الوحدة 4 بعض تكتيكات ومهارات التفاوض العملية من أجل تمكين أصحاب العمل من الدخول في المفاوضات بشكل فاعل واستراتيجي. كما أنها تُحدّد الممارسات الجيدة والأخطاء التي يجب تفاديها في عملية التفاوض.

### هـ. الوحدة 5: اتفاق المفاوضة الجماعية الخطي

يُعتبر من المهم وضع اتفاق خطي فاعل وقابل للإنفاذ انطلاقًا من المفاوضات الجماعية (اتفاق المفاوضة الجماعية). إنه المنتج النهائي الأساسي في عملية المفاوضة الجماعية، الأكثر وضوحًا بالنسبة إليك وبالنسبة إلى موظفيك. تُحدّد الوحدة 5 العوامل التي تُساهم في إعداد اتفاق مفاوضة جماعية خطي فاعل وتُعطي أفكارًا عملية حرصًا على أن تستفيد قدر المستطاع من هذه المرحلة من العملية.

### و. الوحدة 6: التنفيذ، والتقييم، وإعادة التفاوض

أخيرًا، تُعتبر المفاوضة الجماعية عملية جارية. تُحدّد هذه الوحدة الأخيرة الاعتبارات لأهداف التنفيذ، والتقييم، وإعادة التفاوض بشأن اتفاقك الجماعي، حرصًا على استمرار المفاوضة الجماعية بالمساهمة أفضل مساهمة ممكنة في عملياتك التجارية.

1.6 الدليل عام بطبيعته ويتطرق، بشكل عام، إلى المفاوضة الجماعية في مجموعة واسعة من الأنظمة الوطنية. قد تبرز الحاجة إلى المشورة على المستوى الوطني حول تطبيق بعض المفاهيم والخيارات الواردة في هذا الدليل في نظامك الوطني.

## 1.2 ما هي المفاوضة الجماعية؟

تُعتبر المفاوضة الجماعية عمليةً لتحديد شروط التوظيف في مكان عملك بالتوافق مع موظفيك.

1.7 تدرج العناصر الأساسية للمفاوضة الجماعية على الشكل التالي:

أ. المفاوضة الجماعية عملية على أصحاب العمل فهمها، وفهم الفرص التي تُقدّمها واستخدامها بشكل استراتيجي. عادةً، تنظم القوانين الوطنية هذه العملية ومن المهم معرفة ما يسمح به القانون وما لا يسمح به (الوحدة 3).

ب. تُعنى المفاوضة الجماعية بشروط التوظيف، أي التفاوض بشأن الأجور، والعلاوات، والمساعدات، وشروط التوظيف، وساعات العمل، وقائمة المرشحين، إلخ.

ج. المفاوضة الجماعية أداة من أجل تنظيم شروط العمل. إنها وسيلة من أجل تحقيق محصلات تكون مفيدة بالنسبة إلى عملك. وعلى غرار أي نشاط تجاري آخر، تحتاج، كصاحب عمل، إلى استخدامها بما يخدم مصلحتك.

د. يجب أن تكون محصلة المفاوضة الجماعية اتفاقاً بين صاحب العمل والموظفين حول شروط التوظيف (اتفاق المفاوضة الجماعية). لن تولّد المفاوضات كلّها اتفاقاً، لكن، عادةً، تقضي الخطوة النهائية لاتفاق مفاوضة جماعية ناجح في إعداد اتفاق مفاوضة جماعية خطي (إنّها ممارسات ضرورية من أجل المفاوضة الجماعية الجيدة وحماية مصالحك كصاحب عمل).

1.8 في الأوقات كافة، يجب اعتبار المفاوضة الجماعية كأداة.

أ. أصحاب العمل: إنها أداة يستخدمها أصحاب العمل من أجل تحديد شروط العمل. إنها أداة باستطاعة أصحاب العمل استخدامها من أجل تحقيق أهدافهم الاستراتيجية والتجارية وتطبيق خطط استراتيجية، مثل خطة إدارة العمل الواردة في الملحق ب. كما يمكن أن تكون المفاوضة الجماعية واتفاقيتها مفيدتين في تحديد معايير قياسية لإدارة التوظيف وتبسيط طريقة إدارة الموظفين وتوظيفهم.

ب. الموظفون: إنها أداة يستخدمها الموظفون من أجل تحديد شروط التوظيف، تُصبح واجباً قانونياً بالنسبة إلى صاحب العمل. تُعتبر المفاوضة الجماعية أداة يستخدمها الموظفون من أجل معالجة أولوياتهم، وزيادة المنافع، وتحقيق الأمن الوظيفي.

ج. الحكومات: إنها أداة تستخدمها الحكومات حرصًا على أن تكون شروط العمل عادلةً وحرصًا على اكتساب دعم أصحاب العمل والموظفين. يُمكن التفاوض بشأنها مع أدنى مستوى من التعطيل بالنسبة إلى المجتمع وإلى الاقتصاد.

1.9 تُعتبر المفاوضة الجماعية واحدة من الأدوات المتوقّرة لعملك من بين مجموعة أدوات عديدة. وبحسب نظامك الوطني وتشريعاتك الوطنية، قد يكون لأصحاب العمل هامشًا من الخيارات لكيفية تنظيم العمل وضبطه. وبالشراكة مع منظمة أصحاب عملك، يُمكنك تكييف الدروس في هذا الدليل لتناسب مع حاجات عمالك.

1.10 بغض النظر عن حجم عمالك وعدد الموظفين الذين يعملون لحسابك، وإذا ما كنت شاركت في المفاوضة الجماعية سابقًا، يُقدّم هذا الدليل أفكارًا وقوائم مراجعة مفيدة لك للنظر فيها، بالإضافة إلى نصائح عملية حول مقارنة عملية المفاوضة الجماعية والاستفادة قدر المستطاع منها.

تطور مبدأ المفاوضة الجماعية كبديل لمطالبات الموظفين الخاصة وانعدام الاستقرار الصناعي. إذ تم السير بها بشكل جيد، تسمح المفاوضة الجماعية الى ضمان منافع وحقوق إضافية للموظفين ، كما تسمح لأصحاب العمل إدارة تلك العملية والحرص على أن تبقى عملياتهم قابلة للحياة تجاريًا والتخطيط لتكاليف التوظيف ووضع ميزانية لها للمستقبل.

كما تُعطي مجالاً للمكاسب المتبادلة المهمة بالنسبة إلى أصحاب العمل والموظفين وتشكل بديلاً للفوضى الصناعية أو للعلاقات المتدهورة في مكان العمل.

لهذا السبب يدعم أصحاب العمل، عبر العالم، المفاوضة الجماعية كأداة لإدارة شروط التوظيف في مكان العمل.

كما تنعكس أهمية المفاوضات الجماعية في منظمة العمل الدولية من خلال أولويات عمل هيئة معايير العمل الدولية التابعة لها .

### 1.2.1 المفاوضة الجماعية تتم بالتوافق

1.11 المفاوضات الجماعية هي عملية تفاوضية ينتج عنها إتفاق متبادل يحدد أحكام وشروط التوظيف.

1.12 تتم المفاوضة الجماعية الفعلية فقط عندما يتفق الطرفان على المحصلات. ولا يعني ذلك أنّ أصحاب العمل أو الموظفين سيكونون راضين عن طريقة معالجة كل مسألة في اتفاق جماعي، لكن سيكونون قادرين على الاتفاق على مجموعة من شروط التوظيف بشكل عام (مفصلة في الوجدتين 2 و4).

### 1.13 على سبيل المثال:

أ. قد يلحظ الاتفاق النهائي زيادة أجور سنوية نسبتها 5% في السنة. قد لا يدعم صاحب العمل أي زيادة في الأجور في المبدأ، لكنه يمكن أن يستوعب تلك الزيادة (5%) ويقبل بها خلال المفاوضات بناء على توفيرات أخرى في الكلفة تنتج عن الإتفاقية.

ب. كما قد يلحظ الاتفاق نفسه المناوبات في وقت متأخر من اليوم، مما يزود صاحب العمل بقدرة أكبر على الانتاجية في خلال أوقات الذروة بالنسبة إلى الطلب. وقد لا يوافق الموظفون بمفردهم على ذلك، لكنهم قد يكونون مستعدين للموافقة مقابل زيادة الأجور بنسبة 5%.

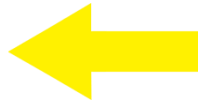
ج. لن يكون أي طرف راضيًا عن كل جزء من أجزاء الاتفاق. لكن، بشكل عام، عند النظر إليه بشكل شامل، يُمكنهم الموافقة عليه والعمل بموجبه على أنه أفضل محصلة ممكنة ناتجة عن عملية التفاوض.

1.14 تُعتبر الحاجة إلى العملانية والواقعية جزءًا أساسيًا من اتخاذ مقارنة استراتيجية للمفاوضة الجماعية (راجع الـوحدتين 2 و4).

### 1.2.2 الاتفاق الجماعي

1.15 يُعتبر الاتفاق الجماعي نتيجة أو محصلة للمفاوضة الجماعية. إنه اتفاق خطي بين صاحب العمل والموظفين (أو مع إشراك ممثل عن الموظفين)، ما يعكس المواد المُتفق عليها خلال المفاوضات.

1.16 تولّد المفاوضات الجماعية الاتفاق الجماعي الخطي.



1.17 قد يُبدّل الاتفاق الخطي بتنظيم العمل أو قد يضع ترتيبات قائمة خطيًا. تُعطي الوحدة 5 معلومات حول تحويل المفاوضات الجماعية إلى اتفاق جماعي فاعل.

### 1.3 لم المشاركة في مفاوضات جماعية؟

1.18 قد يُشارك صاحب عمل في المفاوضات الجماعية لأسباب عدة:

- أ. للتوصل إلى اتفاق مع موظفيه وضمان أمن العمل وقابلية التوقع بفضل اتفاق جماعي خطي.
- ب. للاتفاق على الشروط لفترة صلاحية اتفاق ما وموافقة الموظفين على عدم التقدّم بمطالب إضافية في خلال فترة الاتفاق الزمنية، لعامين أو 3 أعوام ربّما (راجع 5.6).
- ج. قد يرغب صاحب العمل بتحسين تنظيم العمل الحالي من أجل سدّ حاجات مؤسسته بشكل أفضل. وفي حالات عدة، لا يُمكن تحقيق ذلك إلا من خلال المشاركة في اتفاق جماعي.
- د. قد يرغب صاحب العمل في إدخال مجموعة عامة واحدة لشروط التوظيف (الاتفاق الجماعي)، ما يختلف ما بين الأفراد (مع استخدام مصطلح محدّد في الاتفاق يسمح بالاختلاف بموجب اتفاق فردي).
- هـ. قد يُشكل ذلك جزءاً من مخطّط تشغيلي واستراتيجي أوسع، بما في ذلك استخدام المفاوضات كجزء من خطة إدارة عمل (الملحق ب).
- و. قد يستجيب صاحب العمل لطلبات الموظف. قد يُطالب الموظفون صاحب العمل باتفاق جماعي. وقد تُشكّل منظمة العمال سجل مطالب وتُطلق عملية المفاوضات الجماعية مع صاحب العمل.
- ز. في بعض الحالات، قد يُشجّع الزبائن الأساسيون (لربما الشركات المتعددة الجنسيات التي تطلب طلبات كبيرة جداً) أو حتى يطلبون من شركة موردة أن يكون لها نوع من اتفاق مفاوضات جماعية مع موظفيها.
- ح. كما تُعرّز عدة منظمات، بما فيها منظمة العمل الدولية، المفاوضات الجماعية بشكل ناشط على المستويين المحلي والدولي.

1.19 في المقابل، قد ينظر صاحب العمل في المفاوضات الجماعية ويخلص إلى أنّ هذا التوجّه ليس التوجّه الاستراتيجي الذي يرغب في المضي فيه في الوقت الحاضر. ومن خلال هذا الدليل، سنشدّد على أهمية الحصول على مشورة استراتيجية من منظمة أصحاب العمل الخاصة بك. يمكن أن تشمل المشورة نصائح وإرشادات حول المشاركة في المفاوضات الجماعية أو عدم المشاركة فيها في مرحلة زمنية مُعيّنة.

1.20 لا يُلزم الدخول في عملية المفاوضات الجماعية صاحب عمل على الموافقة على اتفاق جماعي خاص. في بعض الحالات، قد يُشارك أصحاب العمل في مناقشات، لا بل يدخلون في مفاوضات، إنّما يخلصون، في مرحلة مُعيّنة، إلى أن عملية الاتفاق الجماعي غير ملائمة بالنسبة إليهم في هذا الوقت<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> يحتاج بعض الأنظمة الوطنية إلى عمليّات تحكيم وتسوية إلزامية. وبحسب الظروف الراهنة والنظام الوطني، قد يكون أصحاب العمل ملزمين بقبول نتيجة مثل هذه العمليّات.

1.21 بغض النظر عن سبب مشاركتك في عملية المفاوضة الجماعية، يحق لك أن تتوقع الاستفادة منها قدر المستطاع لخدمة مؤسستك. باستطاعة أصحاب العمل كافة أن يتوقعوا، وبشكل محق، أن تساهم عملية المفاوضة الجماعية الى تحقيق الهدف الأساسي المحدد أدناه (راجع 1.5).

1.22 يُعطي هذا الدليل معلومات أساسية مفيدة لأي صاحب عمل بشأن المشاركة في المفاوضة الجماعية أو عدم المشاركة فيها. يحتاج أصحاب العمل إلى النظر مثلاً الى:

أ. خياراتهم للجوء إلى المفاوضة الجماعية سعياً إلى تحقيق استراتيجيات توظيف واستراتيجيات عملية وتجارية أوسع بالنسبة إليها. تُعتبر خطة إدارة العمل (الملحق ب) مثلاً عن هذا التخطيط.

ب. منافع لحسن سير عمل مؤسساتهم من حيث التحكم بشروط التوظيف خلال فترة الاتفاق. مثلاً، يسمح الاتفاق لصاحب العمل باحتساب تكاليف التوظيف المتوقعة على مدة فترة الاتفاق والمشاركة في عقود تجارية على أمد أطول على أساس تكاليف العمل هذه.

ج. منافع لحسن سير عمل مؤسساتهم ، نظراً إلى عدم تسجيل خلافات جديدة على مستوى العلاقات الصناعية خلال فترة الاتفاق الجماعي. يمكن أن يكون ذلك مفيداً جداً في بلد أو قطاع صناعي يعاني من مشاكل عدم استقرار في العلاقات الصناعية أو تدني المصادقية .

د. وجود مستوى من التوافق والدعم لعملية المفاوضة الجماعية من قبل الموظفين، حيث يحتاج صاحب العمل إلى المشاركة في شكل من أشكال المفاوضة الجماعية في مرحلة ما في المستقبل. بمعنى آخر، هل المفاوضة الجماعية حتمية بالنسبة إلى مكان عملك؟

هـ. وجود مطالب محددة يرغب الموظفون أو من يمثلهم التفاوض بشأنها مع صاحب العمل (مثلاً، المطالبة بشأن أجور أو تعويضات إضافية أو بشأن الإجازات).

## 1.4 مخاطر المفاوضة الجماعية

1.23 يحتاج أصحاب العمل إلى النظر في المخاطر المُحتملة للمشاركة في مفاوضة جماعية. يمكن أن تشجع تلك المفاوضات:

أ. الموظفين بالتقدم بمطالب إضافية ما قد يولد نزاعات عمالية ويزيد من تكاليف التوظيف.

ب. الموظفين بتشكيل منظمات عمالية وتعزيز شعبيتها.

ج. على إستحداث خلل في علاقات العمل وتؤدي إلى نزاعات صناعية قد تُلحق الأذى بربحية الشركة وسمعتها.

د. في خلق حالة من الخوف لدى أصحاب العمل من فقدان السيطرة على تنظيم العمل وأدائه والتنازل عن التحكم بالأمور لصالح الموظفين أو لصالح مجموعة من الموظفين منظمة بشكل متزايد.

1.24 من بين الدروس الأساسية الواردة في هذا الدليل، يُمكن للمقاربة الاستراتيجية للمفاوضات أن تقلص أو تخفف من حدة تلك المخاطر والسيطرة عليها والسماح لأصحاب العمل باتخاذ قرارات مدروسة بشكل علمي حول نتائج و أثر المشاركة في عملية مفاوضة جماعية أو عدم المشاركة فيها.

1.25 يجب النظر في المخاطر التالية بشكل واقعي وجدي:

أ. في حال وجود دعم من الموظفين لتشكيل جهة تمثلهم ، ستشكل هذه المنظمة أو النقابة الصوت الممثل لهم. لا يُمكن لصاحب عمل أن يمنع الموظفين من تشكيل مجموعات تمثيلية أو نقابات خاصة بهم. كما أنّ محاولة ذلك قد يعرّز موقع المنظمة أو النقابة العمالية أحياناً ويدفع بعددٍ أكبر من الموظفين للانضمام إليها.

ب. في حال كنت تخشى أن تُطلق المفاوضة الجماعية العنان لمطالب الموظفين بزيادة الأجور والمنافع، ستكون هذه التوتّرات أصلاً قائمة وستكون هذه المطالب حتمية على كلّ حال. لا يُسبب السعي إلى مفاوضة جماعية إثارة مطالب الموظفين (تكون موجودة تلك المطالب على أي حال بغض النظر عن انطلاق المفاوضة الجماعية )، من إيجابيات تلك المفاوضات أنها قد تُعطي أصحاب العمل مجالات للتعامل مع تلك المطالب وفق شروطهم وبحسب جدولهم الزمني.

ج. لا تؤدي المفاوضة الجماعية بالضرورة إلى علاقات نزاع عمالية أو توتر العلاقات الصناعية وبيئة العمل. بل وبالعكس، باستطاعة عملية التفاوض أن تحسّن العلاقات مع الموظفين وأن تولّد فرصاً جارية للتواصل، ممّا يُفيد الإنتاج والنوعية بشكل كبير، يتخطى شروط الاتفاق.

1.26 باستطاعة الدليل مساعدة أصحاب العمل على النظر في المخاطر القائمة بشكل واقعي وعملي واتخاذ قرار مطلع حول كيفية تجاوزها.

⚠️ أحياناً، قد يكون من الأفضل بالنسبة إلى صاحب عمل التحكّم بزمّام الأمور عند المشاركة في اتفاق جماعي والحرص على توقيت المفاوضة الجماعية وفق شروطه، بدل أن تكون وفق شروط الموظفين وممثليهم.

⚠️ غالباً ما قد نقضي مقارنة استراتيجية بأن يُطلق صاحب العمل عملية مفاوضة جماعية ويُشجّع وضع الاتفاق الجماعي الأول، ممّا قد يأتي بمنافع ملحوظة على الأمد الأطول.

## 1.5 هدف المفاوضة الجماعية لأصحاب العمل

1.27 بغضّ النظر عن السبب الذي دفع صاحب عمل إلى المشاركة في عملية المفاوضة الجماعية (وبغضّ النظر عمّا إذا أطلق صاحب العمل، أو الموظّف، أو ممثّل عن الموظفين) المفاوضة، ثمة هدف أساسي واحد يجب أن يسعى أصحاب العمل كافة إلى تحقيقه من المفاوضة الجماعية:

يجب أن يكون هدف المفاوضة الجماعية لأي صاحب عمل هو الحرص على أن يُساهم أداء العملي تحقيق العمليات التجارية المنتجة المستدامة والمستقرة بشكل سليم.

1.28 أداء العمل: تُعتبر المفاوضة الجماعية عملية لوضع أحكام وشروط التوظيف. تُعنى المفاوضة الجماعية بالعمل، وعلاقات العمل، والعلاقات بين الموظفين وأصحاب العمل، وكيفية تنظيم العمل، وأوقات العمل، وترتيبات المناوبات ولائحة المناوبين، والأجور وشروط العمل، وترتيبات الإجازة، إلخ.

1.29 الإنتاجية: من شأن المفاوضة الجماعية أن تجعل المؤسسات أكثر إنتاجية أو أن تُحافظ على إنتاجيتها على الأقل. لا تعمل المفاوضة الجماعية بشكل صحيح عندما تجعل المؤسسة أقل إنتاجية أو أقل استدامة. في حال كان صاحب عمل يُريد إحداث تغييرات في العمل وفي تنظيماته، من شأن عملية المفاوضة الجماعية والاتفاق الجماعي أن تنتج آلية لتحقيق ذلك. تُعطي الوحدة 2، القسم 5، مقدّمة إلى بعض الأفكار المحددة حول كيفية تشجيع إنتاجية أكبر من خلال الأجور.

1.30 الاستقرار: من شأن المفاوضة الجماعية الناجحة أن تمنح فترات زمنية مطوّلة من العمل المستقرّ والخالي من الإضرابات والنزاعات. ومن بين منافع المفاوضة الجماعية بالنسبة إلى صاحب عمل – يجب تأمين فترة زمنية (مثلاً لمدة عامين أو ثلاثة

أعوام) خالية من النزاعات، والإجراء الصناعي، وأي مطالب إضافية. في خلال فترة الاتفاق، على صاحب العمل أن يكون قادرًا أيضًا على إعداد ميزانية دقيقة لتكاليف القوى العاملة لديه ومعرفة كلفة مستوى إنتاج أو خدمة معينة.

أ. **قدرة التنفيذ عامل أساسي للتطبيق.** طوال الفترة الزمنية للاتفاق، يجب عدم اعتماد ترتيبات لا يمكن الامتثال لها عمليًا وواقعيًا.

ب. باستطاعة منظمة أصحاب العمل الخاصة بك أن تُقدّم المشورة بشأن المنفعة من تلك الترتيبات في إطار نظامك الوطني والمسائل العملية التي يجب التطرق إليها.

1.31 **الاستدامة:** يجب أن تكون محصلات المفاوضة الجماعية لأصحاب العمل مستدامة. كما يجب أن يكون أي نظام مفاوضة جماعية متوازنًا بشكل ملائم حرصًا على أن تتماشى محصلات المفاوضة الجماعية مع خلق اتفاقات جماعية تُساهم في إنشاء مؤسسات مستدامة.

1.32 **المؤسسات التجارية:** في الأوقات كافة، يُدير أصحاب العمل مؤسسات تجارية في أسواق عالية التنافس. لذا، يحتاج أداء العمل وكيفية تنظيمه إلى المساهمة في هذه العمليات التجارية. وإذا كانت الاتفاقات الجماعية جيدة، باستطاعتها أن توفّق بشكل ملائم ما بين حاجات الموظفين وأصحاب العمل وأولوياتهم وأن تُؤدّي إلى مؤسسات قابلة للاستدامة تجاريًا بشكل أكبر.

1.33 **هدف** المفاوضة الجماعية لأصحاب العمل مبني على توقع نتائج ملموسة. يحقّ لأصحاب العمل أن يتوقعون من نظامهم الوطني للمفاوضة الجماعية أن يتيح لهم مجال التفاوض للحصول على اتفاقات جماعية استراتيجية وفاعلة، تُساهم في عملياتهم التجارية لتُصبح أكثر تنافسية، وأكثر إنتاجية، وأكثر فاعلية.

## 1.6 خيارات المفاوضة

1.34 يُعنى هذا الدليل بالمفاوضة الجماعية. لكن الأفكار والمفاهيم المحددة في هذا الدليل تنطبق في جميع الحالات، بغض النظر عن المقاربة الخاصة للمفاوضات المناسبة بـمكان عملك. قد تشمل خيارات المفاوضة مع موظّيك ما يلي<sup>2</sup>:

- أ. **الاتفاقات الفردية مع موظّيك**، ممّا يُناسب حاجات أمكنة عمل عديدة، لا سيّما أماكن عمل عديدة أصغر.
- ب. **المفاوضة جماعياً مع موظّيك بشكل عام أو مع قسم من عمليّاتك** (مثلاً، اتفاق مع موظّفي الانتاج كافة أو موظّفي التوزيع كافة). إنّه شكل من أشكال المفاوضة على مستوى المؤسسة.
- ج. **المفاوضة بشكل جماعي مع موظّيك ومع ممثليهم** (وهو شكل آخر من المفاوضة الجماعية، لا الشكل الوحيد). إنّه شكل آخر من أشكال المفاوضة أشكال المفاوضة على مستوى المؤسسة.

<sup>2</sup> بحسب نظامك الوطني.

د. **المفاوضة المتعددة الأطراف لأصحاب العمل في قطاع مُعَيَّن** بشأن اتفاق يُطبَّق على أصحاب عمل متعددين (راجع 1.7).

1.35 قد يكون لأصحاب العمل، بحسب نظامهم الوطني ووضع علاقاتهم مع موظفيهم والممثلين عنهم، خيارات حول كيفية التطرُّق إلى المفاوضات مع موظفيهم، ويُمكنهم بالشراكة مع منظمة أصحاب العمل الخاصة بهم، اتِّخاذ قرارات استراتيجية ومدروسة حول شكل الاتفاق الذي يرغبون التوصل إليه.

1.36 لكل مقارنة مُحدَّدة أعلاه منافع وتحديات. لا توجد مقارنة واحدة صحيحة في الحالات كافة كما أن جميع الخيارات المتاحة لن تكون بالضرورة متوقَّرة لأصحاب العمل في جميع الحالات. من المهمّ اعتماد شكل اتِّفاق يكون ملائمًا لك ولمكان عملك، وباستطاعة منظمة أصحاب العمل الخاصة بك أن تُقدِّم لك المشورة لاتِّخاذ الخيار الصحيح لمكان عملك.

## 1.7 إيجابيات وسلبيات المفاوضة الجماعية لأصحاب العمل المتعددة الأطراف

1.37 المفاوضة الجماعية لأصحاب العمل المتعددة الأطراف عبارة عن تجمع لأصحاب العمل مع بعضهم البعض كمجموعة للتفاوض بشكل مركزي موحد مع ممثلي العمال. قد تُطبَّق مثل هذه الاتفاقات الشروط نفسها على أصحاب العمل كافة في قطاعٍ أو منطقة ما، وتُغطِّي آلاف أو عشرات آلاف من الموظفين.

1.38 بحسب النظام الوطني القائم، يمكن لمطالب العمال في إطار المفاوضة الجماعية لأصحاب العمل المتعددة الأطراف أن تولِّد إتِّفاق ناتج عن تلك المفاوضات أو في حال عدم نجاح المفاوضات ان تؤدي الى اعتماد النتائج المنبثقة عن عملية التحكيم.

1.39 يتعرض النموذج التقليدي للمفاوضة الجماعية لأصحاب العمل المتعددة الأطراف الى انتقادات متزايدة لعدم قدرته على إنتاج المحصلات التي تحتاج إليها المؤسسات بشكل فردي في بيئة سريعة التغيرات. تشمل الإنتقادات التي تُرْفَع ضدَّ المقاربة المتعددة الأطراف ما يلي:

أ. إنَّه نموذج غير مرِن إلى حدٍّ بعيد، يتغيَّر بشكل بطيئٍ في وجه البيئات التجارية المتغيرة.

ب. يعكس الماضي، بدل الحاضر.

ج. فشل في التكيف والاستجابة الى متطلبات عالم الأعمال وتتنوع الشركات ، حتى ضمن قطاع واحد أو منطقة واحدة. يشمل ذلك مسائل على غرار القدرة على التسديد.

د. إنَّه مناهض للابتكار وللطرق الجديدة للعمل.

هـ. إنَّه تضخمي من حيث محصلات الأجور ، لا سيَّما عندما لا تكون مرتبطة بمكاسب الإنتاجية.

و. إنّه غير تشاركي بالنسبة إلى أصحاب العمل والعاملين ويستبعد الغالبية من عملية صنع القرارات التي تؤثر على مصالحهم.

ز. إنّه قائم بشكل خاص على التنازلات ولا يُحقّق المحصلات الأمثل بالنسبة إلى غالبية العمليات.

ح. غالبًا ما يستند على مقارنة فوز/خسارة (تُعطي الوحدة 4 التفاصيل حول أسباب عدم ملائمة ذلك).

ط. غالبًا ما يُعنى بحماية المصالح المنوطة، أكثر ممّا يُناسب أصحاب العمل والعمال في مكان العمل. لا يُمكن عكس

حاجات أماكن العمل الخاصة في محصلات المفاوضة الجماعية لأصحاب العمل المتعدّدة الأطراف.

ي. ثمة احتمال إنتشار النزاع بموجب المفاوضة الجماعية لأصحاب العمل المتعدّدة الأطراف.

ك. يُمكن أن يكون بعيدًا عن الواقع الحقيقي لمكان العمل.

ل. يُمكن أن تكون الاتفاقات المنبثقة عن المفاوضة الجماعية لأصحاب العمل المتعدّدة الأطراف مرتبطة مع بعضها

البعض نسبيًا وتعكس الشروط والأحكام الواردة في ما يتعلّق بما يدفعه الآخرون، بدل من ان تعكس حاجات كل مؤسسة

وما تستطيع أن تتحمّله بشكل فردي.

1.40 من جهة أخرى، تشمل الحجج الداعمة للمفاوضة الجماعية لأصحاب العمل المتعدّدة الأطراف ما يلي:

أ. تسمح بحفظ وقت الإدارة. تتم المفاوضات غالبًا بالنيابة عن صاحب العمل من قبل جهات أخرى، ممّا يُحرّر صاحب

العمل من أعباء المشاركة وتكبّد التكاليف و صرف الوقت بعيدًا عن العمل المنتج.

ب. تعدل تأثير تكاليف الأجور بسبب قدرة أصحاب العمل على التفاوض على "الحد الأدنى المشترك لتكاليف الأجور"

- أي ما باستطاعة أصغر و/أو أضعف صاحب عمل تكبّده.

ج. يمنح الاستقرار والانتظام في مجال تكاليف العمل. فكان هذا الانتظام في السابق يجذب بعض أصحاب العمل.

د. يُمكنه أن يحدّ من استخدام الدعاوى الصناعية وإيقاف الشركات المستهدفة بشكل انتقائي، ما يؤمن السلامة لأصحاب

العمل الذين يتخذون موقفًا مشتركًا حول مطالب الموظفين المشتركة.

هـ. يُعطي القواسم المشتركة للمحصلات عبر المؤسسات كافة التي تشملها النتيجة.

1.41 من المهمّ تحديد صلاحية وإستدامت تلك الحجج والنظر إليها بشكل نقدي انطلاقًا من تجربتك الخاصة وممّا تعرفه بشأن

مؤسستك. تشمل الحجج المضادة لتلك المرفوعة في الفقرة السابقة (والحجج ضدّ المفاوضة الجماعية لأصحاب العمل المتعدّدة

الأطراف) ما يلي:

أ. "حفظ وقت الإدارة": يُمكن الاحتجاج بأن الوقت الذي يُنفق على التفاوض بشأن محصلة ما تسدّ حاجات الفريقين في

المؤسسة يُشكّل في الواقع استخدامًا جيّدًا لوقت الإدارة. من غير المنطقي وضع مكونات الكلفة الأساسية لمؤسسة مافي

يد مؤسسة أخرى (غالبًا ما يكونوا منافسين) من أجل ادّخار وقت الإدارة؟ أي صاحب عمل لا يُمكنه تكبّد استثمار الوقت

سعيًا إلى تحقيق أفضل النتائج لمؤسسته؟

ب. "السيطرة على المفاوضة": لصالح أي جهة تتمّ المفاوضة؟ غالبًا ما تروج المؤسسات الكبرى بأن المفاوضة

الجماعية لأصحاب العمل المتعدّدة الأطراف التي تولّد "أدنى قاسم مشترك" تشكّل وسيلة للحدّ من زيادة الأجور. هذه

الحجة في نهاية المطاف، لها الوقع الأكبر على تلك المؤسسات الكبيرة التي لها مصلحة فيها. نادراً ما تُربط هذه الحجة بقدرة المؤسسات "الصغيرة" على التسديد أو عدم التسديد في الواقع.

ج. كما يُعتبر "الاستقرار" في تكاليف القوى العاملة منفعةً قابلة للجدل إلى حد كبير. قد تكون تكاليف القوى العاملة المرتفعة مستقرة، إنّما لا تكون مستدامة أو فاعلة. يمكن أن تتسع قبولية مبدأ الاستقرار شرط أن تتحمل كل مؤسسة - سواءً كانت كبيرة أو صغيرة - تكاليف القوى العاملة نفسها. لكن مبدأ "الاستقرار" بالنسبة إلى تكاليف العمل غير قابل للاستدامة نظراً إلى التنافسية في سوق العمل. تُقدّم المفاوضات مع صاحب عمل واحد هامشاً من أجل التوصل إلى اتفاقات جماعية مستدامة ومستقرة.

د. "يحدّ الإجراء الصناعي": إنّها حجة السلامة من حيث الأرقام، بما أنّه يكون من الأصعب (إنّما ليس من المستحيل) الطلب من قطاع بالكامل المشاركة في إضراب. من بين مواصفات العمل الإضرابي في هذا الشكل من المفاوضات، أنّه يكون الأكثر فاعليّةً عندما يستهدف بشكل مباشر سواءً أصحاب العمل الأكبر حجماً أو أصحاب العمل المشاركين في المفاوضات، الذين يُمثّلون القطاع. وفي مثل هذه الحالات، يتجنب صاحب العمل الأصغر نتائج العمل الإضرابي، إنّما يبقى ملزماً بأي تسوية يتم التوصل إليها نتيجةً لهذا العمل.

i. يجب أن يكون الإجراء الصناعي نتيجة لمفاوضات ذات الصلة ومحاولة تجنب الإجراء الصناعي يجب أن لا يؤدي إلى التوصل إلى نتائج أسوأ تؤدي إلى الاتفاق على ترتيبات جماعية غير صحيحة وغير فاعلة.

ii. كما يميل الإجراء الصناعي، في هذه البيئة، إلى أن يكون غير شخصي، بما أنّ التأثيرات غالباً ما لا يتم اختبارها بشكل مباشر. كما يُعتبر جزءاً من العملية وغالباً ما يُغفر له لهذا السبب.

iii. على صعيد التفاوض الجماعي على مستوى المؤسسة، يؤثر العمل الإضرابي أو منع دخول الموظفين عبر الإغلاق المتعمد للشركة من قبل الإدارة<sup>3</sup> مباشرةً على مكان العمل وعلى العاملين فيه. إذ تؤثر نتائج هذا العمل بشكل مباشر على المؤسسة وليس على سواها في القطاع. وقد أظهرت هذه التجربة أن هذا الواقع يردع أصحاب العمل والموظفين على حدّ سواء من اللجوء إلى مثل هذه الأعمال.

هـ. "النتيجة المشتركة للمحصلة": في اقتصاد محميّ ومنظّم بشكل كبير، حيث يُمكن نقل التكاليف إلى المستهلك وحيث تعوم الحكومة السوق بشكل إصطناعي من خلال الحوافز والرسوم، يُمكن اعتبار النتيجة المشتركة للمحصلة هدفاً مقبولاً. لكن عندما تكون هذه البيئة الاقتصادية غائبةً أو غير منظمة بشكل جيد، يُمكن للنتيجة المشتركة للمحصلة أن تؤثر بشكل سلبي على التنافسية وقابلية الاستدامة. مرةً جديدةً، باستطاعة مؤسسات وشركات أكبر تتمتع بقدرة أكبر على استيعاب التكاليف من خلال عوامل فاعلة أخرى أن تحقّق في الواقع ميزةً في حالات النتيجة المشتركة للمحصلة على حساب منافسين أصغر عاجزين عن استيعابها أو عن التعويض عنها بالدرجة نفسها.

<sup>3</sup> يتم التطرق إليه في الوحدة 3 والوحدة 5.

### 1.7.1 لم الخطوة نحو المفاوضة على مستوى المؤسسة؟

1.42 في عددٍ من الدول، تتراجع المفاوضات الجماعية من مستوى أصحاب العمل المتعددة الأطراف إلى مستوى المفاوضات على صعيد المؤسسة ، (صاحب عمل واحد يُبرم اتفاقاً مع موظفيه، ربّما مع مشاركة ممثلٍ يتمنّع بدعم هؤلاء الموظفين).

1.43 يجب فهم أسباب هذا التوجّه عند إصدار حكمك الاستراتيجي في ما يتعلّق بمستوى الاتفاق الذي تسعى إلى تحقيقه. أ. الضغوط التنافسية المتزايدة في القطاع نفسه تشكل صعوبة لدى المتنافسين من الشركات في القطاع ذاته من الجلوس معاً و المفاوضة على المجال الأساسي الذي يُمكن تحقيق ميزة تنافسية فيه للقطاع؛ وخاصة أن إدارة تكاليف القوى العاملة هو المعيار الأساسي للتنافسية .

ب. عدم ملائمة محصلات المفاوضات الجماعية على مستوى أصحاب العمل المتعددة الأطراف مع حاجات الشركات الفردية وظروفها قد تنتج إحباط لتلك الشركات الفردية.

ج. يشكل غياب الملكية الفعلية في عملية التفاوض وعدم القدرة على المشاركة، عامل قلق بالنسبة إلى عدد متزايد من أصحاب العمل الذين لا يُمكن إشراكهم في المفاوضات الجماعية المتعددة الأطراف لأصحاب العمل. أضحي أصحاب العمل المعاصرون أقلّ قبولاً للحاجة إلى وضع التفاوض بشأن تكاليف القوى العاملة لديهم بين يدي طرف ثالث أو مجموعة "ممثلة" صغيرة.

د. عدم استجابة الاتفاقات الناتجة عن المفاوضة الجماعية لأصحاب العمل المتعددة الأطراف إلى الظروف المتغيرة بشكل سريع بات أمراً غير مقبول.

هـ. الإحباط مشترك إزاء حجة "القاسم المشترك الأدنى" بين المؤسسات الكبيرة (التي غالباً ما يُمكنها أن تدفع أكثر) والمؤسسات الصغيرة (التي غالباً ما تعتبر الزيادات الدنيا عالية جداً).

و. يعتمد أصحاب العمل نهج إستراتيجي عالمي لإدارة أعمالهم التجارية كافةً. ويشكل متزايد، يعي أصحاب العمل بشكل متزايد الحاجة إلى إدارة عملهم بالكامل بشكل مباشر، بما في ذلك التوظيف. يُعتبر الملحق (ب) لهذا الدليل نموذجاً للتخطيط التشغيلي، الذي يُشكّل نقيض لمقاربة المفاوضة المتعددة الأطراف لأصحاب العمل.

ز. يعترف أصحاب العمل بشكل متزايد بالحاجة إلى التواصل بفاعلية أكبر مع موظفيهم. تردع المقاربات المتعددة لأصحاب العمل التواصل هذا بينما تعتمد عليه المقاربات القائمة على المؤسسات.

ح. أصحاب العمل بطبيعة عملهم مفاوضون، سواء كانوا يعوا ذلك أم لا. يتفاوض أصحاب العمل بشكل مستمر بشأن الأسعار، وإمدادات المواد، وتسليم السلع، والشروط الإئتمانية، إلخ. في الواقع، إنّ المفاوضات بشأن أحكام وشروط التوظيف مشابهة جداً، يُريد أصحاب العمل المشاركة فيها لصالح مؤسساتهم.

ط. غالباً ما يعتبر البعض "البعد الرسمي للمفاوضات"، إذا لم يكن مخيفاً، مزعجاً على الأقل. لكنّه من المهم أن نعي أنّه مجرد تفاوض آخر. تُعتبر المهارات الضرورية مشابهة في مجالات التفاوض كلّها وقابلة للتعلّم. المفاوضون الجيدون يُصنعون، لا يولدون كذلك.

### 1.8 ما المفاوضة الجماعية الاستراتيجية؟

1.44 المفاوضات الجماعية مفهوم واسع. تستخدم شركات عديدة عبر العالم المفاوضات الجماعية من أجل زيادة ميزات التجارية إلى أبعد حد.

1.45 ثمة شركات أيضًا لم تستفد بعد من المفاوضات الجماعية بالنسبة من ناحية مساهمة تلك المفاوضات في دعم العمليات التجارية المنتجة، والمستقرة، والمستدامة. يستفيد بعض المؤسسات من تسخير عملية المفاوضات لصالحهم من خلال المفاوضات الجماعية الاستراتيجية. المشاركة في المفاوضات الجماعية تعطي فرصة للمشاركين فيه لجعلهم أكثر استراتيجيًا، وفاعليًا، وربحيًا في عملهم.

1.46 تُعتبر المفاوضات الجماعية الاستراتيجية ايجابية بالنسبة إلى أصحاب العمل، فينطرقون إلى هذه العملية وهم مزودون بالمعلومات الضرورية، مع فهم واضح لأولوياتهم كأصحاب عمل ومع استراتيجية مفاوضة واضحة. المفاوضات الجماعية الاستراتيجية تعني المفاوضة التي تضمن أن يساهم أداء العمل في تنظيم عمليات تجارية منتجة، ومستقرة، ومستدامة بشكل جيد.

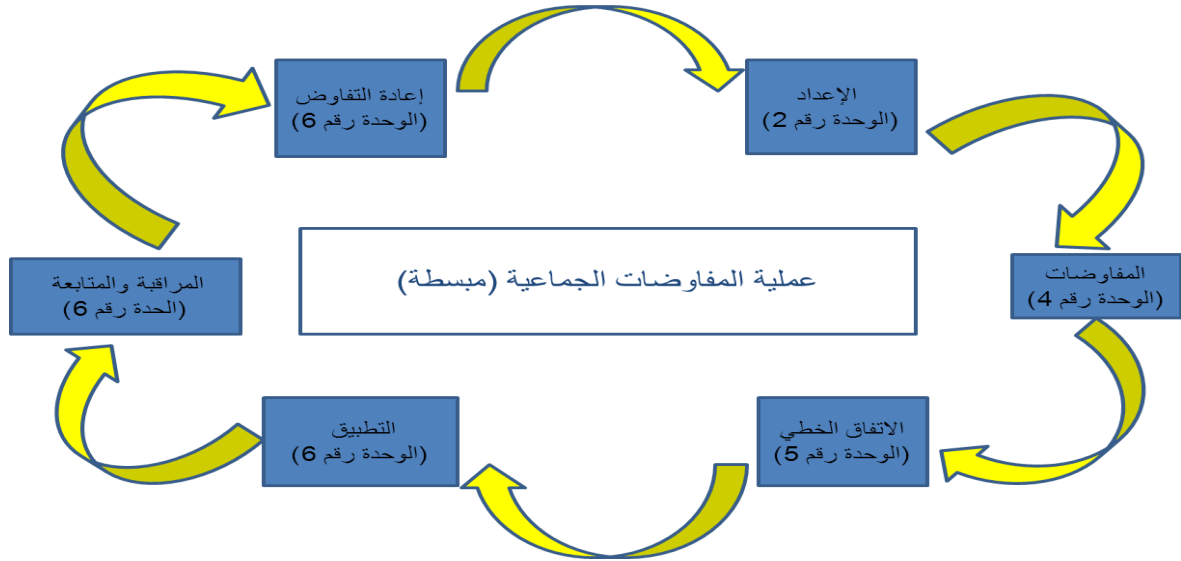
الغرض من هذا الدليل هو تزويدك بالأدوات والمقاربة للتطرق إلى المفاوضات الجماعية بشكل استراتيجي وفاعل إلى أقصى حد. يهدف هذا البرنامج إلى مساعدتك على الاستفادة بشكل أكبر من عملية المفاوضات الجماعية كصاحب عمل. تُحدّد الوحدة 2 خيارات مقاربة استراتيجية للمفاوضة الجماعية التي يُمكنها أن تولّد هذه المحصلات بشكل مُحدّد.

## 1.9 عملية المفاوضات الجماعية/هذا الدليل

1.47 المفاوضات الجماعية عملية تتألف عادةً من المراحل التالية:

- أ. الاستراتيجية، الإعداد، البحث، وتطوير مطالب/أجندة مفاوضات صاحب العمل (الوحدتان 2 و3).
- ب. التفاوض (الوحدة 4)
- ج. الاتفاق الخطّي (الوحدة 5)
- د. التطبيق (الوحدة 6)
- هـ. المراقبة (الوحدة 6)
- و. إعادة التفاوض (الوحدة 6)

1.48 إنها عملية مستمرة، مع كل جيل من الاتفاقات يؤدي إلى التفاوض بشأن اتفاق جديد (راجع أيضًا الوحدة 6 حول إعادة التفاوض).



1.49 تختلف الأسباب المؤدية للمفاوضة الجماعية بين صاحب عمل وآخر.

أ. يشارك بعض أصحاب العمل في المفاوضات الجماعية نتيجة الى المطالب المرفوعة اليهم من قبل العمال أو من يمثلهم.

ب. بعض أصحاب العمل يأخذون المبادرة ويطلقون المفاوضة الجماعية بأنفسهم (عندما يكون ذلك ممكناً بموجب قانونك الوطني، يوصى باتخاذ تلك المقاربة بشكل كبير لبعدها الإستراتيجي).

ج. يشكّل بعض أصحاب العمل جزءاً من مجموعة أو تركيبة أوسع حيث تكون مشاركتهم في المفاوضات موجهة مسبقاً من خلال سياسة مركزية متخذة للمفاوضة الجماعية.

د. يُشارك البعض في المفاوضات الجماعية لأصحاب العمل المتعددة الأطراف.

1.50 أمام أصحاب العمل تحديات وفرص في كل حالة من الأحوال المذكورة أعلاه، غير أن أصحاب العمل باستطاعتهم الاستفادة بشكل ملحوظ من المشاركة في المفاوضة الجماعية في الكل من تلك الحالات.

بغض النظر عن الحوافز التي تدفع بصاحب عمل إلى المفاوضة الجماعية، ثمة معيار ثابت واحد. ومن شأن أصحاب العمل الذين يقدمون على المشاركة فيها بشكل استراتيجي وعلمي ومع الحكمة والإعداد اللازم، الاستفادة قدر المستطاع من هذه العملية. يهدف هذا الدليل إلى مساعدتك على تأمين هذه المكاسب في مؤسستك.

## 1.10 الدروس الأساسية

|                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>الدرس 1.1: يجب أن تهدف المفاوضة الجماعية (في الأوقات كافة) إلى رفع مستوى مساهمة أداء العمل في مؤسستك بشكل جيد في عمليات تجارية منتجة، مستقرة، مستدامة. الهدف يكمن في رفع مستوى الأداء في العمل وتحسين عمل مؤسستك.</p> |
| <p>الدرس 1.2: يجب اعتبار المفاوضة الجماعية عملية مستمرة مبنية على أسس العلاقات الجيدة في مكان العمل والتواصل الفاعل، لا كنشاط وحيد، أو منفرد، أو دوري.</p>                                                               |
| <p>الدرس 1.3: تُعتبر المفاوضة الجماعية أداة يجب استخدامها بشكل فاعل لاكتساب ميزة تجارية على منافسيك، على غرار أي عملية أخرى في إدارة مؤسستك.</p>                                                                         |
| <p>الدرس 1.4: أصحاب العمل الذين يستعدون بشكل أفضل ويستثمرون وقتهم وطاقاتهم بشكل فعال في المشاركة في عملية المفاوضات يستفيدون إلى أقصى حد من تلك العملية.</p>                                                             |
| <p>الدرس 1.5: لن تكون الخيارات كافة الواردة في الدليل متوفرة لك بالضرورة، وستختلف خياراتك بحسب ظروفك وبموجب قانونك الوطني.</p>                                                                                           |
| <p>الدرس 1.6: تُعتبر منظمة أصحاب العمل الخاصة بك أفضل مصدر مشورة لك حول الخيارات المتوفرة لمؤسستك ويمكنها أن تُعطي المشورة الاستراتيجية حول كيفية المشاركة في المفاوضة الجماعية.</p>                                     |

## 2.1 المقدمة

2.1 بغض النظر عن الأسباب التي قد تدفعهم إلى المشاركة في المفاوضة الجماعية، يُريد أي صاحب عمل الاستفادة قدر المستطاع من هذه العملية بالنسبة إلى مؤسسته. المفاوضة الجماعية الاستراتيجية هي المفتاح لأكبر نسبة من الاستفادة في المفاوضات الجماعية.

2.2 اعتماد مقارنة استراتيجية في المشاركة في المفاوضة الجماعية يعني الاستعداد لها بشكل ملائم والتسلّح بما يلي (مثلاً):

أ. النظر في شكل المفاوضة التي تُلبي حاجات مؤسستك على أفضل وجه:

i. هل المفاوضة تتمّ مع الموظّفين كمجموعة، مع ممثّل عن الموظّفين، أو مع الموظّفين كأفراد، أو مع مجموعات أصغر؟

ii. هل المفاوضة تتمّ على مستوى مكان العمل، لشركتك أو لمجموعتك، أو مع أصحاب عمل متعددين في قطاع ما أو ضمن اتفاق متعدّد الأطراف لأصحاب العمل؟ (لتحليل نقدي معمق، راجع القسم 1.7 للمقارنة بين المفاوضة المتعدّدة الأطراف لأصحاب العمل والمفاوضة على مستوى المؤسسة).

(من شأن المقارنة الاستراتيجية أن تُحدّد، بشكل مُسبق، خيارات المفاوضة المفتوحة أمام منظمتك من الناحية القانونية والعملية - راجع الوحدة 3).

ب. فهم ما يسعى الموظّفون العاملون لديك ومن يمثلهم الحصول عليه من خلال عملية المفاوضة الجماعية. من شأن التواصل الفاعل مع العمال في مؤسستك وممثليهم أن يساعذك على فهم ما يُريدونه من المفاوضة، ممّا يُساعدك على التحضير لرّدك على المطالب.

ج. تحضير مُسبق لموقفك تجاه بعض المطالب العمالية التي يمكنك التساهل في المفاوضات عليها وكيفية تقييم كلفتها على مؤسستك (إحتساب رزمة التفاوض من حيث قيمة منافعها مقابل كلفتها عليك). يعني ذلك معرفة حدود ما يُمكنك التنازل بشأنه ماليّاً في المفاوضة وكيفية إمكانية شرح حساباتك الاقتصادية لموظّفيك وممثليهم.

د. استراتيجية أو خطة لما تُريده كصاحب عمل من عملية المفاوضة الجماعية. يشمل ذلك فهم الحاجات التجارية والعملية لمؤسستك والتغيّرات التي يُمكنك إدخالها في الإدارة وتنظيم العمل من أجل تحسين الانتاجية والاستقرار والاستدامة لعملياتك التجارية في المستقبل.

هـ. وعلى أساس ما ورد سابقاً، أي تغيّرات أساسية تتطلّع الى إدخالها أو تعديلها بشأن أداء العمل، الأجور، ساعات العمل، والمناوبات، إلخ.

**الرزمة:** من المفيد بالنسبة إلى أصحاب العمل النظر دائماً إلى محصلة المفاوضة الجماعية على أنّها رزمة كاملة، لها وقع

عام على (وتصَبَّ في مصلحة) تكاليف القوى العاملة، والكمية، وأوقات التسليم، إلخ. تعني مقارنة "الرزمة" هذه غياب التركيز المفرط على محصلات أو مطالب مُحدَّدة وأخذ محصلة عملية الاتفاق كاملةً بعين الاعتبار.

### 2.1.1 الربط مع خطة عمل مؤسستك

2.3 وفق الممارسات الفضلى، تُعتبر المفاوضة الاستراتيجية الفاعلة مربوطة بالتخطيط الاستراتيجي العام لصاحب العمل. يشمل ذلك التخطيط التجاري والعملي، وتخطيط السوق والمنافسة، وتخطيط المهارات والقوى العاملة.

2.4 ليس من الضروري أن تكون هذه العملية علمية أو معقدة. كما أنها لا تعتمد على الحصول على إجازة أعمال أو ماجستير في إدارة الأعمال.

2.5 التخطيط التنظيمي يعني التالي:

أ. جمع ما تعرفه

ب. الاتفاق على ما تريد إنجازه وأين تود أن تكون في عملك

د. ترتيب الوسائل والإجراءات حسب الأولويات ووضع خطة لتنفيذها

2.6 يُمكن تحقيق ذلك في أماكن العمل، بواسطة مجرد قلم رصاص وورقة، ومتسلحاً بالنية للتحسن وتعزيز التنافسية، والفاعلية، والانتاجية، والربحية. يُمكن لمنظمة أصحاب العمل الخاصة بك أن تعمل معك على التخطيط الاستراتيجي. كما يُمكن أن تُشكّل الأدوات العملية، مثل خطة إدارة الموظفين (في الملحق ب)، مؤشراً مهماً للمفاوضة الجماعية (ومن أجل تحسين عمليات مؤسستك بشكل عام).

### 2.1.2 المقاربة الاستراتيجية

2.7 اعتماد مقاربة استراتيجية، لا يعني مجرد التفاعل مع موظفيك أو مطالبهم أو أجندات ممثليهم، إنما باستطاعتك، كصاحب عمل، المشاركة في مفاوضات كشريك متساوٍ والاستفادة قدر المستطاع من المفاوضة الجماعية لعملياتك التجارية.

2.8 من شأن المفاوضة الجماعية الاستراتيجية المساهمة في تحقيق عمليات تجارية منتجة، ومستقرة، ومستدامة. يمكن أن تساهم المقاربة الاستراتيجية أيضاً في تسوية المفاوضات مع أدنى مستوى من زعزعت أو تهديد ببيئة العمل المتناغمة.

2.9 على غرار إستعدادات فريق رياضي بشكل مسبق قبل كل مباراة وجمع المعلومات حول الفريق الخصم، عليك كصاحب عمل الاستعداد والتفكير ملياً بشكل مسبق حول سبل مشاركتك في المفاوضة الجماعية.

2.10 تُحدّد هذه الوحدة بعض العناصر الأساسية لمقاربة استراتيجية للمفاوضة الجماعية وتُعطي أفكاراً عملية حول كيفية مشاركة أصحاب العمل في المفاوضة بشكل فاعل واستراتيجي.

2.11 ثمة مفهومان أساسيان.

أ. الإعداد والتحضير - التحضيرات اللازمة قبل المباشرة بالمفاوضة الجماعية

ب. الاستراتيجية - الأهداف والأولويات التي عليك تطويرها قبل مشاركتك في عملية المفاوضة الجماعية

إنه من غير الضروري أن تكون هذه العملية صعبة أو أن تكون استراتيجية المفاوضة الجماعية لمؤسستك وثيقة طويلة أو معقدة، بل عليها أن تعكس حاجات مؤسستك ومقاربتك لأنشطتك التجارية والعملية. كما يمكن أن تقتصر على صفحة واحدة في حالات عدة.

بلغة بسيطة وسهلة، على استراتيجيتك أن تُحدّد حاجات مؤسستك بطريقة تكون مفهومة، لا بالنسبة إليك فحسب، إنما أيضاً بالنسبة إلى من قد يخلّفك في المستقبل.

## 2.2 الإعداد للمفاوضة الجماعية

2.12 بغض النظر عن السبب وراء المشاركة في المفاوضة الجماعية، يريد أي صاحب عمل الاستفادة قدر المستطاع من العملية بالنسبة إلى مؤسسته.

2.13 يكمن العنصر الأول من المقاربة الاستراتيجية لمفاوضة جماعية في الإعداد وإجراء الأبحاث قبل أي مفاوضة أو مناقشة مع موظفيك.

2.14 من غير الضروري أن تكون هذه العملية طويلة، إنما من شأن جمع المعلومات الأساسية بشكل مسبق وإدراجها في اعتباراتك الاستراتيجية أن تُعدّك كصاحب عمل للمشاركة بشكل فاعل في المفاوضة الجماعية.

### 2.2.1 فهم حاجاتك التجارية والعملية

2.15 تكمن نقطة الانطلاق في فهم حاجاتك العملية والتجارية. لدى إستعدادك للمشاركة في مفاوضات عليك فهم ما تود السعي إلى تحقيقه، كمشغل للمؤسسة - من خلال هذه العملية؟ أي تغييرات (في حال وجود الحاجة إلى التغيير)

عليك إدخالها إلى تنظيم عملك وأدائه لتكون عمليّاتك التجاريّة أكثر استقرارًا، ونتاجيّةً، واستدامةً؟ ماذا يفعل منافسوك وماذا تحتاج إليه للتنافس معهم؟

2.16 وبشكل أساسي، كيف يُمكن، إدارة وتنظيم العمل و دفع الأجور والتعويضات، المساهمة بشكل أفضل في سير عمل مؤسستك؟ كيف يُترجم ذلك إلى مقترحات مُحدّدة لإحداث تغييرات في طريق إدارة العمل، وتنظيمه، وتسديد الأجور؟

2.17 يجب أن تنتج عملية مراجعتك لحاجاتك التجاريّة مجموعةً من الأهداف لإحداث التغييرات من خلال اتفاق المفاوضة الجماعيّة. يجب ألا يكون ذلك معقّدًا، إنّما يجب أن يكون بشكل عام واضحًا لك ويعبر عما تحتاجه منظمتك من أجل تحسين أدائها.

2.18 الموظفون الأساسيون في هذه المرحلة من عمليّتك هم المحاسبون ومدراء الإنتاج لديك، بالإضافة إلى المشرفين على العمل بموجب اتفاق المفاوضة الجماعيّة. فأنت بحاجة إليهم ليطلعونك على سبل إدخال التحسينات إلى مكان عملك وعلى المتطلّبات التجاريّة والعمليّة في السنوات القليلة المقبلة. ومن ثم، تُترجم الأولويات التجاريّة والعمليّة لمنظمتك إلى تغيّرات مقترحة في تنظيم العمل في مكان عملك (مثلاً، مطالب المفاوضة الصادرة عن صاحب العمل).

#### خطة إدارة العمل

يُحدّد الملحق (ب) العمليّة التي باستطاعة أصحاب العمل استخدامها من أجل التخطيط لأنشطتهم التجاريّة والعمليّة، وبشكل خاص، طريقة معالجتهم للتوظيف.

إنّه إطار يستطيع أصحاب العمل استخدامه من أجل إعداد مفاوضات جماعيّة استراتيجية وفاعلة. يُمكنك استخدام هذا الإطار (أو التكيف معه) مع منظمة أصحاب العمل الخاصة بك من أجل فهم حاجات مؤسستك فهماً كاملاً عند المشاركة في عمليّة مفاوضة جماعيّة.

#### 2.2.2 فهم ما يُريده موظفوك

2.19 من المهمّ أيضًا أن نسعى إلى فهم و بشكل مُسبق، ما سيسعى إليه العمال في مؤسستك من خلال عمليّة المفاوضة الجماعيّة. إذا كان لديك فكرة عما يُريد الموظفون التفاوض بشأنه، يُمكنك أن تستعدّ بشكل مسبق للموافقة على مُطالب مُحدّدة أو عدم الموافقة عليها.

2.20 يعني ذلك أنه يُمكنك المشاركة في مفاوضات جَماعية وأنت مدرك تمامًا ما يُمكنك الموافقة عليه وما لا يُمكنك الموافقة عليه وما يُمكنك التفاوض بشأنه وما لا يُمكنك التفاوض بشأنه.

2.21 تكون العملية أسهل في حال وجّه موظّفوك أو ممثّلهم إليك سَجلاً خطيّاً بالمطالب، سعيًا إلى تحقيق زيادة في المنافع في رزمة مُحدّدة من الشروط.

2.22 لكن، في حالات عدّة، لن تكون مطالب الموظّفين واضحة إلى هذا الحدّ بشكل مُسيق. وفي هذه الحالات، قد ينظر أصحاب العمل في ما يلي:

- أ. التحدّث إلى الموظّفين مباشرة لمعرفة ما يُريدونه من المفاوضة الجَماعية
- ب. إجراء البحث حول الاتفاقات الجَماعية لمنافسيهم<sup>4</sup>
- ج. إجراء البحث حول اتفاقات أخرى تم التفاوض بشأنها من قبل الممثّلين الذين سيُجرون المفاوضات بالنيابة عن موظّفيك
- د. استشارة منظمّة أصحاب العمل الخاصة بك لمعرفة مطالب ممثّلي الموظّفين من أصحاب عمل آخرين

2.23 يُعتبر التواصل المستمر واليومي مع موظّفيك جزءًا مهمًا أيضًا من الإعداد الفاعل للمفاوضة. فباستطاعة قنوات التواصل المفتوحة أن تُساعدك على فهم مزاج موظّفيك والضغطات المعيشية التي قد يعانون منها، التي ستظهر في مطالب المفاوضات (مثلًا، ارتفاع الأسعار والمشاغل الزراعية أو الاقليمية).

2.24 هناك خيارات أخرى لفهم حاجات موظّفيك والمساهمة في حلّها وتشمل التالي:

- أ. طرح الأسئلة عليهم. سواءً في اجتماعات، أو منتديات، أو من خلال مسح. يُمكنك أن تسأل موظّفيك عن سلوكهم في العمل، وعن شركتك، ومشاعلهم الأساسية، وأولوياتهم للتغيير. كما يُمكنكم أن تقوم بذلك بشكل غير رسمي في حديث يومي. وإذا تمّ ذلك بشكل جيّد، من شأنه ذلك أن يعكس أحيانًا أولويات أعمق للموظّفين لا تقتصر فقط على زيادة الأجور بكل بساطة.

- ب. النظر إلى مظالم العمل والنزاعات اليومية في المؤسسة والأسباب التي تدفع بعض الموظّفين إلى مغادرة شركتك. يُعتبر إجراء المقابلات مع الموظّفين عند تركهم الخدمة خيارًا، فتجلس مع الموظّفين المعنّيين من أجل فهم الأسباب التي تدفعهم إلى مغادرة شركتك. من شأن ذلك أن يُعطي أيضًا بيانات مثيرة للاهتمام وأن يُثير مسائلًا للمعالجة. وقد يكون بالإمكان معالجة بعض هذه المسائل من خلال المفاوضة، ممّا يُساعدك على الاحتفاظ بعددٍ أكبر من الموظّفين والحدّ من تكاليف الاستخدام والتدريب.

<sup>4</sup> تكون هذه العملية أسهل في الأنظمة حيث تُنشر الاتفاقات الجَماعية وتكون متوفرة بشكل واسع.

ثمة آلاف من المسائل المقلقة المحتملة للموظفين في مكان عملك، يدفع البعض منها بالموظفين إلى مغادرة وظيفتهم. يُمكنك التطرق إلى عدد كبير من هذه المسائل من دون اللجوء إلى المفاوضة الجماعية أو إلى اتفاق جماعي. وثمة ميزات مهمة للاستمرار الإدارة بإدارة بعض المسائل بشكل أحادي، من دون تشريع باب المفاوضات أمام جميع تلك المسائل كلها.

كما يجب وضع حدود بالنسبة إلى المسائل التي يُدعى الموظفون أو يُسمح لهم بالتفاوض بشأنها والتي يتم التطرق إليها في إطار اتفاق جماعي.

تُشير الصلاحية الإدارية إلى هذه المسائل التي تبقى حكرًا على صاحب العمل وحده في إدارة المؤسسة. فحدود تلك الصلاحيات التي تعتبر من ضمن عملك، كصاحب عمل، منوطة بك بموجب ممارساتك وقوانينك الوطنية وعادة تشمل بشكل عام استخدام الموظفين، وانتقائهم، وتأديبهم، وإنهاء خدمتهم. كما تشمل القرارات التجارية، والاستثمارية، والتشغيلية، والاستراتيجية، التي بالرغم من إمكان تأثيرها على الموظفين لا تشكل مسائل مرتبطة مباشرة بعلاقة التوظيف.

### 2.2.3 فهم خياراتك القانونية

2.25 من المهم فهم الخيارات المتوفرة لك في عملية المفاوضة (راجع الوحدة 3). إنه جزء حيوي من استعدادك للمفاوضة الجماعية.

### 2.2.3 التدريب

2.26 قد تنتظر في تدريب الموظفين الذين سيتفاوضون باسمك على تقنيات مفاوضات مُحددة. ثمة مراجع من الأبحاث المهمة التي ارتكزت عليها المقاربات المُحددة في الوحدة رقم 4، التي يُمكن أن تؤمن قاعدة معرفة وتدريب للموظفين الذين سيتفاوضون باسمك وتزودهم بالمهارات المناسبة. يُمكن لمنظمة أصحاب العمل الخاصة بك أن تُقدم المشورة حول توفر هذا التدريب المختص في سياقك الوطني.

2.27 في المقابل، يمكن أن توجد اتفاقات مُتعددة لكل مصنع أو ضمنه في وحدة معينة، أو في تكتل شركات، أو مجموعة تجارية أوسع. وفي حال التفاوض بشأن اتفاقات على هذا المستوى الاقليمي، يُمكن لموظفي المقر العام الرفيعي المستوى وذوي الخبرة، العمل مع مفاوضيهم لنقل خبراتهم وأولويات شركتهم قبل المفاوضات. قد تحتاج أيضًا إلى استراتيجية مفاوضة خاصة تتناسب مع نموذجك المتطور في المفاوضات.

تتشأ اعتبارات فريدة حيث على كل مكان عمل ضمن مجموعة تجارية أوسع التفاوض بشأن اتفاقية جماعية منفصلة. يمكن للموظفين التقدم بمطالب مبنية على محصلات مكتسبة في عملية المفاوضات في أماكن أخرى من تواجد الشركة التجاري مما يشكل خطراً. وفي المقابل، يحتاج صاحب العمل إلى ممارست سيطرته أعلى مدرائه لاقليميين والمتوسطين للحد من موافقتهم على محصلات الأجور المفرطة أو المساهمة في قيام إجراء صناعي غير الضروري والذي قد يؤدي الى تضخيم فاتورة الأجور

بالنسبة إليك.

من بين الآليات لمكافحة هذه الظاهرة وضع سياسة أجور لمجموعتك (سلسلة رتب ورواتب). بعض الأمثلة على ذلك:

- تحديد زيادة الأجور القصوى المحتملة بموجب أي اتفاق بنسبة 5% في السنة.
  - على أي زيادة فوق 3% أن لا تُسبب تكاليف إضافية بالنسبة إلى صاحب العمل وأن تعتمد على زيادة الانتاجية.
- ولهذه الغاية، يجب وضع سياسة تجارية وواقعية، واتباعها، والحرص على أن يفهمها الموظفون، وممثلوهم، والمدراء المتوسطون لديك بشكل جيد.

وفي حال وجود اختلافات مقارنة مع سياسة أو موقف مركزي، يجب ألا تتم إلا بإذن من المكتب الأساسي وإثر تبرير معزز يبراهين لأسباب اعتماد مقارنة ما. في الحالات حيث مدير أو المفاوض باسمك يتجاوز السياسة من دون إذن مسبق، يجب تطبيق عقوبات جدية.

#### 2.2.4 إعادة التفاوض

2.28 هناك اعتبارات فريدة عند إعادة التفاوض بشأن اتفاق قائم. يُعتبر فهم كيفية نفاذ الاتفاق الجماعي القائم وصعوبة تنفيذه في بعض المجالات مصدرًا مهمًا من المعلومات والتحضير لإعادة التفاوض الفاعل وتحسين الوضع الراهن (راجع الوحدة 6).

### 2.3 استراتيجية المفاوضة الجماعية

2.29 يكمن المكون التالي للاستعداد بشكل فاعل للمفاوضة الجماعية في صياغة استراتيجية المفاوضة.

2.30 وانطلاقًا من التحضيرات والبحث (ومن التحليل، مثل خطة إدارة العمال في الملحق ب)، يُمكن لصاحب عمل أن يُطور استراتيجية أو خطة للمشاركة في المفاوضة الجماعية.

2.31 لا يعني ذلك إعداد وثيقة خطية طويلة أو مُعقّدة (في الواقع، غالبًا ما سيتعارض ذلك مع مصالح أصحاب عمل عديدين). لكن، باستطاعة أصحاب العمل كلهم تقييم المعلومات التي أعدها مسبقًا والتفكير استراتيجيًا بشأن عملية المفاوضة والمقارنة التي يجب اعتمادها.

2.32 تقتصر "الاستراتيجية" على النظر بشكل مسبق في المقارنة التي ستعتمدها للاستفادة قدر المستطاع من عملية المفاوضة.

#### 2.3.1 استراتيجيك

2.33 يجب النظر في إعداد استراتيجيتك خطياً قبل بداية المفاوضة. إنها وثيقة داخلية يُمكن لمفاوضيك استخدامها من أجل مراقبة عملية المفاوضة والإعداد بشكل مُسبق لكيفية الاستجابة لمقترحات ومطالب مُحددة.

2.34 قد يشمل ذلك، على سبيل المثال:

أ. لائحة المحصلات التي يسعى صاحب العمل إلى تحقيقها من خلال عملية التفاوض (راجع 2.4 و 2.5) وحججك لصالح هذه المقترحات.

ب. التكاليف والمنافع التي تقترحها وأي تكاليف يمكن أن تنتج عن تغييرات مفاوضات بشأنها خلافاً لما تقترحه.  
ج. تحديد النتائج المالية للموافقة على مطالب أجور خاصة. عند المشاركة في المفاوضات قد تُحدد، على سبيل المثال وبشكل مُسبق وقائع التكلفة لزيادات الأجور بنسبة 2.0% و 2.5% و 3.0% و 3.5% (سيناريوهات مسبقة).

i. قد يطور موظفو قسم المحاسبة لديك جدولاً محاسبياً أو أداة لتحديد التكاليف من أجل تقييم وقائع التكاليف لمحصلات مُحددة تمّ التفاوض بشأنها ووقع أي تكييف بشأن مسألة مُحددة بحسب مجموع تكاليف الأجور. مثلاً، يُمكن للموافقة على الإجازة الإضافية أن تُبدل مجموع الأجور وتكاليف أخرى.

ii. راجع أيضاً 2.5 (أدناه)، ممّا من شأنه أن يزيد من خيارات الأجور المتوقعة لك في المفاوضة الجماعية.

د. لائحة المسائل التي يجب أن تُصرّ على إدراجها في أي اتفاق.

هـ. لائحة بالمطالب المُحتملة التي لا يُمكن إدراجها في أي اتفاق.

2.35 المفتاح لذلك التحضير. يعني التحضير الملائم والمدرّس أن تتوفّر لك المعلومات التي تحتاج إليها للمشاركة بشكل فاعل في عملية المفاوضة. كما يعني ذلك أن تكون قادراً على الاستجابة بشكل سريع وواضح خلال المفاوضات. وتكون الحجج والأجوبة التي عرضت على موظفيك مُجهّزة بشكل مُسبق.

2.36 لا شكّ أن للمفاوضات وجهان ولا يُمكن التوقّع بشكل مُسبق مجرى المفاوضات. لكن، يُمكن لصاحب عمل أن يُجري الأبحاث في هذا الخصوص وأن يُحدّد بشكل مُسبق طريقة التعامل مع الحالات الطارئة والتطورات المُحتملة في المفاوضات.

2.37 على غرار مباراة رياضية، غالبًا ما يفوز الفريق الذي استعدَّ أفضل استعداد للمباراة في المفاوضة الجماعية (إنما كما سنرى لاحقاً، في حال القيام بالعمل الصائب، يُمكن أن تحتلَّ وموظفك المرتبة الأولى معاً).

**تحذير:** في حال أعددت وثيقة استراتيجية خطية، احرص جداً على المحافظة عليها في مكان آمن. تمّ العدول عن عدة مفاوضات جماعية بالكامل عندما أضع طرف واحد في المفاوضات وثيقة عشر عليها الطرف الآخر.

### 2.3.2 مراقبة توقيت المفاوضة الجماعية

2.38 كما قد يكون لأصحاب العمل خيارات لمراقبة توقيت المفاوضة الجماعية ودفع موظفيهم وممثلهم للاستجابة لمطالبه صاحب العمل وأجندة صاحب العمل.

2.39 في حال رفع الموظفون مطالب وأطلقوها، لا يُمكن عادةً لصاحب العمل توقيت العملية. لكن، باستطاعة صاحب العمل إطلاق مطالب والبدء بعملية مفاوضة جماعية قبل أن يتسنى للموظفين القيام بذلك.

2.40 يُمكن لصاحب العمل أن يدعو، بشكل استراتيجي، موظفيه للمشاركة في طاولة مفاوضة حول الجدول الزمني المناسب له ، وإطلاق عملية المفاوضة، ووضع أجندة للمفاوضة. وفي الحالات التي قد تكون منافع المفاوضة الجماعية جذابة بالنسبة إليك أو في حال كنت تظن أن الموظفين قد يسعون إلى التقدّم بمطالب ضدك، قد يكون أمامك خياران:

أ. انتظر الموظفين لتنظيم أنفسهم، وصياغة مطالبهم، وإطلاق مطالبية مفاوضة ضدك.

ب. أو انتهز المبادرة، وإطلاق عملية مفاوضة جماعية بصفتك صاحب العمل، ورفع مطالبك بشأن موظفيك.

2.41 ثمة منفعة أيضاً في تفادي المفاوضات خلال فترات الذروة والموسمية حين تُعتبر فترات تسليم منتجاتك دقيقة (بما في ذلك عند إعادة التفاوض بشأن عقودك التجارية). قد يكون الإجراء الصناعي أو الحظر خلال المفاوضة مُضرّاً في حال تأثيره على قدرتك على التسليم لعملائك. ومن الاعتبارات الأخرى، وضع اللمسات الأخيرة على اتفاقك قبل منافسيك.

### 2.3.3 نوع المفاوضات التي يجب اتباعها

2.42 من الاعتبارات الاستراتيجية الأخرى مستوى المفاوضة ونوعها. هل تُريد اتفاقاً:

أ. بينك وبين موظفك مباشرة أو مع إشراك ممثلين عن الموظفين؟ هل تُعتبر نقابة عمال/ممثل عن موظفين طرفاً في الاتفاق ويكونون ملزمين بها/به؟

ب. بالنسبة إلى مكان عمل واحد، بالنسبة إلى شركتك بالكامل أو بالنسبة إلى المجموعة، وبالنسبة إلى أكثر من صاحب عمل واحد (اتفاق متعدد الأطراف لأصحاب العمل)؟

2.43 لا شك في وجود طرفين في المفاوضة الجماعية ولا يتحكم صاحب عمل بالضرورة بهذه النتائج بمفرده. لكن، بالنظر في خياراتك بشكل معمق وتكوين تفضيلات واقعية يملك أن يسيطر صاحب العمل على النتائج أو يؤثر عليها.

تم البحث بشكل مُعمق في الحجج لصالح اتفاقات الشركات الفردية والاتفاقات المتعددة الأطراف لأصحاب العمل وضده في القسم 1.7 من الوحدة 1. كما تؤثر التشريعات الوطنية على خيارات صاحب العمل بشأن شكل الاتفاق.

## 2.4 المطالب الخاصة

2.44 للموظفين ومنظماتهم في غالب الأحيان مطالب أو أجندات لإدخال التغييرات إلى تنظيم العمل وطريقة التسديد مقابل العمل. للموظفين عادة رغبات واضحة جداً بشأن زيادة الأجور والإجازة والترفيه وتخفيض كثافة العمل، إلخ.

2.45 أحياناً، تأتي هذه المطالب من موظفين في مكان العمل. في أحيانٍ أخرى، تأتي من منظمات الموظفين وقد تعكس أجندات سياسية أوسع. وفي بعض الحالات، تُشكل جزءاً من استراتيجيات وطنية ومُعقدة في إطار مفاوضة مُتعددة الأطراف لأصحاب العمل من قبل منظمات ممثلي الموظفين.

2.46 عادةً، يُشارك الموظفون ومنظماتهم في عملية المفاوضة الجماعية وهم مسلحون بشكل جيد بهذه المطالب ويفهم استراتيجي واضح لما يُريدونه. كما باستطاعة الموظفين أن يكونوا مُنظمين بشكل جيد لإجراء المفاوضات بشكل سريع جداً.

2.47 ومن بين العوامل المهمة لضمان فاعلية المفاوضة مع موظفك والاستجابة لمواطن قوتهم، أن يكون لك مطالبك الخاصة ولائحة بما تتطلع أنت كصاحب عمل إلى إدراجه في اتفاق جماعي.

2.48 قد يشمل ذلك تغييرات في ساعات العمل، أو في ساعة بدء العمل أو انتهائها، أو في إضافة مناوبة أو إلغائها. قد تُريد إضافة ساعات العمل في خلال يوم ما أو في دورة العمل، أو استخدام آلياتك بفاعلية أكبر، أو الحد من خسارة

الوقت وهدره وتخفيض الوقت المُخصَّص للتنظيف، إلخ. يجب أن تسدّ هذه المطالب حاجاتك التجارية والعملية وأن تكون مرتبطة بتحليلك الذي لعلّه تمّ تطويره من خلال استخدام إطار عمل لخطة إدارة العمل (الملحق ب).

2.49 قد تشمل مطالب صاحب العمل ما يلي:

أ. تغيير الساعات: قد يُريد صاحب عمل زيادة ساعات العمل في اليوم وتغيير توقيت بدء العمل والانتهاؤه منه. وقد يرغب صاحب عمل إضافة مناوبة أو تبديلها، أو إدخال العمليّات على مدار 24 ساعة، أو مباشرة العمل في خلال عطلة نهاية الأسبوع. تُعطي الاتفاقية الجماعية وعملية الاتفاقية الجماعية آلية للقيام بذلك مع موافقة موظّيك أو مقابل زيادة منافع الموظّفين لديك.

ب. زيادة الفاعلية: قد يرغب صاحب عمل بزيادة فاعلية العمل أو الانتاج أو خدمة العملاء. قد يحتوي اتفاق مثلاً على هدفٍ متفق عليه للانتاج في اليوم الواحد أو لوقت المداورة المتفق عليه لتنظيف غرف الفندق وترتيب الأسرة. ثمة خيار لربط ذلك استراتيجياً بالحوافز والعلاوات (راجع 2.5 أدناه).

ج. الأجر على أساس الأداء: قد يكون صاحب عمل قادراً على التكيّف مع زيادة مستوى الأجور، إنّما على أساس تغيير مقابل فحسب في تنظيم العمل أو في مقابل فاعلية وإنتاجية أكبر.

أ. تُشكّل العلاوة المثل الأبسط - قد لا يوافق صاحب عمل على مطالبة بزيادة الأجور بنسبة 4% من قبل الموظّفين. لكن، قد يُقدّم زيادة أجور بنسبة 2%، مع علاوة نسبته 2%، في حال حقّقت الشركة مستوى معيّناً من الانتاج أو الفاعلية (راجع 2.5 أدناه).

د. الحدّ من الهدر: يستخدم بعض أصحاب العمل اتفاقيّاتهم من أجل وضع أهداف لتقليص الهدر والحدّ من التكاليف للوحدة المنتجة وللعمل الذي يحظى بالخدمة، إلخ.

هـ. تبديل سلوكيات الموظّفين: كما باستطاعة أصحاب العمل استخدام عملية المفاوضة الجماعية لمحاولة تبديل سلوكيات الموظّفين. قد يشمل ذلك موافقة الموظّفين على احترام قواعد الصحة والسلامة أو تعزيز نوعية عملهم ودقّته.

2.50 مع بعض الابتكار والتبصّر، باستطاعة صاحب عمل توسيع نطاق المفاوضات والحرص على ألا تعتمد حصراً على أولويّات الموظّفين. تضمن مطالب موظّيك ألا تركز المفاوضات حصراً على ما يريده الموظّفون.

2.51 يسمح لك أن يكون لك أجندة خاصة بك وطلبات في عملية المفاوضة لصياغة استجابة استراتيجية لمطالب الموظفين. كما يسمح ذلك، بشكل خاص، لأصحاب العمل لضمان ألا تُركّز المفاوضة على مستوى زيادة الأجور بموجب الاتفاق الجماعي فحسب.

2.52 لا تتمحور المفاوضات حول مستوى تكيف زيادة الأجور (أو إذا ما يُمكن تكيف زيادة الأجور)، إنّما سيجري نقاش على نطاق أوسع يتطرق أيضاً إلى حاجاتك التجارية في إدارة مؤسسة تنافسية. وستنح الفرصة إلى صاحب العمل لشرح وقائع المؤسسة والعوامل التي تؤثر على عملياته التجارية. ويُعتبر ذلك ممتازاً لتحديد وتيرة ملائمة للمفاوضات وتعزيز موقفك العام والتفاوض بشأن الفاعلية.

2.53 من المهم الإشارة إلى أن العملية هذه تُصبح أكثر تعقيداً عند إدخال مفهوم الأداء على أساس الأجور وتبادل المدّخرات والعمليات المرنة من أجل زيادة أجور، وتظهر خيارات جديدة لوضع اللمسات الأخيرة على المفاوضة الجماعية بشكل يُحقّق الرضا المتبادل بالنسبة إلى الموظفين وأصحاب العمل على حدّ سواء.

#### الطلبات مقابل الحاجات

من المهم أن يركّز أصحاب العمل على حاجات مؤسساتهم الفعلية (التي تعكس المصالح الفعلية للمؤسسة، وهي مقارنة مفصلة في الوحدة 4). يتعارض ذلك مع الرغبات، التي تُشكّل رغبات أقل أهمية ولا تُعتبر أساسية بالنسبة إلى سير المؤسسة ولا تضمن أي مفاوضات جماعية صعبة أو مسببة للخلاف والانشقاق.

من المهم أيضاً أن تفهم ما يحتاج المفاوضون المعارضون لك إلى تحقيقه وأن تكون قادراً على الفصل ما بين الحاجات الحقيقية لموظفيك وطلباتهم الإضافية (والأقل أهمية).

## 2.5 الأجور على أساس الأداء أو الحوافز

2.54 من بين الخيارات المهمة بالنسبة إلى أصحاب العمل التي يجب النظر إليها، استخدام المفاوضة الجماعية للربط بين الأجور والزيادات في الأجور، من جهة، والأداء التجاري والتشغيلي، من جهة أخرى.

2.55 أي زيادة بسيطة أو مطلقة في الأجور (ما يُريده عادةً موظفوك) تزيد مجمل الأجور بكل بساطة، من دون إدخال تحسينات تشغيلية إلى منظمتك. إنّها زيادة صريحة في تكاليف العمل للمستوى نفسه من المخرجات، والخدمة، والعمليات.

2.56 ثمة خيار بديل. يُمكن ربط الزيادات في الأجور وجعلها مشروطة بتحسين الأداء أو بتحقيق المكاسب بالنسبة إليك كصاحب عمل.

2.57 يعني ذلك بشكل مُحتمَل المكاسب المتبادلة لك ولموظفك على حدّ سواء. تزداد أجور موظفك. أمّا أنت كصاحب عمل، فتستفيد من زيادة في الأجور أو تقليص في التكاليف.

2.58 يمولّ التحسين التشغيلي لموظفك التكاليف التشغيلية الإضافية بالنسبة إليك كصاحب عمل، التي تُشكّل بكلّ بساطة عبئاً نقدياً إضافياً على مؤسستك يجب تسديده من الأرباح.

2.59 يُرجى النظر في الحالة التالية.

- أ. يطلب الموظفون، من خلال ممثليهم، زيادة أجورهم بنسبة 3% في السنة.
- ب. وفي حال قبول ذلك، يعني ذلك أنّ على صاحب العمل وضع ميزانيته على أساس زيادة كلفة القوى العاملة بنسبة 3% وزيادة الأسعار.

2.60 لكن، أمام صاحب العمل خيار يقضي بمحاولة تحويل التركيز على المفاوضات بعيداً عن مجرد زيادة في الأجور نحو منافع قائمة على الحوافز. وعلى سبيل المثال، قد يستجيب صاحب العمل لمقترح يقضي بزيادة الأجور بشكل فوري بنسبة 2%، مع زيادة إضافية بنسبة 2% في حال تحقيق أهداف الأداء المُحددة.

- أ. في حال تحقيق الأهداف، يكون صاحب العمل والموظفون معاً في حال أفضل.
- ب. يكتسب الموظفون زيادة في الأجور بنسبة 4% بدل 3%.
- ج. يستطيع صاحب العمل تحمّل الزيادة نظراً إلى تحسّن الإنتاجية والفاعلية (كما قد تكون، فعلياً، دون 3% من دون تعويضات). كما غالباً ما يستفيد صاحب العمل من تحسين أوقات التسليم، ونوعية الإنتاج، والسمعة مع العملاء، إلخ.
- د. في حال عدم تحقيق الأهداف، يكون صاحب العمل في حال أفضل، مع زيادة في تكاليف عمل تقتصر على 2% (ولعلّه لا يزال يستفيد من بعض الزيادة في الأداء، حتى إذا كان هذا الأخير دون الهدف المتفق عليه). الملاحظة: من المستحسن بشكل شبه دائم نجاح مخطّط أدائك ومكافأة صاحب العمل الموظفين، بدل القشل.

### 2.5.1 أمثلة عن الأجور القائمة على الحوافز

2.61 ثمة عدد من النماذج المطوّرة بشكل جيّد لربط الأجور بأداء الموظفين.

2.62 العلاوة: تُعتبر العلاوة أبسط شكل من الأجور القائمة على الحوافز والتجسيد الأوضح لمنافع ربط الأجور بتحسّن الأداء. في الحالات التي يُنتج فيها الموظفون مستوى مُعيّن من المخرجات أو النوعيّة أو يعملون على تنظيف الغرف في فندق ما في وقت مُعيّن، يحصلون عن علاوة على معدّل الأجور الأساسي. وفي نهاية الأسبوع أو الشهر أو السنة، يحصل الموظفون على أجر إضافي في حال تحقيق هدف مُتفق عليه بشكل مُسبق (وارد في الاتفاق الجماعي). وفي حال عدم بلوغ الهدف، لا يُمكن تسديد العلاوة.

2.63 سلة مؤشرات: في مخططات أكثر تعقيداً، قد تتعدّد القياسات المرتبطة بالأجور بطريقة أكثر تعقيداً. على سبيل المثال، من أصل قياس 100%، 20% للإنتاج في الوقت المُحدّد، و20% للنوعيّة، و20% للحدّ من الهدر، و20% للنظافة، و20% لأداء الشركة بشكل عام.

أ. يُمكن ربط الأجور عندئذ بالأداء بطريقة أكثر تعقيداً، مثلاً:

- i. دون 60%: لا تسديد إضافي
- ii. 61 إلى 80%: علاوة نسبتها 4%، يتم احتسابها بواسطة المعدّل الأساسي.
- iii. 81 إلى 100%: علاوة نسبتها 5%، يتم احتسابها بواسطة المعدّل الأساسي.

2.64 مُشاطرة المكاسب: في مُشاطرة المكاسب، يتشاطر صاحب العمل مكاسب الأداء أو المكاسب الماليّة مع الموظّفين، غالباً ما يكون على أساس 50:50. مثلاً، قد تواجه مشكلة في هدر المواد أو الإفراط في استخدام المياه. قد يُعطي اتفاق ما الموظّفين 50% من مدّخراتك في تكاليف المواد في الوحدة المنتجة أو 50% من أي مدّخرات في تكاليف المياه. وللموظّفين حافز لتحقيق فاعليّة أكبر وهدر أقلّ وتحصل على تقليص التكاليف، مع الحدّ من الهدر واستخدام المياه. قد تشمل العوامل الإيجابية لهذا المخطط ما يلي:

- أ. ثمة حافز جارٍ، المحافظة على الاتّخار والاستمرار في الحدّ من الهدر.
- ب. لزيادة تركيز الموظّفين على طريقة عملهم (للحدّ من الهدر مثلاً) منافع أوسع أخرى بالنسبة إلى نوعيّة العمل ودقّته.

2.65 مُشاطرة الأرباح: في مُشاطرة الأرباح، يوافق صاحب العمل على مُشاطرة أي زيادة في الأرباح (أو مؤشر مالي آخر) مع الموظّفين. في أبسط أشكاله، قد يعمل بالطريقة التالية:

- أ. في العام الماضي، حقّقت الشركة أرباحاً نسبتها X %.
- ب. بالنسبة إلى كل نقطة مئوية من الأرباح على هذا المستوى من خلال حياة الاتفاق، يعود النصف إلى صاحب العمل ويتمّ تقاسم النصف الآخر في ما بين الموظّفين كتسديد تحفيزي.

2.66 لكل من هذه المخططات أوجه إيجابية وسلبية. ولا بدّ من معرفة بعض المعلومات المهمة لتصميم أي مخطط وتطبيقه.

أ. يُمكن للمخططات أن تكون معقّدة جدًّا أو بسيطة جدًّا. عليك السعي وراء مخطط يكون مناسبًا لمنظمتك ولموظّفيك، والأهمّ من ذلك، يكون مناسبًا لسدّ حاجات مؤسّستك تجاريًّا وتشغيليًّا.

ب. ومن الخيارات المتوقّرة، المباشرة بمقاربة بسيطة جدًّا وتطوير ما يُلائم عمليّاتك مع تعاقب الاتفاقات (ربّما ثلاثة اتفاقات لمُدّة عامين). تُصبح ترتيباتك أكثر تعقيدًا مع الوقت، على أساس تجربتك والثقة المتزايدة من موظّفيك.

ج. يُمكن التوفيق بين حوافز ومقاربات مختلفة، مثلاً التوفيق بين التسديدات الأسبوعيّة الإضافيّة القائمة على الإنتاج مع علاوة سنويّة قائمة على أداء الشركة العامة.

د. يحتاج صاحب عمل إلى التفكير بشكل استراتيجي حول وتيرة التسديدات وكيف لوتيرة الأجور أن تؤثر على حوافز الأداء بموجب الاتفاق.

i. يحتجّ البعض بأنّ الحوافز الفوريّة أكثر فاعليّة، مقارنةً مع الحوافز السنويّة. تُعطي علاوة أسبوعيّة، مثلاً، مكافأة فوريّة وواضحة للجهود الإضافيّة.

ii. وفي المقابل، قد يكون تسديد سنوي أساسيًّا يزوّد الموظّفين بخيارات إنفاق جذّابة.

هـ. ثمة خيارات أيضًا لمكافأة الأفراد والأداء الفردي، أو مكافأة أداء عمليّتك بالكامل، أو مكافأة أداء وحدة أو قسم. مُجدّدًا، سيعتمد ما هو ممكن على مكان عملك وموظّفيك.

و. تُعتبر النية الحسنة والثقة المتبادلة مهمّتين جدًّا في المفاوضة وبشكل خاص، عند إدخال التسديد المُحفّز. مثلاً، ماذا لو كان موظّفوك في طريقهم للاستفادة من تسديد سنوي قائم على أداء، إنّما تحول كارثة أو توقف للعمل خارج عن سيطرتهم دون تحقيق الأهداف المتفق عليها؟ هل يعتمد صاحب العمل مقاربة صارمة أو هل تتصرّف أنت بشكل مرّن وتعوّل على النية الحسنة لموظّفيك؟ يُمكن لوجهة نظر عمليّة وعلى أمد أطول، في جانب الدفع، أن تأتي بثمارها في هذه الظروف.

2.67 يُمكن لمنظمة أصحاب العمل الخاصة بك أن تقدّم المشورة بشأن قدرتك على الاستمرار في تحسين الأداء من خلال الاتفاق والعمل معك من أجل تطوير نموذج أو مخطط يكون ملائمًا لمكان عملك. كما يمكن أن تُشكل مصدر مشورة جاريًا حول تشغيل مخطط الأجور القائم على الحوافز.

## 2.5.2 استراتيجية جيّدة

2.68 لن تُشكّل الأجور القائمة على الحوافز المقاربة الملائمة لأصحاب العمل كافةً. وقد يكون التفاوض بشأن هذه الترتيبات صعباً عندما يكون الموظفون معارضين بشدة أو يفتقرون إلى الثقة. كما قد يكون ذلك صعباً جداً في الجيل الأول من الاتفاق وقد يُصبح أكثر سهولةً عندما تبني أنت وموظفك ثقةً متبادلةً مع الوقت.

2.69 وبالتالي، من الممارسات الجيدة السعي إلى استخدام اتفاقك الجماعي والترتيبات الخاصة بك لتسديد الأجور من أجل التشجيع على تحسين الأداء. من الملائم بالنسبة إلى مؤسستك أن يبذل موظفوك جهداً أكبر وأن يعملوا بذكاء أكبر وبدقة أكثر. كما من المفيد السعي إلى استخدام حجج نابعة من موظفك لمواجهة مطالبهم المرتبطة بالأجور.

#### تفادي الضياع والقيم

من بين النتائج غير المرئية لمخطط أجور على أساس الأداء، قد لا تكون مستويات الأجور متماسكة على مدى العام وقد تختلف بشكل ملحوظ عبر مواسم الإنتاج. ثمة خيارات لتفادي ذلك في تصميم مخطط الأجور القائم على أدائك وتسديد الأجور على أساس سنوي أو تحويل الأجور إلى رواتب - لكن، تكتسب هذه الخيارات أهمية أكبر عندما تتضح المخططات ويقبلها الموظفون.

## 2.6 كن عملياً وواقعياً

2.70 سيكون أصحاب عمل عديدون عاجزين عن مراقبة توقيت المفاوضات. سيكون لموظفيهم مطالبهم الخاصة بهم، واستراتيجياتهم، وأجنداتهم، وقد يُطلقون مطالب مفاوضات بشأن جداولهم الزمنية.

2.71 وبالطبع، لن يتمكن أصحاب العمل كلهم من السعي وراء خيارات المفاوضات الممكنة كلها. مثلاً:  
أ. عندما يكون موظفوك منظمين أصلاً بشكل ناشط ويشاركون في منظمات تمثيلية فاعلة، من المستبعد أن تكون قادراً على المفاوضات بشكل مباشر مع موظفك ومن دون إشراك منظمة موظفين.

2.72 في الأوقات كافةً، ستعتمد خياراتك على كيفية تنظيم العلاقات في مكان عملك وتاريخ العلاقات بينك وبين موظفك. كلما كانت علاقاتك مع موظفك جيدةً، كان باستطاعتك تحقيق المزيد من خلال المفاوضات الجماعية.

2.73 تُعتبر المفاوضة الجماعية الاستراتيجية أساسية من أجل توسيع مجال الخيارات أمام أصحاب العمل والتفاوض بشأن الأجور.

2.74 يُعتبر البعدان العملي والواقعي حيويين للاستفادة من المفاوضة الجماعية قدر المستطاع. أحياناً، يقضي مفتاح المفاوضات الفاعل بالاعتراف بما يلي:

- أ. يجب تكيف مطلب مُحدّد لموظّف ما بشكل كامل أو جزئي ضمن اتفاق أوسع يُمكنك الموافقة عليه.
- ب. لن تكون قادراً على إجراء بعض التغيرات التي تسعى إلى تحقيقها في جيل الاتفاق الحالي.
- ج. قدّم موظّفوك بعض التنازلات. فعليك أنت أيضاً أن توافق على بعض التنازلات.

2.75 باختصار، تحتاج أنت، كصاحب عمل، أن تعرف متى يجب المواجهة ومتى يجب الامتناع عن المواجهة ويجب دائماً ألا تغيب عن بالك الصورة الأوسع والاتفاق العام المتفاوض بشأنه.

2.76 قد تكون منظّمة أصحاب العمل الخاصة بك، كشريك في المفاوضة، مصدرًا مهمًا للحصول على المشورة الاستراتيجية بالنسبة إلى صاحب عمل يسعى إلى خوض معاركه. كما تُعطي الوحدة 4 المشورة العملية والبراغماتية حول مقاربات المفاوضات.

تعكس قدرتك على المفاوضة بشكل استراتيجي والاستفادة قدر المستطاع من المفاوضة الجماعية أيضاً مقاربتك العامة للتوظيف ومسائل الإدارة في مؤسستك.

ليست المفاوضات الجماعية حدثاً يأتي مرّة واحدة بالنسبة إليك وإلى موظّفيك، بلا تاريخ أو انحيازات أو مفاهيم مُسبقة.

7 تُعطي الإدارة الفاعلة للعلاقات اليومية في مكان العمل والتعامل بشكل فاعل مع المشاغل اليومية السياق الأفضل للمفاوضة والفرصة الفضلى لأصحاب العمل للاستفادة من العملية قدر المستطاع.

1.51 من المهم أيضاً التفكير في استراتيجية المفاوضة الجماعية الخاصة بك على أنها تتقدّم مع الوقت وتقاوي التفكير كثيراً على أمد قصير. تُنظّم مفاوضات مجدداً دائماً وتُعقد دورات مفاوضات في المستقبل تنتظر مُجدداً بالمسائل التي تُجري مفاوضة جماعية بشأنها.

1.52 من شبه المؤكّد أنّك لن تكون قادراً على تأمين أولوياتك كلّها في الاتفاق الأول وأنّه عليك بناء الثقة وتطوير الدعم لإحداث التغييرات مع الوقت وعلى مرّ أجيال المفاوضات. مثلاً، قد يحتاج إدخال مناوبة جديدة أو نظام أجور قائم على الأداء (راجع 2.5) إلى جيلين من الاتفاق.

1.53 تزوّد طبيعة علاقة المفاوضة على أمد أطول المفاوضين بالأدوات والخيارات اللازمة.

أ. يُمكنك تحقيق أهدافك على مدى أجيال من الاتفاقات وتطوير الدعم لمفاهيمك ومقترحاتك مع موظفيك مع الوقت. يُمكنك العمل مع موظفيك من أجل بناء الثقة حول الطريقة التي ترغب بتنظيم عملك فيها مع الوقت، بما في ذلك جولات المفاوضات الرسمية.

ب. يُمكنك الإصرار على مطالبة لا يقبلها موظفوك في هذه المرحلة والتوضيح أنها تبقى أولوية بالنسبة إليك كصاحب عمل. يُمكنك المتابعة مع المقترحات التي لا يُمكنك تأمينها في جولة خاصة من الاتفاقات.

ج. أحياناً، يُمكنك تأجيل مطالب صعبة لموظفين إلى جولة مفاوضات في المستقبل (مثلاً، عامين أو ثلاثة أعوام). لم يُرغم الموظفون على العدول عن مقترحهم ولم تتكبد تكاليف إضافية أو قيوداً على طريقة العمل. تُصبح تقنية المفاوضة هذه متوفرة نظراً إلى توفر جولات مفاوضات مستقبلية. (الملاحظة: لا يزال يعني ذلك أنك ستحتاج إلى العودة إلى هذه المسائل عند تنظيم المفاوضات التالية).

1.54 كما يُمكنك العمل مع موظفيك ما بين جولات المفاوضات الرسمية (قبل أن يتقدم الموظفون بأي مطالب جديدة) لإقناع الموظفين دعماً لأولوياتك وتنظيم العمل المقترح.

1.55 وفي السياق نفسه، تظهر أهمية البعد البراعماتي. الاستراتيجية الجيدة مرنة ويُمكنها التكيف مع التطورات والظروف المتغيرة. قد تحتاج إلى تغيير أهدافك مع الوقت استجابةً لسير عملية المفاوضة.

## 2.8 المعوقات أمام المفاوضة الجماعية الناجحة

1.56 تُعتبر المفاوضة الجماعية الناجحة بالنسبة إلى أصحاب العمل عملية تسير بهدوء وبسرعة، مع انقطاع محدود للعمل أو لعلاقات العمل أو من دون انقطاع.

1.57 تؤدي إلى اتفاقات جماعية تضمن أن يساهم أداء العمل في عمليات تجارية منتجة مستدامة ومستقرة. تُحسن كل جولة من المفاوضة الجماعية الناجحة عمليات صاحب العمل.

1.58 قد تعترض عدة معوقات نجاح المفاوضة الجماعية.

أ. التشدد: من بين المهارات الأساسية في المفاوضة الجماعية، معرفة متى يجب التحلي بالمرونة ومتى يجب اعتماد الصرامة. قد تجعل المفاوضات غير الناجحة حيث لن يتفاوض أحد الطرفين بشأن أي من مطالبه التوصل إلى اتفاق

جَماعي صعبًا جدًا. (ناهيك عن أنك أنت، كصاحب عمل، لا يُمكن أن تكون صارمًا بشأن أولوية أو مسألة مُحدّدة، إنّما قد يقتضي ذلك بعض المرونة في مجالات أخرى).

ب. البعد اللاعُملي: يحتاج المفاوضون إلى أن يبقوا عمليين وواقعيين. فيتخطّون بسرعة المطالب المحدودة لتحقيق ما هو مطلوب منهم ويُمكنهم المشاركة بشكل فاعل في مطالب الموظفين.

ج. سوء الفهم: تكمن مشكلة أساسية أخرى في وجود سوء فهم لما هو مقترح وكيفية عمل جزء مُحدّد من اتفاق ولما يقوله مفاوض ما أو لما تمّت الموافقة عليه. تحتاج المفاوضة الجماعية إلى التركيز، حيث يدوّن أحدهم رؤوس أقلام ومن المهمّ التوصل إلى اتفاق جماعي خطي في خلال عملية المفاوضة (راجع الوجدتين 4 و5). يجب ألا تؤثر الصياغة السيئة على عمل اتفاقك.

د. عدم التماسك/النّية السيئة: تكمن القاعدة الذهبية في المفاوضات في تحقيق التماسك والعمل بشكل منفتح وصريح وبنية طيبة. فلن تجعل محاولة تضليل المفاوضين المعارضين لك أو التصرف باحتيال أو بشكل غير شريف العملية إلا أكثر صعوبة (وقد تُلحق الأذى بسمعك الجارية مع موظّيك).

هـ. غياب السلطة: من المشاكل الأخرى، الحالات حيث يفتقر الأشخاص المعنيون بالمفاوضة إلى السلطة لتحقيق المطالب التي يتفاوضون بشأنها.

i. بالنسبة إلى صاحب العمل، قد يعني ذلك إرسال مفاوضين يفتقرون إلى السلطة لاتخاذ قرارات ضرورية في خلال المفاوضات.

ii. يُمكن تجاوز ذلك من خلال القيادة الأرفع مستوى لمنظمة تُعنى بشكل ناشط بالمفاوضات وتعيين مفاوضين ممكنين لإجراء التنازلات وتطوير المحصلات المقبولة بشكل متبادل.

iii. كما قد يفتقر ممثّلو الموظّفين إلى الدعم من موظّيك وقد يكونون عاجزين عن تحقيق ما يتفاوضون بشأنه. قد يكون هناك منظمات متنافسة أيضًا.

iv. (قد تغيب الرقابة الخارجية والحسم بشأن بعض المسائل، لكن يجب أن يكون المفاوضون ممكنين للتوصل إلى اتفاقات ووضع اللمسات الأخيرة على المطالب من خلال التنازلات المتبادلة).

1.59 قد تنشأ هذه المشاكل عن الموظّفين، أو عن أصحاب العمل، أو عن الاثنين معًا.

1.60 يهدف هذا الدليل إلى تزويدك بأفكار عملية لتجاوز مثل هذه المشاكل والحرص على أن تتوصل إلى اتفاق جماعي ناجح لعمليّاتك. تُحدّد الوحدة 4 الإجراءات العملية لإجراء مفاوضات فاعلة.

## 2.9 الشراكة مع جمعية أصحاب العمل الخاصة بك

1.61 من خلال هذه الدليل، تُشدّد على منافع العمل مع منظمة أصحاب العمل الوطنية الخاصة بك. فتكون هذه الأخيرة الخبيرة في المفاوضة الجماعية بموجب القوانين الوطنية وتكون قادرة على النفاذ إلى المشورة والمعلومات والخبرات الضرورية حول مجموعة واسعة من المسائل.

1.62 منظمة أصحاب العمل الخاصة بك قادرة أيضاً على تقديم المشورة لك حول استراتيجية المفاوضة وكيفية إعداد المفاوضات الجماعية. كما يمكن لها أن تشكّل مصدراً مستقلاً من المشورة حول خياراتك الواقعية في خلال عملية المفاوضة.

## 2.10 الدروس الأساسية

|                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدرس 2.1: اعتماد مقارنة استراتيجية للمفاوضة الجماعية. عدم الاجابة بكل بساطة على مطالبه الموظفين.                                              |
| الدرس 2.2: الاستعداد للمفاوضة الجماعية. إجراء الأبحاث، والدراسات، والتقييمات لما في مقدورك بشكل مُسبق، مع تطبيق الأفكار الواردة في هذا الدليل. |
| الدرس 2.3: فهم ما تحتاج إليه من العملية، تجارياً أو عملياً، وصياغة مطالب صاحب العمل الخاصة بك لإحداث التغييرات في تنظيم العمل وإدارته.         |
| الدرس 2.4: النظر في ربط زيادة الأجور بالأداء (الأجور القائمة على الأداء).                                                                      |
| الدرس 2.5: مراجعة خطة إدارة العمل الواردة في الملحق ب من هذا الدليل والنظر في إفادته لعمليّاتك.                                                |
| الدرس 2.6: محاولة تحديد ما يُريده موظفوك من المفاوضات الجماعية التي تُجريها بشكل مُسبق.                                                        |
| الدرس 2.7: تحديد خياراتك القانونية والعملية على ضوء طريقة العمل في مكان عملك.                                                                  |
| الدرس 2.8: إعداد استراتيجية مفاوضة خطية وإجراء مراجعة معمّقة لها مع المدراء الرفيعي المستوى في مؤسستك قبل عقد المفاوضات.                       |

الدرس 2.9: في الأوقات كافة، أن تكون براغماتياً وعملياً وأن تعتمد وجهة نظر على أمد أطول.

الدرس 2.10: العمل مع منظمة أصحاب العمل الخاصة بك كشريك استراتيجي لك.

## الوحدة 3 - القانون

لا يُقدّم هذا القسم المشورة القانونيّة. لكن يجب الحصول عليها على المستوى الوطني ويستحسن على أصحاب العمل أخذ المشورة من منظّمة أصحاب العمل الوطنيّة الخاصة بهم.

### 3.1 المقدّمة

3.1 يتم وضع اللّمسات الأخيرة على غالبيّة الاتفاقات الجماعيّة بشكل ناجح من خلال المفاوضات (الوحدة 3). وفي غالبيّة الحالات، يُجري أصحاب العمل والموظّفون مفاوضات بشكل ناجح ويتوصّلون إلى اتفاق جماعي. قد يستغرق ذلك الوقت وقد تكون المفاوضات طويلة وصعبة، وقد تبرز الحاجة حتى إلى إجراء صناعي، لكن، في نهاية المطاف، يتمّ التوصل إلى حلّ وسط من خلال عمليّة المفاوضة الجماعيّة.

3.2 لكن، تتأثّر المفاوضة الجماعيّة بشكل ملحوظ بأنظمة العمل والقوانين المحليّة. وتُحدّد هذه القوانين الحقوق والواجبات لأصحاب العمل، والموظّفين، ومنظّمات الموظّفين. كما يُحدّد القانون إلى أي مدى باستطاعة أصحاب العمل أن يضمنوا أن تُساهم المفاوضة الجماعيّة بشكل فعلي في العمليّات التجاريّة المنتجة المستقرّة والمستدامة (الهدف العام للمفاوضة الجماعيّة).

3.3 منذ بداية العمليّة، تُثير المفاوضة الجماعيّة مسائل قانونيّة وحقوقًا وواجبات قانونيّة. وتفرض هذه الواجبات القانونيّة نفسها على أصحاب العمل بطريقتين:

- أ. على أصحاب العمل احترام بعض الحقوق القانونيّة في ما يتعلّق بالموظّفين الذين يُريدون إجراء المفاوضة جماعيًّا وبالنسبة إلى ممثليهم.
- ب. لكن، قد يتمنّع أصحاب العمل بالحماية القانونيّة والخيارات القانونيّة للاستجابة لمطالبات الاتحاد وأعماله دعمًا لمطالبهم.

3.4 من المهمّ جدًّا أن يفهم أصحاب العمل القانون وحقوقهم وواجباتهم في المراحل كلّها لعمليّة المفاوضة الجماعيّة. يُمكن لصاحب عمل أن يستخدم القانون بشكل استراتيجي خلال المفاوضة فقط في حال كان لديه فهم لطريقة عمل القانون.

3.5 لا يعني ذلك أنّ على كل صاحب عمل أن يصبح محامياً للمشاركة في المفاوضة! لكن ذلك يؤكد على أهمية العمل مع منظمة أصحاب العمل الخاصة بك في خلال عملية المفاوضة الجماعية - منذ المناقشات الداخلية الأولى حول المفاوضة الجماعية. لجمعية أصحاب العمل الخاصة بك الخبرة في العمل مع أصحاب عمل يسعون إلى التعمق بشكل ناجح في نظامهم القانوني الوطني.

### 3.1.1 لما ينظم القانون المفاوضة الجماعية

3.6 تنظم القوانين المحلية المفاوضة الجماعية لعدة أسباب:

أ. للمفاوضة الجماعية عواقب لها تأثير سلبي على التناغم الاجتماعي والتناغم في مكان العمل. تُنظم الحكومات المفاوضة الجماعية حرصاً على إنهاء المفاوضات من دون تعطيل أو عنف أو اضطراب قدر المستطاع.

ب. يُساعد القانون المفاوضة الجماعية ويساعد المفاوضات على المضي قدماً نحو تحقيق محصلات ناجحة. فرض بعض القواعد القانونية يُمكن أن يخفف من اللجوء إلى الإضرابات وأن يحقق تقدماً في المفاوضات نحو تحقيق محصلة متفق عليها.

ج. يُمكن للقانون أن يُحدّد القواعد للمفاوضة الجماعية. يُساعد القانون كل جهة لمعرفة مكانتها في عملية المفاوضة الجماعية ولتحديد مسؤوليات الموظفين وأصحاب العمل وحقوقهم.

د. يرتكب بعض الأشخاص أخطاءً في خلال عملية المفاوضة. لا بدّ من شكل من الأنظمة القانونية من أجل حماية الموظفين وأصحاب العمل معاً.

هـ. تقتضي اتفاقيات منظمة العمل الدولية إبرام قوانين وطنية لحماية حقوق المفاوضة الجماعية<sup>5</sup>.

3.7 تنظم غالبية الدول طريقة إجراء المفاوضة الجماعية. يجب فهم هذه القوانين الوطنية والامتثال لها بالنسبة إلى صاحب عمل من أجل التفاوض بشكل فاعل، واستراتيجي، ومستدام.

<sup>5</sup> تُطبق هذه الواجبات في هذه الدول التي صادقت على اتفاقيات منظمة العمل الدولية، وهي عملية قانونية رسمية تُشارك فيها الحكومات الوطنية.

### 3.1.2 تنظيم القوانين أصحاب العمل، والموظفين، والممثلين عنهم

3.8 تنظم غالبية أنظمة العمل الوطنية سلوك أصحاب العمل، والموظفين، والممثلين عنهم. لكل منهم حقوق، وباستطاعتهم اتخاذ إجراء قانوني، ولكل منهم واجبات في خلال عملية المفاوضة.

3.9 بالنسبة إلى أصحاب العمل، قد يكون القانون مفيداً في الحالات التالية:

- أ. تحديد ما يُمكن إدراجه في اتفاق جماعي وما لا يمكن إدراجه.
- ب. معرفة طريقة معالجة مطالب مُحددة لموظفين.
- ج. تحديد أولويات صاحب العمل وموظفيه.
- د. الاستجابة لأفعال الموظفين ومطالبهم في خلال المفاوضات.
- هـ. إنهاء الإضرابات المُضرة أو تفاديها.

⚠ ملاحظة:

لا يعني الاستخدام الاستراتيجي للقانون محاكمة موظفك أو الممثلين عنهم (المحاكمة الفعلية) - ليس هذا مطلقاً! قد يُعتبر تحديد أحكام القانون كافياً لتبديل سلوكيات الموظفين وتفادي الإجراء الصناعي المُهدد. أحياناً، يكون التهديد من قبل صاحب العمل باتخاذ إجراء قانوني أكثر قوّة مقارنةً مع اتخاذ الإجراء القانوني فعلياً.

### 3.1.3 أهمية الامتثال للقانون

3.10 يكمن التحدي بالنسبة إلى أصحاب العمل بالقيام بما يلي بشكل متزامن:

- أ. إجراء المفاوضة الجماعية مع الامتثال بالكامل للقانون
- ب. الحرص على أن يُساهم أداء العمل، من خلال المفاوضة الجماعية، في عمليات تجارية منتجة، مستقرة ومستدامة (مثلاً، السبب الأساسي لأصحاب العمل للمشاركة في المفاوضة الجماعية في البداية).

3.11 يُمكن للقوانين أن تكون معقّدة جداً وأن يكون فيها أفخاخ وشراك. ليس من الواضح دائماً أي أعمال ستمنّثل للقانون في خلال المفاوضات وأي أعمال لن تمتثل له. تظهر الأخطاء والنزاعات - حتى عندما تسعى الأطراف كافة إلى الامتثال للقانون.

3.12 في الأوقات كافة، من المهم جداً الحصول على مشورة الخبير الملائمة. وتُعتبر الشراكة الفاعلة مع منظمة أصحاب العمل الخاصة بك أساسية.

### 3.2 التعمق في قانون المفاوضة الجماعية

3.13 قانون العمل: باستطاعة قوانين العمل الوطنية تنظيم المفاوضة الجماعية بعدة طرق، بما فيها:

- أ. المطالبة بتسجيل الاتفاقات الجماعية أو بتدوينها خطياً.
- ب. تحديد فترة العمل القصوى لاتفاق جماعي.
- ج. تنظيم ما يجري عند بلوغ اتفاق ما تاريخ انتهائه، من دون استبداله باتفاق جديد.
- د. المطالبة بإدراج مسائل خاصة في الاتفاقات الجماعية كلها.
- هـ. منع الاتفاقات الجماعية من إدراج مسائل خاصة أخرى.
- و. مطالبة أصحاب العمل بالتعامل مع موظفيهم والنظر في مطالبهم من خلال المفاوضة الجماعية والردّ عليها بطرق خاصة. وفي دول عديدة، لأصحاب العمل شروط للتفاوض مع الموظفين بنية حسنة.
- ز. تنظيم اتخاذ الإجراء الصناعي، بما في ذلك المطالبة باشعار يُعطى إلى أصحاب العمل بالنسبة إلى الإجراء الصناعي المُخطّط له.
- ح. تأمين الحماية القانونية إلى الموظفين الذين ينظمون إضراباً. يشمل ذلك منع أصحاب العمل من اتخاذ أي إجراءات مضرّة بحق موظفيهم الداعين إلى مفاوضة جماعية.
- ط. (بحسب النظام القانوني) مطالبة أصحاب العمل والموظفين المشاركة في عمليات تحكيم وتسوية إلزامية ووضع جداول زمنية مُحددة لأجوبة أصحاب العمل.

3.14 القانون الجنائي: هناك أشكال عدّة من الحظر والاضرابات القانونية التي قد تشكل خرقاً للقانون الجنائي وقد تعرض موظفين وممثلين عنها الى المحاكمة. المحاكمات عادةً من اختصاص الحكومات. لكن، لأصحاب العمل دور في لفت انتباه الشرطة إلى بعض المسائل، وفي بعض الحالات، تحديد إذا ما كان هناك اتهامات جنائية.

3.15 معرفة الحالة المناسبة للطلب من الشرطة التدخل مسألة صعبة جداً. قد تُثير عمليات المفاوضة الجماعية حالات إنفعالية حادة وقد تكون الحالات محتدمة قبل التوصل إلى حلّ بشأنها. وبالتالي في حالات عدّة ، من شأن إشراك الشرطة وتوجيه الاتهامات القانونية أن يصبّ الزيت على النار وأن يجعل التوصل إلى حلّ صعباً. في حالات أخرى، لن يكون لصاحب العمل خيار إلا أن يطلب مساعدة النظام القانوني (وقد يكون أحياناً ملزماً قانوناً بالقيام بذلك).

3.16 لا توجد قاعدة صارمة أو سريعة للحل. ويجب النظر في الاعتبارات بحذر شديد. كما للاعتبارات الوطنية والثقافية دور. مجدداً، تُعتبر منظمة أصحاب العمل الخاصة بك في المكانة الأفضل لإعطاء المشورة الاستراتيجية القائمة على الخبرة.

3.17 القانون المدني: أخيراً، يجب النظر إلى القانون المدني. يُمكن للأضرار التجارية والتشغيلية التي تلحق بصاحب العمل من خلال الإجراء الصناعي، والاضرابات، وعمليات الحظر أن تُثير إجراءات قانونية في نظام القانون المدني. غالباً ما يكون لأصحاب العمل خيارات لملاحقة الموظفين من خلال القانون المدني (بما في ذلك الأضرار) عند إلحاق أضرار تجارية وتشغيلية.

3.18 عند تقييم خيارات القانون المدني، يحتاج أصحاب العمل إلى النظر، لا إلى قدراتهم القانونية فحسب، إنما أيضاً إلى ما يلي:

- أ. عواقب ملاحقة الموظفين والممثلين عنهم خلال علاقة عمل طويلة الأمد.
- ب. القدرة على استرداد الأموال من الموظفين بناءً على إجراء قانون مدني (وإن كانت قيمة إجراء مدني لا تكمن في استرداد الأموال فعلاً).

### 3.3 الإجراء الصناعي

3.19 تمّ تحديد الإجراء الصناعي على أنه أي تعليق للعمل متفاوض بشأنه<sup>6</sup> يُضاف إليه أي تعديل في العمل أو تغيير في المعدلات الطبيعية للمخرجات المتفاوض بشأنها" (وقد يشمل ذلك حظر العمل وساعات العمل الإضافية، إلخ).

3.20 هناك بعض العناصر للقيام بذلك:

- أ. إيقاف العمل (إضراب أو تعليق للعمل) أو انقطاع جزئي (حظر العمل، حظر ساعات العمل الإضافية، إضراب مندفع، إلخ).
- ب. هذا الإجراء متفق بشأنه أو منظم بشكل طوعي لهدف ما. في هذه الحالة، تحقيق محصلة مُحددة من خلال المفاوضة الجماعية.

<sup>6</sup> قانون (توحيد) علاقات العمل والاتحادات العمالية للعام 1992 (المملكة المتحدة)، القسم 246.

3.21 في خلال المفاوضة الجماعية، يعني الإجراء الصناعي انقطاعاً لأداء العمل بشكل مؤقت وطوعي، سواءً من جانب الموظّفين أو صاحب العمل، سعياً إلى إرغام الطرف الآخر على التنازل عن مطالبه موضع المفاوضة الجماعية.

3.22 في الإضراب مثلاً، لا يُمكن لصاحب العمل الانتاج أو البيع إلى العملاء أو تأمين السلع أو الخدمات. فيتوقّف الانتاج، وتتراكم الطلبات، ومن المحتمل أن تتأثّر سمعة صاحب العمل. فيستخدم الموظفون الآثار السلبية الناتج عن الإضراب لدفع أصحاب العمل إلى الموافقة على مطالبهم الجماعية.

3.23 في تعليق العمل في المؤسسة، يمنع صاحب العمل العمال عن العمل ويُرغم الموظّفين على التنازل عن أجورهم. فيستخدم أصحاب العمل الآثار السلبية هذه لإرغام الموظّفين على الموافقة على اتفاق جماعي باستطاعة صاحب العمل دعمه. تعتمد قدرتك في تعليق العمل في المؤسسة على قانونك الوطني - راجع أدناه.

3.24 سيفهم أصحاب العمل الوقع المحتمل لعمليات الإضراب والحظر والانقطاع على أداء العمل الفاعل، والمنتج، والمصدق، والمستدام. سيفهم أصحاب العمل بشكل واضح الوقع المُحدّد لأي إضراب على عملية الانتاج لديهم وعلى قدرتهم على تسليم الطلبات إلى العملاء.

3.25 في حالات الإضراب وفي حالات التهديد باللجوء إلى الإضراب، من المهمّ العمل مع منظمة أصحاب العمل الخاصة بك لفهم حقوقك وواجباتك في إدارة الإضرابات.

3.26 كما تمنحك منظمة أصحاب العمل الخاصة بك المشورة العملية حول كيفية إدارة البعد الإنساني والعاطفي للإضراب وكيفية إدارة الأبعاد القانونية والمنتجة للإضراب وكيفية ضمان عودة سريعة وشاملة إلى العمل.

### 3.3.1 الإغلاق التعجيزي لمؤسسة

3.27 يجب ألا تنسى في المفاوضات أن أصحاب العمل باستطاعتهم اتخاذ إجراء صناعي خاص بهم ضدّ الموظّفين دعماً للاتفاق الجماعي الذي يريدونه.

3.28 يُعرف إضراب صاحب العمل بالإغلاق لمؤسسة ما أو تعليق العمل في المؤسسة ، يستبعد صاحب العمل الموظّفين تماماً من مكان العمل. ما يعني:

أ. لا يتقاضى الموظّف أجره في اليوم الذي استبعده صاحب العمل من العمل. يتمّ اعتماد هذه الطريقة لإرغام الموظّفين على التفاوض بشأن مطالب الموظّفين، مثل الإضراب الذي يهدف إلى إرغام صاحب عمل على التفاوض بشأن مطالب الموظّفين.

ب. وبالنسبة إلى صاحب العمل، لا يتمّ إنتاج العمل في كل يوم من الإغلاق.

3.29 يختلف نطاق عمليّات الاغلاق (Lock-out) المتوقّرة لأصحاب العمل وشروطها القانونيّة من دولة إلى أخرى. ومرةً أخرى، تُعتبر المشورة من منظّمة أصحاب العمل الخاصة بك أساسيّةً قبل إطلاق مثل هذه العمليّة.

3.30 كما يُمكن لمنظّمة أصحاب عمل أن تقدّم المشورة إلى صاحب عمل، لا بشأن قدرته القانونيّة على استبعاد الموظّفين من العمل فحسب، إنّما أيضًا بشأن تأثيرات ذلك على العلاقات الصناعيّة وعلى الإدارة على الأمد الأطول.

أ. إنه خيار مقبول من قبل أصحاب العمل ويُستخدم بشكل منتظم نسبيًا في بعض الدول. لكن، يعتبر البعض أن هذا النوع من الإجراءات له نتائج سلبية على علاقات العمل مع الموظّفين في المدى الطويل وقد يؤدي إلى تدهور محتمل للمفاوضات وإلى الانسحاب منها.

3.31 تذكّر:

- أ. يجب عدم نسيان هذا الخيار في التكتيكات وفي الاستراتيجية للتفاوض بشأن اتفاق جماعي (الوحدة 4).
- ب. قد يكون التهديد بالاغلاق التعجيزي أهمّ في المفاوضات، مقارنةً مع تنفيذ إغلاق تعجيزي فعلي.
- ت. لكن، يجب أن يكون صاحب العمل مستعدًا لتنفيذ الإغلاق في حال التهديد بتنفيذه. عدم تنفيذ التهديد في هذا المجال يؤدي الى مخاطر أساسيّة طويلة الأمد في التفاوض.

### 3.3.3 الاعتصام

3.32 الاعتصام شكل مُحدّد من الإجراءات الصناعي حيث يسعى الموظّفون إلى الحدّ من النفاذ إلى مكان العمل، سواءً من خلال قطع الطريق فعليًا إلى مكان العمل أو من خلال استخدام "وزن" معنوي لقضيتهم لإحباط عزيمة موظّفي مورديهم وزائرين آخرين لمنعهم من تجاوز المعتصمين وتوريد مؤسّستك. من شأن المعتصمين أيضًا إحباط عزيمة الموظّفين غير المشاركين في الإضراب على العمل. ويهدف الاعتصام الناجح إلى إغلاق مؤسّستك أمام العالم الخارجي ومنع الانتاج.

3.33 قد يكون هذا الشكل من الإجراءات الصناعي مثقلًا وخطيرًا جدًا وينطوي على مخاطر بالنسبة إلى أصحاب العمل والموظّفين على حدّ سواء. كما يولّد مخاطر قانونيّة كبيرة بالنسبة إلى الموظّفين وفرصًا بالنسبة إلى أصحاب العمل لاتخاذ إجراء قانوني إصلاحي. يجب الحصول على مشورة طارئة من أخصائي في حال مواجهة اعتصام (وفي حال التعرّض لتهديد الاعتصام).

### 3.3.4 استبدال الموظّفين

3.34 بحسب النظام القانوني، أمام أصحاب العمل أيضاً خيارات بتخفيف وقع الإضراب من خلال استخدام موظفين بشكل بديل. فيحلّ الموظف البديل مكان الموظف المشارك في الإضراب، ما يحدّ من الوقع الاقتصادي والتشغيلي للإضراب. لكن، قد ينظر الموظفون بشكل سلبي جداً إلى هذا الإجراء، فيعتبرون الموظفين البديلين "ككاسرين للإضراب".

3.35 منظّمة أصحاب العمل الخاصة بك في أفضل مكانة لتقديم المشورة، لا بشأن قدرتك القانونية على استبدال موظفين بديلين فحسب، إنّما أيضاً بشأن التأثيرات على أمد أطول لمثل هذه الخطوة. غالباً ما يوصى بعدم اتّخاذ هذا الإجراء، لا سيّما في سياق إضراب قصير الأمد دعماً لمطالبة موضع مفاوضات جماعية.

### 3.4 حرية تشكيل جمعيات

3.36 تعتمد قدرة الموظّفين (وأصحاب العمل) على المشاركة بشكل فاعل في المفاوضات الجماعية على قدرتهم على تشكيل جمعيات بشكل حرّ وتشكيل منظّمات ممثلة لهم في حال قرّروا ذلك. لعلّ حق حرية تشكيل جمعيات من أبرز حقوق الإنسان الذي يعتمد عمل منظّمة العمل الدولية عليه.

3.37 لدول عديدة قوانين وطنية تحمي حقوق الموظّفين لتشكيل منظّمات ممثلة لهم والمشاركة في مفاوضات جماعية. قد يكون هناك قوانين وطنية تحمي الحقوق التالية، مثلاً:

أ. حق الموظّفين بعدم إقالتهم من وظيفتهم، أو تجريدهم من رتبهم، أو تهديدهم، أو إرغامهم على المشاركة في المفاوضات أو تشكيل منظّمات تمثيلية.

ب. منع التفرقة عبر تسديد الأجور إلى الموظّفين أعضاء في اتحاد نقابي أقلّ منه بالنسبة إلى موظّفين غير منتظمين إلى اتحاد نقابي أو حصر الترقية بالموظّفين الذين لا يطالبون بأجور أعلى أو تحسين ظروف عملهم.

ج. حظر أصحاب العمل من السيطرة على النقابات العمالية أو التأثير على عملية صنع القرارات أو الشؤون المالية أو الديمقراطية.

3.38 من حيث المشورة العملية إلى أصحاب العمل، من الأفضل (بشكل عام) التفاوض بشكل فعلي مع موظّفيك ومنظّماتهم والتفاوض بشأن ميزات أي مطالب قد يتقدّمون بها ضدّ الشركة.

3.39 لا يعني ذلك أنّك بحاجة إلى الموافقة على ما يتطلّع الموظفون إليه - لا على الإطلاق. إنّما يعني أنّه عليك النظر إلى التفاوض، بدل السعي إلى استبعاد المفاوضات الجماعية من خلال التأثير على ممثلي الموظّفين.

3.40 لن يكون السعي إلى استبعاد الأفراد، أو إلحاق الضرر بهم، أو تهديدهم، أو تدمير عمل منظّمة موظّفين أو تقييده غير منتج وغير فاعل فحسب، إنّما قد يعرّض الشركة إلى إجراء قانوني وإلى اعتداءات تلطّخ سمعتها.

3.41 جمعية أصحاب العمل الخاصة بك هي الجهة الفضلى لتقديم المشورة إليك في ما يخص:

- أ. القوانين التي تحمي حرية تشكيل جمعيات في بلدك.
- ب. ما عليك القيام به عند مواجهة مطالبة جماعية
- ج. الخيارات أمامك عند مواجهة مطالبة جماعية.
- د. ما قد لا تفعله عند مواجهة مطالبة جماعية.
- هـ. متى قد يُطلق صاحب عمل، أكثر منه الموظفون، عملية مفاوضة.

#### ⚠ ملاحظة:

قد تدرك أهمية حماية حرية تشكيل جمعية ومخاطر السعي إلى التأثير على موظفيك ومنظماتهم. لكن، ماذا عن المدراء في مصانعك وعملياتك الأخرى، أو المشرفين الناشئين الذين قد يذهبون إلى أبعد من المراقبة اليومية؟ ماذا عن العمليات الإقليمية بعيداً عن مقرّك الأساسي؟ من المهم أن يطور كل ربّ العمل حماية حرية تشكيل جمعيات والحقوق الأساسية للموظفين من خلال عملياتهم. إنّها مسألة إدارة مخاطر تجارية. قد يحتاج المدراء والمشرفون إلى التدريب حول حقوقهم ومسؤولياتهم وحول كيفية التواصل بشكل فاعل مع النقابات العمالية مع البقاء ضمن القانون.

### 3.5 منظمة العمل

3.42 منظمة العمل الدولية جزء من منظومة الأمم المتحدة. دولتك عضو فيها. ومنظمة العمل الدولية ناشطة جداً في المنطقة في سعيها إلى تعزيز حقوق ومسؤوليات عديدة في العمل.

3.43 تصيغ الدول معاهدات دولية حول مسائل العمالة. عندما تُصادق (توقع) حكومتك على مثل هذه المعاهدات، عليها الحرص على أن تحمي تشريعاتك الوطنية بعض الحقوق.

3.44 لهذا السبب، قد يحدّ القانون على المستوى الوطني الخيارات المتوفرة لصاحب عمل للاستجابة للمفاوضة الجماعية أو يتطلب منك العمل وفق بعض الطرق للتعامل مع الموظفين وممثلّهم (مثلاً، حماية حرية تشكيل جمعيات).

3.45 من المهمّ بالنسبة إلى أي صاحب عمل أن يكون قادراً على الغوص بشكل ناجح في القانون الوطني والحرص على تحقيق نتائج مفاوضة في اتفاق يضمن مساهمة أداء العمل بشكل جيّد في العمليات التجارية المنتجة والمستقرة والمستدامة.

### 3.6 الدروس الأساسية

|                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدرس 3.1: التوضيح بشكل جيد بالنسبة إلى موظّيك وممثليهم في بداية العملية أنك لست مهتمًا إلا في المشاركة في المفاوضة الجماعية التي تمثل لقوانينك الوطنية.                                                        |
| الدرس 3.2: الاطلاع على ما يُمكن إدراجه في اتفاقية جماعية بموجب النظام القانوني الوطني وما لا يُمكن إدراجه فيه. يُحدّد ذلك ما يُمكنك الموافقة عليه في خلال عمليات المفاوضة الجماعية وما لا يُمكنك الموافقة عليه. |
| الدرس 3.3: معرفة خياراتك القانونية في المراحل كلّها من عملية المفاوضة، بما في ذلك عند مواجهة الإضراب أو التهديد بالإضراب. إنّه جزء أساسي من اعتباراتك الاستراتيجية كصاحب عمل مشارك في عملية المفاوضة الجماعية.  |
| الدرس 3.4: تحديد حقوق موظّيك والممثلين عنهم في عملية المفاوضة الجماعية وما أنت بحاجة إلى القيام به في كلّ مرحلة.                                                                                                |
| الدرس 3.5: في الاستجابة إلى المطالب أو إلى أي إجراء صناعي، عدم الاعتماد على القانون فحسب، إنّما النظر في آثار خطوات قانونية خاصة لعلاقاتك مع موظّيك على الأمد الأطول.                                           |
| الدرس 3.6: معرفة الجهات التي يجب اللجوء إليها للحصول على المعلومات حول القانون وكيفية تأثيرها على المفاوضات الجماعية.                                                                                           |
| الدرس 3.7: الشراكة بين صاحب العمل ومنظمة أصحاب العمل مهمة حرصًا على مشاركتك قانونًا في المفاوضة الجماعية وتوجيه النظام القانوني من أجل تحقيق نتائج فاعلة.                                                       |

## الوحدة 4 - التفاوض

### 1. المقدمة

4.1 عندما يحاول شخص ما التأثير على شخص آخر عبر تبادل الأفكار ووجهات النظر أو عندما يحاول شخص ما الاستحواذ من شخص آخر على غرض قيم، تُعتبر العملية المستخدمة لذلك المفاوضات. وغالبًا ما تُستخدم مصطلحات أخرى لوصف هذه العملية، مثل المساومة، والتداول، إلخ.

4.2 التفاوض عبارة عن عملية يحاول عبرها طرفان على الأقل، يتمتعان بإدراك وحاجات وخواطر مختلفة، الاتفاق على مسألة تشكّل مصلحة مشتركة. في هذه الحالة، تشمل مسألة المصلحة المشتركة الأحكام والشروط في مكان العمل أو في القطاع الخاص بك.

4.3 خذ النقاط التالية بعين الاعتبار:

أ. يُحكى في قديم الزمان عن دب كان يعاني الجوع ورجل يشكو من شدة الصقيع.

ب. قرّرا التفاوض في كهف محايد.

ج. وبعد عدّة ساعات، تم التوصل إلى تسوية.

د. عندما خرجا من الكهف، حاز الرجل على معطف من الفراء ولم يعد الدب جائعًا.

#### 4.4 كيف نقيس "نجاح" عملية التفاوض؟

أ. عبر التوصل إلى نتيجة مؤاتية أقله للتوقعات التي وضعناها.

ب. لكن لا تتفاجأ بتشابه المصالح التي قد تبرز في المفاوضات.

ج. لا نفترض نشوب نزاع أو رغبة الطرفين بالأمر عينه.

#### 4.1.1 تحديد فرص التفاوض

4.5 يعتمد مدى نجاحك في "التفاوض" على قدرتك في تحديد فرص التفاوض الملائمة لذلك.

4.6 إن لم تُحدّد موقعك الملائم للتفاوض (أي الحد الأدنى للمساومة أو الحد الأقصى للقبول)، الأرجح أنك لن تكون مستعداً للتفاوض ولن تتمكن من محاولة تحسين النتيجة بنفسك. على هذا النحو، ستكون النتيجة أقل ملاءمة لك مما كانت لتكون عليه لو تمكنت من الاستفادة من الوضع.

4.7 هذه القدرة على تحديد فرص التفاوض مهمة للغاية إذ إنها أداة قد تُستخدم ضدك. سيحاول البعض تحويل الوضع إلى التفاوض في حين أن الأمر بالنسبة إليك، في الواقع، غير قابل للتفاوض. يجب أن تقتزن المهارة على تحويل وضع ما إلى عملية تفاوض بالقدرة على وضع حد لتطور المفاوضات.

4.8 في جميع حالات التفاوض، يجب طرح سؤالين:

أ. هل المسألة مغطاة بموجب تشريعات، وليست بالتالي مفتوحة أمام التفاوض؟

ب. هل تتعلّق المسألة بالحقوق الإدارية ولا يجدر بالتالي فتحها للتفاوض؟

## 4.2 تخطيط التفاوض

### 4.2.1 تطوير المقترحات

4.9 أثناء بلورة المقترحات أو المطالب، من المهم تحديد "حاجات" صاحب العمل أو القطاع أو الصناعة ومتابعتها، بدل متابعة "قائمة بالتمنيات". وسيبرز الفارق من خلال عملية استشارية معمّقة، أُجريت داخل شركتك نفسها أو بين أصحاب العمل في القطاع.

4.10 يرتبط هذا الأمر أحياناً بالحصول على مطالب الموظف، لكنّه من المحبّذ أن يطرأ ذلك في خلال اجتماع يركّز على جدول أعمال أصحاب العمل. عادةً ما تؤوّل الاجتماعات التي تلي الحصول على مطالب الموظفين إلى دحضهم بدل التركيز على حاجات أصحاب العمل.

4.11 تعقيباً على النصيحة الواردة في الوحدة 2، كن استباقياً وطوّر موقفك كصاحب عمل بشكل مبكر حتى عندما ترد مطالب الموظفين، فلا يتأتّى ردك على حساب تطوير موقفك.

4.12 في بعض الأحيان، تخضع هذه العملية إلى إجراءات نظاميّة. عندما تواجهها، إحرص على الامتثال لها. (الوحدة 3 تستقيض بشرح هذا الأمر).

4.13 عندما تتمّ بلورة الاقتراحات، احرص على جمع المعلومات الضرورية لدعمها على طاولة المفاوضات. اختبر الاقتراحات ومثانتها للتأكد من إمكانية دعمها بإقناع ومن أنّها ليست مجرد نزوة لأحد أعضاء فريق الإدارة الخاص بك.

4.14 قد تبرز الاقتراحات أيضاً كنتيجة لتغيير تشريعي أو حكم قضائي، كما أن هناك حاجة لعكس هذا التغيّر في الوثيقة.

## 4.2.2 تحليل المطالب المقدمة

4.15 قد تكون أنواع المطالب المقدمة أحياناً محدودة النطاق والتأثير في نظر مقدمها. عادةً، تكون المطالب مرتكزة إلى:

أ. زيادة كلفة المعيشة.

ب. التغيرات في نتائج مفاوضات أخرى في القطاع.

ج. تحديد التوجّه (خاصةً إن كان أول تفاوض في "جولة" المفاوضات).

د. ربحية القطاع (ترتكز عادةً إلى النتائج المالية لأكبر أعضاء القطاع).

هـ. تأثير التكنولوجيا.

و. مكاسب الانتاجية.

ز. التغييرات التشريعية أو القرارات القضائية.

ح. التغييرات في المهارات المطلوبة.

ط. التغييرات في الخدمة التي تقدّمها شركتك.

ي. قلق مشروع (على سبيل المثال، المطالب التي ترد في مرحلة الركود الاقتصادي والمطالبة بمستحقات أعلى في حال الفصل أو زيادة في متطلبات الاستشارة).

4.16 يجب عدم قبول أي شكوى مباشرةً. هل تقع الشكوى في نطاقٍ من الممكن التفاوض عليه أو أنها تتعلق بمسألة إدارية ومن الممكن حلّها بعيداً عن طاولة المفاوضات؟ لا تجعل من المسائل غير القابلة للتفاوض مسائل يمكن التفاوض بشأنها.

4.17 يجب تحديد كلفة تأثير المطالب كلّها المباشر وغير المباشر، بالإضافة إلى كلفة الامتثال.

4.18 يجب بلورة حجج الردّ كجزء من عملية التحليل.

4.19 يحدّد بعض الاختصاصات "المسائل القابلة للتفاوض". تحقّق من وجود قيود قضائية أو تشريعية متعلّقة بهذه المسائل وقيّم إن كانت المطالبة تقع ضمن هذه القيود أو خارجها (راجع الوحدة 3).

### 4.2.3 تكاليف العمل

4.20 عند تحديد تكاليف العمل، مراعاة كلفة العمل الإجمالية بشكل واف يجب أن تأخذ بعين الاعتبار.

4.21 تميل المفاوضة إلى التركيز على التكاليف المباشرة كالأجور والمخصّصات، إذ إن أصحاب العمل يدركون بشكل أفضل أثر أي تغيير في هذه التكاليف. لكن ثمة تكاليف غير مباشرة وإضافية يجب الاعتراف بها وأخذها بعين الاعتبار، وقد تتضمن:

أ. أي ضرائب على الرواتب أو ضرائب إضافية تترتب على عاتق صاحب العمل من زيادة الأجور.

ب. أي أقساط أو دفعات، من ضمنها تسديدات إضافية للضمان الاجتماعي أو تعويضات عن الحوادث.

ج. أي تكاليف إضافية إدارية أو متعلّقة بالرواتب.

4.22 قد يفقد النقص في تقدير تأثير التكاليف غير المباشرة أصحاب العمل إلى التنازل أثناء المفاوضة في مجالات أخرى، مثل زيادة مستحقات مغادرة العمل. على سبيل المثال، الاعتقاد أن هذه الزيادة ليست كلفة مباشرة وأن أثرها بالتالي على العمل سيكون أخف وتؤمّن خياراً أقل كلفةً سعياً إلى تحقيق تسوية. هذا ليس بصحيح دائماً.

4.23 في حالات أخرى، لن يتحقّق أصحاب العمل الذين يجهلون ماهيّة التكاليف غير المباشرة وكيفية قياس تأثيرها، من التكاليف غير المباشرة لآليات التسوية، مفضلين النظر في التكاليف المباشرة. فهم يفهمون هذه التكاليف ويشعرون أن بوسعهم التحكّم بها. لكن ربما كان من الممكن التوصل إلى تسوية أقل كلفة إن بحثوا في مكان آخر.

4.24 تعطي معرفة التكاليف غير المباشرة المعروفة أيضاً بتكاليف العمل غير الأجر صاحب العمل القدرة على مراقبة الكلفة الحقيقية واعتماد خيارات مدروسة في خلال المفاوضة. على سبيل المثال، قد يكون من الممكن تأمين مطالبة الموظف بملبس إضافي ووسائل راحة، بدل المطالبة بزيادة الأجر. إن تم تثمين هذه التكاليف بشكل مناسب، قد تشكّل صفقة أفضل بكثير بالنسبة إلى أصحاب العمل من زيادة على الرواتب. هذا هو نوع التحليل الذي على أصحاب العمل أن يأخذوه على عاتقهم.

#### 4.2.4 اختيار الموقع

4.25 يوازي مكان عقد المفاوضات في الأهمية أي جانب آخر من عملية التحضير للمفاوضات. قد يتمكن أصحاب العمل أو لا من التأثير في اختيار مكان عقد المحادثات، بشكل خاص عندما تؤمن الحكومة المكان، لكن يجدر أخذ العناصر التالية بعين الاعتبار عند الإمكان:

- أ. مراعاة ما إذا يجب عقد المفاوضات في الموقع أو بعيداً عنه. مهما كان المكان الذي يتم اختياره، عليه أن يكون مجهزاً بشكل ملائم وواسعاً بما فيه الكفاية ليستضيف الحاضرين جميعهم بشكل مريح.
- ب. يجب توفر غرف ملائمة لتمكين الأطراف من الاجتماع بهدف التفاوض وغرفة أخرى إضافية حيث يتمكن طرف ما من النظر في موقفه بعد رفع الجلسة.
- ج. على التصميم الهندسي لمكان التفاوض أن يساعد في تسهيل التواصل ولذلك يتطلب أخذ بعين الاعتبار. في الواقع، تسهل طاولة مستطيلة أو مستديرة المفاوضات على عكس جلوس الأشخاص حول مكتب أو طاولة صغيرة، محاولين تدوين الملاحظات على ركبهم.
- د. يجب أخذ وسائل الراحة والمرطبات في الحسبان.
- هـ. يجب توفر المواد وفريق دعم ملائم. على فريق الدعم طبع الوثائق وتحضير أي مادة أخرى ومن ضمنها مواد دعم لموقف أصحاب العمل في المفاوضات.

#### 4.2.5 تشكيل فريق أصحاب العمل

4.26 دائماً ما سيعتمد ذلك على طبيعة عملية التفاوض المعيّنة ومجالها، لذا ما من قواعد ثابتة وسريعة. لكن ستجد في ما يلي إرشادات لما عليك أخذه بعين الاعتبار.

- أ. في مفاوضات تشمل عدة أصحاب عمل، يجب أن يكون حجم المجموعة ممثلاً للقطاع. ويشمل ذلك تغطية مختلف القطاعات، بالإضافة إلى تغطية مختلف "أحجام" الشركات. قد يصعب أحياناً تحقيق ذلك ويزداد الوضع صعوبة كلما كان حجم الشركة صغيراً.
- ب. أثناء المفاوضات نيابةً عن صاحب عمل واحد، يجب أخذ الحجم المثالي لفريق المفاوضات الخاص بك بعين الاعتبار. كما عليك أن توازن بين ضمك الخبرات والموارد في فريق تفاوض صغير وفعال.
- ج. يجب أن تؤيده الشركة أو القطاع، وبهذه الطريقة تكلفه بالتفاوض نيابةً عن الشركة أو القطاع.

د. يجب أن يتمتع أعضاء الفريق كلهم بالقدرة على التوصل إلى اتفاق بصفتهم ممثلين للشركة أو القطاع. أما بالنسبة إلى المفاوضة مع أصحاب عمل متعددين، عليهم أن يعوا أهمية أن يعلوا شأن المصلحة الأشمل للقطاع على مصالحهم الخاصة. قد يصعب الفصل بين المصلحتين.

هـ. يجب أن يكونوا متفكرين طيلة مدة المفاوضات.

و. يجب أن يكونوا على دراية بالمسائل المتعلقة بمطالب أصحاب العمل والنقابات على حدّ سواء.

ز. يجب أن يتمتعوا بمعرفة جيّدة بالقطاع بصفتهم موردًا للمتحدث.

#### 4.2.6 دور المتحدث باسم صاحب العمل

4.27 قد يتغيّر هذا الدور ومن يشغله. قد يؤدي هذا الدور مفاوض "محترف" من منظمة أصحاب العمل الخاصة بك أو شخص من شركتك أو من القطاع، أو "مستشار" يتم توظيفه مقابل أجر.

4.28 في حين أن دافع الشخص قد يكون نابعا من خلفيته، يبقى الدور الذي يلعبه هو نفسه.

أ. يؤدون دور ممثلي صاحب العمل أو أصحاب العمل الذين سيلزمون بالاتفاق. عليهم إذا إدراك، فهم حدود سلطتها وقبولها، أي التفويض.

ب. يتكلمون بالنيابة عن الفريق على الطاولة.

ج. هم نقطة التواصل مع الموظفين أو مع أي طرف آخر معني.

د. هم جهة الاتصال مع وسائل الاعلام.

هـ. يتحملون مسؤولية إدارة العملية. تشكّل معرفة القانون المعني أو العملية أو الشخصيات ميزة إضافية.

و. يتم تدريبهم على فن "التفاوض" ويطبقون تدريبهم على التفاوض نفسه.

ز. يشكلون نقطة الارتكاز على طاولة المفاوضات، أجرت الامور بشكل جيّد أم لا.

ح. يجب أن يتحكموا دائما بمجرى الأمور.

ط. يجب أن يديروا فريق التفاوض الخاص بأصحاب العمل والمحافظة على التركيز على الهدف المبتغى.

ي. يتحملون مسؤولية وضع النص الذي تجدر صياغته، بالإضافة إلى فحوى الاتفاق النهائي.

4.29 بوسع متحدث بارع أن يُنجز عملية تفاوض أو يؤدي إلى فشلها. نادرا ما يتمتع هؤلاء بهذه الميزة بالفطرة، لكنهم يطورونها مع التدريب والدعم.

#### 4.2.4 التحضيرات الأخرى

##### إنشاء قنوات اتصال فاعلة

4.30 ما من بديل للتواصل الفاعل قبل المفاوضات وأثناءها وبعدها.

4.31 هناك ثلاثة مجالات أساسية:

أ. سيُلزَم صاحب العمل أو أصحاب العمل بالاتفاق، بما في ذلك المدراء في المناصب الوسطى والمشرفين الذين سيكونون في الخطوط الأمامية لتطبيق الاتفاق.

ب. الموظفون.

ج. آخرون في المجتمع لهم مصلحة في المحصلة (على الرغم من واجب الحرص على إبقاء المفاوضات محصورة بينك وبين موظفيك).

4.32 إن لم يكن المفاوض هو المدير الإداري، يجب التواصل مع صاحب العمل أو أصحاب العمل الذين سيُلزَمون بالاتفاق، في خلال عملية التفاوض.

4.33 ففي نهاية المطاف، هم من يقررون الصلاحيات أو يحدونها بالنسبة إلى الذين سيمثلونهم في خلال عملية التفاوض بحد ذاتها. وبالتالي، يجب أن يحفظوا بالفرصة الكاملة للاطلاع على المعلومات حول تطوير مطالب أصحاب العمل وتوفير حجج الرد في مواجهة مطالب الموظف.

4.34 يجب أن يتم التواصل معهم بعد كل جولة مفاوضات حرصاً على أن يفهموا ويوافقوا على الموقف الذي يتخذه من يفاوضون بالنيابة عنهم. يجب أن يحفظوا بالفرصة للموافقة على أي تغيير في الصلاحيات التي تُمنَح إليهم. بُعيد التوصل إلى تسوية، يجب أن يكونوا أول من يحظى بالتفاصيل.

4.35 قد يتم التواصل عبر عدد من الطرق وقد تشكّل إدارته الفاعلة ميزة كبيرة في خلال عملية التفاوض.

4.36 تحتاج إلى خطة لايصال المعلومات قبل أن تشرع في المفاوضات. تشمل المسائل التي يجب أخذها في الحسبان ما يلي:

أ. ما هو مدى التواصل الذي تريده؟ لأي هدف؟

ب. من هو جمهورك؟ الموظفون، عائلاتهم، المجتمع بشكل عام، الموردون، العملاء، السياسيون، منظمات الموظفين أو أصحاب عمل آخرين، إلخ؟

ج. ما هي إيجابيات وسلبيات توسيع نطاق التواصل إلى أبعد من الذين يتولون المفاوضات الجماعية؟ متى وضمن أي ظروف يجب أن تصبح وسائل الاعلام والمجتمع جزءاً من جمهورك؟

د. ما هي أفضل وسيلة لايصال الرسالة؟ بصرية، مكتوبة، شفوية أو بواسطة الإنترنت؟

هـ. من الشخص المثالي لايصال الرسالة إلى الجمهور المستهدف؟

و. هل فحوى أو نهج التواصل ملائم للظروف؟

ز. كيف ستتعامل مع الثثرة؟

ح. ما هي القيود القانونية القائمة حول ما يمكنك قوله ولمن؟

ط. ما هو هدف التواصل؟

ي. أي مقارنة استباقية و تفاعلية؟

4.37 في العديد من الحالات، بوسع منظمات الموظفين بشكل خاص تعظيم تغطية وسائل الإعلام لمصلحتهم. قد تتأثر المفاوضات مباشرةً بالاستخدام الفاعل للتواصل. لكن، بشكل عام، لطالما كان استيعاب أصحاب العمل لهذه الحالة بطيئاً. لم يعد استخدام عبارة "لا تعليق" أمام استفسارات وسائل الإعلام مقبولاً. مُجدداً، يُعتبر ذلك مهماً عندما تكون وسائل الإعلام مهتمة بمفاوضاتك.

4.38 تتضمن التحضيرات:

أ. الحصول على تفاصيل التواصل مع صانعي القرار المناسبين من صاحب أو أصحاب العمل المتأثرين بالمفاوضات

ب. تحديد جهات في وسائل الإعلام للإدلاء بتعليق.

ج. تحضير مواد المعلومات في شكل بوسع صاحب العمل توزيعه على الموظفين. (من الضروري أن يشعر أصحاب العمل بقدرتهم على التواصل مباشرةً مع موظفيهم في خلال مراحل العملية كلها).

د. تحديد من سينقل الرسالة وطرق التواصل معهم.

هـ. جمع الحقائق المفيدة، على سبيل المثال: إحصائيات القطاع، ظروف السوق التجارية، نشاطات المنافسين، التوقعات.

التحضير لأسوأ سيناريو ممكن حدوثه

4.39 مع الأمل بنجاح المفاوضات، يبقى من الضروري الاستعداد للتحرك في حال ساء الوضع.

4.40 في هذا الوقت بالتحديد، لا بدّ من جواب جيّد ومُخطّط له بشكل جيّد إلى وسائل الإعلام، بما أن التواصل عبر طرف ثالث يُصبح وسيلةً أساسيّةً للتأثير في الأحداث. يجب أن يعلم أي صاحب عمل آخر سيلتزم بالاتفاق بذلك بسرعة وفي داخل الشركة نفسها عندما يتعلّق الأمر بمفاوضة الشركات، حتى يدركوا ويفهموا التطورات التي طرأت (ولماذا طرأت) وليتمكّنوا بدورهم من المبادرة بخططهم الخاصة للتواصل مع الموظفين وإعلامهم بماهيّة الوضع.

4.41 قد تشمل التحضيرات الأخرى:

أ. مراكمة المخزون في الموقع وخارجه. توضع هذه الخطّة تحسباً لأي طارئ وفي مواجهة أي توقّف طويل عن العمل.

ب. إعداد إمدادات بديلة أو إنتاج بديل.

ج. التواصل مع الموردين والعملاء.

د. تأمين مواقع العمل الاستراتيجية /المشغلين البديلين.

هـ. أخذ احتمال الإضراب بالحسبان، أكان شاملاً أو يستهدف أصحاب عمل مُعيّنين أو عمليات محدّدة. بوسع فريق أصحاب العمل أن يضطلع بدور مهم في بلورة رد منسّق.

و. التأقلم مع أي عمليّة حظر أو ممارسات عمل تقييدية: مثلاً، رفض العمل لساعات إضافية، والتعامل مع بعض المنتجات، وإنجاز بعض المهمّات، إلخ. وقد يأخذ الإجراء الصناعي شكل التغيب عن العمل (إجازات مرضيّة)، من جانب الموظفين الأساسيين بشكل خاص.

ز. التعامل مع حملات مقاطعة المنتجات/الخدمات أو أي إجراء دولي أو مجتمعي يسعى إلى تدمير سمعة صاحب العمل.

ح. إدارة الاعتصام.

ط. تخريب/تدمير المنشأة أو التجهيزات.

ك. مراعاة إغلاق تعجيزي لمؤسسة من جانب صاحب العمل (راجع الوحدة 3، القسم 3).

ل. التماس تخفيف عبء المحكمة (راجع الوحدة 3).

4.42 قد يثير بعض هذه النقاط مسألة أمن المنشأة وسيبحث أصحاب العمل عن مشورة منظماتهم حول كفيّة الرد. تُعتبر معرفة قانونيّة رشيدة للقانون المتعلّق بالإضرابات إلزاميّة للموظّفين في منظمة أصحاب العمل. من الضروري أن يتصرّف أصحاب العمل، في الأوقات كافّة، تحت سقف القانون حتى لو لم يمتثل الطرف المقابل لذلك.

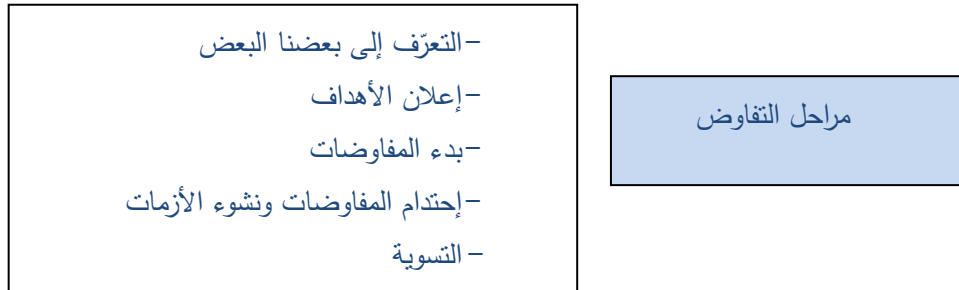
### 4.3 مراحل التفاوض

4.43 من المقبول بشكل عام أن تتألف المفاوضات من 5 مراحل. قد لا تكون هذه المراحل مقسمة بشكل واضح وفي الكثير من الأحيان، قد يُعاد النظر في كل مرحلة بشكل منفصل بحسب سير عملية المفاوضات والموظفين المعنيين.

4.44 في حين أن هذه المراحل اعتباطية نوعاً ما، من المرجح أن تكون جزءاً بارزاً في أي عملية تفاوض، كما أن تبيان المراحل سيساهم في مقارنة التكتيكات المتعددة التي قد تواجهها.

4.45 من بين الأسباب لمراعاة المراحل في خلال عملية تفاوض، قد يؤدي تقديم عرض أو مجابته في مرحلة ما لا تولد تسوية إلى خلاف أو نزاع عند الاقتراب من التسوية. على المفاوضين الحرص على عدم الرد على أي عرض من الفريق الخصم إلا إذا كان الرد رسمياً وواضحاً للتخلص من مسألة ما.

4.46 "المراحل" التي نود معالجتها هي على الشكل التالي:



### 4.3.1 المرحلة الأولى: التعرف إلى بعضنا البعض

4.47 على الرغم من أهمية التركيز على المسائل في أي عملية تفاوض، من المهم الإدراك أن هذه المسائل قد قدّمها ويضغط باتجاهها أشخاص لهم حاجاتهم الخاصة كما تقضي الطبيعة البشرية.

4.48 ضمن هذا النطاق، من المهم مراعاة شخصية نظيرك/شخصيات نظرائك، بالإضافة إلى أفراد فريق التفاوض الخاص بك. قد يحتاج حتى الأشخاص الذين تعرفهم بشكل جيد في شركتك إلى أن توضّح لهم الأمور بشكل أفضل قبل الشروع في المفاوضات.

4.49 سيساهم ترسيخ بعض صفات خصومك الشخصية في فصل أس المسألة عن المسألة العاطفية بالاعتماد بشكل بحت على الدفاع عن الموقف الذي أرادوه بأنفسهم. قد يساعد التحدّث مع أشخاص قد تفاوضت معهم من قبل (من ضمنهم منظمة أصحاب العمل الخاصة بك) كثيرًا.

4.50 لا يكفي إنشاء قنوات تواصل مع المحامي فحسب، إذ إن العديد من المواقف المتنبّاة ستكون مهمة أيضًا بالنسبة إلى أفراد آخرين في فريق التفاوض ومن الممكن أن يكون هؤلاء الأفراد من طوّرها. يجب أن تربطك صلة بأولئك المحتشدين ضد فريقك وأن تتمتع بمعرفة وطيدة بهم.

4.51 قد يحدث أن أفرادًا في فريق التفاوض قد قطعوا وعدًا في ما يتعلّق ببعض المسائل، وفي حال عدم احترامها، ستكون التسوية في ما بينهم صعبة. كما من الضروري التوفيق بين هذه المسائل لتذليل هذه الصعوبات. من الضروري، على سبيل المثال، أن تعرف ما هي الوعود التي قطعتها على موظّيك.

4.52 لا نتحدّث هنا عن التنازل عن مسألة ما بل عن التركيز بشكل أكبر على السبب الكامن وراء عدم إمكانية التنازل عن مسألة معيّنة.

### 4.3.2 المرحلة الثانية: إعلان الأهداف

4.53 تضيف هذه المرحلة من المفاوضات غالبًا فاعليّة على المطالب والمطالب المضادة للأفراد التي قد تبدو عند مقاربتها بمفردها عقابيّة وتهدف للاستيلاء على المال. كما تُحدّد بثبات لهجة المفاوضة ونمطها التي ستُميّز عملية المفاوضات: هل ستكون مقاربة مواجهة أو تعاون، على سبيل المثال.

4.54 في خلال هذه المرحلة من المفاوضات، يتمّ التركيز على الصورة الأشمل ويجب معالجتها مع الأهداف الواضحة الهادفة إلى وضع إطار عمل مناسب للمطالب المعيّنة التي سيتمّ السعي وراءها.

4.55 يجب أن تبدأ المفاوضات عادةً مع البيان الافتتاحي لصاحب العمل وبالتالي على الشخص الذي يُمثل صاحب العمل أن تكون بحوزته المعلومات ذات الصلة، بالإضافة إلى مجموعة من الأولويات المُتفق عليها.

4.56 على البيان الافتتاحي أن يُعالج المسائل التي تواجه صاحب العمل (أو القطاع في المفاوضة الجماعية بين أصحاب عمل متعددين) في ما يتعلق بشكل خاص بالسوق التجارية والمنافسين، وبالتالي، بلورة السبب المنطقي لطلب التغيير كما يتضح من اقتراحاتك.

4.57 أخيراً، على بيان تحديد السياق أن يعالج العوامل الخارجية التي قد تولّد مقتضيات تغيير. قد تُشدد، على سبيل المثال، على الضغوط التجارية التي تعمل في ظلّها لوضع إطار لتخفيض تكاليف العمل الإضافية أو تأثير تحرير التعريفات الجمركية على الواردات.

4.58 يُولّد أي انحراف عن المعايير المقبولة أنفاً عدم استقرار ويُنظر إليه على أنه تهديد. كيف ستتغلب على هذا؟ ما الذي يجب فعله قبل عملية المفاوضات لتحليل العملية؟ قد لا يكون الاعتماد على عملية المفاوضات من أجل تحقيق هذه النتيجة في مكانه إذ إن عملية المفاوضات عادةً ما يُنظر إليها على أنها حلبة مواجهة حيث الدافع "الطبيعي" يقضي برفض ما يطلبه الآخرون.

4.59 قد يكون مناسباً في هذه المرحلة من المفاوضات أن تتمّ المعالجة من قبل شخص آخر بدل الفرد الذي سيدافع عن مطالب محددة. وفي هذه الحال، قد يقوم أكبر الممثلين في فريق المفاوضات بإعداد السياق. قد يأخذ المدير الإداري أو المالك ذلك على عاتقه ويترك المفاوضات التفصيلية للآخرين.

4.60 يجب معرفة أنه في حلبة المفاوضات، لا يُمكن افتراض الأدوار التقليدية والعلاقات الهرمية كم تفترض أطراف المفاوضة الأدوار المختلفة في أثناء المفاوضات. ولا يكون المشرف الهرمي النموذجي/دور المرؤوس حاضراً. إنه نوع من المُحادثة مع موظفيك، الذي ربما لم تُجره سابقاً وعليك التأقلم معه. قد يكون موظفوك أيضاً غير مطلّعين على المفاوضات المباشرة مع صاحب العمل ويتعلّمون أيضاً طريقةً جديدةً للتفاعل.

4.61 سيلعب الموظفون الذين يُقدّمون مطالبهم إلى أصحاب العمل دوراً مختلفاً ويبحثون عن المساواة في ما يتعلق بحقوق المفاوضة الخاصة بهم. مع أخذ ذلك بعين الاعتبار، ستساهم مرحلة تحديد الإطار في تكوين مصداقية شاملة لدعم النتيجة المقترحة، مع الاعتراف بحقوق المفاوضة للطرف أو الأطراف الآخرين. يهدف ذلك إلى بناء الثقة والتعاون الذي لن ينتقص من علاقات التوظيف الجارية والذي يحضر خارج حلبة المفاوضة.

4.62 المسألة التي قد تُثار في مرحلة تحديد الإطار هي ما تعمل من أجله كصاحب عمل. قد يقول صاحب العمل منذ البداية، على سبيل المثال، "نبحث عن اتفاق شامل، لثلاث سنوات على الأقل، يضع حداً للمزيد من المطالب في خلال فترة نفاذه، والذي يحوي أيضاً عملية لحل نزاعات قد تنشأ في خلال فترة تطبيقه من دون أي إيقاف للعمل". قد يكون من الملائم أيضاً تحديد مُجمل المسائل في الوحدة 5، القسم 8، كأدنى توقّعات لاتفاق بوسع أصحاب العمل دعمه.

4.63 يجب التعامل مع المسائل المتعلقة بإدارة المكان مثل توقيت المفاوضات، والسلطة على التمثيل إلخ، في هذه المرحلة. ويقتضي ذلك أيضًا التأكيد على أن الترتيبات اللوجيستية والدعم، بالإضافة إلى وسائل الراحة مقبولة ومفهومة.

### 4.3.3 المرحلة الثالثة: بدء المفاوضات

4.64 ما من إرشادات مُميّزة لبدء المفاوضات، بل يخضع ذلك لعدة متغيرات من شخصيات الأفراد المعنيين وصولاً إلى المسائل الجاري تداولها، أكانت بسيطة أو مُعقّدة.

4.65 تبدأ عملية التفاوض عادةً مع تقديم أحد الأطراف لمطالبه أو إعلانه موقفه. تاريخياً، يبدأ الموظفون المفاوضات أولاً إذ إنهم الطرف الذي يُطلق المفاوضات. كما أنه من الناحية التقليدية، كانت النقابات هي التي تسعى إلى تغيير الوضع الراهن عبر المطالبة بتحسين شروط وأحكام العمل المعتمدة.

4.66 ما من قاعدة تنصّ على بدء الموظفين أولاً بالمفاوضات. يبدأ عدد متزايد من أصحاب العمل النقاشات وعلى صاحب العمل أن يبدأ المناقشة عندما يكون ذلك ممكناً. سيساهم هذا أيضاً في إحكام السيطرة، إذ تستطيع وضع الأسس التي تُريد الانطلاق منها وتركيز المحادثات على النقاط التي حضرتها أو المقترحات التي تتابعها.

4.67 تعتمد بالتالي مقارنة استباقية بدل أن تكون تفاعلية، عبر الردّ على الطرف الآخر طيلة الوقت. قد يشكل ذلك ميزة نفسية.

4.68 بينما تتقدّم المفاوضات، قد تصبح المسائل التي بدت أنها منفردة متّصلة ببعضها البعض، إذ إن حلّ مسألة ما مشروط بحلّ المسألة الأخرى. وعلى العكس، قد يكون هناك محاولة لفصل المسائل التي تبدو مرتبطة (أو المسائل التي ترغب بربطها). في بعض المفاوضات، المسائل كلّها مرتبطة ببعضها البعض ولا يُمكن اعتبار أي مسألة محلولة إلى أن يتم حل المسائل الأخرى المتبقية بالكامل.

4.69 من الحيوي فهم هذه الديناميكيات إذ إنها ستؤثّر بشكلٍ مباشرٍ على طريقة ردّك. إن لم تكن حذراً في هذا المجال، ستجد نفسك تُقدّم عروضاً لتسوية مسائل تعتقد أنها مرتبطة ببعضها البعض في حين أن الطرف الآخر يعتبرها منفصلة، وبدل التوصل إلى حلّ، ستواجه معارضة تتمسك بمسألة لن تتمكن من الدفاع عنها، إن كانت منفصلة.

4.70 سيدرس المفاوض البارع هذه المسألة عن كثب قبل انطلاق المفاوضات من أجل تحديد الميزات أو الأشرار التي قد تنشأ عن فصل المسائل أو جمعها. هذا جزء من عملية التحضيرات الاستراتيجية الواردة في الوحدة 2.

4.71 في حال ترابط مطلبين على سبيل المثال وبعد إجراء تنازل في أي من العناصر المترابطة، من الصعب عادةً فصلهما بشكل فعال أو الدفاع عن المسألة الأخرى التي تم التنازل عنها ضمناً. قد يكون من الصعب بشكل خاص رفض التعامل مع هذه المسألة إن تم التفاوض على نقطة متصلة بها. إن كانت المطالب مترابطة، يجب إذاً عدم التنازل عنها بلا حذر.

4.72 يقضي أحد الخيارات التي يجب أخذها بعين الاعتبار بالتفاوض على أساس أن المسائل أو المسائل المحددة كلها قائمة بحد ذاتها أو ستتم مراعاتها بشكل منفصل ودفع الطرف الآخر إلى الموافقة عليها.

4.73 عند التفاوض على مطالب مترابطة أو حزمات كاملة (حيث تود بصفتك صاحب العمل ربط المسائل)، يجب بلورة الأساس المنطقي الذي يوفر المصداقية لترابط المطالب.

4.74 غالباً ما سيرتكز ذلك على التكاليف المتصلة بالمقترحات أو بالمرونة المقترحة التي يتم السعي إلى اعتمادها، حيث يؤدي تنازل ما إلى تنازل آخر.

4.75 عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع المسائل في المفاوضات، تختلف الآراء حيال إن كان من الأفضل البدء مع المسائل الثانوية أو الأساسية، ولكل خيار حسناته وسيئاته. بحسب وجهة النظر الأولى، على المفاوضات أن تبدأ بالمسائل الصغيرة والتي من الممكن حلها بسهولة، إذ سيساهم ذلك في تعميم جوّ موافٍ لاتفاقات إضافية، لكن ماذا لو تم حل المسائل السهلة كلها وتبقى المسائل الأساسية دون أي حل؟ هل تبقى لك أي شيء للتفاوض بشأنه؟

4.76 أما وجهة النظر الأخرى، فتفيد أن البدء بالمسائل الأساسية أفضل لأنه إن لم تحل بطريقة مرضية، المسائل الأخرى ليست بمهمة وما من إمكانية لأي تقدّم حقيقي مهما حصل.

4.77 عادةً ما تكون المقاربة هنا معتمدة على نوع المفاوضات المتبعة: تفاوض المواجهة مقابل تفاوض التعاون. يتوقف الأمر أيضاً على مدى رغبة صاحب العمل بالنجاح في وضع اللّمسات الأخيرة على الاتفاق.

4.78 سيتعلّق الوضع أيضاً بالحاجات في مقابل مقارنة لائحة التمنيات للمقترحات الجاري متابعتها والتكتيكات السلوكية التي تعتمد عليها الأطراف.

4.79 بغض النظر عن المقاربة المعتمدة، يجب إيلاء الأهمية للحرص على التخلص من المسائل كلها مع تقدّم المفاوضات. ستتم مراعاة ذلك بشكل أكبر من خلال مرحلة التسوية.

4.80 من الحيوي أن تكون المقترحات المتبعة أو المتنازل عنها واضحة بشكل كامل للحرص على فهم مشترك لها. يجب أن يتعدّى توضيح مماثل لنقاط تسوية محتملة الموافق "المبدئية" لتصبح بنوداً خطيّة (تم تناول هذه المسألة في الوحدة 6).

4.81 يجب التخلص من الآثار المترتبة على تطبيق الشروط الجديدة بشكل واضح كي لا تؤدي التسوية إلى نزاع فور تنفيذها الشروط والأحكام الجديدة في مكان العمل.

4.82 لتحقيق تفاهم متبادل حول تأثير الشروط الجديدة أو المعدلة، قد يكون من الضروري في مرحلة توضيح هذه النقاط إلى الأطراف، أن يتم رفع الجلسة للبحث عن المزيد من المعلومات قبل الاستجابة والتوصل إلى اتفاق. يجب ألا تشكل القيود غير الواقعية على الوقت عائقاً أمام تحديد فاعل للآثار المترتبة على التنازل.

4.83 تقضي نصيحة أخرى في هذه الحالة بإيلاء أهمية خاصة لتدوين ما تم الاتفاق عليه خطياً، بسرعة وبدقة (راجع الوحدة 5).

#### 4.3.4 المرحلة الرابعة: إحتدام المفاوضات ونشوء الأزمات

4.84 بُعيد تحديد المسائل، قد ينشب الخلاف والنزاع. إنَّها من تبعات المفاوضات، إذ ليس من الممكن دائماً التوافق ودياً ويجب توقُّع ذلك واعتباره طبيعياً. لا يحاول المفاوض البارِع أبداً تجنُّب هذه المرحلة لأنَّه يدرك أنَّه في هذه المرحلة من الأخذ والعطاء بالتحديد يتمُّ التوصل إلى صفقاتٍ ناجحة.

4.85 إنَّ تمت إدارة الخلاف أو النزاع بشكل مناسب، قد يؤدي ذلك إلى جمع الأطراف مع بعضهم البعض. إنَّ تم التعامل معهما بطريقة سيئة، قد يُبرزان الفروقات ويوسعان رقعتها، ممَّا يُعزِّز تموضع الأطراف في مواقفهم ويجعل بالتالي التوصل إلى تسوية أكثر صعوبة.

4.86 قد يتَّسم هذا الوقت بالتوتر ويجب ألا يكون اختباراً للقوة أو الإرادة أو الغرور، ولكن أن يُشكل فرصة للكشف عن حاجات الناس.

4.87 في هذه المرحلة من المفاوضات، على المفاوضين أن يحاولوا الحرص على ألا تصل المحادثات إلى طريقٍ مسدود. يجب اكتشاف أي فسحة لاستمرار الحوار حول نقاط الاختلاف، مع الاعتراف بأن أوضاعاً ستطرأ حيث لا يُمكن دعم أي تنازل إضافي.

#### 4.3.5 المرحلة الخامسة: التسوية

4.88 قد تحدث التسوية بسرعة. ليس على الارتياح الذي يترافق مع التسوية أن يُطيح بالحاجة إلى الحرص على أن تكون شروط التسوية مفهومةً بشكل واضح للطرفين وأن تُدوَّن بشكل مناسب في صيغة مشروع الاتفاق الجماعي. لا تغادر غرفة التفاوض أبداً دون التوصل إلى فهم واضح. بوسع الوقت أن يؤدي إلى التباس من الممكن تفاديه إن بُذل الجهد الملائم في هذه المرحلة.

4.89 يُعيد المفاوضون البارعون النظر في ما تمَّ تحقيقه وتسويته في خلال عملية المفاوضات وتوطيد نتائج مختلف المسائل التي تمت تسويتها في خلال المفاوضات. هذه خطوة حيوية في اتجاه الاتفاق الخطي النهائي. وفي عملية تفاوض موثقة ومدارة بشكل جيّد، يجب بلورة النص الدقيق لأي ترتيبات تعاقدية جديدة في خلال المفاوضات.

أ. من بين الخيارات لإنجاز هذا الأمر، توفّر حاسوب شخصي أو منزلي في خلال المفاوضات يحتوي على النص المقترح أو على نص الاتفاق السابق في حال التفاوض (وحيث يتم الاتفاق على ذلك).

4.90 إن اتسمت تسوية مقترحة بإعادة النظر في الكلمات المحددة بهدف تعديل الموقف الأصلي، يشير ذلك في هذه الحالة إلى أنه لم يتم التوصل إلى تسوية.

4.91 تحقق من حسم المسائل كلّها، أكان ذلك عبر اتفاق عليها أو عبر سحبها. تحمل مسؤولية صياغة العقد.

#### 4.4 مقارنة التفاوض

4.92 تُحدّد عادةً كميّة مقاربتك وتعاملك مع التفاوض ما ستُحقّقه في خلال المفاوضات. يجب ألا نخلط "المقاربة" في خلال هذه المرحلة بالأسلوب، الذي يشكّل موضوع معالجة في مرحلة لاحقة في هذه الوحدة.

4.93 ما تريد الحصول عليه من المفاوضات بشكل مثالي هو:

أ. اتفاق معقول قابل للتنفيذ.

ب. اتفاق فاعل من ناحية إيصاله إلى مختلف الأطراف.

ج. اتفاق يحفظ العلاقة بين الأطراف. ومن المفضّل جمعهم مع بعضهم البعض بدل توسيع الصدع بينهم.

4.94 يتوفّر نوعان شائعان من "مقاربة" المفاوضات. وسيكون للمقاربة التي ستبّعها آثارٌ مهمّةٌ على نجاحك في انتزاع ما يخدم صناعتك في خلال المفاوضة الجماعيّة.

##### 4.4.1 المفاوض المتموضع

4.95 يميل هذا النوع إلى التركيز على التعبير عن بعض المطالب والدفاع عن موقعه الخاص بدل محاولة فهم المخاوف الكامنة للطرف الآخر.

4.96 لا يُفيسون النّجاح إلّا عبر تنازل الخصم لهذه المطالب، الفوز هو كل شيء بالنسبة إليهم.

4.97 عادةً ما تجري المفاوضات في جوٍّ من العدائية وينظر المفاوض إلى الطرف الآخر على أنه خصم ومناوئ يجب إلحاق الهزيمة به.

4.98 لا يبحث أو يرغب أي طرف في جوٍّ مماثل في إسعاد الطرف الآخر. في الكثير من الحالات، لا يحقق أي من صاحب العمل أو الموظفين ما أرادوا حقاً تحقيقه.

4.99 بسبب اعتبار المفاوض التنازل دليل ضعف، تتطلّب المفاوضات الكثير من الوقت، كما أن عملية اتخاذ القرار بطيئة بينما يسعى الأطراف إلى الدفاع عن موقفهم الخاص.

4.100 تزيد هذه المقاربة من احتمال عدم التوصل إلى تسوية.

4.101 لم يعد يُنظر إلى هذه المقاربة التفاوضية على أنها مهمة أو أنها توصل إلى النتائج المطلوبة من مفاوضات ناجحة. يزيد الميل أكثر فأكثر نحو مفاوضات المصلحة الذي ستنم دراسته بالتفاصيل في ما يلي.

| المفاوضة التفاوضية: ما اللعبة التي عليك اعتمادها؟ |                                           |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| المواقف الصارمة                                   | المواقف المرنة                            |
| المشاركون خصوم.                                   | المشاركون أصدقاء.                         |
| الهدف هو النصر.                                   | الهدف هو التوصل إلى اتفاق.                |
| طالب بإجراء تنازلات كشرط للعلاقة.                 | قم بتنازلات من أجل تحسين العلاقة.         |
| كن صارماً مع الناس وفي معالجة المشكلة.            | كن مرناً مع الناس والمشكلة.               |
| لا نتق بالآخرين.                                  | ثق بالآخرين.                              |
| إثبت في موقفك.                                    | غير موقفك بسهولة.                         |
| أطلق التهديدات.                                   | قدّم العروض.                              |
| ضللهم حول قصدك ومبتغاك.                           | أفصح عن بيت القصيد.                       |
| طالب بمكسب من طرف واحد كتمن للاتفاق.              | إقبل بخسارة من طرف واحد للتوصل إلى اتفاق. |
| إبحث عن جواب واحد، أي الذي ستقبل به.              | إبحث عن جواب واحد، أي الذي سيقبلون به.    |
| ألح على موقفك.                                    | ألح على الاتفاق.                          |
| حاول الفوز في مسابقة نوايا.                       | حاول تجنّب تنافس حول النوايا.             |
| مارس الضغوط.                                      | إرضخ للضغوط.                              |

## 4.4.2 مفاوضات المصلحة

- 4.102 يعي مفاوض المصلحة أن "الطرف الآخر" إنسان وله وجهات نظر ومعتقدات عميقة ومرتسخة.
- 4.103 على الرغم من أن هذا المفاوض قد لا يتفق مع معتقدات الطرف المقابل، لكنّه يعترف بحقه في ذلك ويحاول فهم المنطلق والدافع بالنسبة إليه. يساعد الاعتراف بهذا الأمر مفاوض المصلحة في اكتشاف ما يريد الشخص الآخر حقًا بدل الرغبة المُعلنة. وينظر مفاوض المصلحة إلى أبعد من الكلمات أو المواقف حيال المسائل الجاري معالجتها.
- 4.104 تساعد هذه المقاربة أيضًا في خلق جوٍّ من الثقة والاحترام حيث لا يكون "الشخص" موضع هجوم، بل تركّز المفاوضات على "المسائل" ليتمّ حلّها.
- 4.105 كما أسلفنا آنفًا، يجب أن تستمر علاقة العمل بعد انتهاء المفاوضة الجماعية.
- 4.106 من أجل تحقيق فائدة، على العلاقة أن تخرج من عملية التفاوض بوضع أفضل ممّا كانت عليه سابقًا، أو على الأقل سليمة. كما أن التوصل إلى تفاوضٍ بين طرفين يشعران بأنّهما حقًا أمرًا ما يسمح بخلق جوٍّ أفضل للعلاقات بين الاثنين من شعور أحد الطرفين بأنّه هُزم. وثمة خطر مُحقق يتمثّل في محاولة هذا الطرف الانتقام لاحقًا - ليس من الضروري أن يتم ذلك في خلال مفاوضات أخرى، ولكن مباشرةً عبر سلوك على مستوى "العمال".
- 4.107 من أجل تحقيق نتيجة مقبولة من الجميع، سيحاول مفاوض "المصلحة" معرفة طريقة تفكير الطرف الآخر. قد يتمّ تحقيق ذلك أحيانًا عبر النظر إلى المشكلة من وجهة نظر الطرف الآخر ووضع نفسه في حذاء الشخص الآخر.
- 4.108 ليست بالعملية السهلة إذ إن الأشخاص لا يتشابهون ولا يتمتّعون بالخلفية عينها أو الحافز نفسه.
- 4.109 ليس من الضروري أن يكون هذا التغيير تغييرًا كاملاً، بل يعكس قدرةً على فهم وجهة النظر الأخرى. يسمح فهم مماثل لك بتحديد الحلول لمشكلتك التي تتواءم مع حاجات الطرف الآخر أيضًا وتقديمها. كما قد يسمح لك ذلك بإعادة تقييم جدارة موقفك وجعله أكثر فاعليةً واستدامة. خذ وجهات النظر التالية هذه بعين الاعتبار:

| الموظف                                                                                                                                                                                                                                | صاحب العمل                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إثر ارتفاع كلفة المعيشة، أحتاج إلى المزيد من المال.</li> <li>- أعرف أفرادًا يتقاضون أجرًا أكبر وهم يشغلون الوظيفة عينها.</li> <li>- صاحب العمل فظّ، لا يسألني عن كيفية سير العمل.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مع ارتفاع التكاليف، لا أستطيع زيادة الأجور.</li> <li>- أعرف شركات تدفع أقل للعمل الذي نؤديه.</li> <li>- أنا شخص مهذب لأنني لا أتحلّل في خصوصيات الموظف.</li> </ul> |

## 4.110 مفاوضات المصلحة:

- أ. يتجنب لوم الطرف الآخر. عندما يتم تحديد المشكلة ويتحمل الطرفان وزرها وعليهما السعي إلى حلها.
- ب. يشرك الطرف الآخر في عملية الحل ويجعله بالتالي جزءاً من الحل. عندما يحصل ذلك، يرتاح الطرفان للنتيجة. لكن الأهم، أنهما سيعملان من أجل نجاح العملية وسيصبحان على استعداد أكثر للعمل معاً على المسائل المستقبلية.
- ج. لا تبالغ في المشاعر. الاصغاء لا الانفعال أساسي، وكذلك الأمر بالنسبة للردود المتحلية بالصبر والبصيرة. إعلم أن النوبات العاطفية قد تُنقّي الأجواء كعاصفة رعدية أو تعطي الشخص سمعة المفاوضات "الصارم" بينما تسمح له باستيعاب تسوية في وقت لاحق. قد يكون مرئياً مع الأشخاص وصارماً حيال المشكلة، على سبيل المثال، ويحافظ على موضوعيته ويخضع للمبدأ لا للضغوط.
- د. إصغ. الاصغاء جزء أساسي في نجاح دور مفاوضات المصلحة. لكن، ليكون الاصغاء فاعلاً، عليه أن يكون نشطاً. ستتعلّم عبر الاصغاء بشكل فاعل.

الاصغاء

| مفاتيح الاصغاء الفاعل                                                                                                                                                                                                                                                     | المستمع السيء                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | المستمع الجيد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- جد مجال اهتمام.</li> <li>- إحكم على الفحوى لا الطريقة.</li> <li>- حافظ على هدوئك.</li> <li>- إعمل على الاصغاء.</li> <li>- قاوم الإلهاء.</li> <li>- أبق عقلك منفتحاً.</li> <li>- إستغل حقيقة أن الفكرة أسرع من الكلام.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يكثرث إلى المواضيع الجافة.</li> <li>- لا يكثرث إن كانت الطريقة هشة.</li> <li>- يميل إلى التجادل.</li> <li>- لا يظهر أي مساهمة، اهتمامه زائف.</li> <li>- يسهل إلهاءه.</li> <li>- يتفاعل مع الكلمات العاطفية.</li> <li>- يميل إلى الابحار في أحلام اليقظة مع المتحدثين البطيئين.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- يسأل عما يمكنه اكتشافه.</li> <li>- يحكم على الفحوى ويتخطى أخطاء طريقة إيصال الفكرة.</li> <li>- لا يحكم قبل أن يكتمل فهمه للأمر.</li> <li>- يعمل بجهد ويظهر نشاطاً بارزاً.</li> <li>- يتجنب أو يحارب الإلهاء. يتسامح مع العادات السيئة ويعرف كيف يركّز.</li> <li>- يحلّل الكلمات لكن لا يتعلّق بها.</li> <li>- يتحدّى، ويستشرف، يوجز عقلياً، ويُقيّم الدليل ويقرأ بين السطور.</li> </ul> |

4.111 يولي أهمية كبيرة لما يتم قوله. يبحث عن توضيح لتجنب الغموض والشكوك (عبر إعادة الصياغة والتكرار، ما يظهر أنك كنت تُصغي حقاً).

4.112 يبدأ بطرح أسئلة مفتوحة، ثم تحقق بواسطة أسئلة المتابعة. تابع طرح هذه الأسئلة حتى تحظى بالمعلومات التي تطلبها.

4.113 يتحدث مفاوض المصلحة ويعالج المسائل بشكل وطريقة بوسع الطرف الآخر فهمها. كن واضحاً ودقيقاً واستعمل الكلمات التي تنقل رسالتك بوضوح. تجنب المصطلحات التقنية غير الضرورية. لا تحاول التفوق باستعمال لغة مُنمّقة. فإن حاولت ذلك، سيتوقف الطرف الآخر عن الاصغاء. عندئذ، ستفقد القدرة على التأثير في أفكارهم أو تغييرها.

4.114 لا يهتم مفاوض المصلحة لنتيجة الفوز/الخسارة، بل يريد نتيجة تؤمن فوز الطرفين، كاتفاق يعكس مصالح الطرفين، وذلك من خلال الاستعداد لعدم إطلاق الأحكام حيال ما يريده الأشخاص بالاستناد إلى ما يقولونه فقط. يبحث مفاوض المصلحة على المصالح الحقيقية التي تقبع وراء المطلب.

4.115 يسأل عن السبب ويبحث وراء التصريح والفصاحة عن السؤال الحقيقي. ما الذي يعنونه حقاً؟ ما الذي يسعون حقاً الى تحقيقه؟

4.116 يدرك مفاوض المصلحة أن المصلحة الأقوى هي الحاجات الانسانية، والأمن، والاعتراف، إلخ. وأنه عبر معالجة هذه المسائل وحلها أولاً، يصبح من السهل التعامل مع المسائل الأخرى. ومن أبرز الأمثال على ذلك، متلازمة "لا أقبل بأقل مما أملكه اليوم".

4.117 لا يتجاهل مفاوض المصلحة مصالح الآخرين أو يعتبرها غير مهمة. يحمل تحديد هذه المصالح عادةً مفتاح حل أي مسألة.

4.118 يدرك مفاوض المصلحة ما يريد تحقيقه، لكنه مرن حيال طريقة الوصول إلى هذه النتيجة. كما أنه يستحدث الفرص ولا يعتمد على تحقيق حل واحد فحسب.

4.119 كون المفاوض مفاوض مصلحة يطرح سؤالاً أساسياً:

كيف أتمكن من التفوق في المفاوضات إن سمحت للطرف الآخر أن يحقق حاجاته أيضاً؟

4.120 أما الإجابة فتتلخص بأنّ للأشخاص المختلفين حاجات مختلفة، التي من الممكن تحقيقها من دون التقليل من شأن ما حققه أحد الأطراف. كم شخصاً لديه حاجاتك نفسها؟

### 4.4.3 أنواع أخرى من التفاوض

4.121 يُمكن توضيح النماذج الأخرى من "أنواع" المفاوضات كالتالي:

| (1) الطرف أ: يعطي/يأخذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | الطرف ب: يعطي/يأخذ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| كلا الطرفين على استعداد لإعطاء أمر ما من أجل الحصول على ما يريدانه والشروع في المفاوضات مع خطة. يشكّل مدى التنازل ووقت تقديمه التفاصيل التي يجب حلّها. تتمتع هذه المعادلة بأكبر فرصة نجاح.                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |
| (2) الطرف أ: يعطي/يأخذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | الطرف ب: يأخذ/يعطي |
| تتمتع الصيغة (2) بفرصة جيّدة للنجاح إذ يدرك الطرفان أن تسوية جيّدة تتطلب من الطرفين أن يمنحا شيئاً ليأخذا شيئاً آخر في المقابل. سيُعطي الطرف الأول بعد أن يستحصل على ما أراده. أما الصعوبة في هذه الصيغة فتكمن في قرار الطرف المتلقّي كمية المكاسب الممكن تحقيقها من دون تقديم أي شيء في المقابل. إن ذهب المتلقّي بعيداً أو انتظر وقتاً طويلاً لفعل المثل، قد يُقرّر المعطي أن يلغي التنازلات التي قدّمها سابقاً وقد يصل الطرفان إلى طريق مسدود. |                    |
| (3) الطرف أ: يأخذ/يعطي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | الطرف ب: يأخذ/يعطي |
| في هذه الصيغة، يأتي الطرفان إلى طاولة التفاوض مع الاعتقاد أنّهما لن يُقدّما أي شيء حتى يُحصلان شيئاً ما. سيصلان إلى حائط مسدود بسرعة ويراوحان مكانهما إلّا إذا أبدى أحد الطرفين إستعداده للمخاطرة وتقديم شيء بُغية الحصول على شيء آخر. إن لم يتحرّك أي من الطرفين، لن تتطلق المفاوضات.                                                                                                                                                           |                    |

### 4.5 تكتيكات المفاوضة

4.122 سنعالج في هذا السياق بعض تكتيكات التفاوض أو الاستراتيجيات الشائعة والمسائل التي تحلّها.

4.123 في حين يتمّ درس كل من هذه التكتيكات لجهة استخدامها أو نبذها في مقارنتك الخاصة، من المهم، بصفتك مفاوضاً، أن نعيها وأن نتّكّن من مجابعتها بشكل فعّال عندما يستخدمها خصومك.

4.124 عند استعمال تكتيكات مختلفة، على المفاوض أن يضع نصب عينيه المسائل التي يتطلّب تحقيق أهدافه ومآربه حلّها. فالتكتيكات مجرد أدوات لتحقيق نتيجة ما وليست نفسها المبتغى.

### 4.5.1 الصورة العامة

4.125 يكمن في بال خصمك حس توجّه يتعدّر تجنّب حيال النتيجة النهائية للمفاوضات. من الممكن تضمين التعليقات حول موقف الطرف الآخر التي تستبعد مقترحات خصومك الشاملة، إذ إنّها لا تتوافق مع توجّه القطاع. يدحض هذا التكتيك دائماً التوقعات.

4.126 غير أنّه من الحيوي أن تتوافق هذه المقاربة بصدق مع أهداف القطاع ولا تفسح بالمجال أمام مفاوضات حول عناصر محدّدة من الاتفاق.

4.127 يجب توجيه رسائل مماثلة إلى المصادر في مكان العمل عندما يكون ذلك ممكناً، كما يجب توفير نقاط تركيز لإعادة النظر أثناء مناقشة المقترحات الفردية. ما لم تكن الصورة العامة تصوّر نمط "بقاء على قيد الحياة" بالنسبة إلى المؤسسة، يجب أن تُبرز جلياً الأوجه الايجابية لمقترحات صاحب العمل.

أمثلة: "تجري مفاوضاتنا في إطار أسوأ أزمة اقتصادية في الذاكرة الحية، بالإضافة إلى انخفاض يقارب 35% في الطلب بالمقارنة مع السنة الماضية."

"نتج منافسوننا بضاعة أرخص بنسبة %X مثلاً، كما يطالب العملاء بزيادة في النوعية. لذلك، من الحيوي أن تبقينا هذه المفاوضات في موقع تنافسي وتزيد من النوعية والانتاجية ليبقى المشروع التجاري قابلاً للحياة."

### 4.5.2 ضيق الوقت

4.128 يتضمّن ذلك وضع مسار حاسم للمفاوضات، لا يتعلّق بحاجاتك فحسب، لكن بحاجات الطرف الآخر بشكل خاص. تسمح الاستفسارات والمعلومات عبر مقارنة "جس النبض" في مكان العمل بالكشف عن مسائل الوقت التي من الممكن أن تسمح بممارسة الضغوط باتجاه التسوية.

4.129 من وجهة نظر المشروع التجاري، يجب ألا يتصادف التوقيت مع الانتاج أو النقاط الموسمية المحورية حيث يوسع الموظفين ممارسة ضغوط وإمكانية تعريض المؤسسة للخطر. من أجل تحديد مسائل "التوقيت الخطر"، يجب أن تجرى أوسع استشارات وتشمل المشرفين والمدراء.

### 4.5.3 الخبير

4.130 في حين أن أحد محامي صاحب العمل عادةً ما يشغل هذا المركز أثناء المفاوضات، قد تتوفّر بعض المسائل ذات الطبيعة التقنية التي تتطلب ملاحظات أو ردًا من قبل "الخبير" في فريقك. يجب الحرص في هذه الحالة على أن تتحصر الملاحظات بالتوضيح أو الرد وألا تؤدي إلى تنازلات حيال مطالب منفصلة. قد يتمكن الخبير أيضًا من استخلاص بعض العوامل وراء مطالب الموظفين عبر طرح أسئلة حكيمة بالاستناد إلى معرفة وطيدة بالعمليات. بالإمكان وضع بعض المطالب جانبًا عبر تدخلات إدارية من جانب الخبير بدل مفاوضات على تنازلات تعاقدية إن توفّرت العوامل الصحيحة.

### 4.5.4 الرجل الجيد/الرجل السيء

4.131 عادةً ما يُنظر إليها على أنها أكثر التكتيكات مسرحية التي قد تتفكك، ولكن عليك أن تعلم أيضًا إن كانت تُستخدم ضدك. يتمحور هذا التكتيك حول لعب شخص دور الودود ويظهر إرادة لإحراز التقدم في حين أن الشخص الآخر يضع المعوقات. تُحدّد مقارنة "الرجل الجيد" عادةً هذه الجمل:

"أنظر، أرغب حقًا في إصلاح الأمر والمتابعة، لكنّ فلانًا هو المشكلة الحقيقية. هل نستطيع إصلاح الأمر لنقدّم له ما يُقيّبه صامئًا ولا يسمح له بالضغط عليّ؟"

4.132 قد يكون هذا التكتيك مفيدًا أيضًا حيث يتم تجاهل المعارضة الظاهرة لأحد المفاوضين عند رفع الجلسة أو في المناقشات الجانبية.

4.133 أكرر مجددًا أنه عليك الحرص على أن تجري التنازلات في إطار الحزمة الشاملة وألا تؤدي إلى انتقاء أولويات صاحب عملك، المطلوب تلو الآخر.

#### 4.5.5 شروط إقفال الصفقة

4.134 يتم ذلك عندما يبدو أن كل شيء قد حُلَّ أو عند بروز أي تنازل تمّ سابقاً أو حتى أي عرض جديد. قد يكون هذا فاعلاً، لكن عليك ألا توجّل أيّاً من "المطالب التي عليك تحقيقها" إلى الآخر بالاعتماد على هذا التكتيك.

4.135 من وجهة النظر المقابلة، على فريق التفاوض الخاص بك أن يكون حذراً من تقديم أي تنازل إضافي من أجل التوصل إلى تحقيق تسوية فحسب، بدا أنّها جارية على قدم وساق أساساً. قد تؤدي مقارنة "لا يزال هناك أمر واحد"، إن تم التنازل لتحقيقه، إلى مطالب إضافية.

4.136 تتم مجابهة هذا التكتيك عبر الحرص على التعامل مع المقترحات كلّها بشكلها النهائي خلال المفاوضات. سيقطع التكرار والتعبير الواضح أن كل المطالب القائمة والواردة متوقّرة على طاولة المفاوضات، الطريق أمام هذا التكتيك.

#### 4.5.6 استخدام الصمت

4.137 ثمة ميل طبيعي في أي جو اجتماع إلى ملء الفراغ الذي يخلف الصمت. نفعل كلنا هذا أثناء إجراء محادثة ما.

4.138 قد يخلق إفساح المجال أمام صمت متعمّد في خلال المفاوضات ميلاً طبيعياً للطرف الآخر ليملأه. قد ينتج عن استخدام هذا التكتيك في بعض الأحيان عرض الطرف الآخر لمعلومات في طريقة مُرتجلة وقد تكشف الكثير.

4.139 على فريق التفاوض الخاصة بك أن يكون واعياً من الناحية التكتيكية ليملأ الفراغ الذي يُخلّفه الآخرون، أكان ذلك عبر ردود شفهيّة أو لغة الجسد.

### 4.5.7 الحزم

4.140 يتضمن هذا الأمر وضع موقف حيث تترابط عوامل التسوية المقترحة كلها. عادةً ما ترتبط هذه المقاربة بالصورة العامة".

4.141 يُخلف الالتزام التام بهذا التكتيك عادةً مجالاً محدوداً للتوصل إلى التسوية بشكل تدريجي بالارتكاز إلى التنازلات والتنازلات المضادة. إن تمّ القبول بمقاربة الحزمة ثم بدء وضع مطالب على حدى أو التنازل عنها الواحد تلو الآخر، لا يعود للحزمة الأساسية أي مصداقية نظراً إلى وجود عدد كبير من المسائل الواجب معالجتها. كما تصعب إدارة التراجع عن المواقف حيال النقاط المنفردة في إطار "حزمة" إذ إن إعادة صياغة المسائل الأخرى ضرورية كي تبقى الكلفة الشاملة هي نفسها.

4.142 يجب أن تطلعك تحضيراتك البحثية والمناقشات الأولية على توافر مقارنة قابلة للحياة ومناسبة لمفاوضاتك.

### 4.5.8 خيارات التسوية

4.143 يتضمن ذلك تحديد طريقتين على الأقل لإنجاز التسوية. عندما تواجه مسألتين مُعلقتين أو أكثر وحيث لا يرجح التنازل النقطة تلو الأخرى، قد تُشعر حزمة شاملة للتسوية مهندسة بطرق عدّة الطرف الآخر بالرضى في ما يتعلّق باختيارهم خيار الحزمة بدل تقديم التنازلات في مقارنة واحدة.

4.144 يجب الحرص على أن تكون النتيجة النهائية لأي خيار ايجابية نوعاً ما، حتى لا يسوء موقف الأطراف بالخيار النهائي. قد تكون هذه أداة قويّة ولكن عادةً ما تتطلب التحضير والدرس في خلال المفاوضات.

### 4.5.9 إعادة صياغة الانجازات

4.145 عندما تتعثر المفاوضات، من المفيد عادةً ايجاز التقدّم المُحرز حتى تاريخه، ما ينقل التركيز من المسائل التي لم يتم التوافق عليها إلى المكاسب والفوائد الإجمالية التي تم الاتفاق عليها والتي لن تتحقق ما لم يتم التوصل إلى تسوية.

4.146 تُعيد النظر في الأوجه الإيجابية في الاتفاق السابق بدل التركيز على الاختلافات الحالية للأطراف وتضع المفاوضات الإجمالية في نصابها.

#### 4.5.10 التأجيل

4.147 التأجيل جانب بالغ الأهمية من المفاوضات. فهو يؤثر في توقيت المفاوضات ككل، ويسمح بالنقاش وجمع معلومات إضافية، كما يسمح للعواطف بأن تهدأ (بحسب طولها) وللمعلومات بأن ترسل إلى الأطراف المعنية خارج طاولة المفاوضات.

4.148 يسمح التأجيل (المُتَّق عليه بشكل مناسب) بتقدّم المحادثات والخروج عن الطريق المسدود عندما يعاد النظر في المواقف والمسائل أثناء فترة الاستراحة. وقد تم حل الكثير من الأمور في الردّهات، أثناء إحضار مشروب أو التوجه إلى المراض.

4.149 غير أنّه من المهمّ، عند النظر في تأجيل ما، أن يدرك الطرف الذي يسعى إلى التأجيل أنّه، عند استئناف المفاوضات، سيتوقّع الطرف الآخر تعديلاً في الموقف. إن لم تكن هذه هي الحالة، على الطرف الداعي للتأجيل أن يكون واضحاً في التعبير عن أنّه ليس من المرجح تغيير موقفه هذا وأن السبب وراء التأجيل لا يتعلّق ببلورة موقف إضافي. قد يكون السبب السليم للتأجيل هو المناقشة بين أفراد فريق التفاوض الخاص بصاحب العمل أو المناقشة مع المكتب الأساسي/الرؤساء/خبراء آخرين في فريق الإدارة.

#### 4.150 تذكّر:

السبب الآخر السليم والشرعي لطلب تأجيل هو الإرهاق أو الجوع أو الحاجة إلى الذهاب إلى المراض. ما من جائزة لقوّة التحمّل في أثناء المفاوضات أو للشعور بعدم الراحة أو عدم القدرة على التركيز. عندما تكون المفاوضات أكثر إرهاقاً جسدياً ومتعبةً بالتحديد، تكون عندئذ أكثر عرضةً لاقتراف خطأ أو إجراء تنازل خاطئ. لا تتردّد في طلب استراحة لخمس دقائق لتجنب هذا.

#### 4.5.11 التركيز على الأفكار المسبقة

4.151 يرتبط هذا التكتيك بالتحديد بالشخصيات والصفات السلوكية للأفراد وعلى مفاوضي صاحب العمل تجنبه. لكن، يجب ألا يتم الاعتراف به عندما تستخدمه أطراف أخرى. نجد هذه الحالة جليةً عندما يُدلي الطرف الآخر بملاحظات شخصية عنك وعن فريق التفاوض الخاص بك.

4.152 قد تشمل المجالات التي قد تكون عرضةً لإطلاق التعليقات ما يلي:

أ. الاختلاط العرقي أو الجنساني في فريق التفاوض.

ب. سن أو عدم خبرة المفاوضين.

ج. التهجم على سلطتك من أجل التسوية. قد يتم ذلك إن صنفك الطرف الآخر أنك لا تتمتع بالسلطة للتفاوض.

د. "متلازمة الهر السمين"، إذ تبدو الإدارة كمن يسعى لاستخراج تنازلات من أكثر الذين لا يستطيعون تقديمها.

4.153 يحرف استعمال تكتيكات مماثلة مسار المفاوضات عن التركيز على المسائل الحقيقية. على مفاوضي صاحب العمل أن يحذروا من تقديم تنازلات عندما تسير المفاوضات في هذا السياق. يدرك المفاوض المتمتع بالخبرة كيف يتعامل مع التعليقات غير المنتجة والتي لا طائل منها، ويكون ذلك معظم الوقت بتجاهلها والالتزام بالمسائل القائمة.

#### 4.5.12 أطراف العمل

4.154 يعني ذلك أحياناً تهميش بعض المسائل المُعقّدة التي لا يُمكن حلّها من دون قدرٍ كبيرٍ من البحث والمناقشات. يطلب من فريق عمل أو فريق مُصغّر أن يتعامل مع هذه المسائل بعيداً عن طاولة المفاوضات وربما يُحضرها مُجدداً إلى الطاولة في وقتٍ لاحق. يتعلّق ذلك بالمفاوضات الواسعة النطاق التي تضمّ أصحاب عمل متعددين.

4.155 يجب الحرص على أن يكون إعلام فريق العمل واضحاً وأن أي اكتشاف ستتم توصية مناقشته من قبل فريق التفاوض برمته.

4.156 يرفع إنشاء فريق عمل التوقعات دائماً ويوسعه أن يؤدّي، في حال عدم إدارته بطريقةٍ حكيمةٍ، إلى مفاوضات متواصلة.

4.157 يجب ألا تحوّل المسائل التي لن يتم التنازل عنها أو معالجتها بطريقةٍ إيجابيةٍ إلى أطراف العمل. لا توافق على فريق عمل إن كنت لا تملك أي نطاق نهائي أو نية للتفاوض على المسألة. يكرس العديد من المشاركين في فرق العمل الكثير من وقتهم وجهدهم للتوصل إلى حلول وتحديدّها إلى أن يُهضم حقّهم عندما يتم تجاهل النتيجة أو توضع جانباً في خلال المفاوضات.

#### 4.5.13 التشكيك أو التوضيح

4.158 من التكتيكات الشائعة والضرورية في المفاوضات تلك التي تتمحور حول التشكيك أو توضيح المطالب. على التشكيك أن يتضمّن أسئلةً مفتوحة لتفسير المطالب والتأثيرات لأي تنازل. حدّد افتراضات الطرف الآخر بأن التنازل عن الطلب يركّز إلى الحاجة الملموسة التي يتم تحقيقها.

4.159 يخلق ذلك دوماً فرصة للمناقشات حول حلّ المطلب الذي يتمّ توضيحه بشكل أكبر.

#### 4.5.14 لا ردّ

4.160 ما من واجب يُلزم أيًا من الأطراف في المفاوضات توفير جواب للمطالب المقدّمة كلّها، لكن، قد يؤدي تجاهل مطلبٍ ما إلى زيادة الغموض. وقد يُشكّل عدم رد أي من الأطراف على المطلب إشارةً إلى الطرف الآخر أنّه تمّ القبول بالمطلب (وقد لا تكون هذه هي الحالة).

4.161 لن يؤدي تجاهل مطلب ما إلى اختفائه، كما يأمل بعض المفاوضين الذين يستخدمون هذا التكتيك.

4.162 يجب مراجعة كل مطلب ومراعاته، بالإضافة إلى إعداد جوابٍ وإرساله، حتى لو كان نفيًا. عليك الحرص أيضًا على أن تتمّ الإجابة على المطالب التي تقدّمها كلّها. أطلب جوابًا إن لم تحصل عليه.

#### 4.5.15 الاقتراح المضاد

4.2 عندما تكون المطالب المقدّمة غير مقبولة، إنّما مستندة إلى مجال يتطلّب الانتباه وتوفير حل، بوسعك إعداد اقتراحات رسمية مضادة وتقديمها.

4.163 يجب أن تأتي هذه بشكل بنود قابلة للتضمين في العقد النهائي. من الممكن تقديم هذه قبل الانطلاق الرسمي للمفاوضات أو تتم بلورتها مع تقدّم المفاوضات.

4.164 إن قُدّمت الاقتراحات قبل انطلاق المفاوضات، يجب أن ترتبط بمطالب المستخدم المُحدّدة في المجالات التي أنت على استعداد للمناقشة فيها فحسب.

#### 4.5.16 الرد على الجمهور

4.165 صحيح أن الطرفين قد يشركان متحدّين باسمهما أو محامياً لمناقشة المسائل ومعالجتها في خلال المفاوضات، لكن لا تغفل أهمية المفاوضين في الطرف المقابل.

4.166 في الكثير من الحالات، سيتشكل هؤلاء من موظفيك الذين يعرفون تماماً الأشخاص في مؤسستك وطريقة عملها.

4.167 يجب أن تصل أجوبتك إلى الذين سيتأثرون بشكل مباشر بنتيجة المفاوضات والذين تربطهم بالإدارة علاقة يومية. سيكون للمفاوضين رأي في صياغة الاتفاق الجماعي النهائي في خلال المناقشة التي يليها تأجيل وإرسال معلومات إلى الموظفين الذين يحضر المفاوضات نيابة عنهم.

4.168 وبالتالي، يجب أن تُصاغ الأجوبة بمصطلحات يفهمونها وتتمتع بالمصداقية بالنسبة إليهم في القطاع الذي يعملون به. من الحيوي أن تجذب موظفيك أينما تلاحظ وجود عوامل خارجية وتأثيرات لا تتعلق بعمليات مؤسستك (والتي قد تتأثّر من جدول عمل منظمات الموظفين).

4.169 قد يظهر عامل إضافي، ألا وهو هجوم ممثلي الموظفين على مصداقية الإدارة أو قابلية القطاع للحياة من دون أي أساس لذلك.

4.170 غالباً ما يتميّز هذا بتهديد بعقوبات أو ضرر يلحق بالمؤسسة أو بممثلي الإدارة أنفسهم. في هذه الحالة، واجه موظفيك بشكل مباشر لمعرفة ما إن كانوا سيشاركون في التكتيكات المعتمدة أو نبذها. إ طرح عليهم السؤال مباشرة إن كانت وجهات النظر المعبر عنها هي نابعة منهم وعلى أي أساس يتبعون هكذا وجهات.

4.171 إن لم يكن جو المفاوضات ملائماً لاعتماد هذه المقاربة، إسع إلى الحصول على تعليقاتهم في خلال الاستراحة.

#### 4.5.17 تكتيكات التخويف/التهديدات

4.172 تصل مفاوضات عديدة إلى نقطة قد يلجأ في خلالها أحد الطرفين إلى التهديد باتخاذ إجراءات في حال عدم التوصل إلى أي تسوية. على الرغم من أن هذه التهديدات قد تكون حقيقية، يجب إيلاء انتباه خاص عند تبني مقاربة مماثلة. قد تراكم التهديدات الصريحة ضغطاً كافياً لتحقيق تسوية. غير أن التسويات المبرمة على هذا المنوال تُثير الاستياء والانتقام في بعض الحالات.

4.173 من الاعتبارات المهمة الأخرى، عدم المبالغة في ردّ الفعل على التهديدات والمحافظة على التركيز على أولوياتك الاستراتيجية.

4.174 إن كانت نتيجة المحادثات الناجحة مهمة للغاية، قد يؤدي ذلك إلى بروز مسائل مثل التكرار عندما لا يتم التوصل إلى تسوية ويجب أن ينقل هذا الأمر إلى الطرف الآخر على أنه نتيجة طبيعية، آخذين بعين الاعتبار الجدوى المالية للمؤسسة بدل مظهر الانتقام أو الأفعال العقابية.

#### 4.5.18 الاقتراحات المتطرفة

4.175 تبدأ مفاوضات عديدة مع مواقف افتتاحية متطرفة لكل طرف. هذا التكتيك مُصمَّم على الدوام لخفض توقّعات أي من الطرفين. بينما هذا التكتيك مشروع عندما تواجه مطالب لا تكون ضمن المنطقة المحددة، إسعَ لإيجاد مبرر للموقف المُعتمد حتى فضح سخافة الموقف المقابل أو تطرفه.

4.176 إن استخدمت تكتيكاً مشابهاً من جهتك، ربما عليك إعادة النظر في الموقف، عندما يُشارف الأطراف على انهيار المفاوضات.

4.177 تؤمن محافظتك على موقف متصلّب على طاولة المفاوضات، عندما يعيد خصمك المسائل إلى طرفه للنظر في إجراء صناعي (على سبيل المثال)، ذخيرة كافية لإشغال الموظفين الذين اقتيدوا للظن أنك غير مستعد للتفاوض أكثر. وبالعكس، بوسعك تطبيق ضغوط مماثلة إن كان موقف خصمك لا يمكن الدفاع عنه.

4.178 عادةً ما يبرز تأثير تكتيك إعادة النظر في الموقف في المفاوضات حيث يُشكّل تحكيم العرض النهائي العملية المُتفق عليها للخروج من أي طريق مسدود.

4.179 يترك تحكيم العرض النهائي للمحكّم مجموعة مختارة من مواقف الأطراف المتعددة من دون القدرة على التوافق على حزمة توصيات. على الرغم من قلة استخدامه في هذه الأيام، لا يزال تحكيم العرض النهائي موجوداً كأداة للحل في بعض العقود الجماعية.

#### 4.5.19 "كلا"

4.180 سيأتي وقت عندما يكون جوابك في المفاوضات هو "كلا". في هذه الحالة، فليكن رفضك واضحًا جدًا. قد تكون الإجابة بـ"كلا" صعبة. والحرص على معرفة الطرف الآخر أنك تعني ذلك أكثر صعوبة.

#### 4.5.20 عصف الأفكار

4.181 يتم استخدام هذا التكتيك على أفضل حال في خلال الاستراحة للتأكد من أن فريقك مشترك بالكامل وهو تكتيك فاعل بشكل خاص عند الوصول إلى حائط مسدود.

4.182 المكونات الأساسية:

أ. لا تقيّم الأفكار.

ب. لا ترفض أي أفكار قد تبدو ساذجة أو تافهة.

ج. سجل أسماء رافضي الفكرة.

د. توسّع في كل فكرة.

هـ. قلّص الخيارات بعد المناقشة ومن خلال الاستحصال على موافقة الآخرين. من المرجّح أن يكون الخيار الأخير هو الأكثر نجاحًا.

4.183 يعني ذلك عصف الأفكار بين أفراد فريق تفاوض صاحب العمل الخاص بك. يجب عدم عصف الأفكار بهذه الطريقة مع المفاوضين في الطرف المقابل.

#### 4.6 نفسية التفاوض

4.184 وضع عدد كبير من البحوث حول سلوك الأشخاص وعلاقتهم بالمفاوضين على مدى العشرين سنة الماضية بشكل خاص.

4.185 نحاول في ما يلي إيجاز ما تم اكتشافه. يجب أن يُعامل ما يلي بحذر لأن العديد من الدراسات كانت زائفة وتحاول كل منها أن تتمتع بخصوصيات فريدة، وقد يكون السياق والمتغيرات الأخرى المحيطة بتفاوض معين مؤثرًا للغاية.

4.186 وبالتالي، التصريحات التالية تعميمات شاملة وهناك دائماً الكثير من الاستثناءات والمؤهلات بالإضافة إلى البحوث المعقدة وراءها:

أ. تُشكّل الدقائق الخمس الأولى الفترة الأكثر حرجاً في مقابلة أولية بين شخصين. ستستمر الانطباعات التي تتشكّل في خلال هذا الوقت وتتعرّز مع السلوك اللاحق الذي قد لا يتم تحليله بطريقة موضوعية، بل على ضوء الانطباعات الأولى. نميل إلى تذكّر المناسبات عندما كان انطباعنا خاطئاً ووجب إعادة النظر فيه في وقت لاحق لأنّ عددها قليل للغاية.

ب. يميل الاستهلال المبكر للسلوك التعاوني إلى تعزيز الثقة والعلاقة التعاونية. ويميل السلوك التنافسي المبكر إلى الحثّ على التنافس والشك المتبادلين.

ج. يولّد التعاون التعاون وعدم التعاون يولّد عدم التعاون.

د. يولّد تغيير تسلسلي من تعاون ضعيف إلى تعاون أقوى قدرًا أكبر من التعاون، أكثر من انخفاض مستوى التعاون أو نمط مرتفع غير متغيّر من التعاون.

هـ. يحصل المشاركون في المفاوضة على نتائج مرضية أكثر عندما ينطلقون من مواقف متطرفة والأفضل أن تكون غير متوقعة بدل المواقف الأكثر اعتدالاً.

و. يؤدي تقديم عرض أولي على مستوى التسوية المتوقعة إلى نتائج غير مرغوبة.

ز. يقدّم المفاوض البارع تنازلاتٍ أدنى مع اقتراب موعد انقضاء المهلة. المفاوض غير الماهر الذي لا يتمنّع بخبرة كافية أكثر عرضةً للانهيّار بشكل مفاجئ ومذهل بينما تتضاعف الضغوط.

ح. يبدو أن الاستراتيجية الأكثر فاعليةً تقضي بتوفير المطالب الاستهلاكية مع تنازلات تدريجية. يُعتبر تقديم تنازل كبير في البدء، ثم المحافظة على صلابتك أقل فاعلية.

ط. يُحقّق الأشخاص الذين يُقدّمون تنازلاتٍ صغيرةً في خلال المفاوضات نتائج مرضيةً بشكل أكبر.

ي. ينتج عن التسويات السريعة جدًا نتائج قصوى وعادةً ما لا تتعلّق بالأولويات الاستراتيجية لأطراف المفاوضات.

ك. تميل التسويات التي تعقد بسرعة قصوى إلى تمييز المفاوضين البارعين.

ل. يميل كل من المفاوض البارع وغير البارع إلى إساءة تقدير حاجات الطرف الآخر.

م. يكون مصير المفاوضات التي تعقد عليها آمالاً كبيرة النجاح عادةً.

ن. ينجح الأشخاص الذين يتحلّون بآمالٍ مرتفعةٍ ويملكون القوة بشكل صارخ، إن لم يواجهوا جمودًا (وهذا خطر).

س. يُعرب المفاوض البارع وغير الماهر عن رضى حيال الاتفاق النهائي.

ع. لا علاقة للذكاء بالقدرة على المفاوضة أو السلوك.

ف. تُنتج الثقة بالمفاوضين تعاونًا أفضل من الذين لا يتمتّعون بالثقة عيناها.

ص. يتصرّف المفاوضون الذين يتمتّعون بأخلاقيات مرنة بطريقة متعاونة أكثر من الذين يعتمدون نظرة ثابتة جدًا للأخلاقيات.

ق. عبر تقديم تنازلات ايجابية، يظهر المفاوضون بمظهر القوي والمؤهل والقاسي أمام الخصم، وبالتالي يزدون من احتمال تحقيق تنازلات ايجابية في المقابل.

ر. الشكليات متصلة بشكل ايجابي بتسوية لصالح القضية الأقوى.

ش. يزيد تواجد طرف ثالث مستقل (ويحظى بالاحترام) من احتمال التوصل إلى اتفاق.

ت. كلما زادت الثقة في الطرف الثالث، كانت مداخلته أكثر فاعلية.

ث. يُقلَّل اعتماد اقتراح وسيط من الشعور أنَّ تقديم تنازل يُشكِّل دليل ضعف.

خ. يُحفِّز مجرَّد تواجد "جمهور" (ويشمل الحضور النفسي) المفاوضين للبحث عن التقييمات الايجابية وتجنُّب السلبيات.

ذ. يولِّد الحضور، وبشكل خاص غير المستقل، ضغطاً في اتجاه الولاء والالتزام والمدافعة عن مواقفهم المفضَّلة.

ض. تزيد الضغوط المتعلقة بضيق الوقت من احتمال التوصل إلى اتفاق وتميل إلى الظهور عبر خفض التوقعات المعقودة على المفاوضة والطلبات ونسبة التحايل.

أ. من غير المرجح أن تزيد التهديدات والوعود من احتمال التقديم الفوري للتنازلات.

ب ب. يزيد استخدام الوعود من احتمال توصل المفاوضين إلى اتفاقٍ مُرضٍ للجميع، في حين أن استخدام التهديدات يميل إلى خفض هذا الاحتمال.

ج ج. يُؤدِّي إجراء المفاوضات في ملعب طرف ما إلى تمتُّع هذا الأخير بـ"الأفضلية".

د د. يفضِّل الأشخاص العاملون في وضع تنافسي الجلوس مقابل بعضهم البعض. لكن السلوك المتعاون هو الأكثر احتمالاً في الترتيبات الأخرى.

ه ه. سيتمكن المتحدثان من التواصل بشكل أكثر فاعليَّة إن جلسا مقابل بعضهما البعض.

و و. حلَّ أعضاء الفرق المتعارضة الذين التقَّوا قبل انطلاق المفاوضات الرسميَّة حيث تمَّت مناقشة المواضيع، لكن لم يتم اتخاذ أي موقف، عدداً أكبر من المسائل وبوتيرةٍ أسرع، مقارنةً مع الفرق التي أمضت الوقت نفسه، لكن حيث التزم الناس بمواقفهم حيال في كل من المسائل ذات الصلة.

## 4.7 السلوك التفاوضي لأصحاب العمل

4.187 سيُطوّر كل مفاوض أسلوبه الخاص ومقاربته للمفاوضات. لا تظن أنه عليك اتباع أي سلوك محدد، فهذه مسألة مصطنعة، لا يمكن أن تدوم.

4.188 على الرغم من ذلك، ثمة سلوك عليك اتباعه بشكل عام وسلوك آخر عليك تفاديته. في ما يلي بعض هذه السلوكيات، على سبيل المثال لا الحصر:

أ. لا تقدّم تنازلات قبل بدء المفاوضات. التنازل غير الحكيم البارز هو تقديم تعهد بالالتزام بالمهلة المحددة كشرط أساسي لبدء الموظفين التفاوض. يُفيد هذا الالتزام أن العقد سيدخل حيّز التنفيذ إنطلاقاً من موعدٍ مُحدّد، بغض النظر عن توقيت التوصل إلى تسوية.

ب. على فرد وحيد من الفريق أن يتصرّف كالمُتحدث على الطاولة. يزيد متحدث واحد من طرفك من فاعليّتك.

ج. احرص على أن ترتبط المفاوضات بعمليّاتك (أو قطاعك)، لا تدعهم يجولون خارج هذا النطاق.

د. تصرّف دائماً بشكل مسؤول ومعقول ومنطقي. حاول المحافظة على موضوعيّتك وتجنّب الغضب.

هـ. تصرّف انطلاقاً من معرفة وطيدة في المسائل القانونية (راجع الوحدة 3).

و. استخدم اللغة المناسبة آخذاً بعين الاعتبار المحيط والحاضرين والظروف. كن موجزاً وواضحاً. لا تكن رسمياً بشكل مفرط أو مُملأ ومُسهباً بلا طائل. لا تكن خانعاً.

ز. تجنّب التعليقات الاستفزازية، والاساءة الشخصية، والتهديدات إلخ. إن ظهر التوتر جلياً، خفّف الضغط عبر تأجيل المفاوضات.

ح. لا تتحدّث بلا طائل. قد يكون الصمت أداة مفيدة. إن لم تنتبّه لما تقوله، ستقرّف خطأ.

ط. استمع بدقّة لما يقوله الطرف الآخر. كن متنبّهاً. أظهر علامات على الاصغاء الإيجابي. إطرح الأسئلة لتوضيح المسائل. أعدّ صياغة ما قاله الطرف الآخر للتأكد من فهم مشترك حيال ذلك.

ي. أظهر تضامن فريق التفاوض التابع لصاحب العمل. لا تنتقدوا بعضكم بعضاً في العلن. لا تتبادلوا اللوم.

ك. استخدم خبرات فريق التفاوض الخاص بك. ففي حين أن فريقك يتضمن قائداً واحداً وعليك الامعان في التفكير، لا أحد خالٍ من العيوب. قد يتمكن بعض أفراد فريقك من رؤية أمورٍ من خلال المناقشات المُحتدمة قد لا تتمكن من رؤيتها، وقد تأتي بقيمة مضافة عالية.

ل. لا تتخذ قرارات على طاولة المفاوضات أو بسبب حماسة اللحظة إلا إذا كنت واثقاً من ذلك. أجل وادرس الأمر مع فريقك.

م. لا تتأشّد أبداً.

ن. لا توافق على المسائل من دون فهمك بشكل تام لمحتواها وكلفتها على المديين القصير والطويل. في حال الشك، أجل المفاوضات وتناقش.

س. يأتي وقت في المفاوضات كلّها عليك الإجابة بـ"لا". في هذه الحالة، قلها بوضوح وبشكل لا لبس فيه.

ع. على الجميع تدوين الملاحظات حول ما يتم قوله. تشكّل الملاحظات الجيدة مصدراً مفيداً، في خلال المفاوضات وبعدها. وتشكّل أيضاً سجلاً تاريخياً مفيداً. قد يكرّس أحد أعضاء الفريق لهذا الغرض فحسب.

ف. أطلب من الطرف الآخر أن يدعم مطالبه بالحجج إن كان يسعى فعلاً إلى تحقيقها. اطرح الأسئلة واستطلع واستخلص موقفهم.

ص. لا تكذب أبداً: إن لم تكن تعرف الجواب اعترف بذلك واطلب تأجيلاً واكتشف الجواب. لا تشعر بالضغط للإجابة أو لاختلاق الأمور.

ق. احتفظ بلائحة للتحقق من معالجة النقاط جميعها.

ر. اعمل من منطلق مشاريعك واقتراحاتك الخاصة مع الصياغة التي ترتبها.

ش. استخدم التأجيل لتفادي خسارة السيطرة وللسماع لك بمناقشة المفاوضات ومراجعتها وتحليلها.

ت. حافظ على تواصل وطيد مع فريقك الإداري، أو صانعي القرارات، أو أصحاب عمل القطاع (للاتفاقات التي تشمل أصحاب عمل عديدين). تذكر أنك وكيلهم في المفاوضات وعليك أن تشركهم دائماً بها. يقضي دورهم بمنح التفويض. أما دورك فيقضي بالالتزام به والاستحواذ على موافقتهم لتغييره إن تطلبت الظروف ذلك.

## 4.8 الدروس الأساسية

|                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدرس 4.1: <u>التحضير المناسب</u> : يوفر التحضير صورةً جيّدةً عن خياراتك ويسمح باستخدام مرونة مخطط لها سابقاً في خلال اللحظات الحاسمة في المفاوضات.                                                 |
| الدرس 4.2: <u>السعي إلى مبدأ فوز الأطراف كلّها</u> : على كل طرف أن ينهي المفاوضات مع شعور بتحقيق مكسب ما. عليك أن تفكر بشكل استراتيجي بالفوز الذي ستسمح لموظفك وممثلهم بتحقيقه.                     |
| الدرس 4.3: <u>تجنّب سلوك التخويف</u> : تظهر الدراسات أنه كلما زادت قساوة التكتيكات، تزايدت قوّة المقاومة. يؤدي الإقناع، لا الهيمنة، إلى نتيجة أكثر فاعليّة. أظهر الاحترام، أظهر نفسك على أنك منطقي. |
| الدرس 4.4: <u>تحلّ بالصبر</u> : إمنح الأفكار والاقتراحات فترةً من الوقت لتأتي بثمارها. لا تستعجل الأمور، وللصبر مكاسبه. كن هادئاً.                                                                  |
| الدرس 4.5: <u>لا تفقد أعصابك</u> : تُشكّل المشاعر السلبية القوية عائقاً كبيراً أمام تطوير جو من التعاون واستحداث الحلول. لا تعاد الطرف الآخر عبر وضعه في موضع دفاعي.                                |
| الدرس 4.6: <u>التحدث كثيراً والاصغاء قليلاً</u> : "إن تحب الاصغاء ستكتسب المعرفة، وإن ركنت إلى أذنك، ستصبح حكيمًا."                                                                                 |
| الدرس 4.7: <u>التأثير بدل التجادل</u> : قد يكون من الممكن تفسير موقفك بشكل أفضل عبر التعليم، لا العناد والقتال.                                                                                     |
| الدرس 4.8: <u>لا تتجاهل النزاع</u> : النزاع هو جوهر المفاوضات. تعلّم تقبّل النزاع ومعالجته، لا تتجنّبهُ إذ إنّ التجنب سيؤدي لموقفك.                                                                 |
| الدرس 4.9: <u>لا تنصرف إنطلاقاً من غرورك</u> : تذكر أن المفاوضين لا يحققون "الفوز" بل يساعدون المنظمة على النجاح. ليست المسألة مسألة شخصية.                                                         |
| الدرس 4.10: <u>التزم بصلاحيّاتك</u> : المفاوض هو وكيل وعليه الالتزام دائماً بالتعليمات التي يعطيها الذين سيلزمون بالاتفاق النهائي.                                                                  |

## الوحدة 5 - اتفاق المفاوضة الجماعية الخطي

يجب أن ينتج إتفاقاً جماعياً خطياً عن المفاوضة الجماعية. فالوحدة 5 تحدد بعض الاعتبارات المهمة في صياغة إتفاق خطي فاعل من أجل ضمان حمايته لمصالح أصحاب العمل في المفاوضة الجماعية. ومن المهم أيضاً استخدام العقود الخطية الفردية عند استخدام موظفيك (منفصلة عن الإتفاق الجماعي).

بالرغم من ذلك، لن تساعدك هذه الوحدة مباشرة في صياغة إتفاق مفاوضة جماعي لشركتك. يُمكن لمنظمة أصحاب العمل الخاصة بك أن تساعدك في مراحل عملية المفاوضة كلها، بما فيها التفاوض بشأن إتفاق جماعي خطي فاعل.

### 5.1 المقدمة

5.1 في قطاع الأعمال، يعلم الجميع قيمة العقد الخطي. فهذا الأخير، عندما يتفق عليه كلا الطرفين في أي تدبير متعلق بالأعمال، يؤمن المنافع التالية:

- أ. بيان خطي شامل عن الحقوق التي تتمتع بها أطراف العقد وواجباتها.
- ب. تحديد دقيق لمواعيد الدفع وتسليم السلع أو الخدمات بموجب العقد (مثلاً، ما يجب فعله ومتى).
- ج. تحديد دقيق للسلع أو الخدمات التي يجب تسليمها بموجب العقد.
- د. تحديد طريقة تسوية أي نزاع قد يطرأ في خلال مدة العقد.

5.2 ينطبق الأمر نفسه على التوظيف والمفاوضة الجماعية. يجب أن يكون المنتج النهائي للمفاوضات الجماعية إتفاقاً خطياً (إتفاق المفاوضة الجماعية)، يوافق عليه ويوقع عليه صاحب العمل والموظفون، أو ممثل صاحب العمل وممثل الموظفين.

#### 5.1.1 الصياغة عبر التفاوض

5.3 لا تعتبر صياغة إتفاق مفاوضة جماعية عملية منفصلة تبدأ بعد انتهاء المفاوضة الجماعية. عادةً، يتم تقليص محصلات المفاوضة الجماعية لصياغة مسودة إتفاق جماعي بالتزامن مع عملية التفاوض.

5.4 تعتبر هذه المقاربة الصحيحة. تعني صياغة محصلات خطية متفق عليها في شكل مسودة إتفاقية أنه تم تسجيل ما إتفق عليه بدقة. وتتم معالجة أي خلافات أو سوء فهم في الوقت نفسه، فلا تعرقل عملية وضع الصيغة النهائية للاتفاق. ومن هنا أهمية أخذ رؤوس الأقسام بدقة في خلال عملية التفاوض.

### 5.1.2 المشورة المتخصصة

5.5 تعتبر صياغة إتفاقات المفاوضة الجماعية مهارةً مُتخصّصة. يُمكن لمنظمة أصحاب العمل الخاصة بك تقديم المشورة حول الطريقة الفضلى لصياغة إتفاق جماعي ضمن نظامك الوطني وترجمة مناقشاتك الجماعية (المفاوضات) إلى إتفاق خطي. وسيكون لدى ممثلك خبرة في صياغة العديد من الاتفاقات ويعرفون كيفية تفسير بعض التعبيرات المعينة.

5.6 هذه المهارة متوازنة عملياً مع جهودك الآيلة إلى صياغة إتفاق يمكن للمدراء والمشرفين والموظفين لديك فهمه بسهولة.

### 5.2 لم استخدام اتفاق خطي؟

5.7 في بعض البلدان، قد لا يكون لاستخدام اتفاقات العمالة الخطية تاريخ - وقد يكون المفهوم الوارد هنا جديداً، حتى بالنسبة إلى أصحاب العمل الذين يُرمون عقوداً خطية بانتظام في نشاطاتهم التجارية. قد يطرح بعض الناس السؤال التالي: إذا تمّ إنهاء المفاوضات بنية حسنة، يكون الاتفاق موجوداً وتكون المطالب قد تمت تسويتها - إذا ما الهدف من أي خطوات إضافية؟"

5.8 لاستخدام إتفاق خطي عدة أسباب، ليس فقط من أجل المفاوضة الجماعية فحسب، بل لاستخدام موظفك بشكل عام (هذا هو عقد التوظيف الخطي ويعتبر الممارسة الفضلى للتوظيف ضمن أي نظام قانوني وطني).

### 5.2.1 الوضع

5.9 تُعتبر المفاوضة الجماعية عمليةً معقّدةً تعالج مسائلَ معقدة، عادةً ما يكون عددها كبيراً. ويعتبر الإتفاق الخطي ضرورياً بكلّ بساطة من أجل متابعة هذه المفاوضات البارزة والمقاربات المتفق عليها للمسائل كلّها.

## 5.2.2 تجنب المشاكل وتحديد الحقوق والواجبات بدقة

5.10 يتميز الإتفاق الخطي بالوضوح، ويساعد في تجنب المشاكل والخلافات، كما أنه يؤمن آليةً لحلّ أي مشاكل لدى بروزها. ويعتبر الأداة الفضلى لتحديد الواجبات بدقة.

5.11 يسمح للجميع بمعرفة موقعهم والأهداف التي سيسعون إلى تحقيقها في خلال مدة الإتفاق. كما أنه يلزم صاحب العمل والموظفين باعتماد نسخة موحّدة من المسائل التي تمّ الاتفاق عليها.

5.12 يسمح الاتفاق الخطي لأصحاب العمل أيضاً بالتحصن ضد أي مطالب إضافية من الموظفين والتأكد من أن يمتلكوا للمحصلات التي أتفق عليها من خلال المفاوضة الجماعية. إضافة إلى ذلك، يضمن تطبيق الصياغة المستخدمة في الاتفاق بشكل متماسك في حالات مختلفة.

## 5.2.3 التنفيذ

5.13 إن الاتفاق الخطي قابل للتنفيذ. فهو يعتبر إلزاماً قانونياً لصاحب العمل في ما يتعلق بالأجور وشروط الاستخدام بموجب القانون الوطني.

5.14 لا يريد أي صاحب عمل مواجهة إدعاءات بأنه لا يدفع الأجر المناسب ولا يفي بالتزاماته القانونية، فقد يشوّه ذلك سمعة شركته.

5.15 قد يُسبّب ذلك أضراراً فادحةً، بشكل خاص بالنسبة إلى الشركات التي تورّد عملاء دوليين كبار. فالعديد من الشركات المتعدّدة الجنسيات التي تُقدّم الخدمات إلى أسواقٍ دوليةٍ لا تُطالب بتحديد أجورٍ وشروطٍ مُتفق عليها بشكلٍ متزايدٍ فحسب، بل بالامتثال لهذه الشروط أيضاً.

5.16 يساهم الاتفاق الخطي في تجنب العديد من المشاكل:

أ. يُحدّد الأجور التي سيتمّ دفعها إلى الموظّف بوضوح، إضافةً إلى الأحكام وشروط الاستخدام الأخرى المتفق عليها. بعد ذلك، يُطبّق صاحب العمل الاتفاق الخطي من أجل احترام التزاماته القانونية.

ب. إنّه صكّ يحصّن صاحب العمل ضد الادعاءات بدفع أجور دون المستوى أو بعدم الامتثال لقوانين العمل.

ج. إنّه قادر على دعم أصحاب العمل في رفع الدعاوى ضد الموظفين وممثليهم (في حال اختيار هذا المسار).

د. يؤمّن الاتفاق الخطي إلى الموظفين أداة لضمان تقديم المنافع المتفق عليها.

5.17 سيطلع أصحاب العمل على مفهوم عقد تجاري خطي يضمن إمكانية إتخاذ إجراءات قانونية في حال لم يحترم أحد الأطراف واجباته المتفق عليها. كذلك، يمكن لاتفاق المفاوضة الجماعية الخطي أن يسمح لأصحاب العمل والموظفين بتحديد حقوق العمالة وواجباتها بدقة.

5.18 يعتبر صاحب العمل الإتفاق دليلاً خطياً على ما اتفق عليه وما لم يُتفق عليه. ومن المهم أن يتوفر دليل مماثل لدى الموظفين.

5.19 باختصار، يُعتبر استخدام إتفاق مفاوضة جماعية خطي من أجل اختتام عملية المفاوضات الممارسة المثلى والمقاربة الحكيمة للمفاوضة الجماعية. كما أنه يوقّر المقاربة الأكثر أماناً وحكمةً للتفاوض حول طريقة تنفيذ العمل والدفع له.

5.20 لهذا السبب، يُسجل أصحاب العمل في أنحاء العالم كافة مفاوضاتهم خطياً، في شكل إتفاق مفاوضة جماعية خطي.

#### 5.2.4 الأساس لإعادة التفاوض

5.21 يوقّر الاتفاق الخطي بياناً واضحاً عن الوضع القائم على أنه أساس الجيل التالي للمفاوضة (راجع الوحدة 6). وهذه نقطة إنطلاق مفيدة جداً، لا سيما بالنسبة إلى صاحب عمل يريد التأكد من عدم إعادة فتح المسائل الواردة في الاتفاق القائم.

5.22 لا يريد أي صاحب عمل قضاء أول بضعة أيام أو أسابيع من عملية إعادة التفاوض وهو يجادل حول معنى الاتفاق الحالي وكيفية تطبيقه.

#### 5.2.5 الأهمية الخاصة في المفاوضة الجماعية

5.23 من المهم بشكل خاص أن تنعكس المفاوضة الجماعية في اتفاق جماعي خطي فاعل:

أ. في حال وجود خلافات حول المسائل المتفق عليها وواجبات صاحب العمل أو الموظفين، قد تشمل مئات أو حتى آلاف الموظفين. يجب إتخاذ كل تدبير ممكن لتجنّب الالتباس حول الحقوق والمسؤوليات.

ب. قد تؤدي الخلافات حول طريقة تنفيذ إتفاق أو حول المسائل المتفق عليها، إلى توقيف عملية صاحب العمل، وقد تشمل الموظفين كافة الذين يعملون.

### 5.3 العوامل المساهمة في إعداد اتفاق خطي جيد

تُعتبر أهمية تسجيل إتفاق المفاوضة الجماعية خطيًا متصلًا بأهمية استخدام الأحكام والشروط الخطية للتوظيف، بالإضافة إلى عقود التوظيف الخطية مع موظفيك.

يُعتبر استخدام العقود الخطية أو كتب التعيين مع موظفيك ممارسة سليمة. فذلك يوفر لأصحاب العمل والموظفين بيانات واضحة عن أحكام وشروط التوظيف ويحد من احتمال بروز خلافات في المستقبل.

لن تساعدك هذه الوحدة مباشرة في صياغة إتفاق خطي لشركتك. فمنظمة أصحاب العمل الخاصة بك هي المخولة مساعدتك في صياغة إتفاق خطي والتفاوض بشأنه وإبرامه على أساس مفاوضاتك.

5.24 ما من شكل واحد للاتفاق الخطي، لكن ثمة نقاط تُبين ما إذا كانت فاعلة أم لا على المستوى الوطني (تتمتع جمعية أصحاب العمل الخاصة بك بالخبرة في هذا المجال).

5.25 سيُشكل بعض الاتفاقات وثائق خطية طويلة ومُعقدة، تتطلب دعمًا كبيرًا وتنفيذًا فاعلاً من أصحاب العمل والموظفين. قد تشكل غيرها وثائق أقصر وأبسط تعكس تغييرات أقل في الوضع القائم وتغييرات أقل بشأن طريقة تنفيذ العمل. فقد تتمكن وثائق بالغة البساطة من تنظيم عمل آلاف الناس.

5.26 بغض النظر عن النظام، أو البلد، أو مستوى الخبرة في المفاوضة، يتمتع إتفاق مفاوضة جماعية سليم بالمزايا التالية:

#### 5.3.1 واضح ودقيق وقابل للتنفيذ

5.27 يُترجم اتفاق المفاوضة الجماعية إلى إتفاق خطي من أجل خلق سجل دقيق وواضح لما تمّ الاتفاق عليه وترتيبات التوظيف التي ستصبح نافذة لدى بدء سريان الاتفاق.

5.28 يجب أن يكون إتفاق المفاوضة الجماعية واضحًا ودقيقًا وقابلًا للتنفيذ من أجل أداء هذا الدور وتأمين المنافع المحتملة للمفاوضة الجماعية.

5.29 لا يعني ذلك أن الاتفاق يجب أن يكون له طابع قانوني بحت. فمن المهم أن يكون مستخدمو الاتفاق قادرين على قراءته وفهمه بلا تدريب قانوني مختص. فمن المهم جداً استخدام لغة طبيعية وواضحة يمكن لك ولموظفيك فهمها (وإن يجب أن تكون هذه الصياغة معترفاً بها ضمن النظام القانوني الوطني الخاص بك).

### 5.3.2 قانوني

5.30 يمثل الاتفاق الخطي السليم للقانون ولا يتضمن أي مسائل مناقضة للقانون أو غير قابلة للتنفيذ.

5.31 من الأسئلة الأساسية التي يجب النظر فيها:

- أ. هل تلتزم فترة تشغيل الاتفاق المقترحة بالتشريعات الوطنية التي تغطي المفاوضة الجماعية؟ (راجع الوحدة 3)
- ب. هل يتماشى الاتفاق مع التشريعات حول المعايير الدنيا، والحد الأدنى للأجور، وساعات العمل؟
- د. هل يتماشى الاتفاق مع التشريعات التي تغطي المفاوضة الجماعية؟

5.32 يجب مراجعة هذه الأسئلة في كل جيل من المفاوضة الجماعية، بحسب كل اتفاق مقترح. وتتمتع منظمة أصحاب العمل الخاصة بك بالخبرة في الشؤون القانونية وفي صياغة إتفاقات خطية تمتثل للقانون وتحمي أصحاب العمل.

### 5.3.3 شامل

5.33 يجب أن يكون الاتفاق الخطي شاملاً لكي يكون فاعلاً ويمكن الاعتماد عليه على أنه بيان دقيق للمسائل كافة التي اتفق عليها. يجب أن يقوم الاتفاق بتسوية المطالب كلها ضد الشركة طوال مدة الاتفاق.

5.34 في بعض الحالات، من الحكمة أن يتم استخدام إتفاق المفاوضة الجماعية لتحديد مجموعة شاملة من أحكام وشروط التوظيف، ولكي يؤدي دور بيان واحد (مع كتب عرض خطية ربما) لترتيبات التوظيف.

5.35 لكن، لا يعني ذلك أن الاتفاق يجب أن يكون طويلاً ومفصلاً – فقد لا يكون إلا إتفاق حول سلسلة زيادات في الأجور طوال فترة 3 سنوات. لكن يجب على اتفاق كهذا أن يوضح عدم قبول أي مطالب إضافية في خلال مدة الاتفاق.

5.36 على سبيل المثال، إذا قام صاحب عمل بتلبية مطلب أحد الموظفين عبر زيادة أجره 3 مرات طوال 3 سنوات، يجب أن يمنع الاتفاق أي مطالب إضافية للموظفين بتقليص عدد ساعات العمل أو إطالة مدة الإجازة، في خلال فترة الثلاث سنوات التي يكون فيها نافذاً.

### 5.3.4 صياغة بنود سليمة (استخدام التعابير الملائمة)

4.3 تهدف صياغة بنود مُعَيَّنة ضمن الاتفاق إلى التوصل إلى محصلات قابلة للتنفيذ. في خلال صياغة البنود، يجب تجنّب المصطلحات التي لا تؤمّن محصلات قابلة للتنفيذ ولا تؤمّن إلا بدائل يمكن النظر فيها.

4.4 في حال كانت صياغة البنود غير واضحة، قد يضطر طرف ثالث إلى الفصل في المعنى، وقد يؤدي التفسير الحرفي للبند إلى محصلة لم يتوقعها صاحب العمل. ومن مصلحتك أن يحمل إتفاقتك المعنى الذي تمّ الاتفاق عليه، لا أن يكون موضع محاولة محكم ما لتفسيره.

4.5 يجب صياغة بنود الاتفاق بطريقة واضحة لا تدعو للالتباس. فلا فائدة من المفاوضة بنصب الكمائن أو الاعتماد على إجراءات النزاع بعد بدء سريان الاتفاق.

4.6 يُعنى بمصطلح "كمين"، صياغة بنود بطريقة حذقة تؤدي إلى محصلة قابلة للتنفيذ لا يتوقعها طرف الموظّفين في الوثيقة، مثلاً يؤدي البند محصلةً مختلفةً عن تلك التي اتفق عليها في خلال المفاوضات ويُعطي الأفضليّة إلى صاحب العمل، في حالة غير متوقعة على ما يبدو.

4.7 من المهمّ تجنبّ المصطلحات القانونية المتخصصة والالتباس، فذلك يساعدك في تجنّب إعداد وثيقة لا يفهما إلا ممارسو القانون والخبراء في حيثياته، إلخ.

### 5.3.5 قادر على حل النزاعات

5.37 إن الاتفاق الفعال قادر على حلّ النزاعات التي قد تنشأ في خلال مدته بشكل فاعل، مع المحافظة على مساهمته في العمليات التجارية المنتجة والمستقرة والمستدامة (راجع 5.5/دناه).

### 5.3.5 بعض الأفكار العملية

5.38 يتمنّع صاحب العمل بعدّة خيارات من حيث طريقة مقارنة صياغة إتفاق مفاوضة جماعيّة:

5.39 تحمل مسؤولية الصياغة: على الإدارة فعل ذلك حيثما أمكن، بما أنّها المسؤولة عن تطبيقه بكلّ بساطة.

5.40 من بين الطرق الأساسية للتحكم بالعملية، تطوّر صاحب العمل لصياغة الاتفاق أو تنسيق صياغته. يعطي ذلك صاحب العمل الفرصة الأولى لكي يُعبّر عمّا تم الاتفاق عليه خطياً. وبالتالي، يضمن ذلك أن تفسّر صاحب العمل لما اتّفّق عليه بوجّه العملية.

5.41 تحضير النص مسبقاً: من المفيد كذلك إعداد نص الاتفاق مسبقاً. يعني ذلك أن مقترحاتك قد تمّ التعبير عنها خطياً، وأنّ مفاوضي الموظفين يستجيبون لنصّ الاتفاق الخاص بك. ثمة خياران أساسيان لذلك:

أ. صياغة الاتفاق بكامله مسبقاً بحيث يناسبك بصفتك صاحب عمل واستخدامه لإرشاد استراتيجية المفاوضة الخاص بك، على أن تكون مقترحاتك في خلال المفاوضات أقساماً واردة في مسودة الاتفاق هذه.

ب. صياغة أقسام الاتفاق التي تسعى فيها بصفتك صاحب عمل إلى إحداث تغييرات أو تحقيق إصلاحات مثمرة فحسب. على سبيل المثال، إذا أردت تغيير تنظيم أوقات العمل أو إضافة مناوبة عمل - ترجم ذلك خطياً لكي يفهمه موظفوك وممثلوهم. فالنقاش حول إقتراح معين يصبح ميسراً عندما تُظهر طريقة تنفيذه لموظفيك ويتمكّنون من قراءته.

5.42 صياغة النصّ في خلال التفاوض: سواء أعددت صيغةً أوليّةً أم لا، من الجيد أن تقوم بصياغة إتفاقتك الخطي في الوقت نفسه بينما تتفاوض حول أحكام وشروط التوظيف المتفق عليها. يجب وضع الصيغة النهائية للاتفاق المقترح قبل تفرّق الأطراف المشاركة.

5.43 إدّاء، في الوقت نفسه (على سبيل المثال) بينما تتفاوض حول علاوة أو حوافز مالية، تعمل على صياغة الفقرات الخطيّة المتفق عليها والتي ستشمل ذلك في إتفاقتك. وذلك أفضل بكثير من محاولة صياغة النسخة الخطيّة بعد الانتهاء من المفاوضات المُعقّدة.

أ. تذكر أنّه ليس من الضروري أن تكون الصياغة مثاليّة في خلال المفاوضات، لكن من المهمّ أن يلتزم موظفوك بصيغةٍ خطيّة في هذه المرحلة بشكلٍ عام.

5.44 مراجعة المسائل المعقّدة: على الرغم من تزامن عمليّتي المفاوضة والصياغة، قد لا تتمكن أحياناً من الاتفاق حول صيغة مسألة معينة، حتى لو اتفقت على تضمينها في الاتفاق. فقد تتحول المفاوضات المعقّدة حول أحكام وشروط التوظيف إلى مفاوضات معقّدة حول طريقة الصياغة الفضلى. ومن الأدوات العمليّة التي يمكنك استخدامها ترك مسألة معقّدة ومراجعتها في النهاية. قد يكون ذلك مفيداً في حال كان إنجاز أحد البنود يُهدّد بعرقلة المفاوضات.

5.45 الصياغة بشكل مؤقت: من الحكمة إلقاء نظرة أخيرة على النص الذي اتّفقت عليه مع موظفيك أو مع الممثل عنهم قبل الموافقة بشكل نهائي على صيغته. قد يكون عليك إلقاء نظرة أيضاً على صيغة التعابير ومعانيها، وقد تستفيد من رأي ثانٍ من

بعض مدراء الشركة أو قد تحتاج إلى عرض النص على منظمة أصحاب العمل الخاصة بك للحصول على المشورة (وعلى تأكيد بأن المقترحات تتوافق مع القانون).

5.46 لا يعني ذلك إعادة فتح المفاوضات أو محاولة تغيير المواقف الصارمة لهؤلاء الذين تتفاوض معهم (فقد يُعتبر ذلك تفاوضاً بنية سيئة)، بل استيعاب الاتفاق المقترح وفهمه بالكامل قبل أن توافق عليه.

5.47 يعني ذلك أن النص الذي تتفاوض عليه مع موظفيك أو مع الممثل عنهم يجب أن يكون مؤقتاً وخاضعاً لنظرة أخيرة على الاتفاق المقترح من قبلك بصفتك صاحب العمل (ومن قبل الموظفين من منظارهم).

5.48 لضمان فاعلية ذلك، على صاحب العمل والموظفين الإدراك مسبقاً أن عملية المراجعة النهائية هذه ستحصل. يجب إعلام الموظفين منذ البداية أن التوقيع النهائي على الاتفاق المقترح لن يحصل قبل وضع صيغة النص النهائية (ربما بعد مرور 24 أو 48 ساعة). يساعد ذلك في تجنب المشاكل في عملية التفاوض.

5.49 التحكيم: في بعض الحالات، قد يصبح محكمون أو وسطاء حكوميون مسؤولين عن صياغة إتفاقك، بعد خلاف ربما أو بطلب منك أو من موظفيك. يولد ذلك اعتبارات ومخاوف فريدة بشأن محاولة صياغة نص يناسب عملك. يمكن لمنظمة أصحاب العمل الخاصة بك تقديم المشورة والخبرة في الحالات المماثلة.

## 5.4 التصويت/الموافقة على الاتفاق

### 5.4.1 المقدمة

5.50 بشكل عام، يتطلب إتفاق المفاوضة الجماعية موافقة (أ) الموظفين الذين سيعملون بموجبه لدى (ب) صاحب العمل.

5.51 تُعتبر موافقة صاحب العمل صريحة نسبياً. بحسب النظام الوطني، يمكن لمسؤول مُعيّن في الشركة التوقيع على نسخات من الاتفاق وتقديمها إلى السلطات المعنية بالعمل، أو تبادل الرسائل مع إحدى منظمات الموظفين، أو ملء الاستمارات الرسمية التي تؤكد على موافقة الشركة الرسمية على الاتفاق.

### 5.4.2 الخيارات المتاحة لموافقة الموظفين

5.52 تُعتبر موافقة الموظفين على إتفاق مفاوضة جماعية أكثر تعقيداً. كيف يمكنك ضمان موافقة مئات أو حتى آلاف الموظفين الذين سيعملون بموجب إتفاق مفاوضة جماعية؟

5.53 هناك أربعة (4) خيارات أساسية متاحة ضمن مختلف الأنظمة الوطنية:

- أ. التوقيع الفردي: يقوم كل موظف خاضع للإتفاق بالتوقيع عليه فردياً، مُعلنًا بالتالي موافقته على أحكامه:
  - i. لا يزال يُعتبر إتفاق مفاوضة جماعية، فقد تم التفاوض عليه جماعياً وتقديمه إلى كل موظف ضمن الأحكام ذاتها.
  - ii. يصبح الإتفاق جزءاً من وثائق التوظيف العادية.
  - iii. (على أصحاب العمل مراجعة هذا الخيار مع المنظمة الخاصة بهم - قد لا يكون ذلك ممكناً ضمن الأنظمة جميعها أو لأشكال الإتفاق الجماعي كافة).

ب. التصويت: يصوّت الموظفون على الإتفاق المقترح والذي تم التفاوض عليه نيابةً عنهم، وإلا يوافقون عليه. يتبع ذلك عملية التفاوض، ويُعتبر شرطاً مسبقاً من أجل دخول الإتفاق حيز التنفيذ (وتغيير أحكام وشروط التوظيف).

ج. من خلال ممثل معين: يُعيّن الموظفون ممثلاً أو يوافقون عليه، ويقوم بالتفاوض ويوافق على الإتفاق نيابةً منهم. وهو وكيل المفاوضة أو الممثل، كما قد يكون منظمة موظفين مُعترفاً بها.

د. من خلال منظمة ممثلين معترف بها وطنياً: قد تكون منظمات الموظفين معترفاً بها رسمياً على أنّها تفاوض نيابةً عن الموظفين في منطقة معينة أو قطاع معين، وبالتالي، تتمتع تلقائياً بحق التفاوض والموافقة على الاتفاقات. ولا يتطلب ذلك الموافقة أو التعيين في مكان العمل الخاص بك. ويُطبق ذلك بشكل خاص في الاتفاقات الوطنية وعلى مستوى القطاعات.

5.54 من المهمّ فهم الخطوات جميعها التي سيمر بها إتفاقتك في خلال عملية المفاوضة الجماعية مُسبقاً، بما فيه طريقة الموافقة عليه. ومرةً جديدةً، يمكنك الحصول على المشورة من منظمة أصحاب العمل الخاصة بك.

### 5.4.3 على موظفيك الموافقة

5.55 بغضّ النظر عن النظام، على الموظفين الذين سيعملون بموجب الإتفاق فهمه والموافقة على دخوله حيز التنفيذ بشكل عام. ويمكن لنظام تصويت أو موافقة تأمين موافقة الموظفين على إتفاق مقترح مُصادق عليه.

5.56 حتى عندما تتمتع منظمة مُمثلة بالسلطة للموافقة على الإتفاق، يجب تشجيعها على العمل مع موظفيك وضمان دعمهم الفعلي لشروط التوظيف الجديدة المقترحة.

5.57 من المهمّ لعملك الجاري وعلاقاتك مع موظّيك في خلال فترة الاتفاق أن يفهموا القوانين التي سيعملون بموجبها ويلتزموا بها.

5.58 يجب التشجيع على تنظيم الاجتماعات الجماعيّة لا بل عمليّات التصويت حرصاً على التوصل إلى اتفاق يُمكنك الموافقة عليه مع ممثّل ويكون موظّفوك راضين عن العمل بموجبه.

#### 5.4.4 الإجراءات القانونيّة

5.59 مع أنّه يجب ألا يسعى صاحب عمل إلى التدخل في خيارات موظّيه التمثيليّة أو في خيارهم للموافقة على اتفاق معين، قد يكون لصاحب عمل مصلحة شرعيّة في الحرص على تعيين ممثلي الموظفين قانونيّاً وأن يتصرّف ممثلوهم بإنصاف وصراحة عند التعامل مع الموظفين الذين يُمثّلونهم.

5.60 على صاحب العمل مراقبة العمليّة التي يوافق الموظفون من خلالها على ممثليهم، إضافةً إلى المطالب والتصرّيات التي يُدليها هؤلاء الذين يسعون إلى تمثيل الموظفين. في حال وجود مخالفات أو تجاوزات للقانون، قد يثير صاحب العمل هذه المسألة مع هؤلاء الذين يسعون إلى تمثيل الموظفين، أو حتى مع السلطات الوطنية.

#### 5.4.5 موافقة الأكثرية

5.61 بحسب القانون الوطني لديك، قد تتطلب الموافقة على الاتفاق موافقةً رسميّةً من أكثرية الموظفين. يمكن أن يتمّ ذلك عبر عمليات مُحدّدة، كالاقتراع السري أو عمليّات أكثر علنيّة وفقاً لتقدير صاحب العمل و/أو ممثلي الموظفين.

5.62 إنّه مجال حيث يمكن لمنظمة أصحاب العمل الخاصة بك مساعدتك على فهم، لا القانون فحسب، إنّما الاعتبارات العملية والطريقة الفضلى لضمان موافقة موظّيك على إتفاق تفاوضتم بشأنه.

5.63 يجب أيضاً النظر في حقوق الأقليات ومصالحها. وقد يشمل ذلك هؤلاء الذين يدعمون تمثيلاً مختلفاً أو يعارضون التمثيل، أو لا يدعمون الاتفاق المقترح. ومع أن إرادة الأكثرية ستكون السائدة في خلال صياغة الاتفاق، يجب أن تسنح إلى الأقليات فرصة المشاركة وإسماع صوتها والتصويت. وذلك بارز بشكل خاص عندما لا تكون الأقلية مرتبطة بالتمثل في المفاوضة.

5.64 تذكّر: قد تكون الأقلية اليوم نواة الأكثرية غدًا. على سبيل المثال، قد ترتفع مكانة معارضي منظمة موظفين سريعًا في حال كان أداء المنظمة سيئًا تجاه الموظفين.

5.65 أي أكثرية؟: من بين المسائل المُعقّدة التي قد تبرز، تحديد الأكثرية التي من شأنها الموافقة على إتفاق أو على تعيين ممثل في المفاوضة. وتتضمّن هذه التعقيدات:

أ. ما الذي يشكل أكثرية؟ أهى 50% من الذين يصوّتون أو المؤهلين للتصويت؟ أهى النصف زائد واحد؟ أم تتطلب دعمًا من مستوى أعلى؟

ب. هل تتألف الأكثرية من الذين سيعملون بموجب الاتفاق أو من مجرد الذين يصوّتون حينها؟

ج. هل تتألف الأكثرية من الذين يصوّتون حينها أو على أكثرية الموظفين التصويت فعليًا؟ هل على كل موظف أن يصوّت؟

د. هل يشمل ذلك الموظفين المؤقتين أو الموسميين؟

هـ. هل يجب إشراك المدراء وموظفي الدعم أو المساعدة إلى مجموعة المصوّتين؟

و. كيف تُحدّد المجموعة التي يغطيها الاتفاق – هل تتألف من موظفي الشركة جميعهم أو ممن هم في مكان عمل معين، أو مجرد الموظفين الذين يقومون بعمل معين؟

5.66 لكلٍ من هذه المسائل انعكاسات محتملة في ما يتعلق بالموافقة على إتفاقات وطريقة التفاوض بشأنه. تتضمن المشورة العامة ما يلي:

أ. تحديد المتطلبات القانونية بشأن المعنيين بالموافقة على اتفاق أو على أي أمر تمثيل.

ب. تحديد نطاق/تغطية أي إتفاق مسبقًا (وأي تصويت أو اقتراح للموافقة) وإبلاغ موظفيك بذلك بوضوح، بالإضافة إلى أي منظمات تريد التمثيل.

#### 5.4.6 الموافقة على الاتفاق والتصويت

5.67 لدى وجوب الموافقة على اتفاق أو وضع الصيغة النهائية لنظام تمثيلي، يجب توفر نظام يسمح للموظفين بتأكيد موافقتهم على الاتفاق أو النظام. قد يكون ذلك بالتصويت أو برفع الأيدي أو بإرسال بريد قابل للرد إلى منازل الموظفين.

5.68 يندرج استخدام التصويت والاقتراع ضمن نطاق القانون والممارسات الوطنية، كما يندرج ضمن الثقافة السياسية وثقافة مكان العمل الوطنيتين. وما من طريقة واحدة لمقاربة دور صاحب العمل في هذه العملية، كما تختلف الاعتبارات بين أمكنة العمل المختلفة.

5.69 مع ذلك، عادةً ما يتضمن بعض الاعتبارات العامة ما يلي:

أ. عدم التدخل: يجب ألا يسعى صاحب العمل إلى التدخل في محصلة إتفاق جماعي أو اقتراع على نظام التمثيل أو تحديدها. فقد يعرض ذلك أصحاب العمل إلى عقوبات قانونية خطيرة ويولد آثاراً سلبية طويلة الأمد على علاقتك مع موظفيك.

ب. الرقابة: مع ذلك، من مصلحة صاحب العمل أن يضمن إنصاف العمليات جميعها ودقتها. ويجوز له قانونياً بأن يشرف على عملية الموافقة وتلقي شكاوى الموظفين المستائين وتقديم المشورة من أجل إيجاد الحلول لها.

ج. دعم الاقتراع: مع أن الاقتراع يجب أن يكون مستقلاً عن صاحب العمل، قد يتمتع هذا الأخير بالموارد الضرورية لدعم عملية الاقتراع (على سبيل المثال، قد تكون عناوين منازل الموظفين متوفرة لديه أو يكون في الموقع المناسب لطباعة بطاقات الاقتراع وفرزها).

i. يجوز لصاحب العمل قانونياً تقديم موارده للمساعدة في إجراء التصويت. فقد يستحيل إجراؤه بلا منظمة أصحاب عمل أو دعم لوجستي.

ii. مع ذلك، يجب ألا يتدخل صاحب العمل وأن يحمي نفسه من الادعاءات بتدخله. يُنصح بتعيين موظفين مستقلين لإجراء هذه العملية، أو استخدام مراقبين مستقلين (أنظر أدناه).

د. إقتراع سري: بحسب ثقافة مكان العمل الوطنية، يجب أن يتمتع الموظف بحق الموافقة على اتفاق معين أو عدم الموافقة عليه، بلا إكراه أو تخويف أو تأثير غير مشروع. يشمل ذلك عدم اللجوء إلى الإكراه من قبل منظمات الموظفين وأعضائها.

هـ. رقابة مستقلة: حرصاً على أن يكون التصويت على اتفاق مقترح منصفاً، تشمل الخيارات إجراءه تحت إشراف شخص مستقل عن كل من صاحب العمل وممثلي الموظفين. قد يشمل ذلك زعيماً دينياً محلياً، أو جمعية خيرية، أو منظمة غير حكومية، أو أي شخص أو منظمة مستقلة محترمة (ملاحظة: قد تترتب تكاليف على تعيين شخص لتولي هذه المسؤولية).

و. التكاليف: يجب تحديد من سينكبد تكاليف أي عملية إقتراع مسبقاً وإلى أي مدى سيُعرقل ذلك العمل (أو ما إذا سيجرى الاقتراع خارج ساعات العمل). عادةً ما يُحدّد أصحاب العمل ميزانيّةً خاصّةً لبعض التكاليف الإضافيّة لعملية الموافقة على الاتفاق.

تهدف عملية الموافقة على الاتفاق إلى إنجاز الأمر بالطريقة الصحيحة في المحاولة الأولى. إذا تفاوضت بشأن اتفاق مع ممثل موظفين شرعي قام بإعلام الموظفين وتساوّر معهم، واحترمت المتطلبات القانونية للتصويت أو الموافقة - يجب السعي إلى نيل موافقة أكثرية الموظفين على الاتفاق بطريقة واضحة ومباشرة - في المحاولة الأولى.

#### 5.4.7 الموافقة المستقلّة للوكلاء والممثلين

5.70 قد يقدم نظامك الوطني عملية منظمة تسمح لموظفيك بتعيين ممثليهم في المفاوضة. وبموجب تشريعات العمل الوطنية الخاصة بك، قد يتوجب عليك القيام ببعض الأمور بصفقتك صاحب العمل من أجل دعم هذه العملية والامتناع عن القيام ببعض الأمور الأخرى لتفادي التدخل في هذه العملية.

#### 5.71 على أصحاب العمل السعي إلى:

أ. الوفاء بالتزاماتهم القانونية كاملةً، كتوفير الوصول إلى الموظفين والسماح بتوزيع المعلومات، وغيرها.

ب. التركيز على التفاوض بفاعلية حول الاتفاق الأمثل بدلاً من محاولة تغيير خيارات موظفيك بشأن التمثيل أو التأثير عليها.

i. إن محاولة منع موظفيك من اختيار ممثل مقترح أو دفعهم إلى اختيار ممثل معين بدل ممثل آخر قد يُعرّضك إلى عقوبات قانونية خطيرة بموجب العديد من أنظمة قانون العمل.

ii. غالباً ما يُعتبر ذلك عديم الجدوى ويأتي بنتائج عكسية. فإن محاولة منع الموظفين من تعيين ممثل معين للمفاوضة قد تشجعهم على فعل ذلك. كما قد يؤثر ذلك سلباً على المدى البعيد في ثقة موظفيك بك بصفقتك صاحب العمل.

5.72 مع ذلك، يمكن أن يؤدي أصحاب العمل دوراً في التأكد من توفر كامل المعلومات لدى الموظفين حول خيارات التمثيل التي سيُخذونها، وضمان توفر الفرصة أمام الممثلين المحتملين جميعهم لمحاولة نيل دعم الموظفين. يمكن لمنظمة أصحاب العمل الخاصة بك تقديم المشورة حول ما يمكنك فعله أو عدم فعله في عملية الموافقة على ممثلي الموظفين.

#### 5.4.8 معرفة القانون

5.73 غالبًا ما تخضع عملية الموافقة على الاتفاق (وعملية اختيار ممثلي الموظفين) للقوانين والممارسات القانونية الصارمة - مما سيحدّد العديد من المسائل المذكورة أعلاه. من المهمّ أن يطلع صاحب العمل مسبقًا على متطلبات نظامه القانوني، بالإضافة إلى التكاليف والمهل الزمنية التي تشملها عملية الموافقة على الاتفاق.

5.74 يمكن لمنظمة أصحاب العمل الخاصة بك تقديم المشورة العملية حول مقارنة عملية الموافقة على الاتفاقات المقترحة وتعيين الوكلاء والممثلين في المفاوضة بموجب نظامك الوطني.

#### 5.5 التواصل مع موظفيك

5.75 ليس الاتفاق الجماعي الخطي ميثاقًا محصورًا بصاحب العمل وممثل الموظفين، بل هو اتفاق بين صاحب العمل والموظفين الذين سيعملون بموجب هذا الاتفاق.

5.76 يجب إذاً أن يشعر الموظفون بأنهم جزء من الاتفاق. فربطًا بالقسم السابق حول الموافقة، من المهم في المراحل كلّها لعملية الاتفاق أن يقوم موظفوك بالتالي:

أ. الموافقة على أحكام الاتفاق الخطي الذي تم التفاوض عليه بين صاحب العمل والموظفين أو منظمة الموظفين.

ب. فهم ما تم الاتفاق عليه.

ج. الوصول إلى نسخات الاتفاق، وفهم مضمونه بشكل عام.

5.77 تزداد أهمية إيصال الاتفاق إلى الموظفين بفاعلية (قبل الموافقة وبعدها) في الحالات التي يتنافس فيها ممثلو الموظفين، أو حيث لا يكون التمثيل مستقرًا أو عندما تتغير قيادة الموظفين.

5.78 في هذه الحالات، من المهمّ أن يحاول أصحاب العمل جعل الاتفاق نافذًا على الموظفين المعنيين مباشرة وأن يفهم الموظفون ويوافقون على أحكام وشروط الاتفاق الذي تم التفاوض عليه نيابة عنهم.

5.79 يجب أن يكون أصحاب العمل قادرين على العمل مباشرةً مع موظفيهم في العديد من الحالات، حتى عندما تقوم منظمة موظفين بالتفاوض على الاتفاق. فالتواصل الفاعل والثقة عاملان حيويان في هذا المجال.

5.80 بحسب مدى التغيير الناتج عن الوثيقة، يمكن وضع عملية تنقيف - خصوصاً مع المشرفين والمسؤولين عن جدول الرواتب - من أجل تحقيق نتائج المفاوضات. من المفضل أن يترأس أحد أعضاء فريق التفاوض هذه العملية من أجل ضمان تحقيق النتائج المتفق عليها بشكل واضح ومستمر.

5.81 قد يؤثر التنفيذ على الموظّفين بعدة طرق، وعندما يتم وضع عقد جديد أو منقّح، يجب إعداد ملخص يشمل الآثار الفعلية على الموظفين، بما أن تعميم الوثيقة فحسب لن يكون كافياً.

5.82 يعقد العديد من أصحاب العمل اجتماعات للموظفين أو جلسات إحاطة في كل قسم، للتحدث عن التغييرات وتقديم المشورة حول أي متطلبات إدارية يجب استيفاؤها. وفي هذه العملية، من المهم جداً إشراك المسؤولين عن جدول الرواتب الذين بوسعهم تفسير المسائل المتعلقة بمعدلات الرواتب والشروط الجديدة.

خمس أفكار من أجل تعميم إتفاقتك الخطي بفاعلية:

1. ابدأ عملية التعميم في خلال المفاوضات الجماعية، قبل صياغة أي إتفاق جماعي. يشمل ذلك تفسير كيفية سير الأعمال إلى موظفين قبل التفاوض المفصل بشأن أي اتفاق بكثير وشرح بعض الاعتبارات التجارية الأساسية التي تؤثر في صاحب العمل.
2. العمل مع منظمة الموظفين التي تفاوضت على الاتفاق معها من أجل تنفيذه وتفسيره بوضوح إلى الموظفين. فإنّ إشراك منظمة الموظفين والتعاون معها يُعززان ثقة الموظفين في تفسيرك لطريقة عمل الاتفاق.
3. احرص على طباعة الاتفاق باللغة أو اللغات التي يتحدثها موظفوك وإعطاء نسخة من الاتفاق إلى كل موظف. كما يجب عرض نسخة في مكان العمل.
4. في حال لم يكن بعض الموظفين يتقن القراءة أو الكتابة، اعد جلسات إطلاع لتفسير طريقة تنفيذ الاتفاق وتلقّي أسئلة الموظفين. سيكون استخدام اللغة المختارة أو المفضلة لدى الموظفين عاملاً مهماً، حتى لو لم تكن تلك اللغة الرسمية المستخدمة في الاتفاق الخطي.
5. فسر نتائج أي مسائل قد تبرز في خلال فترة الاتفاق - وحدد الجدول الزمني القائم ووضع عملية التفاوض.

(في بعض الحالات، يكون الاتفاق الخطي بسيطاً للغاية بحيث يكون، على سبيل المثال، إتفاقاً ينصّ على زيادة الأجور من دون إحداث تغييرات في أحكام وشروط التوظيف. بالتالي، قد يكون تفسير الاتفاق وتعميمه أكثر وضوحاً وبساطة).

5.83 اللغات: سيجد بعض أصحاب العمل أن موظفيهم يتحدثون لغات مختلفة في ما بينهم، وبين الموظفين والمدراء، وفي ما بين الموظفين في مواقع مختلفة. يُمكن اتخاذ عدة إجراءات في هذه الحالة:

- أ. يجب أن تكون النسخة الرسمية والقانونية من الاتفاق مكتوبة بلغة بلدك الرسمية. فهي تعتبر وثيقة قابلة للتنفيذ قانونيًا ويجب، بالتالي، أن تكون قابلة للاستخدام في المحكمة إذا اقتضى الأمر.
- ب. ترجمة الاتفاق إلى اللغات التي يستخدمها موظفوك الذين سيعملون بموجب الاتفاق.
- ج. إعداد دليل مبسط ومقتضب للاتفاق، إذا دعت الحاجة، بحيث يكون ملخصًا مبسطًا للموظفين.
- د. في حال وجود موظفين أميين، يجب التأكد من تفسير الاتفاق لهم باللغة التي يستخدمونها.

## 5.6 التعامل مع النزاعات في خلال فترة الاتفاق

5.84 على المفاوضة الجماعية حلّ المسائل المُسبِّبة للخلافات بين صاحب العمل والموظفين - مثل تسوية مطلب نقابة عمال متعلق بالأجور. هذا هو الهدف من المفاوضة؛ تسوية المطالب بطريقة تُعزِّز إنتاجية العمليات التجارية واستقرارها واستدامتها وتؤدي إلى صياغة إتفاقات جماعية قابلة للتنفيذ وتساعد في تجنب أي إجراءات عمالية معارضة في خلال فترتها.

5.85 مع ذلك، ماذا يحصل للنزاعات أو الخلافات التي قد تبرز في خلال فترة اتفاق معين (بعد إنهاء عملية المفاوضة الجماعية وبدء الاتفاق)؟ ثمة أسباب عدّة لبروز النزاعات في خلال اتفاق ما، أهمّها إثنان:

أ. مطالب إضافية لدى الموظفين في خلال فترة الاتفاق (مثل السعي إلى تخفيض ساعات العمل أو زيادة فترة الإجازة بعد بدء سريان الاتفاق).

ب. نزاعات بشأن تنفيذ الاتفاق أو طريقة سير العمل بموجبه (كمطالبة الموظفين بمبلغ إضافي لدى عملهم لعدد معين من الساعات وتفسير صاحب العمل للاتفاق بطريقة مختلفة).

5.86 على صاحب العمل أن يسعى دائمًا إلى ضمان سير العمل بطريقة منتجة وفعّالة وخالية من المشاكل. ويندرج ذلك ضمن الهدف العام للمفاوضة الجماعية، ألا وهو الحرص على أن يُساهم الأداء في العمل بفاعلية في إنتاجية العمليات التجارية واستقرارها واستدامتها.

5.87 يعني ذلك معالجة المسائل التي تبرز في خلال فترة الاتفاق بفاعلية. تساعد أداتان أساسيتان في معالجة هذه المسائل. على أصحاب العمل كافة السعي إلى تناول هذه المسائل في الاتفاق بقدر ما تسمح لهم القوانين الوطنية.

### 5.6.1 "لا مطالب إضافية" و"لا إضرابات"

5.88 يجب أن تكون الصفقة نهائية. لدى التوصل إلى إتفاق، لا يمكن لأصحاب العمل أو للموظفين التقدم بمطالب إضافية. فبعد تلبية مطالب الموظفين والمشاركة في اتفاق جماعي، يحقّ لصاحب العمل بتوقع فترة عمل منتج خالية من أي مطالب إضافية من قبل الموظفين أو من إجراءات صناعية. من شأن الاتفاق الجماعي الفاعل تحقيق هذه النتائج.

5.89 يجدر بصاحب العمل التوقع بأن يكون إتفاقه الجماعي قادرًا على تسوية المسائل والأموال جميعها المتعلقة بالتوظيف، إضافةً إلى أحكام وشروط الموظفين جميعهم الخاضعين للاتفاق طوال مدته (حتى انتهاء صلاحيته).

5.90 في حال تقدّم صاحب العمل أو الموظفون بمطالب إضافية بعد إبرام اتفاق وبدء تنفيذه، يُعتبر ذلك تصرفًا بسوء نية، يقوّض روح المفاوضة الجماعية. ومع أن ذلك نادر، إلا أنّ النزاعات قد تحصل. ويجب بالتالي النظر في ذلك مسبقًا لدى صياغة إتفاق جماعي فاعل ومضمون.

5.91 من الخطوات المهمة في تجنب أي مطالب إضافية من الموظفين، التأكد من أن إتفاقتك الجماعي يتضمن "بندًا بعدم تنظيم الإضرابات" و"بندًا بعدم التقدم بمطالب إضافية". إنّها مجموعة من المصطلحات القانونية التي تغلق الباب أمام أي مطالب إضافية من قبل الموظفين. لصياغة بند كهذا عدة طرق، لكن، بشكل عام، يجب القيام بعملين أساسيين:

أ. التصريح بأن الاتفاق من شأنه تسوية مطالب نقابة العمال كلّها في خلال فترة الاتفاق.

ب. إلزام كل من صاحب العمل والموظفين بعدم التقدم بأي مطالب إضافية أو تنظيم إضرابات أو أعمال حظر في خلال فترة الاتفاق، من أجل تلبية مطالبهم. كما يجب استباق التقدم بهذه المطالب، ومع مرور الزمن، سيساعد التفاوض الجيد في إزالة هذا الخيار للموظفين.

## 5.92 التحذيرات:

أ. قد لا يكون بند عدم تنظيم الإضرابات/عدم التقدم بمطالب إضافية ممكنًا في الدول كافة، وقد لا يكون قانونيًا بموجب قانون العمل الوطني الخاص بك. يمكن لمنظمة أصحاب العمل الخاصة بك تقديم المشورة حول الخيارات المتوفرة لديك.

ب. من المهم احترام هذه البنود عمليًا وتحسين الاتفاقات ضد أي مطالب إضافية. قد يكون ذلك صعبًا وتقضي إحدى الإجراءات التي تمّ تحديدها بتأمين توافيق الموظفين الفردية، ممّا يؤكد موافقتهم على الأحكام والشروط التي تمّ التفاوض عليها جماعيًا.

## 5.93 تشمل الأمثلة على هذه البنود:

يشترط هذا الاتفاق على ألا تسعى الأطراف المشاركة فيه طوال مدته إلى التقدم بأي مطالب إضافية في ما يتعلق بالرواتب والشروط التي يُعمل بها في خلال مدة الاتفاق.

تؤكد أطراف هذا الاتفاق الجماعي أنها لن تتقدم بمطالب إضافية، أكان هذا الاتفاق الجماعي يغطيها أو لا في خلال مدته.

5.94 يجب اختيار المصطلحات بعناية بحيث تغطي مختلف أنواع المطالب والإجراءات التي يحظرها الاتفاق، مع تناول المسائل الشرعية بشكل فاعل، مثل النزاعات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنيين، وبطريقة تفسير إتفاق معين والعمل بموجبه (راجع أدناه).

5.95 يمكن استبدال بعض هذه البنود بحق في التحكيم بشأن بعض النزاعات أو المخاوف التي قد تبرز في خلال فترة الاتفاق - راجع أدناه.

5.96 تجدر الإشارة إلى فكرتين إضافيتين:

أ. يمكن صياغة بند بعدم التقدم بمطالب إضافية/عدم تنظيم الإضرابات، يسمح بإحداث بعض التغييرات المحدودة في الاتفاق الجماعي. تشمل الأمثلة على ذلك ترك الباب مفتوحاً أمام إمكانية تغيير بند الأجور في الاتفاق في حال ارتفع الحد الأدنى للأجور على الصعيد الوطني بحيث بات يفوق الأجور المحددة في الاتفاق<sup>7</sup> أو زيادة مخصصات الموظفين في حال ارتفعت تكاليف المعيشة.

ب. إذا أراد أصحاب العمل السماح بمطالب كهذه، من المهم أن تكون مُحَدَّدة بوضوح، ويفهمها كلا الطرفين في خلال التفاوض حول الاتفاق.

ج. لكن، بشكل عام، من الحكمة تجنب أحكام مماثلة وضمن تنفيذ الاتفاق بشكل شامل، من دون إمكانية إعادة فتحها تحت أي ظروف. سيساعد ذلك في إيبصال الفكرة الأوضح إلى الموظفين.

## 5.6.2 تسوية الخلافات

5.97 ماذا عن الخلافات الأخرى التي قد تبرز في خلال فترة الاتفاق؟ قد تشهد حالتان إضافيتان خلافات في خلال فترة الاتفاق.

<sup>7</sup> في معظم الأنظمة، يضطر صاحب العمل إلى زيادة الأجر بموجب اتفاق في حال تخطيه الحد الأدنى للأجور، بصرف النظر عن العبارات المستخدمة في الاتفاق.

5.98 خلافات حول التفسير أو الامتثال: المثال الأول هو الخلافات حول المعنى العملي لنص الاتفاق الجماعي الخطي. تبرز هذه الخلافات في خلال تفسير الاتفاق وتنفيذه. وتشمل:

أ. الخلافات حول مستوى الأجور الواجب دفعها بموجب الاتفاق.

ب. الخلافات حول ما إذا تم الوفاء بشروط العلاوة المالية.

ج. تقديم المبالغ الإضافية أو المخصصات بموجب الاتفاق لدى القيام بأنواع معينة من العمل.

5.99 الخلافات اليومية: وهي المشاكل اليومية التي تبرز في أي عمل - بما فيها إنهاء خدمة بعض الموظفين أو خلافات حول التسهيلات. ومن بين الأمثلة على ذلك، التهديد بتنظيم إضراب بعد صرف أحد الموظفين القدامى. ليست هذه الخلافات ذات صلة بالاتفاق الجماعي، لكنها قد تُحدّد مدى نجاحه أو فشله في مكان العمل - ومدى مساهمة أداء العمل في إنتاجية العمليات التجارية واستقرارها واستدامتها.

5.100 الفكرة الأساسية هي أنه يجب حل مثل هذه الخلافات، وإلا قد تهدد الاتفاق الجماعي أو الجيل التالي من المفاوضات.

5.101 تقضي الطريقة الفضلى لمعالجة هذه المسألة ضمن اتفاق جماعي فاعل في استخدام بند تسوية النزاعات. يؤمّن هذا الأخير عملية متفقاً عليها من أجل التعامل مع أي نزاعات قد تنشأ في خلال فترة الاتفاق. على سبيل المثال:

### آلية تسوية النزاعات

كيفية تسوية النزاعات مع شركتك  
يجب اتباع الاجراءات التالية من أجل تسوية النزاعات المتعلقة بتوظيفك:

1. عليك التحدث إلى مديرك.

لدى بروز نزاع، عليك التحدث إلى مديرك ما أن يصبح ذلك ممكناً وإعطائه فرصة لحل النزاع.

2. إذا لم يكن ذلك ناجحًا أو مناسبًا.  
في حال لم يكن من المناسب بالنسبة إليك إثارة هذه المسألة مع مديرك أو إذا حاولت فعل ذلك ولم يساعد ذلك في حل النزاع، عليك إثارة المسألة مع المدير العام ما إن يصبح ذلك ممكنًا.

3. إذا لم يتم حل المسألة، يمكنك التحدث إلى مدير قسم الموارد البشرية.

4. بعد ذلك، يمكنك اللجوء إلى أطراف خارجية لتسوية النزاع.

إن لم تتمكن من الاتفاق مع مدير قسم الموارد البشرية من أجل حل المسألة، يمكن لك أو لشركتك إحالة القضية إلى (محكم أو وسيط) لتسوية النزاع.

5. التمثيل

يمكنك، في أي وقت كان، الحصول على مساعدة شخص تختاره بنفسك لتمثيلك في عملية تسوية النزاع.

6. المسائل العامة

يمكن لممثل الموظفين اللجوء إلى هذا الإجراء عندما يشمل النزاع مصالح أكثر من موظف واحد، أو يُعنى بمسألة تفسير أو مبدأ.

7. يجب أن يستمر العمل

باستثناء الحالات التي تشمل إنهاء الخدمة، يجب أن يستمر العمل في الطريقة التي ينص عليها الاتفاق بينما تتم معالجة النزاع. ولن يضر استمرار العمل بك أو بالشركة.

5.102 بالنظر إلى المقتطف أعلاه من إتفاق جماعي، نرى عدة عوامل أساسية:

أ. التصعيد (1) إلى (4): بين الخطوات (1) و(4)، يثير الموظف المشكلة التي يواجهها مع مستويات متتالية من الإدارة، سعيًا إلى حل النزاع. وهذه عملية داخلية قادرة على حل العديد من المشاكل من دون اللجوء إلى طرف خارج الشركة.

ب. تسوية النزاعات الخارجية (4): إن لم يتم حل المشكلة داخليًا، توفّر العديد من بنود تسوية النزاعات آلية لحلها خارجيًا، من قبل طرف مستقل عن صاحب العمل والموظفين. لدول عديدة خدمات تسوية وتحكيم لهذه الغاية. تشمل الخيارات الأخرى مُصلحًا أو وسيطًا يتفق عليه كل من صاحب العمل والموظفين مسبقًا. ومن المسائل التي يجب النظر فيها (وإدراجها في الاتفاق

الجماعي الخطي - قبل بروز أي نزاع بكثير) الموافقة مسبقاً على الشخص الذي سيتولى تسوية النزاعات، وكيفية دفع المال له، والتأكيد على أن صاحب العمل والموظفين سيمثلون للقرار أو التوصية.

ج. منظمات الموظفين (6): يُطبَّق المثل الآنف الذكر على الموظفين الأفراد، لكنه يقرّ أيضاً بأن المنظمات الممثلة للموظفين قادرة على إثارة قضية بعض النزاعات. كذلك، يمكن للموظفين اختيار أي كان لتمثيلهم، بما في ذلك منظمة موظفين (5).

د. يجب أن يستمر العمل كالعادة (7): من بين الأمور الحيوية التي على صاحب العمل المطالبة بها دائماً في أي عملية تسوية للنزاعات، استمرار العمل كالعادة بينما تتم معالجة النزاع. على الموظفين وممثليهم إتباع العمليات المُتفق عليها من أجل تسوية أي نزاعات أو نزاعات محتملة.

#### 5.103 بعض الاعتبارات الإضافية:

أ. يجب إبقاء البند بسيطاً قدر الإمكان عادةً، لكل من الموظفين والمدير التنفيذي أو المدير المباشر لك. استخدم اللغة الواضحة والبسيطة حيث أمكن.

ب. في حال وجود اعتبارات خاصة بعملك، قم بإدراجها.

ج. في حال وجود مصنع إقليمي أو ناءٍ، من المفيد إدراج خيار إحالة مشكلة ما إلى المكتب الرئيس أو زيارة موظفي المكتب الرئيس.

## 5.7 الإنفاذ

#### 5.104 (راجع الوحدة 6).

5.105 عندما تسير المفاوضات الجماعية بشكل جيّد وتتضح، يصبح تنفيذ الاتفاق الجماعي سهلاً للغاية. عندما يدرك أصحاب العمل والموظفون أنهم سيعودون إلى التفاوض على الأجل المتوسط وسيكون لديهم برامجهم الخاصة مع مرور الوقت، يضطرون إلى الامتثال للاتفاق ويحرصون على تنفيذه. هنا، يكون التنفيذ نتيجة المصلحة الخاصة وبالتالي قد يشكّل قوة دافعة.

5.106 من شأن إجراء تقديم شكاوى فاعل دعم تنفيذ الاتفاقات الجماعية. فتضمن هذه العملية حل أي نزاعات بشأن المعنى العملي للاتفاق وتطبيقه في بعض الظروف المعينة بطريقة سريعة ومنظمة وواضحة.

5.107 ثمة نصائح أخرى حول التنفيذ الفاعل في حال لم تكن العلاقة في المفاوضة متطورة إلى هذا الحد:

- أ. لتكن صياغة الاتفاق الخطية واضحة. خذ وقتك وتجنب التعبيرات المبهمة وراجع ما توافق عليه مرتين.
- ب. استعن بشخص غير خبير لقراءة الاتفاق لكي ترى طريقة تفسيره مختلف الأحكام.
- ج. الصياغة المزدوجة أو المكررة. في حال وجود مواضع شك أو في حال سعى الموظفون إلى تحريف معنى ما اتفق عليه – صياغة البند بطريقتين مختلفتين مع استخدام تعابير بديلة ذات التأثير نفسه؛ أي محاولة التعبير عن الفكرة نفسها مرتين.

أ. من بين الخيارات التي يمكن النظر فيها، استخدام تعبير يشبه التالي: "تقدياً للشك... (ثم استخدام تعبير ثانٍ لما تم الاتفاق عليه)".

د. يمكنك النظر في جعل الموظفين يوقعون الاتفاق بشكل فردي، مع إمكانية فرض العقوبات على الأفراد في حال لم يمتثلوا لما اتفق عليه (يمكن لمنظمة أصحاب العمل الخاصة بك تقديم المشورة حول الخيارات المتوفرة لديك بموجب نظامك الوطني).

## 5.8 لائحة مراجعة للمسائل المهمة بالنسبة إلى أي اتفاق مفاوضة جماعية

5.108 سيتم تحديد البنود التي تدرجها في اتفاقك الجماعي بحسب نطاق المفاوضات الجماعية، ومدى سعيك إلى تغيير طريقة تنظيم العمل وسيره، وفقاً لما تسمح به القوانين الوطنية. كذلك، يجب أن يكون باللغة الشائعة في مكان العمل الخاص بك.

5.109 ثمة بعض الأمور الأساسية التي عليك إدراجها عادةً في أي اتفاق جماعي:

أ. بند يؤكد تغطية الاتفاق – ويقدم التفاصيل حول العمليات والموظفين الخاضعين له.

ب. تعريفات للمصطلحات المتخصصة والخاصة بالشركة أو بالاتفاق كلها (الكلمات أو العبارات)، التي تم استخدامها في الاتفاق. يجب تعريف المصطلحات الواردة في الوثيقة التي قد يكون معناها مبهماً بعد قراءة الوثيقة أو حيث قد يؤدي المفهوم إلى نزاع أو إرباك في المستقبل.

ج. فترة الاتفاق (فترة تشغيل) تشمل تاريخ بدء تنفيذه، وتاريخ انتهائه رسمياً (تاريخ انتهاء الصلاحية). قد تشمل تصريحاً متفقاً عليه حول ما سيحصل في حال حان موعد انتهاء الصلاحية من دون توفر اتفاق جديد لتنفيذه.

د. تحديد واضح جداً لمعدل الأجور الذي سيتم العمل به في خلال فترة الاتفاق، بما فيه أي زيادات في الأجور والتواريخ التي ستنطبق فيه. (إلا في حال لم يكن الاتفاق متعلقاً بالأجور ولا يغير معدل الأجور).

هـ. فقرة حول عدم التقدم بأي مطالب إضافية (راجع الوحدة 5، القسم 6)، من شأنها تحصين الاتفاق ضد أي مطالب إضافية، وتلزم الموظفين بعدم التقدم بمطالب أو دفعها قدماً من خلال أعمال الحظر أو الإضراب أو غيرها طوال فترة الاتفاق<sup>8</sup>.

و. عملية متفق عليها لتسوية أي نزاع قد ينشأ في خلال فترة الاتفاق (راجع الوحدة 5، القسم 6).

ز. مساحة مُحددة بوضوح لصاحب العمل والموظفين وأي ممثل للتوقيع على الاتفاق وشهود على التوقيع (في حال كان نظامك يقتضي ذلك).

## 5.9 الدروس الأساسية

|                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدرس 5.1: إعداد إتفاق خطي يعكس محصلات عملية المفاوضة الجماعية                                                                                                                                |
| الدرس 5.2: الوضوح مع موظفيك (وممثلهم) في بداية العملية، بأنك ستطلب منهم الموافقة على وثيقة خطية من أجل اختتام عملية المفاوضة الجماعية وتلبية مطالبهم طوال فترة الاتفاق/طوال المدة متفق عليها. |
| الدرس 5.3: إعداد إتفاق بسيط وواضح، ولكن قابل للتنفيذ قانونياً.                                                                                                                                |
| الدرس 5.4: السعي إلى إعداد إتفاق يمكن فهمه بدقة وتنفيذه من قبل الموظفين ومدراءهم/مشرفيهم المباشرين.                                                                                           |
| الدرس 5.5: محاولة دفع موظفيك إلى التوقيع على الاتفاق، إما عبر التوقيع عليه بشكل فردي أو من خلال عملية موافقة                                                                                  |

<sup>8</sup> ضمن النطاق المسموح به في بعض الظروف المعينة.

|                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أخرى بعد التفاوض.                                                                                                                                                                                                                      |
| الدرس 5.6: لا تترك أي مجال لمطالب إضافية أو مفاوضات أو إضرابات أو أعمال حظر إضافية.                                                                                                                                                    |
| الدرس 5.7: الاصرار على روح التناغم في مكان العمل. يجب أن يكون بنداً في الاتفاق من شأنه تسوية المطالب كافة للمدة المتفق عليها والتأكد من أن الموظفين لن يسعوا إلى تنظيم إضرابات أو أعمال حظر أو تعطيل للعمل في خلال المدة المتفق عليها. |
| الدرس 5.8: الحصول على الموافقة الخطية من موظفيك وممثليهم (في حال وجودهم). وذلك مهم بشكل خاص في حال وجود هيئات أو منظمات متنافسة وموظفين أساسيين يسعون إلى تمثيل الموظفين.                                                              |
| الدرس 5.9: التعاون مع منظمة أصحاب العمل الخاصة لك. فهي تتمتع بالخبرة في المفاوضة الجماعية والاتفاقات الجماعية الخطية، كما أنها في الموقع المثالي لتقديم المشورة لك حول ما يجب إدراجه أو عدم إدراجه في الاتفاق.                         |

## الوحدة 6 - التنفيذ، والتقييم، وإعادة التفاوض

لا نستطيع أن نعتبر أن استكمال المفاوضات ووضع اللمسات الأخيرة على اتفاق خطي يُشكل نهاية للمفاوضة الجماعية. بل يجب على هذه الأخيرة أن تكون عملية مستمرة ومتواصلة، بالإضافة الى وجود احتمال استبدال كل اتفاق باتفاق جديد عندما يحين الوقت المناسب لذلك - وهو بدوره منتج المفاوضات الجماعية (والمفاوضات الجماعية).  
تحدد الوحدة السادسة عملية تطبيق الاتفاقات واعتباراتها، بالإضافة الى مقارنة المرحلة التالية الاستراتيجية في إطار تطوّر المفاوضات الجماعية في شركة ما.

### 6.1 المقدمة

6.1 إذا، لديك اتفاق جماعي جديد وحديث - فما العمل الآن؟

6.2 المفاوضات الجماعية عملية مستمرة، تتطلب عدم اعتماد أصحاب العمل والعمال على أمجادهم السابقة، بل أن يشاركوا في دورة متواصلة من:

أ. تنفيذ الاتفاق

ب. مراقبة أداء الاتفاق

ج. إعادة التفاوض بشأن الجيل التالي من الاتفاق.

6.3 تقضي الأولوية الأساسية بجعل المفاوضات الجماعية التي فاوضت عليها مناسبة لك كصاحب عمل والحرص على أن تساهم في عمليات تجارية منتجة ومستقرة ومستدامة (وهذا ما دفعك إلى المشاركة في المفاوضات في بادئ الأمر).

6.4 تكون أفضل الاتفاقات العالمية الخطية والخواتم الأكثر وديةً للمفاوضات بلا معنى إلا إذا تمّ تنفيذ الاتفاق بطريقة مناسبة وساهم عملياً في ممارسة عمليات تجارية أكثر انتاجية واستقراراً واستدامة.

6.5 يكمن التحدي في ضمان أن يُحقّق التنفيذ المستمرّ للاتّفاق وعمله الأهداف الأصليّة للمفاوضة الجماعية المناسبة لك كصاحب عمل. في هذا السياق، تؤمّن الوحدة السادسة بعض النصائح المفيدة لضمان جودة هذا الاتّفاق ولاعتماد مقاربة فاعلة لإعادة التفاوض بشأن اتفاق جماعي.

## 6.2 التنفيذ

### 6.2.1 الامتثال للاتّفاق

6.6 يُعتبر الامتثال بالمفاوضة الجماعية والالتزام بما اتّفق عليه المهمة الأولى والأساسيّة لكلّ من صاحب العمل والموظفين وممثلي الموظفين عند التفاوض بشأن اتفاقية جماعيّة.

6.7 لتنفيذ الشروط التعاقدية المتفق عليها أهميّة قصوى، إذ تؤمّن هذه العمليّة النتائج النهائية لهذه المفاوضات. ويجب إيلاء عناية خاصة له لضمان التناغم التام بين التنفيذ النهائي لهذه العملية والنتائج المتفق عليها في خلال المفاوضات.

6.8 يعني ذلك الانتقال من مرحلة التفاوض الى مرحلة التنفيذ والامتثال لما اتّفق عليه خطيّا.

6.9 من الممكن ألا تكون قد حصلت على كلّ ما تريده من هذه العمليّة (قد ينطبق ذلك على الموظفين لديك أيضاً) إذ إنّ من النادر أن نحصل على كلّ ما نريده أو أن نكون مسرورين تماماً بالنتيجة في خلال المفاوضات الجماعية.

6.10 لكن، من بين الحسّنات التي يستفيد منها صاحب العمل في خلال المفاوضات الجماعية، أن تبقى المفاوضات حول أحكام التوظيف وشروطه "مغلقة" في خلال الفترة المتفق عليها. ويعني ذلك أن يلتزم كلّ من صاحب العمل والموظفين ونقابات العمّال بالاتّفاق وألا يتقدّموا بأي مطالب إضافيّة. ولن تتجج العملية إلا إذا التزم الطرفان بالاتّفاق المفاوض عليه (راجع الوحدة 5).

6.11 عند التوصل إلى اتفاق، تُغلق المفاوضات ويكمن التحدي في تنفيذ ما اتّفق عليه. وعلى غرار المفاوضات التجارية، تنتهي المفاوضات عندما يُتفق على السعر والشروط.

6.12 لذا، الدروس الأولى هي التالية:

أ. الالتزام بما اتفقت عليه والامتثال للاتفاق الجماعي الجديد. ويعني هذا بدء تنفيذ التغيرات المتفق عليها في خلال الفترة المحددة لذلك. مثلاً، إذا تمّ الاتفاق على زيادة الأجور بنسبة 3%، بدءاً من 1 تمّوز/يوليو، تبدأ العملية في الأول من تمّوز/يوليو.

ب. تنفيذ التغيرات المتفق عليها بسرعة ووفقاً للتواريخ المحددة. يجب عدم تخييب توقّعات الموظفين.

ج. الالتزام بالاتفاق من جانبك. الامتناع عن المتابعة أو إعادة فتح مسائل تعود الى عملية المفاوضات.

د. الحرص على التزام الموظفين من جانبهم بالاتفاق. عليهم الامتناع للاتفاق واحترام ممارسات العمل المتفق عليها، والامتناع عن المتابعة أو إعادة فتح مسائل تعود الى عملية المفاوضات.

6.13 قد تؤثر بعض التسويات على عمل الأقسام. وفي هذه الحالة، على المشرفين أن يكونوا مطلّعين على التغيرات التشغيلية وتأثيرها على باقي الموظفين. ومن الضروري إدخال أي تنازل اكتسبه صاحب العمل في أسرع وقتٍ ممكن عندما يكون قابلاً للتطبيق بعد التسوية. لكن، يؤدي أي تأخير أو عدم تنفيذ الشروط الجديدة لا محال الى انخفاض مصداقية أعضاء فريق المفاوضات، لا سيّما في المرة التالية التي يسعون إلى إحداث تغييرات، في حال لم يلتزموا بالترتيبات الجديدة أنفسهم. وقد يؤدي ذلك إلى اغضاب صاحب العمل وخلق نزاع معه.

## 6.2.2 ضمان الامتثال

6.14 يتوقّع الموظفون منك أن تلتزم بالاتفاق الذي توصلت إليه، وذلك بتنفيذ ما تمّ الاتفاق عليه بالتحديد. وقد تعتمد مصداقية أيّ مفاوضات لاحقة على احترام واجباتك بشكل جيّد على الأمد القصير. كما قد يكون الاتفاق الجماعي واجب النفاذ قانونياً.

6.15 يعتزم كل صاحب عمل بالتأكد أن يلتزم قانونياً بالمتفق عليه. لكن، قد تُرتكب بعض الأخطاء، لا سيّما على المستوى المحلي أو في المصنع، ممّا قد يهدّد العلاقات مع الموظفين. قد تؤدي الأخطاء أيضاً الى سوء فهم وانعدام الثقة في صاحب العمل على الأمد الطويل.

6.16 من الخيارات المتوفرة، التدقيق دورياً في كفاءة امتثال جدول الرواتب وتدابير العمل للشروط المتفق عليها، بالإضافة الى تصحيح أي خطأ قد يرد (ربما كلّ ستة أشهر). وقد يتضمّن ذلك، مثلاً، التأكد من أنّ الاتفاق لا يتعارض مع جدول العمل وأنّ الموظفين جميعهم يتلقون الأجر المناسب. بإمكان الادارة أن تتخذ تدابير التدقيق هذه بنفسها وقد يكون هذا التدقيق قيماً لضمان دعم الموظفين الطويل الأمد في خلال عملية المفاوضات.

6.17 قد تكون عملية التدقيق هذه مهمة جداً حين يتعلّق الأمر بمصانع أو عمليّات بعيدة عن المقر الرئيس، لا سيّما في المناطق الريفية والإقليمية. وقد لا يتمكّن المدراء الذين لم يشاركوا في مفاوضات الاتفاق أن يطبقوا متطلباته بدقة وفي الوقت المحدّد له. في هذه الحالة، يُستحسن اتّخاذ التدابير اللازمة للتأكد من التنفيذ المناسب لهذا الاتفاق.

## 6.2.3 التدريب على الاتفاق الجماعي الجديد

6.18 وقر بعض أصحاب العمل التدريب المناسب إلى المدراء المتوسطين والمشرفين لكي يطبقوا الاتفاق الجماعي ووقروا أيضًا التدريب إلى الموظفين حول محتوى الاتفاق.

6.19 قد يزيل هذا التدريب الغموض عن متطلبات الاتفاق ويحرص على التزام موظفي الإدارة كلهم بالاتفاق بشكل متماسك. قد يساعد ذلك أيضًا على تحديد المسائل المرتبطة بالتنفيذ السريع لهذا الاتفاق ويسمح لك، كمدير، باستباق أي مشكلة قد تبرز لاحقًا.

#### 6.2.4 استخدم ما كسبت

6.20 من الحيوي أن يتمكن أصحاب العمل أن يستفيدوا فعلاً من التنازلات التي كسبوها في خلال عملية التفاوض. وحين يضمن صاحب العمل إمكانية إدخال تحسين إلى تنظيم العمل أو سيره، عليه تطبيق ذلك عملياً بعد بدء سريان الاتفاق الجماعي الجديد.

6.21 بعد الانتهاء من المفاوضة الجماعية، يبدو أن طاقة أصحاب عمل عديدين تُستنفد، فلا يستفيدون فعلياً مما سَعَوْا جاهدين إلى تحقيقه أو الحصول عليه من موظفيهم.

6.22 قد يتعرض صاحب العمل الذي يفشل في استعمال الأوجه الإيجابية لهذا الاتفاق للحالات التالية:

أ. خسارة القدرات التي ساوم بشأنها- سواء من الجيل التالي للاتفاق أو عملياً. وحين لا تستخدم حقوقك بموجب هذا الاتفاق، قد لا يعتبر موظفوك أن قدرات صاحب العمل هذه متوفرة لك بموجب هذا الاتفاق. فقد يُعارضون حقك بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه إلا في حال فرضت هذا الحق منذ بدء سريان الاتفاق.

ب. ألا يأخذ الموظفون مقترحاتهم على محمل الجدّ وألا يعتبرونها التزامات حقيقية.

ج. عواقب وخيمة على العلاقات مع الموظفين إذ قرّر صاحب عمل في المستقبل الاستفادة من حقوقه واستخدام قدراته بموجب الاتفاق.

### 6.2.5 المسائل العالقة

6.23 وماذا عن المسائل العالقة من عملية المفاوضات؟ كيف بإمكان صاحب العمل أن يتعامل مع التغيرات التي لا يزال يريد أن يحدثها، إنما لم يتمكن من تضمينها في الاتفاق الحالي (مثلاً، زيادة مناوبة اضافية أو تشغيل مصنع بشكل مستمر).

6.24 المفاتيح الأساسية لمواجهة هذه المسائل هي الصبر والإصرار والتواصل واعتماد منظور طويل الأمد.

6.25 تتضمن الخيارات:

أ. بدء محادثات أولية مع موظفيك نحو الجيل الجديد من الاتفاق وتعزيز التغيرات التي تريد شملها في الاتفاق الجماعي الجديد. قد يبدأ ذلك في أي وقت بعد بدء سريان الاتفاق.

ب. السعي بلا كلل إلى إدراج تغييرات في ممارسات العمل/ساعات العمل إلخ. في المجموعة الجديدة من المفاوضات المقررة.

ج. توضيح أهمية التغيرات التي تسعى إليها وسبب التزام الشركة بها والتزامك بتحقيقها إلى الموظفين.

د. الشروع بعملية طويلة الأمد للعمل مباشرة مع الموظفين من أجل تعزيز التغيرات المقترحة وفوائدها لكي تحظى العملية بدعم الموظفين عند التفاوض بشأن الاتفاق.

في الأوقات كافة، بإمكان صاحب العمل أن يتواصل شرعياً مباشرة مع موظفيه، بالإضافة الى التواصل مع ممثليهم. لا تعدّ هذه مفاوضات مع سوء نية وتعتبر جزءاً مهماً من الادارة والعمليات الفاعلة.

### 6.3 المراقبة والتحسين المستمر

6.26 تقضي المهمة الأساسية الثانية بعد بدء سريان الاتفاق بتحقيق المراقبة الفاعلة لعمله.

6.27 من الضروري أن يتعامل صاحب العمل مع إعادة التفاوض بشأن اتفاقات جماعية بعد فهمه كيفية تنفيذ الاتفاق عملياً، على غرار ممثلي الموظفين.

6.28 من المهم أيضاً أن يستعد أصحاب العمل للمفاوضات في المستقبل من خلال تحديد أولويات لكيفية تنفيذ العمل ووضع القواعد التي ترعى ساعات العمل والأجور وممارسات العمل، إلخ.

6.29 تعدّ مراقبة طريقة عمل الاتفاق الحالي عملياً من أهمّ الركائز، إذ على أصحاب العمل أن يعرفوا، منذ اليوم الأول لسريان الاتفاق، المجالات التي يساهم هذا الاتفاق أو لا يساهم فيها لتحقيق العمليات التجارية المنتجة والمستقرة والمستدامة.

6.30 يعني ذلك مراقبة كيفية تنفيذ الاتفاق عملياً في مكان العمل ومراقبة إلى أي مدى يساهم أداء العمل بموجب الاتفاق في تحقيق العمليات التجارية المنتجة والمستقرة والمستدامة، أي معرفة المجالات التي يُمكن تحسينها في خلال الجيل التالي للاتفاق.

6.31 ليتمكن أصحاب العمل من الاستفادة قدر المستطاع من المفاوضة الجماعية على المديين المتوسط والبعيد، يجب أن يعرفوا ما يلي:

- أ. ما الذي يعمل بشكل جيد بموجب الاتفاق الحالي
- ب. ما الذي لا يعمل بموجب الاتفاق الحالي
- ج. الفرص المتاحة للتغيير/التحسين المستمر
- د. ما هو رأي كل من الموظفين والنقابات العمالية الذين يعملون بموجب هذا الاتفاق والمجالات التي بإمكانهم أن يدخلوا تغييرات إليها في خلال المفاوضات المقبلة.

6.32 تتطلب المفاوضة الجماعية الاستراتيجية عملية مستمرة لربط أداء العمل بأولوياتك كصاحب عمل للجيل الجديد للاتفاق.

6.33 على صاحب العمل مراقبة الاتفاق الجماعي الحالي حرصاً على تحقيق النتائج القصوى من جولة المفاوضة الجماعية التالية وضمان الحصول على أفضل استراتيجية إعادة تفاوض ممكنة، ما يُشكل عاملاً أساسياً بالنسبة إلى إعادة التفاوض الفاعلة بشأن الاتفاقات الجماعية.

6.34 يجب أن تكون حصيلة المراقبة فهماً واضحاً ومتفقاً عليه من جانب إدارة منظمتك لما تُريده المنظمة من الاتفاق المقبل.

6.35 على المراقبة أن تولّد لائحة أولويات مُتفق عليها للجيل المقبل للاتفاق. وتُعتبر خبرتك (التي اكتسبتها من المراقبة) المادّة الأولى للاستراتيجية التي ستستخدمها في خلال الجولة المقبلة من المفاوضات.

6.36 بالإضافة إلى مراقبة أداء الاتفاق الجماعي على وجه التحديد، على صاحب العمل أن يكون مطلعاً على المعلومات التجارية والتشغيلية المهمة. قد يتضمّن ذلك، مثلاً:

- أ. معلومات المصنعين حول مستوى إنتاجية آلية أو عملية ما
- ب. معلومات محاسبية حول كلفة الوحدة المنتجة
- ج. معلومات محاسبية حول الوقت المستغرق لإنتاج وحدة واحدة
- د. معلومات محاسبية حول الهدر وكلفة المدخلات والوقت الضائع (فرص لزيادة الفاعلية)
- هـ. معلومات السوق حول كلفة الوحدة التي يطلبها العميل
- و. معلومات السوق حول مستوى المخرجات وأوقات التسليم التي يطلبها العميل
- ح. ملاحظات العميل حول التكاليف والرسوم بالنسبة إلى المنافسين

6.37 بإمكان المعلومات التجارية والتشغيلية كلها أن تكون متعلقة بما يرمي إليه صاحب العمل في اتفاق جماعي مقبل.

⚠ ملاحظة: من بين الخيارات المتوقعة لعملية المراقبة هذه، الاحتفاظ بذاكرة أسبوعية أو حتى يومية حول العملية وأداء العمل والمشاكل الواردة، بالإضافة الى الأوجه الإيجابية والسلبية في العمل، إلخ. يُمكن أيضًا إدراج، في هذه المذكرة، أفكار جديدة اقترحتها الإدارة أو الموظفون حول تحسين العمل.

وعندما يحين الوقت لإعداد استراتيجية للجيل المقبل للاتفاق، بإمكان هذه المذكرة توفير مدخلات مهمة بشأن مطالب صاحب العمل وأولويات المفاوضة.

⚠ ملاحظة: من الضروري أيضًا مراقبة أداء العمل مقابل توقعات العملاء. ومن الأدوات الأخرى المفيدة في تحليل كيفية أداء الاتفاق وكيف بالإمكان تطويره، استعراض أداء العمل مقابل طلبات العملاء الأساسية.

هل استطاعت الشركة تلبية طلب تجاري في الوقت المحدد ووفق المواصفات الصحيحة؟

وكيف تمت تلبية هذه الحاجات بموجب الاتفاق في ما يتعلّق بأوقات العمل وقوائم العمل والمناوبات والمهارات إلخ؟ ماذا يمكن تحسينه؟ وكيف يُمكن إظهار ذلك في اتفاق مقبل؟

## 6.4 التواصل

6.38 لا يُمكن إجراء مفاوضات جماعية فاعلة كلّ سنتين وكأنّها مراجعة طبيّة لدى طبيب الأسنان، بل يجب بناؤها على عمليّة تواصل مستمرّ وبناء علاقات بين أصحاب العمل والموظفين.

6.39 يجب إضافة أولويّة في خلال فترة الاتّفاق الجماعي ألا وهي التواصل المستمرّ مباشرةً مع الموظفين وممثليهم حسب الاقتضاء.

6.40 ستساعد عملية التواصل ما بين الموظفين ومنظّماتهم على فهم أداء الاتّفاق الجماعي من منظور الموظفين، بالإضافة الى بعض المسائل التي يتطلّع الموظفون إلى البحث فيها عند إعادة التفاوض على الاتّفاق.

6.41 يجب النظر أيضاً في إنشاء لجنة استشارية حول تطبيق الاتّفاق - التي بإمكانها أن تمهّد لإعادة التفاوض على الاتّفاق (الجيل المقبل من الاتّفاق).

## 6.5 إعادة التفاوض

### 6.5.1 إعادة التفاوض الاستراتيجية

6.42 يلحظ القسم 6.6 ضرورة وضع تاريخ انتهاء للاتّفاق ومدة رسميّة محدّدة له. وفي خلال هذه الفترة أو ما بعدها، يجب إعادة التفاوض بشأنها، أي بدء عمليّة تفاوضيّة جديدة من أجل استبدال الاتّفاق القديم باتّفاق جديد سيسري مفعوله في خلال السنوات المقبلة. يُشير البعض إلى ذلك على أنّه جيل ثانٍ من الاتّفاق، يليه جيل ثالث ورابع، إلخ.

6.43 إذًا، كيف بإمكان صاحب العمل استخدام مقارنة استراتيجية لإعادة التفاوض في الاتّفاق والاستفادة منه الى أقصى حدّ والحرص على أن يضمن هذا الاتّفاق أداء العمل الذي يساهم في تحقيق العمليّات التجارية المُنتجة والمستقرّة والمستدامة؟

6.44 كيف بإمكان صاحب العمل استخدام مقارنة إعادة التفاوض لضمان استمرار المفاوضات في توليد أرباح عمليّة وتجارية حقيقيّة؟

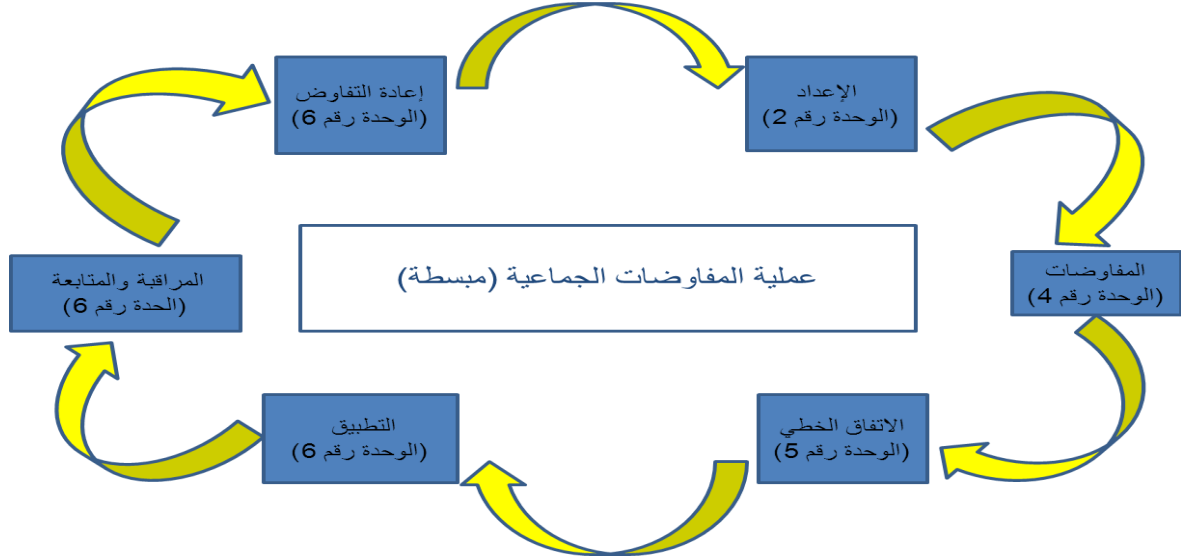
6.45 يكمن الجواب أساساً في مقارنة إعادة التفاوض في الاتّفاق بالطريقة نفسها للمقارنة التي استخدمها صاحب العمل في المفاوضات الأصليّة وذلك من خلال الاستراتيجية والإعداد والبراماتيّة والجدوى التجارية.

6.46 إعادة المفاوضات هي مجرد جولة إضافية أو جيل جديد من المفاوضات الجماعيّة. يتمّ تطبيق الدروس والاعتبارات نفسها. تُطبّق الاعتبارات في الوجدانيّين 3 و4 بالتساوي على التفاوض بشأن الاتّفاق وإعادة التفاوض بشأنه.

6.47 تُعتبر إعادة التفاوض عملية تفاوضية جديدة من المفترض مقاربتها بطريقة استراتيجية وواقعية، مع الاستفادة من الدروس المُقترحة في هذا الدليل. وتُعتبر الدروس حول الاستراتيجية (الوحدة 2) والالتزام القانوني (الوحدة 3) والمفاوضات الفعّالة (الوحدة 4) والاتفاق الخطي السليم (الوحدة 5) كلّها مهمة جداً.

6.48 تجدر الإشارة، في هذا السياق، إلى النموذج الدوري الذي ذُكر في الوحدة 1:

عملية المفاوضات الجماعية (المبسّطة)



6.49 إنّها عملية دورية للمفاوضات المستمرة وإعادة التفاوض، بالإضافة الى التنفيذ والمراقبة والمراجعة. ومثلما يجب أن يستمر عملك في التحسّن والتكيف، على التدابير أن تقوم بالمثل.

6.50 لكنّ الفرق، في هذه المرة، أنّه أصبحت لديك الخبرة في معرفة ما ينجح وما لا ينجح في عملك وفق الاتفاق الجماعي الأول، وبذلك تكتسب نظرة جديدة لما يحتاج عملك إليه من أجل ضمان أداء في العمل يساهم بشكل ملائم في العمليات التجارية المُنتجة والمستقرة والمستدامة.

## 6.5.2. إعادة التفاوض قبل تاريخ الانتهاء

6.51 من الجيدّ المباشرة بإعادة التفاوض قبل فترة من تاريخ الانتهاء ويجب استبدال الاتفاق القديم باتفاق جديد بسلاسة من دون ترك أيّ ثغرة أو إحداث أيّ خلاف.

6.52 كما ذكرنا في هذا الدليل سابقاً، من المهمّ عدم اعتبار المفاوضة الجماعية حدثاً دورياً يجب التطرّق إليه عند الحاجة. بل يجب أن تكون المفاوضة الجماعية عملية مستمرة حيث يتفاوض ويتشاور أصحاب العمل الأذكىاء مع الموظفين باستمرار. وفي هذا السيناريو، تُعتبر إعادة التفاوض سهلة لأنّه تمّت مناقشة مسائل عديدة بشكل مستمر على مدى أشهر عدّة.

6.53 في حال وجود بنية مفاوضات رسمية (مثلاً لجنة مفاوضات مشتركة بين الموظفين والإدارة)، ما من سبب يمنع إعادة التفاوض في خلال مدّة الاتفاق وقبل حلول تاريخ الانتهاء. وبذلك تنتهي هذه العملية وفق جدول زمني يسمح باعتماد اتفاق بديل والموافقة عليه قبل تاريخ انتهاء الاتفاق الحالي.

6.54 وحتى لو لم تكن المناقشات المستمرة ممكنة أو عملية، يجب أن يبدأ أصحاب العمل بإعادة التفاوض الرسمية قبل تاريخ انتهاء الاتفاق الجماعي الحالي. وعلى صاحب العمل المبادرة بإعادة التفاوض قبل حوالي ستة أشهر أو أكثر من تاريخ انتهاء الاتفاق الجماعي. (يعكس اختيارك المهلة الزمنية لبدء العملية انطباعاتك بشأن المدّة اللازمة لإعادة التفاوض).

6.55 يجب الإشارة إلى نقطتين:

أ. تماشياً مع الدروس الأساسية في هذا الدليل، على صاحب العمل المبادرة بهذه العملية مُتسلحاً باستراتيجيته ومطالبه بالاتفاق البديل. وهذا يعني تحديداً فهم عمل الاتفاق (التقييم) ومعرفة ما هي التغييرات الإضافية اللازمة (استراتيجية إعادة التفاوض والمطالب).

ب. التوقيت مهم جداً لختام إعادة التفاوض (وأيّ اضطراب) بعيداً عن الفترات الحساسة تجارياً في خلال سنة العمل، بعيداً عن المفاوضات مع المزدودين، بشكل خاص.

### 6.5.3 إعادة التفاوض بناءً على الخبرة

- 6.56 توصي هذه الوحدة بالتنفيذ الفاعل (6.2) والمراقبة المستمرة (6.3) للاتفاقات الجماعية الناتجة عن المفاوضة الجماعية.
- 6.57 إنه الأساس لإعادة التفاوض الفاعلة. ويجب فهم كيفية عمل الاتفاق الحالي وكيفية مساهمته في العمليات التجارية أو عدم مساهمته فيها بطريقة مناسبة لمعرفة ما على صاحب العمل أن يسعى إلى تحقيقه في خلال الاتفاق الجماعي المقبل.
- 6.58 يربط هذان المفهومان في ما بين: فهم كيف يؤمن الاتفاق الجماعي الحالي الأساس لاستراتيجية إعادة التفاوض. ويوفر ذلك فرصة إلى صاحب العمل لكي يعرف ما يجب السعي إليه في عملية إعادة التفاوض ومعرفة ما يجب تحسينه في الاتفاق الحالي، وما يجب إزالته، وما يجب الإصرار على الإبقاء عليه.
- 6.59 تساعد المعلومات التي جمعها صاحب العمل حول عمل الاتفاق الحالي على تطوير الأولويات الاستراتيجية للجيل المقبل من الاتفاق. كما تضمن أن يُشارك صاحب العمل في إعادة التفاوض مُستخدمًا جدول أعماله الخاص به وأولوياته، ومن المفترض أن يكون جاهرًا، كما هي حال الموظفين وممثلهم.

### 6.5.4 التغيير وعدم اليقين

- 6.60 قد يبرز تحدّد خاص إذا تغيّر ممثلو الموظفين أو استبدلت قيادتهم (ما يعني أنّ المعنيين في علاقة المفاوضة قد تغيروا).
- 6.61 يصعب إدارة هذه الحالة. كما قد يصعب الحفاظ على حسن النية والعلاقات الشخصية الجيدة التي تُساهم في تحقيق المفاوضة الجماعية الفاعلة والمفيدة للأطراف كافة حين يتغيّر الأشخاص الأساسيون.
- 6.62 تكمن أفضل ضمانة ممكنة لصاحب العمل في هذه الحالة في ما يلي:
- الاحتفاظ باتفاق جماعي خطي فاعل وواجب النفاذ بإمكانه أن يعكس بالتحديد ما تمّ الاتفاق عليه أو لم يتمّ الاتفاق عليه.
  - الاحتفاظ بملاحظاتك كصاحب العمل في خلال عملية المفاوضة لمعرفة ما تمّ الاتفاق عليه أو لم يتمّ الاتفاق عليه.
  - العمل مباشرةً مع الموظفين بهدف تفسير معنى الاتفاق والتواصل في ما يتعلّق بتنفيذه والتعامل بطريقة بناءة مع أيّ مشكلة قد تطرأ.

6.63 في النهاية، تتعلّق هذه مسألة بإدارة المخاطر وهيكلية تمثيل الموظفين وشخصياتهم في هذه الحالة. على أصحاب العمل مراقبة المخاطر بحذر في حال حدوث تغيير في الشخصيات أو الاستراتيجيات أو الهيكليات في تمثيل الموظفين.

#### 6.5.5. بند إعادة التفاوض

6.64 يتضمّن بعض الاتفاقات الجماعية بنداً أو فقرة خاصةً حول ترتيبات إعادة التفاوض بشأن الاتفاق، ما قد يلحظ، مثلاً، بعض الترتيبات لما يلي:

أ. تعيين مواعيد لاجتماعات بين صاحب العمل والموظفين قبل تاريخ انتهاء الاتفاق. وقد تكون هذه المفاوضات تتعلّق بجبل الاتفاق المقبل.

ب. تأسيس لجنة مفاوضة جماعية للعمل على الاتفاق المقبل قبل تاريخ انتهاء الاتفاق الحالي.

ج. تبادل للمطالب الخطية مع حلول تاريخ محدد قبل تاريخ انتهاء الاتفاق السابق.

6.65 بشكل عام، ثمة مسائل عملية يمكن عادةً إيجاد حلّ لها بين صاحب العمل والموظفين من دون الحاجة إلى اتفاق خطي. إذ إنّ استخدام اتفاق خطي في هذه الحالة قد يحدّ من المرونة المتوقّرة لصاحب العمل في خلال المفاوضات المقبلة.

6.66 ثمة مخاوف أيضاً تتعلّق بالموافقة على إعادة التفاوض مع ممثلي الموظفين الذين انخفضت عضويتهم ودعمهم في مكان العمل بشكل ملحوظ في خلال فترة الاتفاق. أدناه بعض الأمثلة عن هذه الحالات:

أ. هل انخفض التمثيل في خلال فترة الاتفاق لدرجة أنّ معظم الموظفين اختاروا عدم الانضمام إلى منظمة تُعنى بالموظفين ودعم المفاوضة الجماعية مباشرةً مع صاحب العمل؟ كيف يتعامل صاحب العمل مع بند في الاتفاق ينصّ على إعادة التفاوض مع منظمة تُعنى بالموظفين في هذه الحالة؟

ب. يتخلّى معظم الموظفين عن العضوية في "المنظمة أ" في خلال فترة الاتفاق للانضمام إلى منظمة جديدة "المنظمة ب" التي يريدونها أن تتفاوض باسمهم. في هذه الحالة، كيف يتعامل صاحب العمل مع بند في الاتفاق ينصّ على إعادة التفاوض مع "المنظمة أ"؟

6.67 في معظم الحالات، من الأفضل أن يترك صاحب العمل الخيارات مفتوحة وذلك بعدم الموافقة على أيّ بند يتعلّق بإعادة التفاوض في اتفاق ما.

6.68 لكن، قد يُشدّد بعض منظمات الموظفين على أن يتمّ ادراج هذا البند في اتفاق. وفي هذه الحالات، يجب أن يعيد أصحاب العمل النظر بحذر في الترتيبات المقترحة والتفكير في ما قد يحصل في المستقبل. وفي هذا السياق، ستكون خبرات منظمات أصحاب العمل ومشورتهم مفيدة جداً.

6.69 ثمة سيناريو واحد يجب الحذر منه حين معالجة إعادة التفاوض في اتفاق، ألا وهو وجود منظمات للموظفين أو قيادة موظفين. ومن المفيد أن يلتزم هؤلاء الموظفون خطياً بعملية إعادة التفاوض. ويمكن أن تقدّم منظمة أصحاب العمل الخاصة بك المشورة في هذا الخصوص.

## 6.6 فترة الاتفاق/تاريخ الانتهاء

### 6.6.1. إدراج تاريخ البدء وتاريخ الانتهاء

6.70 كلما تمت كتابة المفاوضة الجماعية بدقة وشمولية، كانت أفضل للمساهمة في تحقيق العمليات التجارية المنتجة والمستقرة والمستدامة في خلال فترة الاتفاق

6.71 (بحسب القانون الوطني والممارسة) من المستحسن إدراج ما يلي في الاتفاق الجماعي:

أ. التاريخ المحدد لبدء سريان الاتفاق (تاريخ سريان المفعول)

ب. التاريخ/التواريخ التي تحدّد متى تُنفذ زيادة الأجور أو يُطبّق أيّ تغيير في العمل.

ج. التاريخ المحدد لانتهاء الاتفاق (تاريخ الانتهاء)

د. الترتيبات المتوقعة لعملية الاتفاق المستمرة بعد تاريخ الانتهاء الشكلي (وذلك في حال لم يستبدل الاتفاق الحالي أو لم يبدأ سريان اتفاق آخر).

هـ. (تمّ التطرّق إلى بنود إعادة التفاوض في 6.5).

6.72 تُعتبر الفترة التي تمتدّ بين تاريخ بدء سريان المفعول وتاريخ الانتهاء فترة الاتفاق أو بالأحرى الفترة الشكلية للاتفاق - إذ قد تقع على اتفاقات لا تنتهي بالضرورة مع حلول تاريخ الانتهاء.

## 6.6.2 ما هي المدة التي يجب أن يسري فيها مفعول الاتفاق؟

6.73 مثل العقد التجاري تمامًا، ما من اتفاق جماعي يدوم الى الأبد. إذ أن كل اتفاق بحاجة الى تاريخ انتهاء (وهو تاريخ يضع حدًا لمدة الاتفاق الشكلية). وستتطلب بعض الأنظمة الوطنية اتفاقًا لتحديد تاريخ في ما تحد أنظمة أخرى عديدة فترة سيران الاتفاق الجماعي (مثلًا، تحديد مدة أقصاها ثلاث سنوات).

6.74 عادةً، تُحدد فترة سيران الاتفاق بالتفاوض مع موظفيك (بموجب القانون والممارسة). وقد يتضمن ذلك بعض الاعتبارات المتنافسة:

أ. قد يؤمن اتفاق على أمد أطول ضمانات تجارية أكبر ويسمح لصاحب العمل توقع تكاليف اليد العاملة وإدراجها في عقود التجارة في خلال عدة سنوات.

ب. قد يسمح اتفاق على أمد أقصر بزيادة مرونة تكاليف اليد العاملة على ضوء خبرة السوق والاقتصاد المتغيرة.

ج. قد "يضمن" اتفاق على أمد أطول التناغم في مكان العمل لفترة أطول.

د. قد يعرض اتفاق على أمد أقصر صاحب العمل لمطالب النقابات العمالية في وقت أبكر، بالإضافة الى تكاثر توقعات الموظفين في ما يتعلق بزيادات ملحوظة منتظمة في الأجور عند التوقيع على كل جيل من الاتفاقات.

6.75 في الأوقات كافةً، على كل من أصحاب العمل والموظفين التكهّن بشكل مطلع بشأن ما سيطالبون به وما قد يعترضهم في خلال فترة اتفاق ما:

أ. يتكهّن الموظفون بشكل مطلع بشأن مستويات التضخم والارتفاع في الأسعار في خلال مدة الاتفاق و يتفقون على مستويات أجور تسد حاجاتهم في خلال هذه المدة. ويتفقون على ألا يتحركوا للحصول على مداخيل أعلى وأن يتأكدوا من أنهم حصلوا على أفضل صفقة ممكنة في خلال فترة الاتفاق المقترحة.

ب. يتكهّن أصحاب العمل بشكل مطلع بشأن تكاليف العمالة واليد العاملة التي بإمكانهم أن يتحملوها في خلال مدة الاتفاق، بالإضافة الى ممارسات عمل وساعات عمل ونوبات عمل إلخ. التي يحتاجون إليها من أجل ملاقة التزاماتهم التجارية وتحقيق التنافسية. كما يتكهّنون بشكل مطلع بشأن تدفق الأموال والطلبات ومستويات التوظيف وأسعار السوق، إلخ.

6.76 ما من جواب سهل لمعرفة مدة تطبيق الاتفاق في مكان العمل. سيتم تقرير ذلك في كل حالة على حدة، بعد المشاورة مع منظمة أصحاب العمل الخاصة بك. ولكن، تشمل بعض الاقتراحات العامة ما يلي:

أ. كلما طال الاتفاق، كان ذلك أفضل: عادةً، من أجل ضمان اتفاق طويل الأمد، يجب أن يتم التعاطي مع المفاوضات بطريقة استراتيجية وتجارية، وأن يؤمن صاحب العمل باستدامة الاتفاق في خلال الدورة الاقتصادية والسوقية المتوقعة. وفي هذه الحال، من الأفضل إطالة مدة الاتفاق. بالإضافة الى ذلك، يُعتبر التناغم في مكان العمل وتكاليف اليد العاملة القابلة للتوقع من العوامل المهمة بالنسبة إلى صاحب العمل.

ب. الاتفاق السنوي غير كافٍ: على أصحاب العمل أن يتفادوا المفاوضات السنوية إذا أمكن ذلك، إذ لا توفر هذه الاتفاقات التناغم في مكان العمل والاستقرار ولا تضمن بما فيه الكفاية أداء العمل الذي يساهم في تحقيق العمليات التجارية المنتجة والمستقرة والمستدامة. الى ذلك، يُرجَّح أن تولّد المفاوضات السنوية خلافات سنوية. لكن، قد يكون ذلك لا مفرّ منه بالنسبة إلى بعض الأنظمة وقد يكون وراء المفاوضات السنوية توقّعات لا يُمكنك التملّص منها.

ج. أول اتفاق على أمد أقصر بينما الاتفاقات التالية تكون على أمد أطول: قد يكون من المفيد لأصحاب العمل الذين يقومون بأول مفاوضات لهم المشاركة في اتفاق قصير الأمد في المرة الأولى (ربما لفترة 12 شهرًا).

i. يتعلّق هذا الخيار ببناء العلاقات وإقامة ثقافة المفاوضة الجماعية وممارستها.

ii. بموجب هذا الاتفاق، قد ترتفع الأجور، لكن، قد يختار صاحب العمل عدم إحداث أيّ تغييرات ملحوظة في ساعات أو مناورات العمل، مثلاً.

iii. قد يصبح كلّ من الاتفاق الثاني والاتفاقات اللاحقة أكثر أهميّة وأكثر مساهمة في تحقيق العمليات التجارية المنتجة والمستقرة والمستدامة. ويمكن لهذه الاتفاقات من الجيل اللاحق أن تكون ممتدة على فترات أطول.

### 6.6.3 مراجعة القانون الوطني

6.77 قد تعتمد مدّة تنفيذ اتفاق جماعي على القانون الوطني والممارسة والثقافة. وستكون منظّمة أصحاب العمل الخاصة بك الأفضل لتأمين المشورة عمّا هو مُمكن ومُستحبّ في النظام الوطني.

#### 6.6.4 ماذا يحصل عند انتهاء الاتفاق؟

- 6.78 ماذا يحصل بعد انتهاء الاتفاق؟ وماذا يحصل في حال لم يكن هناك من اتفاق بديل واقتربنا من تاريخ انتهاء الاتفاق؟
- 6.79 قد يعتمد الجواب على هذا السؤال على القانون الوطني وأحكامه وعلى ما يريده صاحب العمل والموظفون (وما اتفقوا عليه).
- 6.80 لكن، بشكل عام، لا تعني نهاية الاتفاق توقّف العمل أو زيادة في الأجور وعكس التحسينات في الأداء. ولا يعني ذلك أيضاً انتهاء سريان الشروط والأحكام.
- 6.81 حفاظاً على علاقة جيدة مع موظفيك، من المهم الاستمرار بتطبيق الاتفاق وميزاته الزائدة على الموظفين، حتى بعد انقضاء تاريخ انتهاء الاتفاق. بشكل خاص، على أصحاب العمل ألا يعكسوا أي زيادة في الأجور بموجب الاتفاق (وذلك غير مسموح به غالباً بحسب القوانين الوطنية، إذ أنّ الشروط المُتفق عليها تصبح حقوقاً فردية للموظفين).
- 6.82 يُعطي الاستمرار بدفع الأجور بموجب الاتفاق أصحاب العمل والنقابات العمالية وقتاً إضافياً أو فسخة تنفّس لمقاربة التفاوض بشأن اتفاق بديل.
- 6.83 يجب الحصول على المشورة في ما يتعلّق بالخيارات المتوقّرة للاستمرار في تطبيق شروط الاتفاق قبل تاريخ انتهاء الاتفاق. وبفضل هذه المشورة، يستطيع أصحاب العمل إطلاق مناقشات مع نقابات العمال.
- 6.84 تحذير: بينما يستطيع صاحب العمل أو بالأحرى يجب أن يتابع تطبيق شروط الاتفاق بعد تاريخ انتهاء الاتفاق الشكلي، قد تظهر بعض القيود القانونية.
- 6.85 على أصحاب العمل استشارة منظمات أصحاب العمل الخاصة بهم في ما يتعلّق بخياراتهم قبل تاريخ انتهاء الاتفاق بشأن الخيارات المتوقّرة لديهم منذ تاريخ الانتهاء وبشأن التدابير التي يجب اتخاذها بعد انقضاء المدّة المحدّدة.

تُحدّد هذه الوحدة الخطوط العريضة لعملية تطوّر وتحسّن مستمرين في المفاوضة الجماعية والاتفاقات الجماعية التي تنجم عنها. وهذا أمر حيويّ من أجل الابتكار في المشاريع والتنافسية وله أهمية خاصة للذين يقومون بالمفاوضة الجماعية للمرة الأولى ويحاولون إبرام الجيل الأول من الاتفاقات الجماعية.

بيد أنّ ذلك ليس متاحاً للجميع. سيكون بعض المؤسسات سعيداً بالاتفاق الحالي (مثلاً) وبالحفاظ عليه لعدد من السنوات مع زيادة دورية للأجور. قد يتوصّل بعض الشركات الأخرى إلى حدّ منظور لما يُمكنه تغييره من خلال المفاوضة - ويريدون فترة استقرار من دون أيّ تغييرات ملحوظة في سير العمل.

وما من خطأ في هذه المقاربات إذا اعتبرها صاحب العمل المقاربة الفضلى ويمكن الاتفاق عليها مع الموظفين. و تبقى هذه المقاربات نماذجَ شرعية للمفاوضة الجماعية. فغالباً ما تساهم علاقات العمل المستقرة في تحقيق العمليات التجارية المُنتجة والمستقرة والمستدامة.

وبالإمكان تطبيق معظم اقتراحات هذا الدليل بغض النظر عما إذا كان صاحب العمل يحاول إجراء تغييرات جذرية من خلال اتفاق جماعي أو يسعى إلى الاستقرار أو إضافة القليل من/عدم إضافة الابتكار من دورة مفاوضات إلى دورة أخرى.

لكن، يجب الانتباه إلى ثلاث نقاط:

- قد تسبّب المفاوضة المستقرة جداً التي تمتدّ على فترات زمنية مستدامة من دون أيّ تغييرات في أداء العمل ركود المخاطر واحتمال انخفاض التنافسية مقارنةً مع المنافسين النشيطين.
  - يتنافس ممثلو الموظفين للحصول على الدعم استناداً إلى ما بإمكانهم تغييره وبكم بإمكانهم رفع أجور الموظفين. ولن تقبل منظمات تمثيل الموظفين بالمشاركة في المفاوضات الشديدة الاستقرار إلا لفترة معينة من الوقت قبل أن تبدأ بالسعي إلى تغيير ناشط في طريقة أداء العمل المأجور.
  - على صاحب العمل أن يكون حذراً لإدارة عمله دائماً وأن يهتمّ بالمسائل اليومية التي قد تطرأ من دون أن يوكل إدارته إلى وثيقة الاتفاق الجماعي.
- ويعزّز ذلك أهمية عدم إفساح المجال لإدخال الصلاحيات الإدارية وبعض المسائل الإدارية الأساسية في المفاوضة الجماعية أو الاتفاق الجماعي.

## 6.7 تسوية النزاعات

6.86 ثمة مسألة مهمة إضافية يجب التطرق إليها قبل أن تنهي إبرام الاتفاق الجماعي ألا وهو ما يجري في حال حدث أي خلاف أو نزاع خلال مدة الاتفاق.

6.87 قد يحدث خلاف في ثلاث طرق أساسية:

أ. قد تتقدم نقابة عمال أو موظفون بمطالبة جديدة، بالإضافة إلى المسائل المذكورة في الاتفاق الجماعي أو إعادة فتح المفاوضات الجماعية.

ب. قد يطرأ خلاف أو نزاع حول تنفيذ الاتفاق أو معناه.

ج. قد يطرأ خلاف أو نزاع في خلال فترة سير العمل بموجب الاتفاق الذي يؤثر على العلاقة بين صاحب العمل والموظفين. وقد يهدد هذا الخلاف العمليات التجارية المنتجة والمستقرة والمستدامة (وهو سبب المشاركة في المفاوضات الجماعية في بادئ الأمر).

6.88 قد يسمح اعتماد مقارنة استراتيجية للمفاوضة الجماعية بالتعرف إلى بعض المشاكل المتوقعة بشكل مسبق، بالإضافة إلى إنشاء آليات محددة في الاتفاق الجماعي تتطرق إلى هذه المشاكل متى أو إذا برزت.

6.89 من الممكن إضافة بند محدد أو آلية في أي اتفاق للتطرق إلى هذه المسائل عندما تبرز. (مراجعة الوحدة 5.6)

## 6.8 البُعد السياسي

6.90 ختامًا، بعض الكلمات عن بُعد السياسات السياسية والعامة في المفاوضة الجماعية. ففي الدول كافة، يكون صاحب العمل على الخطوط الأمامية لأي اتفاق جماعي والأكثر عرضةً مباشرةً للنظام القانوني الوطني وللممارسة اليومية للمفاوضة الجماعية.

6.91 يختبر أصحاب العمل مطالب المفاوضة من جانب الموظفين والإجراء الصناعي دعمًا لهذه المطالب وكيفية تعامل الأنظمة الوطنية مع هذه التطورات.

6.92 بما أنَّ أصحاب العمل يعتمدون على الأنظمة الوطنية في المفاوضة الوطنية، يحقّ لهم أن يتوقعوا كيف سيتمّ تطبيقها. ويحقّ لأصحاب العمل أن يتوقعوا نظام مفاوضة جماعية يقوم على ما يلي:

أ. المساهمة فعليًا وبكامل قدراته في العمليات التجارية المنتجة والمستقرة والمستدامة.

ب. التعاطي بسلام وفاعلية وإنصاف مع المطالب الجماعية والتفاوض بشأنها وإنجازها في الاتفاق الجماعي.

ج. المساواة بفاعلية بين حقوق الموظفين في المفاوضة والإضراب مع ضمانات إنجاز غالبية المسائل بسلام وبسرعة والتأكد من أنَّ أصحاب العمل قادرين على إدارة عمليات تجارية مُنتجة ومستقرة ومستدامة.

6.93 يحقّ لصاحب العمل أن يفكر فرديًا وجماعيًا في مجرى عملية المفاوضة الجماعية وكيفية تحسين النظام الوطني.

6.94 إن لم يعجبك النظام أو القوانين التي تتحكّم بالمفاوضة الجماعية، بإمكانك محاولة تغييرهم من خلال منظمة أصحاب العمل الخاصة بك. ومن أبرز الأدوار التي تؤديها منظمات أصحاب العمل في دول عديدة، مناصرة التغييرات في قوانين العمل والعلاقات الصناعية لتحسين النظام.

6.95 خيار: تحت رعاية إحدى منظمات أصحاب العمل، يجب أن يجتمع أصحاب العمل كمجموعة واحدة ومراجعة قوانين الدولة في ما يخصّ المفاوضة الجماعية والإجراء الصناعي والحد الأدنى للأجور الخ. راجعوا المواضيع مقارنةً مع خبرتكم وحدّدوا المجالات التي ترغبون بتحسينها. وفي هذه الحال، بإمكان جمعية أصحاب العمل الخاصة بك دعوة الحكومة لإحداث هذه التغييرات.

6.96 في بعض الدول، مثلاً، استطاع أصحاب العمل الدعوة إلى:

أ. المفاوضة على اتفاقات صالحة لمدة 4 سنوات عوضًا عن 3 سنوات وهي مدة المشاريع المعمارية الكبيرة.

ب. تبسيط العمل المكتبي والمتطلبات الإدارية للدخول في اتفاق جماعي.

ج. القدرة على تسريع وتيرة عقد الاتفاقات بعد موافقة الموظفين عليها.

د. القدرة على تكييف الاتفاق الجماعي للمسائل الثانوية بمجرد الموافقة دون اللجوء إلى تصويت الموظفين كافة.

هـ. الحصول على أدوات أكثر فاعلية للتعامل مع الإضرابات غير المعلنة وإحضار النقابات إلى طاولة الحوار.

6.97 هذه بعض الأسئلة التي تريد التطرق إليها في خلال مراجعتك للنظام الوطني للمفاوضة الجماعية:

أ. ما هي المشاكل الأساسية التي واجهتها في خلال عملية المفاوضة الجماعية؟ هل يجدر أو بإمكانك تغيير القوانين للتعاطي بشكل أفضل مع هذه الحالات؟

ب. هل بإمكانك وبإمكان موظفيك الاتفاق على مسألة ليست مدرجة في القانون الوطني؟ مثلاً في حال باستطاعة الموظفين وأصحاب العمل الاتفاق على اتفاق لمدة أربع سنوات، إنما لا يسمح القانون إلا باتفاق لمدة ثلاثة أعوام، يجب إعادة النظر في هذه الحالة.

ج. هل يمكن تخفيض العبء الإداري والمكتبي في المفاوضة الجماعية بموجب القانون الوطني وممارساته؟ وهل يشكل ذلك مدعاة للقلق؟

د. هل يمكن الموازنة بشكل أفضل بين حقوق النقابات في الإضراب وحقوق أصحاب العمل في إدارة أعمال مستدامة تجارياً وقادرين على توفير العمل إلى الموظفين غير المشاركين في هذه الإضرابات؟

6.98 تذكر:

أ. حتى ولو كانت المفاوضات صعبة ونجح الموظفون في الحصول على مرادهم، لا يعني ذلك أن هناك خطأ بالنظام الوطني. إذ أن المفاوضة الجماعية ليست عملية حيث يحصل فريق على مطالبه كافة مقابل خسارة الفريق الثاني.

ب. غير أن خبرتك في المفاوضة قد حددت بعض المشاكل الشرعية التي يجب التطرق إليها في عملية القانون والمفاوضة الجماعية الوطني وممارساته.

ج. ولكن لا يعني ذلك أنه يجب أن ينتقد أصحاب العمل حكومتهم الوطنية أو نظامها القانوني.

لكن أصحاب العمل معنيون بشكل كبير في طريقة عمل المفاوضة الجماعية ولديهم مدخلات عملية ومهمة في الحكومات حول طريقة عمل النظام في المستقبل.

د. إنه مفهوم مُعترف به دولياً أن يكون لأصحاب العمل والنقابات حق في التدخلات إلى الحكومة. والاتفاقية رقم 144 لمنظمة العمل الدولية مثلاً تتطلب عمليات استشارة مع أصحاب العمل في ما يتعلق بصكوك المنظمة المختلفة وغالباً ما تكون متصلة بالمفاوضة الجماعية على المستوى الوطني.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> هذه العملية ضرورية في الدول التي صادقت على هذه الاتفاقية تحديداً.

## 6.9 الدروس الأساسية

|                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>الدرس 6.1: بعد انتهاء المفاوضات وبدء الاتفاق، يجب التركيز على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنفيذ الاتفاق والالتزام بالموجبات المتفق عليها.</li> <li>- مراقبة سير عمل الاتفاق.</li> <li>- تطوير الاستراتيجيات للمفاوضة على الاتفاق المقبل.</li> </ul> |
| الدرس 6.2: اتخاذ الخطوات الناشطة لضمان امتثالك للاتفاق وتطبيقه بحذافيره.                                                                                                                                                                                                 |
| الدرس 6.3: لا تسع إلى معالجة أي مسائل عالقة أو إضافية بعد بدء الاتفاق، لكن اعمل من أجل التطرق إليها في الاتفاق الجماعي المقبل.                                                                                                                                           |
| الدرس 6.4: العمل على نقل معنى اتفاقك وكيفية عمله إلى موظفيك.                                                                                                                                                                                                             |
| الدرس 6.5: النظر في تدريب الموظفين ومدرائهم حول محتوى الاتفاق الجديد.                                                                                                                                                                                                    |
| الدرس 6.6: إعادة التفاوض بشأن اتفاقك بالاعتماد على سير عمل الاتفاق الحالي على المجالات التي يجب تحسينها.                                                                                                                                                                 |
| الدرس 6.7: اعتماد مقارنة لإعادة التفاوض متسلحًا بالمقاربة الاستراتيجية نفسها التي اعتمدها في المفاوضات الأصلية.                                                                                                                                                          |
| الدرس 6.8: الحرص على أن يتطرق الاتفاق بفاعلية إلى الخلافات التي قد تنشأ في خلال سير عمله.                                                                                                                                                                                |

## الملحق أ - مسرد المصطلحات

### ACT/EMP: مكتب أنشطة أصحاب العمل في منظمة العمل الدولية

قسم منظمة العمل الدولية (راجع أدناه) المسؤول عن العمل مع ودعم أنشطة أصحاب العمل ومنظمات أصحاب العمل.

### ممثّل المفاوضة

إنّهُ شخص أو منظمة يفاوض بالنيابة عنك، كصاحب عمل، أو بالنيابة عن موظّيك. قد يكون منظمة أصحاب عمل، أو منظمة موظّين، أو موظّف، أو وفد موظّين، أو مستشار خاص، أو فرد. تمنح قوانين وطنية عديدة حقوقاً وحمايات إلى مستشاري المفاوضة واسعة النطاق.

### البند

فقرة أو قسم من اتفاق جماعي (غالبًا ما يكون مرقّمًا) يتطرق إلى مواضيع محدّدة، مثل بند الأجور في اتفاق، أو بند الإجازة في اتفاق، إلخ.

### الاتفاق الجماعي

الاتفاق الجماعي منتج أو محصلة عملية المفاوضة الجماعية. إنّهُ اتفاق خطي أو بيان لشروط التوظيف تمّ الاتفاق بشأنها.

### المفاوضة الجماعية

المفاوضة الجماعية عملية تُحدّد ظروف التوظيف من خلال الاتفاق ما بين صاحب عمل أو أصحاب عمل وموظّين.

### تاريخ بدء سريان المفعول

تاريخ بدء سريان المفعول المتفق عليها لتطبيق الاتفاق. يسري التاريخ المتفق عليه في الاتفاق، الذي يرد عادةً بشكل صريح في الاتفاق.

### اتّفاق المؤسسة

اتفاق جماعي يُطبّق على صاحب عمل واحد، أو مجموعة، أو مكان عمل. راجع أيضًا اتفاق متعدّد أصحاب العمل.

### تاريخ الانتهاء

التاريخ المتفق عليه لانتهاء الاتفاق (عادةً مطلوب بموجب القانون المحلي)، وهو مُحدّد عادةً بشكل صريح في الاتفاق. في حال بلوغ تاريخ الانتهاء من دون التوصل إلى اتفاق جماعي جديد، غالبًا ما تستمرّ الاتفاقات في السريان.

### حرية تشكيل الجمعيات

تُشير حرية تشكيل الجمعيات إلى القوانين التي تحمي حقوقك وحقوق موظّفين للانضمام معًا وعرض مصالحكم المشتركة في المفاوضة. تحتوي أنظمة وطنية عديدة على حمايات قانونية مهمة.

### منظمة العمل الدولية

هيئة بارزة في منظومة الأمم المتحدة حيث تُشارك حكومتك. تفرض واجبات معاهدات منظمة العمل الدولية على دول عدّة إلى حماية المفاوضة الجماعية ودعمها من خلال نظامها القانوني الوطني.

### الإجراء الصناعي

أي إيقاف للعمل متفاوض بشأنه، بما في ذلك الإضرابات وعملية الحظر دعمًا لمطالب المفاوضة الجماعية. راجع أيضًا الاغلاق التعجيزي.

### منظمة أصحاب العمل الدولية

منظمة مؤسسات عالمية تمثل مصالح أصحاب العمل والمنظمة الممثلة الدائمة لأصحاب العمل المعترف بها من قبل منظمة العمل الدولية. ستكون منظمة أصحاب العمل الوطنية الخاصة بك عضوًا في هذه المنظمة.

### خطة إدارة العمل

أداة تخطيط لدراسة وتحديد الأولويات التجارية والتشغيلية والتوظيفية لمنظمتك، ممّا يُغني، بدوره، استراتيجيتك للمفاوضة الجماعية. راجع الملحق ب.

### حياة الاتفاق/فترة الاتفاق

إنّها الفترة الممتدة بين تاريخ بدء سريان المفعول وتاريخ الانتهاء الواردة في الاتفاق. عند بلوغ تاريخ الانتهاء من دون التوصل إلى اتفاق جماعي جديد، غالبًا ما تستمرّ الاتفاقات في السريان (راجع أيضًا تاريخ السريان، وتاريخ بدء سريان المفعول، وفترة الاتفاق).

### الاغلاق التعجيزي لمؤسسة

يُطلق صاحب عمل إجراءً صناعيًا دعمًا لمطالب صاحب العمل في خلال المفاوضات الجماعية.

## اتفاق متعدّد أصحاب العمل

اتفاق جماعي يُطبّق على أصحاب عمل متعدّدين - غالبًا في قطاع ما، على أساس وطني أو إقليمي. راجع اتفاق المؤسسة.

## السلامة والصحة المهنية (OHS)

### فترة الاتفاق/حياة الاتفاق

إنّها الفترة الممتدّة بين تاريخ بدء سريان المفعول وتاريخ الانتهاء الواردة في الاتفاق. عند بلوغ تاريخ الانتهاء من دون التوصل إلى اتفاق جماعي جديد، غالبًا ما تستمر الاتفاقات في السريان (راجع أيضًا تاريخ السريان، وتاريخ بدء سريان المفعول، وفترة الاتفاق).

### شروط التوظيف

هيئة الترتيبات والحقوق لتوظيف الموظّفين. تشمل: الأجور، والإجازة، ووقت الاستراحة، ووقت العمل، والمخصّصات، والعلاوات، والحوافز، إلخ. يُمكن أن تكون ملحوظة في التشريعات أو من خلال المفاوضة الجماعيّة.

### النقابة العماليّة

مصطلح واحد لمنظمة ممثّلة لموظّفين.

## الملحق ب - خطة إدارة العمل

### خطة إدارة العمل

#### المقدمة

تتضمن صياغة خطة إدارة العمل تحديد مكان المنظمة الحالي في وضع علاقات العمل والمستقبل المنشود لها والعوائق التي يجب تخطيها بغية تحقيق الأهداف ضمن خطة إدارة العمل. وتجدر الإشارة إلى أن الدخول في المفاوضات من دون تخطيط حذر وأهداف واضحة وتحضير مفصل يشبه تمامًا الصعود على متن حافلة من دون معرفة وجهتها.

وسواء كان التخطيط تسويقيًا أو ماليًا أو إنتاجيًا، تمضي المؤسسة وقتًا طويلاً في التخطيط للحرص على التوصل إلى المخرجات المنشودة في النهاية: يجب ألا تختلف مفاوضات العمل عن التخطيط لإدارة العمل. وفي هذا الإطار، تحتاج إلى فهم جيد لموقع مؤسستك الراهن وأهدافها المنشودة والمنهجية الضرورية لتحقيق هذه الأهداف. ومن أجل التوصل إلى هذا الفهم، على المؤسسة أن تطرح على نفسها بعض الأسئلة الأساسية، وهي:

1. كيف تعمل منظمتكم؟
2. هل من خطة إدارة عمل؟ وفي حال وجود هذه الخطة، فكيف تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، أم أن إدارة العمل تحصل عند الاقتضاء؟
3. هل تتميز المؤسسة بالكفاءة وتعمل على مستوى من الامتياز؟ إذا كانت الإجابة كلا، فلماذا؟
4. إلى أي مدى تتمكن المؤسسة من إدارة موارد العمل بنجاح مقارنةً مع موارد رأس المال الخاصة بها؟
5. هل تم تحديد المعوقات التي تمنع استخدام العمل بأفضل طريقة ممكنة؟ أين تكمن هذه العوائق، وهل هي مشكلة ترتبط بالإدارة أو مسائل تتعلق بعقد التوظيف أو تُعنى بتصميم المنشأة الخارجي ومرافق المكاتب؟
6. ما هي كلفة توظيف شخص ما المترتبة على المؤسسة؟ برأيكم، ما هي التكاليف التي يجب احتسابها وكيف تتصل هذه التكاليف بسعر المنتج، وهل هذا يؤثر بدوره على قدرة المؤسسة على المنافسة؟

## 7. هل أجرت المؤسسة أي تقييم لكلفة وحدة العمل؟

من المهمّ أخذ هذه الأسئلة التي تدفع إلى التفكير بعين الاعتبار، إذ عليك أن تعرف ما هي ممارساتك الحالية وأن تفهمها قبل أن تشرع في التفكير بإجراء تغييرات في المستقبل.

لقد حددنا المجالات التي ينبغي النظر فيها للحرص على أن يحدث التغيير ضمن بنية واضحة ومفهومة. وتشكل صياغة خطة إدارة العمل الشرط المسبق للتغيير، وتتطلب، كخطوة أولى، التدقيق في تدابير علاقات العمل الراهنة. وقد يشمل هذا التدقيق تحقيقاً في تركيبة القوى العاملة وتمثيل الموظفين والعقود القابلة للتطبيق والسياسات والأنظمة الأساسية، إلى جانب المواقف في مكان العمل والممارسات في مكان العمل وممثلي أصحاب العمل وتاريخ العلاقات الصناعية، إلى جانب مراجعة مواصفات عقد التوظيف الحالي.

ماذا تعني هذه العبارات؟

### تركيبية القوى العاملة

من المهم معرفة مكونات القوى العاملة في المؤسسة.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| ما هي المهارات المعترف بها التي يتمتع بها الموظفون، ومن أي مهنة (إن وُجدت) هي مشتقة، مثلاً التدريب أو تعدد المهارات أو المهارات الإدارية، وأين تكمن هذه المهارات مادياً في المؤسسة؟ ما هي المهارات الأخرى التي تم تحديدها خارج إطار هذه النشاطات؟ هل من مسائل متعلقة بالإلمام بالقراءة والكتابة والحساب؟          | مهارات الموظفين    |
| هل من وجود نقابي في المؤسسة، وإن وُجد، ما عدد النقابات أو المجموعات العمالية، وهل تشكل كلها كتلة واحدة أم أنها منتشرة في أجزاء استراتيجية من المنشأة/المؤسسة؟                                                                                                                                                     | تنظيم النقابات     |
| ما تركيبة القوى العاملة من حيث النوع الاجتماعي وكيف تتركز في مناطق مختلفة من مكان العمل؟                                                                                                                                                                                                                          | النوع الاجتماعي    |
| ما هي تركيبة القوى العاملة الاثنائية؟                                                                                                                                                                                                                                                                             | التركيبة الاثنائية |
| هل القوى العاملة في المؤسسة كبيرة في السن أو شابة أو مزيج من الفئتين؟                                                                                                                                                                                                                                             | سن القوى العاملة   |
| هل يحصل الموظفون على أجور شهرية أو يُدفع لهم على أساس ساعات العمل أو على أساس مزيج يشمل الأجور المرتبطة بالأداء؟ هل يمكن تمييز القوى العاملة من خلال نظام دفع الأجور وعلى أي مستوى من الهرمية يحصل هذا التمييز؟ وما هي طريقة الدفع، أي هل يُجرى الدفع نقدًا أو بالائتمان المباشر أو بواسطة شيك أو بأي طريقة أخرى؟ | نظام دفع الأجور    |
| كيف يتم تعيين الموظفين؟ وهل هم موظفون بدوام كامل أو جزئي أم هم موظفون غير                                                                                                                                                                                                                                         | وضع التوظيف        |

نظاميين أو موقتون؟ وهل يُحدّد التزامهم وفقاً لأي اتفاق قابل للتنفيذ وهل التعريفات كلها متوافقة؟

### تمثيل الموظفين

من الضروري فهم البنية الراهنة لتمثيل الموظفين.

1. ما هي ترتيبات التمثيل الموجودة في المؤسسة وهل ينعكس هذا التمثيل من خلال مجموعات النقابات العمالية التقليدية/مندوب في الموقع؟
2. في حال وجود تمثيل نقابي، متى ظهر هذا التمثيل وبأي شكل؟ هل لديك دليل على سلطة الممثلين التي تخولهم تمثيل الموظفين؟ وهل هذا التمثيل ثابت؟
3. ما هي النقابات الموجودة على مستوى المؤسسة؟
4. هل تخصصون رسوم النقابات من أجور/رواتب الموظفين؟ إذا كان الجواب كلا، كيف تثبتون العضوية؟ هل قام أحد الموظفين بسحب سلطته بغية اقتطاع رسوم النقابة؟ هل قدم أحدهم استقالته؟
5. ما عدد الموظفين الذين تمثلهم نقابة، وما هي المجموعة الأكبر وهل يغطي التمثيل الشؤون النقابية التقليدية في مكان العمل؟ هل يزداد عدد أعضاء النقابة أو ينخفض؟ وماذا يعني ذلك؟ هل من مجموعة مهيمنة تمتلك قوة استراتيجية؟
6. ما هي بنية التمثيل على مستوى المؤسسة؟ هل من نظام للمندوبين؟ وفي حال وجوده، هل يتمتع بالاستقلالية أو أنه يعتمد على نقابة في الخارج؟ هل يتمتع المندوبون بحقوق، كالحصول على مكتب وجهاز كمبيوتر وغيرها؟ وفي حال غياب النقابة الداخلية ووجودها في الخارج، هل يخضع التمثيل إلى مكتب إقليمي أو قطري للنقابة؟
7. ما هي حقوق النفاذ إلى مكان العمل التي يتمنّع بها الممثلون في الموقع؟ هل استُخدم في الماضي هذا الحق في النفاذ؟ ما هي الإجراءات التي يخضع لها أصحاب العمل لنيل الحق في الدخول؟ هل أدى الحق إلى النفاذ في الماضي دوراً بناءً أو دوراً سلبياً في العلاقات في مكان العمل؟
8. ما هي الحقوق النقابية الأخرى الموجودة في الموقع؟ كالاتتماعات حول التوقف المدفوع عن العمل مثلاً وكم مرة تتعقد؟

9. **الهيئات الاستشارية:** هل ينتمي ممثلو الموظفين إلى أي لجان استشارية داخلية، على غرار مجموعات تعنى بالصحة والسلامة أو بإدارة الجودة؟ هل هؤلاء الممثلون هم مندوبون عن النقابات أو موظفون، وهل تؤثر مداولتهم أو المخرجات التي يحصلون عليها على المسائل المنوطة بالتوظيف؟

إلى أي مدى كانت الهيئات الاستشارية فعالة وهل تمكنت من إيجاد حلول للمسائل أو عوضًا عن ذلك، هل طرحت مسائل يتعين على الإدارة حلها؟

### الاتفاقات والسياسات والأنظمة الأساسية القابلة للتنفيذ

من الضروري تحليل الحقوق والواجبات القابلة للإنفاذ بغض النظر عما إذا كانت هذه الحقوق والواجبات مشتقة من اتفاقات توظيف جماعية أو سياسات أو أنظمة أساسية معنية بالتوظيف.

1. هل لديكم اتفاق أو أكثر مع المؤسسة؟ كيف يُعرف تنفيذ الاتفاق؟ أي هل يغطي الاتفاق مجالات معينة في مكان العمل ناشئة من تغطية العمل التقليدية؟ ولماذا؟ وهل هذا محبب للمستقبل؟ وهل من مجالات في مكان العمل يعمل فيها متعاقدون من الخارج؟

2. هل هناك عقود توظيف فردية؟ وهل هي مثبتة بعقود خطية أو عقود غير رسمية، مثلاً هل يتألف عقد الفرد من كتاب تعيين إلى جانب اتفاقات شفوية أو أن العقود تتضمن ملخصاً شاملاً للفوائد والواجبات التي يقتضيها التوظيف؟

3. هل تختلف عقود التوظيف الفردية بعضها عن بعض أم أنها جميعها متطابقة، وإذا كانت مختلفة، فما السبب؟ وهل تتناقض مع عقد (عقود) التوظيف الجماعي (الجماعية)؟

4. في حال وجود أكثر من اتفاق واحد: هل تتزامن الاتفاقات كلها من ناحية تاريخ انتهائها؟ لم حُدَّت تواريخ الانتهاء هذه للاتفاقات الراهنة، وهل تتناسب هذه التواريخ مع دورة العمل لديكم؟ هل يمكن تحسين علاقات التوظيف والعوامل المرتبطة بها من خلال عقد أطول الأمد أو أقصر الأمد؟

5. في حال تنوع المجموعات المهنية، هل تم تحديد أي اختلافات في الاتفاقات، وهل تؤدي هذه الاختلافات إلى تحسين الفوائد التي تحصل عليها مجموعة ما وتهتمش مجموعات أخرى؟ في هذا الصدد، من الضروري التدقيق في شروط التوظيف بهدف تحديد الاختلافات بين اتفاقات التوظيف والمجموعات المهنية، مثلاً الحق في الحصول على إجازة إضافية بعد 6 سنوات من الخدمة عندما قد تكون مجموعة مهنية أخرى مؤهلة للحصول على إجازة إضافية بعد 7 أعوام من الخدمة. ويجب وضع اليد على سبب هذه الاختلافات بغية تجديد العقد.

6. ما هي الأنظمة الأساسية التي تؤثر قانونيًا عليكم وعلى موظفيكم في خلال العمل؟ ما هي الواجبات القانونية الناشئة؟ وهل يجب ذكرها في الاتفاق؟

هل تم التطرق إلى هذه الأنظمة الأساسية في عقود التوظيف أو سياسات التوظيف، وكيف؟ هل ظهرت أي تناقضات أو مشاكل عند تطبيق هذه الأنظمة الأساسية؟ هل أثرت أي تغييرات تشريعية أو قرارات قضائية على طريقتكم في تولي الأعمال؟ وفي حال التأثير، ما هي التغييرات التي يجب إجراؤها على الاتفاقات أو السياسات بهدف ضبط هذا التغيير؟

هل أنشئت مؤسستكم بموجب تشريع، مثلاً بموجب سلطة محلية؟ وما هي تأثيرات ذلك على اتفاقات التوظيف التي تعقدونها؟

7. هل تُطبّقون أي سياسات في المؤسسة مستقلة عن اتفاق توظيف رسمي؟ وما هي السياسات والإجراءات التي تطلبونها؟

على سبيل المثال، هل تؤمّن الشركة السيارات أو هل لها سيارات يقودها موظفو المؤسسة: هل تعتمدون ممارسات متعلّقة بتقاعد الموظفين وبشراء السلع من قبل طاقم العمل ومتطلبات خاصة بالإجازة تسمح للمؤسسة بالإقفال كلياً في خلال فترة عيد الميلاد/الأعياد؟

في حال كانت الإجابة نعم على أي من هذه الأسئلة أو غيرها، يجب إجراء تدقيق شامل للسياسات والإجراءات المعتمدة. كيف يمكن إثبات هذه السياسات والإجراءات؟ ما معناه، هل هي متوافرة خطياً وللموظفين جميعهم؟ بعد إجراء التحليل، يمكنكم حينها معرفة ما إذا يجب معالجة هذه المسائل ضمن اتفاق التوظيف أو في وثيقة سياسة كالقواعد الداخلية أو ككتيب للموظفين، مع الإشارة إلى أن التناقضات في التطبيق قد تبدو مطالب من جانب الموظفين.

8. هل ظهرت الحاجة إلى تغيير هذه السياسات والإجراءات من خلال تطوير اجتهاد قضائي أو ممارسة راهنة، وهل حصل تصادم في الشركة يقتضي إدخال تعديلات على الإجراءات والسياسات الموجودة؟ على سبيل المثال، هل تتم معالجة المسائل التأديبية في قاعدة داخلية أو في وثيقة سياسة؟

9. هل تتبع المنظمة إجراءات تأديبية شاملة ولكن معقدة، وهل تفرض هذه الإجراءات عقوبات إجرائية لا يمكن تجاوزها؟

لا يمكن قياس موقف بحد ذاته، لكن يمكن قياس مظاهر هذا الموقف، أي السلوك. وبالتالي، يمكن أن تشكّل المواقف في مكان العمل، في حال تم تفسيرها بشكل صحيح، مؤشراً قوياً على استعداد مكان العمل لتقبّل التغيير.

ما كانت الاستجابات التاريخية لاقتراحات التغيير؟ هل تمت مقاومة هذه المبادرات؟ وأين حصلت هذه المقاومة في مكان العمل؟ إذا تمكّنّا من فهم الأسباب التاريخية أو الراهنة الكامنة وراء مقاومة التغيير، نستطيع عندئذ أن نكيّف الممارسات للحرص على إدارة التغيير بطريقة إيجابية.

يتوجّب على صاحب العمل تحديد المجالات التي تنتقص من البيئة البناءة. وفي حال وجود عوامل خلّفتها نزاعات أو خلافات قديمة لم تتم تسويتها، فمن المرجح أن يصب الموظفون تركيزهم على الماضي بدل الحاضر أو المستقبل.

هل من أحقاد أو نزاعات غير مفصول بها في مكان العمل؟

هل بقيت هذه المسائل عالقة لفترة غير مقبولة؟ أو هل قُدّمت حلول للأحقاد أو النزاعات بعد فترة طويلة لدرجة أن هذه الحلول لم تحظَ بالقبول؟ هل تم اللجوء إلى طرف ثالث لتسوية هذه الأحقاد أو النزاعات؟

هل هناك فرق عمل معنية بهذه المسائل أو لجان استشارية، وهل تمهد مداولات هذه الفرق أو اللجان الطريق لإحراز تقدّم في مسائل أخرى؟

ما موقف القوى العاملة تجاه تقسيم مكان العمل؟ هل القوى العاملة مقسمة إلى فئات كالمبيعات والعمليات والإدارة والصيانة... وهل من تقسيم بين العمال ذوي الياقات البيضاء وذوي الياقات الزرقاء؟ كيف تظهر هذه الانقسامات، وهل لها تأثير على كفاءة الخدمة، والمعرفة بالمنتج وغيرهما؟

وتجدر الإشارة إلى أن المواقف تجاه تسوية النزاعات غالباً ما تُظهر متلازمة "هم" و"نحن".

### الممارسات في مكان العمل

عند النظر في الممارسات في مكان العمل والمواقف التي تتضمنها، يمكن أولاً تحديد العادات في المؤسسة، مثلاً: هل من موقف تجاه ملكية العمل أو تحديد المسؤوليات؟ تعكس هذه المواقف صلابة الهدف وشعوراً بعدم الأمان.

من الذي يفعل ماذا ومتى وكيف؟ هل تعدد المهارات موجود وهل تولّد الأنظمة حالات عدم كفاءة عوضاً عن الفرد ضمن النظام أو البنية التنظيمية؟

هل الموظفون مستعدون للمشاركة في مجموعة من المهمات ومستعدون لكي يتم توزيعهم ويكونوا متقلبين؟ هل يمكن تحديد الحواجز، في حال وُجدت؟ وهل ستمكن التغييرات في العقود من تخطي هذه الحواجز أم أن الحاجة ملحة لإيجاد حل آخر؟

### ممثلو أصحاب العمل (المدراء والمشرفون...)

يُعنى التدقيق في مجال العمل بتحديد الوضع الراهن، وعند الإمكان، بمعرفة الحواجز التي تشكل عوائق وعقبات تمنع المؤسسة من تحقيق غاياتها وأهدافها. وغالبًا ما يُنظر إلى المواقف المتجذرة على أنها الحاجز الأساسي الوحيد أمام المبادرات الإصلاحية، علمًا أن هذه الحواجز يتم تحديدها عادةً على مستوى العمال.

لكن السؤال الأبرز هو مدى استعداد المدراء والمشرفين لتقبل التغيير. وهل لديهم تصور للملكية، كملكية المعرفة أو ملكية منهجية إتمام المهمة؟ هل يبادر مدراءكم ومشرفوكم على إجراء التغيير أو يستجيبون للتغيير؟ هل يمكن وصف أسلوبهم في الإشراف بالمواجهة أو بالإذعان؟

فعلى سبيل المثال، في حال اقترحت الإدارة العليا مبادرات إصلاحية، هل يتم إيصال هذه المسائل إلى المرتبات الأدنى من البنية الهرمية بطريقة إيجابية أو سلبية؟ كيف تصفون بيئة العمل؟ هل يسود شعور إيجابي بالأمل أن هذه التغييرات ستكون مفيدة أو رأي مفاده أن هذه التغييرات "لن تجدي نفعًا"؟ هل يشعر المدراء والمشرفون أنهم قادرون على التأثير على المخرجات؟ وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة الوسطى، عند نشر توجيهات المؤسسة، غالبًا ما تلقي اللوم على "من هم أعلى منها" عندما تتحدث إلى العمال.

هل يُعتبر أسلوب الإدارة استشاريًا أو استبداديًا، وهل يؤدي الأسلوب المعتمد إلى مكان عمل يتصف بالنزاعات؟

إذا استنتجتم أن الطريق نحو الموثوقية والمرونة والإبداع مسدود، فعليكم أن تلقوا نظرة على الوضع التنظيمي برمته.

### تاريخ العلاقات الصناعية

حدّدت البيئة التشريعية التي تعمل المؤسسة في إطارها في بعض الحالات بيئة العلاقات الصناعية على مستوى المؤسسة، مثلاً تحديد الأجور. هل سيطر صاحب العمل على بيئته أو تحكمته به عوامل خارجية؟ فعلى سبيل المثال، وُجد ترابط تاريخي بين معدلات الأجور المعتمدة في الدولة وتلك المعتمدة في الحكومة المحلية، وأُطلق على هذه العلاقة اسم ترابط الدولة. ونتيجة لذلك، قيّد هذا الترابط القدرة على التفاوض وانخفضت القدرة على مقابضة الظروف بالأجور أو بحركة الرواتب.

يمكن أن تنشأ علاقات تاريخية أخرى من خلال كون المؤسسة جزءًا من صناعة متجانسة؛ مثلاً شركة الموانئ، أو مصنع البلاستيك أو مستشفى أو غيرها. وفي مثل هذه الحالات، إن الصناعة ولا المؤسسة هي التي تحدد البيئة، وبالتالي نتج أو قد ينتج عن ذلك استجابات صناعية للأجور أو لمفاوضات أخرى كانت فيها المؤسسة غير قادرة على التأثير على المخرجات.

عند دراسة تاريخ علاقات المؤسسة الصناعية، ينبغي أيضًا مراقبة المسائل السابقة، والحلول التي أعطيت لها، إذ يولد مثل هذا السلوك توقّعات لصاحب العمل أو للقوى العاملة في المستقبل. وتجدر الإشارة إلى أن استعداد الموظفين للمشاركة في الإضرابات، أو استعداد صاحب العمل لاستخدام حقه في إغلاق المؤسسة بوجه العمال يؤدي إلى صياغة تصوّر الناس لتاريخ علاقاتهم الصناعية.

يُعتبر استعراض المفاوضات السابقة المتعلقة بالتوظيف حدثًا تاريخيًا قد ترغبون أو لا في تكراره، وبالتالي يجب البحث في هذه المفاوضات والبيئة التي جرت في إطارها هذه المفاوضات، علمًا أن العلاقات الصناعية والاقتصادية والبيئة التنظيمية تشكل عوامل تؤثر في تاريخ العلاقات الصناعية.

### مراجعة الاتفاقات

من الضروري مراجعة الاتفاقات القائمة، إذ إن بعض الأحكام في الاتفاق قد تشكّل حواجز تنظيمية وتؤثر سلبيًا في القدرة على توزيع العمل في جميع أنحاء المؤسسة، مما قد يؤدي إلى تشويه المكافآت المقدّمة مقابل هذا العمل.

في حال تعذّر توزيع العمل بسبب الحواجز يطرح السؤال التالي: هل نتجت الحواجز بسبب مواقف الموظفين أم بسبب الحواجز التعاقدية الموجودة في الاتفاقات الجماعية؟

تصنّف المؤسسة على أنها ديناميكية عندما تستجيب لموقعها في السوق ولعنصر العلاقات الإنسانية الذي يكون هذه المؤسسة. هل باستطاعة اتفاق العمل الحالي أن يتغير لمواجهة التحديات الجديدة التي قد تظهر؟

هل الاتفاق مرّن أو هل يذكر حكمًا لإدخال المرونة إليه؟ هل يسمح الاتفاق للمؤسسة بالإستجابة سريعًا لمتطلبات السوق؟ هل تمّ استخدام المرونة الموجودة (مثل مناوبات العمل) في خلال مدّة الإتفاق، وما كان مدى نجاحها ومن الذي بادر وسعى إلى إرساء هذه المرونة؟

يجب أيضًا إعادة النظر في تلك الجوانب من العقد المستمدة من النظام الأساسي وليس من التفاوض، بالإضافة إلى الاتفاق بين الطرفين. ويهدف الاتفاق إلى إنشاء واجبات قابلة للإنفاذ يترتب على أطراف هذا العقد التقيد بها. وإن بعض البنود التي تؤدي إلى إعادة النظر والتداول عوضًا عن استحقاقات أو واجبات واضحة ولا لبس فيها تُسبّب ارتباكًا وتثمر توقّعات غير واقعية.

### تحديد التغيير وتقييمه

في بيئة مثالية، تمتلك المؤسسة خطة تحدد أهدافها. تُعنى هذه الخطة بالمستقبل وقد تعالج أمورًا أخرى مثل الكفاءة في مكان العمل وحصة السوق وغايات المؤسسة أو الشركة وأهدافها من حيث النمو وتعزيز الأرباح، وربما أيضًا إصلاح مكان العمل بحيث يركز أداء المنظمة على الجودة في مراحل العمليات جميعها.

تتناقش خطة مناسبة للمؤسسة الأهداف المتوسطة والطويلة الأجل والتي تحددها ظروف المؤسسة. بعد الانتهاء من التدقيق بالممارسة الراهنة، يمكن تحديد التغييرات الضرورية المطلوبة لتطبيق الخطة العامة. يسمح التدقيق بتحديد الخيارات المتاحة لإحراز تقدم تجاه الخطة العامة أو لتعزيز التقدم نحو تحقيقها، ويسمح أيضًا بتقييم هذه الخيارات ومنهجية التنفيذ، والجدير بالذكر أن تحديد الخيارات الناتج عن التدقيق قد يستلزم تحديد الحواجز.

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>تحديد الخيارات</p>                             | <p>لا يكفي تحديد الخيارات جميعها فحسب، بل يجب أن يتم تقييمها ومعرفة تكلفتها ووضع جدول زمني للتغيير. تتطلب الخيارات الاستراتيجية الناجمة عن الأولويات المحددة البحث فيها، مع وجوب تقييم الخيارات كلها في نهاية المطاف.</p> <p>فمن الممكن أن تُعتبر ساعات العمل حاجزًا يمنع تحقيق مكونات خطة المؤسسة، مثلًا قد يعيق عدم القدرة على العمل يوم السبت خطة تمديد ساعات العمل، وبالتالي، قد يعكس نظام دفع الأجور الزيادات القائمة على الخدمات عوضًا عن هذا الدفع لقاء زيادة الإنتاجية. ونتيجة لذلك، قد تبرز الحاجة إلى مراجعة نظام دفع الأجور.</p> <p>بالإضافة إلى ذلك، إن طريقة تعيين الوظائف/تحديد المسؤوليات أو تحديد ملكية العمل في مكان العمل، إلى جانب ثقافة المنظمة التي تسبب نزاعات ناتجة عن طريقة التعيين قد تشكل حاجزًا أمام تحقيق غايات المؤسسة. قد لا يكون التصدي المباشر للحواجز الآنف ذكرها الخيار الأفضل، إذ يمكن التغلب على تلك الحواجز من خلال الالتفاف عليها بدلاً من محاولة مواجهتها بشكل مباشر.</p> |
| <p>نقطة التغيير</p>                               | <p>بعد تحديد لائحة التغييرات المطلوبة لتطبيق خطة المؤسسة، يجب وضع أولوية التغيير. قد يُحدد المنافسون في السوق الذين يُقدّمون منتجاتهم بكفاءة أكبر الإطار الزمني للتغيير. ومن ناحية أخرى، قد يتغير السوق نتيجة تغيير خيارات المستهلك. وتضمن القدرة على الاستجابة على الأقل عدم تزعزع حصة السوق. أما الإطار الزمني الآخر، فقد يضم البيئة التشريعية وأنشطة الحكومة على مستوى الاقتصاد الكلي.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>الخيارات الاستراتيجية الناجمة عن الأولويات</p> | <p>بعد تحديد التغييرات المطلوبة لتطبيق الخطة العامة وتقييمها وتحديد أولويات التغيير، يجب الآن تحديد آلية التغيير. مثلًا ما شكل المفاوضة المرتقبة؟</p> <p>لا يسمح تدقيق بالممارسة الحالية بتقدير الأولويات والإطار الزمني لتحقيقها فحسب، بل أيضًا باختيار الطريقة المثلى للمفاوضات.</p> <p>فما هي مزايا خيارات المفاوضات هذه وعيوبها، مثلًا اتفاق جماعي وطني أو إقليمي أو فرع أو صناعة أو مؤسسة أو فرد إلخ.؟</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

منظمة أصحاب العمل الدولية (IOE)

26, chemin de Joinville

1216 Cointrin / Geneva

جنيف، سويسرا

البريد الإلكتروني: [ioe@ioe-emp.org](mailto:ioe@ioe-emp.org)

الموقع الإلكتروني: [www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)

مكتب أنشطة أصحاب العمل (ACT/EMP)

منظمة العمل الدولية (ILO)

4, rte des Morillons, 1211 Geneva 22

جنيف، سويسرا

البريد الإلكتروني: [actemp@ilo.org](mailto:actemp@ilo.org)

الموقع الإلكتروني: [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

© IOE، منظمة أصحاب العمل الدولية، أيلول/سبتمبر 2009

تمت ترجمة هذا الدليل الإرشادي من اللغة الإنكليزية الى العربية في منظمة العمل الدولية- المكتب الإقليمي للدول العربية في بيروت 2014.

