

مدت



المركز الدولي للتدريب



منظمة
العمل
الدولية

أنظمة منازعات العمل

دليل بشأن تحسين الأداء



أنظمة منازعات العمل

دليل بشأن تحسين الأداء

المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية
منظمة العمل الدولية

حقوق النشر © المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية، 2013
جميع الحقوق محفوظة

الطبعة الأولى 2013

تتمتع منشورات المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم 2 المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف. وللحصول على حقوق نشر أو ترجمة أو تكييف مضمونه بشكل جزئي أو كلي، ينبغي تقديم طلب بذلك إلى المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية. ويرحب المركز بمثل هذه الطلبات. ومع ذلك، فيمكن طبع مقتطفات موجزة بدون تصريح، شريطة توضيح المصدر.

أنظمة منازعات العمل: دليل بشأن تحسين الأداء

طباعة - ISBN 978-92-9049-716-5

CD-ROM - ISBN 978-92-9049-717-2

Web PDF - ISBN 978-92-9049-718-9

إن التسميات المستخدمة في منشورات المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، وما تتضمنه من مواد لا تعبر عن رأي المركز الدولي للتدريب بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم أو لسلطات أي منها أو بشأن تعيين حدودها.

وتقع المسؤولية عن الآراء المعبر عنها في المقالات والدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً على عاتق مؤلفيها وحدهم. ولا يمثل النشر مصادقة من جانب المركز على الآراء الواردة فيها.

إن الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة مكتب العمل الدولي عليها، كما أن إغفال ذكر شركات أو منتجات أو عمليات تجارية لا يعني عدم الموافقة عليها.

ويمكن الحصول على منشورات المركز، فضلاً عن قائمة بالمنشورات الجديدة، من العنوان التالي:

Publications International Training Centre of the ILO
Viale Maestri del Lavoro, 10
10127 Turin, Italy
Telephone: +39 - 011 - 6936.693
Fax: +39 - 011 - 6936.352
E-mail: publications@itcilo.org

صُمم وطُبِع في المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية ، تورينو - إيطاليا

تمهيد

في وقتنا الحاضر، باتت موضوعات منع المنازعات وتسويتها تجذب المزيد من الاهتمام نظراً للأهمية التي تتمتع بها عمليات منع المنازعات وتسويتها فيما يتعلق بعلاقات الاستخدام المُنتجة والسليمة في العالم أجمع. وبالنسبة للأطراف المعنية، تُعتبر عمليات تسوية المنازعات من مصادر المفاوضة الجماعية، كما تُعزز الشراكات الاجتماعية.

وبما أنَّ النزاع أمر متأصل وحتمي في علاقات الاستخدام، فإنَّ إنشاء عمليات تعنى بمنع المنازعات وتسويتها أمر أساسي للحد من تكرار حدوث المنازعات في مكان العمل ومن عواقبها. وإذ نضع هذا الأمر نصب أعيننا، يأتي هذا الدليل بغية مد يد العون للممارسين الذين يعملون على إنشاء وتقييم وتحسين مثل هذه العمليات.

لقد قامت العديد من الدول بوضع أنظمتها الخاصة لمنع المنازعات وتسويتها، سواء في داخل وزارات العمل لديها أم خارجها، واعتمدت لها هياكل تنظيمية مختلفة وكلفتها بأدوار مختلفة. وقد حرصت منظمة العمل الدولية بدورها على مساعدة الدول الأعضاء ومنظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل على إنشاء أو تعزيز مثل هذه الأنظمة.

وهذا الدليل جزء من جهود منظمة العمل الدولية الرامية إلى منع منازعات العمل وتسويتها من خلال تقديم النصح للهيئات المكوّنة لمنظمة العمل الدولية وللممارسين المعنيين بفض المنازعات. وهو يُسدي المشورة إزاء الخطوات التي يجب اتخاذها بهدف تنشيط النظام القائم أو إنشاء مؤسسة مستقلة تضمن كفاءة عملهم وتُقدم خدمات تسوية المنازعات على نحو فعّال.

إنَّ هذا الدليل هو نتاج جهد تعاوني بين إدارة علاقات العمل والعلاقات الصناعية في منظمة العمل الدولية ودائرة الحوار الاجتماعي وبرنامج الحوار الاجتماعي وقانون العمل وإدارة العمل في المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية في تورينو/ إيطاليا.

ونود أن نشكر السيد ليون روبرت هيرون على إعداد هذا الدليل. والشكر الموصول إلى السيدة سوزان هيتير، والسيدة ميناوا إيبيسو، والسيد سيلفيان بافي الذين نسقوا المشروع، إضافة إلى عدد من الموظفين في منظمة العمل الدولية الذين قدموا تعليقاتهم على الدليل خلال مختلف مراحل إعداده: السيدة كاثرين توريس والسيدة أنجيليكا مولير والسيد جون ريتشوت والسيدة كورين فارغا والسيد ليمفو ماندورو والسيدة سوزانا

هاركونين والسيد شانغ-هي لي والسيد جول أوني والسيد إبراهيم باري والسيد خوزيه لويس دازا والسيدة مارلين رويدا كارتى والسيد وائل عيسى والسيدة ديميتى ليهي.

لقد تمت مراجعة هذا الدليل واعتماده خلال ورشة العمل التي عُقدت في مركز تورينو في شهر شباط / فبراير 2012. وفيما يلي أسماء الخبراء الذين شاركوا في هذه الورشة: السيد سو ك لور، مؤسسة مجلس التحكيم في كمبوديا؛ السيد فرانسيسكو. ج. ليتوريا، بعثة دولة شيلي الدائمة لمكتب الأمم المتحدة ومنظمات دولية أخرى في جنيف؛ السيد باولو فيتوري، إدارة تفتيش العمل الإقليمية في ليغوريا، إيطاليا؛ السيد محمود حنيف بيرن، مجلس عمل موريشيوس؛ السيدة هيرموجينا أكينو، الاتحاد الفلبيني لأصحاب العمل؛ السيدة نارين خان، هيئة التوفيق والوساطة والتحكيم في جنوب إفريقيا؛ السيد خوزيه أنتونيو زاباتيرو، كلية تفتيش العمل والضمان الاجتماعي في إسبانيا؛ السيد جون تيلور، مستشار في خدمة التوفيق والتحكيم في المملكة المتحدة؛ السيدة أليسون بيك، الخدمة الفدرالية للوساطة والتوفيق في الولايات المتحدة الأمريكية؛ السيدة فيليسيستي ستيدمان، خبيرة في مجال الوساطة والتوفيق.

ونأمل أن يكون هذا الدليل أداة مفيدة للهيئات المكوّنة في منظمة العمل الدولية ولممارسي العلاقات الصناعية، وأن يُساهم في تعزيز أنظمة منع وتسوية منازعات العمل. وسوف نستمر في دعم هذا الدليل والتوسع فيه من خلال إسداء المشورة التقنية للهيئات المكوّنة لمنظمة العمل الدولية وتطوير قدراتها.

موسى أومارو

مدير إدارة

الإدارة السديدة والهيكل الثلاثي

مكتب العمل الدولي

باتريشيا أودونوفان

مديرة

المركز الدولي للتدريب التابع

لمنظمة العمل الدولية، تورينو

شباط / فبراير 2013

المحتويات

1 مقدمة

الفصل الأول

3 العلاقات الصناعية وتسوية المنازعات

الفصل الثاني

25 تقييم الترتيبات القائمة

الفصل الثالث

57 تنشيط نظام تسوية منازعات العمل القائم

الفصل الرابع

75 إنشاء سلطة مستقلة

الفصل الخامس

111 استشارة الوعي وتوفير المعلومات

الفصل السادس

تحسين الأداء 125

الفصل السابع

رصد الأداء 155

الفصل الثامن

إدارة النزاع في مكان العمل 167

الفصل التاسع

قضايا وتحديات 187

الفصل العاشر

رفع الوعي وتوفير المعلومات 207

مقدمة

يتمثل الهدف من دليل الممارسين في تحسين فعالية تسوية النزاعات ومنعها من خلال إنشاء أو تنشيط مؤسسات ووحدات إدارية تقوم بمهام الوساطة والتحكيم الاختياريين، بحيث تُعزز العمليات التي تستند إلى الإجماع وتُقلل من حاجة الشركاء الاجتماعيين المنهجية إلى اللجوء إلى عمليات التقاضي الرسمية.

في السابق، كانت تقع مسؤولية إدارة منازعات العمل على كاهل وزارات أو دوائر العمل الحكومية، حيث يتولى مسؤولون من إدارة العمل الحكومية شؤون هذه المنازعات. ولكن إدارات العمل، باستثناء البعض منها، بطيئة نسبياً في التقليل من اعتمادها على إجراءات التقاضي الرسمية كوسيلة من وسائل تسوية المنازعات، وينبغي عليها حالياً أن تدرس كيفية تحسين أدائها في مجال منع المنازعات وتسويتها من خلال تعظيم الاعتماد على الترتيبات المستندة إلى الإجماع. وهذا الدليل بدوره يهدف إلى مساعدة هذه الأجهزة على تعزيز وتنشيط أنظمة إدارة المنازعات الخاصة بها.

واعتمدت بعض الدول ترتيبات مؤسسية إما من خلال استحداث وحدة متخصصة بمعالجة المنازعات ضمن إدارة العمل، أو من خلال استحداث أجهزة قانونية مستقلة تتمتع بإدارة ذاتية لتتولى شؤون منع المنازعات وتسويتها، والتي كانت تتولى إدارات العمل مهامها في السابق. وظلت هذه الأجهزة معتمدة على التمويل الحكومي ولكنها سیرت أعمالها دون تدخل حكومي وبشكل مستقل عن تأثير الشركات أو أصحاب العمل أو نقابات العمال. ويُلخص هذا الدليل كل ما ينبغي لبلد بعينه فعله في سعيه لتنظيم وإعادة هيكلة نظام إدارة منازعات العمل عن طريق استحداث جهاز أو هيئة مستقلة.

وسواءً عولجت المنازعات من قبل إدارات عمل أو هيئات مستقلة أو من خلال ترتيبات أخرى بما في ذلك استخدام وكالات خاصة، ثمة مجال لتحسين الأداء. فتحسين الأداء يبدأ بتقييم واضح لمواطن القوة والضعف التي تتسم بها الترتيبات القائمة بشأن منع المنازعات وتسويتها، وتحديد ثغرات الأداء، وتخطيط وتنفيذ استراتيجيات عملية لمعالجة ما تم تحديده من مواطن القصور. وقد يقتضي تحسين الأداء، في بعض الحالات، إحداث تغييرات رئيسية تشمل مؤسسات وهيكلية وترتيبات تشغيلية جديدة. وفي حالات أخرى، قد ينبثق التحسن من تغييرات ثانوية نسبياً لإعادة تصميم النماذج أو تحسين وسائل تدفق المعلومات أو إعادة تدريب الموظفين.

إنَّ هذا الدليل الإرشادي موجه لاحتياجات الأشخاص الذين يتعاملون مع الجوانب العملية لتحسين أنظمة وعمليات منازعات العمل، والذين يتمتعون بمركز يسمح لهم بتقييم الوضع الحالي وتدفعهم الرغبة إلى التخطيط لتغيير إيجابي وتنفيذه. ويُعتبر هذا الدليل مناسباً لمختلف مبادرات التغيير بما في ذلك استحداث أنظمة لم تكن موجودة في السابق لإدارة منازعات العمل إما كجزء من إدارة العمل أو كهيئة مستقلة، أو لتعزيز وتحسين الأنظمة القائمة التي تديرها الحكومة أو المستقلة عنها.

ويركز الدليل على منع المنازعات وتسويتها. حيث يستعرض منع المنازعات من خلال إدارتها في مكان العمل كأحد المكونات المهمة لنظام العلاقات الصناعية السليمة الذي يرتبط بنضوجه ارتباطاً وثيقاً بقدرة أصحاب العمل والمستخدمين ومنظماتهم على تسوية منازعاتهم دون تدخل الحكومة عن طريق تقاسم المعلومات والحوار والتشاور والتفاوض والمساومة.



الفصل الأول العلاقات الصناعية وتسوية المنازعات

6	مقدمة
7	الأطراف المتفاعلة
11	عمليات تفاعلية
13	مخرجات التفاعل
14	محصلة التفاعل
15	حتمية النزاع
16	أشكال وأسباب منازعات العمل
17	أنواع المنازعات
18	تسوية المنازعات

الفصل الأول

العلاقات الصناعية وتسوية المنازعات

يوجز هذا الفصل طبيعة نظام العلاقات الصناعية والتفاعلات التي تحدث بين جنباته. وقد ينشأ عن هذه التفاعلات خلافات أو منازعات بين المستخدمين وأصحاب عملهم، مما يتطلب نظاماً لإدارة المنازعات وتفادي نشوئها في المقام الأول، حيثما أمكن ذلك.

ورغم تقبل اقتصاد السوق لمسألة المنازعات كأمر حتمي، إلا إنه من الممكن تفادي تطور هذه الخلافات إلى منازعات كبرى، ومن الممكن أيضاً حلها بالحد من الحاجة إلى التقاضي أمام المحاكم. وهذا الأمر يتطلب من أنظمة إدارة المنازعات أن توفر طيفاً من الخدمات بغية تشجيع أصحاب العمل والمستخدمين لديهم على منع نشوء المنازعات من خلال المبادرات المستندة إلى الإجماع، وأن توفر بذات الوقت خدمات التوفيق/الوساطة والتحكيم عندما تعجز عن كبح خلافاتهم من التطور إلى منازعات تحتاج بدورها إلى تدخل طرف ثالث. إن أنظمة إدارة المنازعات التي تتسم بالفاعلية من شأنها أن تخفض من عاملي التكلفة والوقت الملزمين للمنازعات.

ويشير هذا الفصل إلى سلسلة مترابطة من عمليات تسوية المنازعات، بدءاً من النهج المستندة إلى الإجماع التي تنطوي على التفاوض والمساومة والتوفيق/الوساطة، ومروراً بالتحكيم والقضاء، ووصولاً إلى استخدام الاضرابات وإغلاق المنشآت من جانب الأطراف المتنازعة. إن سيطرة الأطراف المتنازعة على منازعاتهم تقل كلما تحولت بعيداً عن النهج المستندة إلى الإجماع متجهة نحو الاعتماد على القوة.



مقدمة

تعنى العلاقات الصناعية بما يحدث في العمل من تفاعلات بين أصحاب العمل والمستخدمين ومنظمات كل منهما، والتي تتأثر بالتدخلات الحكومية، أو التي تنشأ خارج نطاق جو العمل. وقد تحدث هذه التفاعلات على مستويات مختلفة، فمن قبيل المثال، بين موظف واحد وصاحب العمل لديه/ لديها في منشأة ما أو مكان عمل بعينه؛ أو بين مجموعة من الموظفين، أو نقابة عمالية وأحد أصحاب العمل؛ أو بين نقابة أو نقابات عمالية وإحدى منظمات أصحاب العمل في صناعة معينة أو على مستوى القطاع؛ أو بين كبرى الهيئات الممثلة لأصحاب العمل وللعمال على المستوى الوطني.

وهذا يدل على أنَّ التفاعلات بين العامل وصاحب العمل قد تكون:

● فردية أو جماعية؛

● ضمن منشآت أو أماكن عمل بعينها؛

● ضمن مجموعات من المنشآت أو الصناعات؛

● على مستوى المحافظة أو الولاية؛

● على المستوى الوطني.

وبغض النظر عن مستوى التفاعل، لا يخفى على أحد أن للمستخدمين ولأصحاب العمل ومنظمات كل منهما مصالح مشتركة ومتضاربة.

فالمصالح المشتركة بينهما تتعلق بعملية الإنتاج التي تُؤَدِّ السلع و/أو الخدمات، وما ينتج عنها من أرباح تُمكن المنشأة من الاستمرار وتحقيق المكاسب والنمو، وتوفر في الوقت نفسه للموظفين وسيلة لكسب الأجور وتلقي المنافع.

أما المصالح المتضاربة فتتعلق بتقاسم عائدات الانتاج، حيث يسعى المستخدمون إلى التحسين من أجورهم والمنافع الأخرى غير المتصلة بالأجور، بينما يحرص أصحاب العمل إلى رفع الأرباح والعوائد لمصلحة المالكين والمساهمين. والمثال النمطي على المصالح المتضاربة هو عندما يحاول أصحاب العمل التحفظ على عملية الاستخدام والفصل من العمل، بينما يُطالب العمال بالحماية من ممارسات العمل المجحفة.



وتُعد النزاعات بين الموظفين وأصحاب العمل ومنظماتهم حتمية في ظل أنظمة العلاقات الصناعية التي تهيمن عليها قوى السوق، وينشأ عنها خلافات ومنازعات يجب حلها. ويمكن تفادي المنازعات وحلها من خلال الإجراءات المستندة إلى الإجماع التي تخص أصحاب العمل والموظفين أنفسهم، أو بدلاً من ذلك، بواسطة إجراءات تتولاها أطراف ثالثة من خلال عمليات التوفيق والمفاوضة.

الأطراف المتفاعلة

إن الوصول إلى فهم أفضل إزاء طبيعة العلاقات الصناعية والصفة الغالبة عليها من تعاون أو نزاع، يتطلب دراسة طبيعة وخصائص الأطراف المتفاعلة من جانب، ودراسة الأجواء التي تتفاعل ضمنها من جانب آخر.

ومن بين الأطراف المتفاعلة:

- مستخدم واحد؛
- صاحب عمل واحد؛
- مجموعة مستخدمين أو نقابة عمال؛
- منظمة أصحاب عمل؛
- اتحاد نقابات عمال؛
- اتحاد منظمات أصحاب العمل؛
- هيئات حكومية.

ويمكن التمييز بين الأطراف المتفاعلة من خلال:

- ما تمتلكه من قوة؛
- قيمها؛
- البيئة التي تعمل ضمنها.

القوة

ويعني هذا المصطلح ببساطة القدرة على التأثير على الآخرين بسبب المركز الذي يحتله الشخص أو المؤسسة، والكفاءة والقدرة التقنيتان التي يتمتع بها الشخص أو المؤسسة، والسمات الشخصية للأشخاص الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض. وباختصار، القوة عبارة عن توليفة من المركز والكفاءة التقنية وقوة الشخصية.

فعلى سبيل المثال، يتمتع المستخدم بصفته الفردية بنفوذ منصبه محدود. ولكن النقابة العمالية، لا سيما تلك التي تمثل جميع المستخدمين أو نسبة كبيرة منهم، قد تتمتع بقدر معتبر من النفوذ يسمح لها بأن تؤثر على نتيجة تفاعلاتها مع أحد أصحاب العمل أو مجموعة منهم.

وصاحب العمل الفردي الذي يُعد، على وجه الخصوص، من كبار مستخدمي العمال أو من كبار مولدي العائدات للحكومة، قد يتمتع بقدر كبير من النفوذ وبوسعه السيطرة على تفاعلاته معفرادي المستخدمين ومع نقابات عمالية، وبالطبع مع الحكومة نفسها.

ولا يتأثر التفاعل ما بين المستخدمين وأصحاب العمل بالقوة التي يمتلكونها فحسب، بل بطريقة استخدام هذه القوة أيضاً. فحيثما استُعملت القوة للسيطرة على الطرف الآخر، أو لتحديد نتيجة معينة من جانب واحد (مثلاً، مستوى الأجور والمكافآت المستحقة الدفع للعمال)، ولم تُبذل الجهود لتقاسم السلطة بأي شكل أو صيغة، فإن النزاعات سوف تظهر بصورة أو أخرى ولو أن الخلافات الصريحة قد يتم تحاشيها.

القيم

قد يحمل المستخدمون وأصحاب العمل قيماً أو معتقدات مختلفة خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض. فعلى سبيل المثال، قد يُجّل المستخدمون حق التنظيم والتشاور والمفاوضة بهدف تحسين أوضاعهم، بينما قد يؤمن صاحب العمل بالتفاعل مع الأفراد عوضاً عن المجموعات، وبصنع قرارات أحادية بشأن الأمور المتصلة بعلاقة الاستخدام.

وقد تُجّل نقابة عمالية معينة مبادئ العدالة الاجتماعية وضرورة ترسيخ الحد الأدنى من المعايير وتنفيذها كما ينبغي بحسب القانون، بينما قد يعتقد صاحب العمل بأن التدخلات الحكومية والنقابية تشكل اضطراباً في قوى السوق، وبالتالي فهي ليست محل ترحيب.



فأينما وجد تعارض جوهري بين قيم كل من المستخدمين وأصحاب العمل، كان النزاع حول عقيدة فكرية قادراً على دعم التفاعلات بين الطرفين ولكن النتائج ستكون أكثر اعتماداً على قوة الأطراف كي تروج لعقيدها الفكرية. وأينما تشابهت قيم المستخدمين وأصحاب العمل، كأن يؤمن الطرفان بتشغيل قوى السوق ولكن مع ضبطها من خلال تدخلات متوازنة لضمان الحد الأدنى المقبول من المعايير، سيظل النزاع قائماً ولكنه سيتعلق بالمعايير أكثر من كونه منبثقاً عن عقيدة فكرية.

وقد تعزز قيم مختلفة من التفاعلات بين المستخدمين وأصحاب العمل، ولكن لا يعني ذلك أن يتخلى الطرفان عن استقامتهما واحترامهما لبعضهما البعض. فبالرغم من اختلاف القيم لا يزال بمقدورهما أن يتوصلا إلى توافق في الآراء.

البيئة

تحدث التفاعلات ما بين المستخدمين وأصحاب العمل في بيئة تضم عدة عناصر تؤدي دوراً رئيسياً في تحديد محصلة هذه التفاعلات.

البيئة السياسية

- هل هي بيئة تدعم فيها الحكومة السائدة الحرية النقابية وحق المفاوضة الجماعية، أم تعارض فيها أنشطة النقابات العمالية؟
- هل هي بيئة تعترف بمبادئ الإدارة السديدة لسوق العمل وممارستها، بما فيها المشاركة والشمولية والشفافية وعدم التمييز والعدل والمساءلة، أم هي من البيئات التي تتصف فيها القرارات المتعلقة بمسائل سوق العمل بالافتقار إلى التشاور والتغاضي عن معايير الإنصاف والشفافية، وتفتقر عموماً إلى وجود توازن منطقي بين مصالح المستخدمين وأصحاب العمل؟
- هل هي من البيئات التي تشجع الأنظمة الإلزامية لتسوية المنازعات والتي تديرها الحكومة، أم من تلك التي تدعم وتشجع الخيارات الطوعية؟
- هل هي من البيئات التي تسعى للتدخل في كل جانب من جوانب التفاعلات بين المستخدمين وأصحاب العمل، أم من تلك التي تقتصر فيها التدخلات على تشجيع المستخدمين وأصحاب العمل على حل مشكلاتهم لوحدهم؟

البيئة القانونية

- هل قوانين العمل متسقة مع التصريحات السياسية؟ مثلاً، قد ترفع البيانات السياسية من شأن المفاوضة الجماعية، ولكن قوانين العمل الحالية قد تضع عراقيل متنوعة أمام المفاوضة الجماعية من ناحية عملية، مما في ذلك التشدد في فرض متطلبات تسجيل النقابات والاعتراف بها لأسباب تتعلق بعملية المفاوضة، وفي متطلبات اعتماد الاتفاقات الجماعية.
- هل تشجع قوانين العمل وتدعم الترتيبات المؤسسية من أجل إقامة الحوار بين العمال وأصحاب العمل على مستوى المنشأة، وبين الموظفين وأصحاب العمل والحكومة على مستوى قطاعي أو إقليمي أو وطني؟
- هل تتمتع البيئة القانونية بما يكفي من المرونة لكي تتكيف مع الظروف المتغيرة؟ على سبيل المثال، قد تستغرق عملية إقرار تعديلات قوانين العمل في البرلمان سنوات عديدة، مما يقتضي من البيئة القانونية أن تتيح من عمليات التدخل بموجب لوائح تنظيمية وقرارات وزارية يُقرها مجلس الوزراء وفقاً لعمليات تشاورية ملائمة.
- باعتبار أن البيئة القانونية هي عبارة عن امتداد للبيئة السياسية، هل تُعتبر السياسات بنظر أصحاب العمل أو المستخدمين أو كليهما تدخلاً سلبياً أم إيجابياً؟
- ما هو تعريف «المستخدم»؟ هل يستطيع المستخدمون اللائقون، بمن فيهم أولئك الذين يعملون في الاقتصاد غير المنظم والذين يعتبرهم أصحاب العمل كمتعاقدين مستقلين، الوصول إلى إجراءات تسوية المنازعات؟

البيئة الاقتصادية

- هل الاقتصاد قوي ويشهد ازدهاراً أم ضعيف ويشهد تراجعاً؟
- هل البطالة في ازدياد؟
- هل تُكمل المنشآت أعمالها، ويؤدي ذلك إلى خفض النفقات؟
- هل التضخم في ازدياد؟
- ما هي القطاعات التي تشهد نمواً وتلك التي تشهد تراجعاً؟



البيئة التكنولوجية

- هل يوجد تركيز على أساليب الإنتاج كثيف اليد العاملة أو كثيف رأس المال؟
- ما مستوى مهارة القوة العاملة؟

البيئة الاجتماعية والثقافية

- ما هي الطرائق التقليدية المتبعة في تسوية المنازعات؟
- هل هنالك تركيز على التنافس والفوز أم على التعاون والوصول إلى حل وسط؟
- هل هنالك ميل إلى اللجوء إلى معتقدات دينية للتأثير على تفاعلات العلاقات الصناعية؟
- هل تأثرت قوانين العمل بالدين؟

تتغير العوامل البيئية بمرور الوقت مؤدية بذلك إلى تغير في التفاعلات بين أصحاب العمل والمستخدمين. وعلى سبيل المثال، فإنّ تغير البيئة السياسية من بيئة متعاطفة مع حقوق المستخدمين وحماية العمال إلى بيئة ذات قيم محافظة همها إصلاح سوق العمل، قد يصاحبه في الغالب محاولات تهدف إلى إضعاف قوة النقابات وقد يؤدي إلى مواجهات ونزاع بين المستخدمين وأصحاب العمل.

ومن شأن التغير في البيئة الاقتصادية من النمو ومن معدلات استخدام تقترب من الكمال إلى ركود ومعدلات عالية من البطالة، أن يؤدي إلى انخفاض القوة التفاوضية لدى المستخدمين ويقلل من المطالبات التي تنادي بتحسين الأجور وظروف العمل.

عمليات تفاعلية

يتمد نطاق درجة التفاعل ما بين المستخدمين وأصحاب العمل والحكومة من نقطة انعدام التفاعل تقريباً إلى وجود تفاعل مكثف وتفصيلي.

ويُشير مصطلح «اتخاذ قرارات أحادية» إلى الحالات التي يهيمن فيها طرف واحد ويُملي قراراته دون إشراك الأطراف المتأثرة أو التشاور معها، وهذه الحالة تُمثل عدم وجود تفاعل على الإطلاق. ومن بين الأمثلة على ذلك، أن تغير الحكومة الحد الأدنى من الأجور

دون استكشاف وجهات نظر أصحاب العمل والمستخدمين، أو أن يغير صاحب عمل جدول المناوبات دون أي نقاش مع المستخدمين، أو أن يترك المستخدمين العمل دون إشعار صاحب العمل وأن يرفضوا العمل لأنهم يعتبرونه خطيراً جداً و/أو يعتبرون مكان العمل غير آمن.

وتأتي التفاعلات الثنائية الجانب أو الثنائية الطرف بين المستخدمين وأصحاب العمل على هئتين رئيسيتين، وهما: عملية التشاور المُفضية إلى إسداء النصح مع احتفاظ صاحب العمل بحق اتخاذ القرار النهائي، وعمليات التفاوض والمساومة المُفضية إلى اتفاق. وتُمثل المفاوضة الجماعية المُفضية إلى اتفاق ملزم قانوناً بين أصحاب العمل والموظفين، شكلاً ناضجاً من أشكال التفاعل، وتعتمد بطبيعة الحال على المسائل «القابلة للتفاوض» وغيرها مما لا يقبل التفاوض. وعادة ما تُكرر اتفاقات المفاوضة الجماعية وتنص مجدداً على الحد الأدنى من المعايير التي نص عليها القانون، وبهذا يكون القسم الأكبر منها دون معنى. وفي مثل هذه الحالات، تستمر التفاعلات الثنائية ولكنها لا تُسفر عن أي حقوق أو التزامات جديدة لأي من الطرفين.

أما التفاعلات الثلاثية بين أصحاب العمل والمستخدمين والحكومة فتتخذ شكلاً استشارياً يفضي إلى إسداء النصح إلى الحكومة عوضاً عن اتفاقات ملزمة قانوناً. ورغم أن عملية التشاور بشأن قضايا مثل تغيير سياسة العمل ومراجعات قانون العمل والتعديلات على الحد الأدنى من الأجور أو تغيير تدابير السلامة والصحة في العمل، قد لا تتمخض عن اتفاقات مُلزمة ولكنها في الغالب تؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار من جانب الحكومة، وتساعد على بناء الثقة والائتمان ما بين الأطراف.

وتعتمد جودة التفاعلات بين المستخدمين وأصحاب العمل على ما يلي:

● الرغبة في التفاعل؛

● القدرة على التفاعل.

وتُشير الرغبة في التفاعل على مدى جدية الأطراف المتفاعلة بشأن تقاسم القوة وبشأن التزامها بالوصول إلى محصلة مقبولة من الطرفين. ومما يُبرهن على الرغبة في التفاعل، درجة تشارك الأطراف بالمعلومات، وقيامها بالتنازلات استجابة للحجج الجيدة التي يقدمها أحد الأطراف، والمحاولات الصادقة للوصول إلى اتفاق استناداً إلى ممارسات تتسم بحسن النية. ويمكن ملاحظة عدم الرغبة في التفاعل من خلال الحالات التي تتبنى فيها



الأطراف مواقف متصلة وغير منطقية، وعندما تخفي المعلومات ذات الصلة عن بعضها البعض، وبشكل عام عندما تبذل النزر اليسير من الجهود لحل المشكلات المطروحة.

أما القدرة على التفاعل فتدل على قدرة الأطراف على التواصل بفاعلية، ولا يشمل ذلك القدرة على التحدث فحسب، بل على الانصات أيضاً. كما يشمل إعداد خطة واستراتيجية للتفاوض، وتحليل وتقييم المعلومات بغية صياغة مرافعات ومرافعات مضادة، إضافة إلى القدرة على ضمان أن تعكس العبارات المستخدمة في الاتفاقات النوايا الحقيقية للأطراف.

مخرجات التفاعل

تنتج التفاعلات بين المستخدمين وأصحاب العمل مخرجات تظهر على هيئة قواعد، وإما أن تكون على شكل قواعد جديدة تحكم طريقة تعاملهم مستقبلاً، أو على شكل إجراء تغييرات معينة على قواعد قائمة.

ويعتبر بعض المراقبين العلاقات الصناعية عملية لوضع القواعد وتقتضي الأخذ بالاعتبار نفوذ وقيم الأطراف المتفاعلة، والبيئة التي يعملون ضمنها، وطبيعة تفاعلاتهم (إما تشاورية أو ملزمة). وقد تكون المخرجات أو القواعد المنبثقة عنها إما،

● قواعد جوهرية، أو

● قواعد إجرائية.

والقواعد الجوهرية هي التي تتصف بمحتوى واضح قابل للقياس وتتعلق بحقوق وواجبات جديدة تحت إطار علاقة الاستخدام. ومن بين الأمثلة على القواعد الجوهرية ما يلي:

● تزيد الأجور بواقع 5 في المائة ابتداءً من السنة الميلادية القادمة،

● يتلقى المستخدمون يومين إضافيين كإجازة سنوية،

● يُزود المستخدمون بملابس ومعدات وقائية محددة،

● يتم توفير 50 عاملاً إضافياً على مدى السنة التالية،

● تخفض فترة تجريب المستخدم الجديد من ثلاثة أشهر إلى شهرين،

العلاقات الصناعية وتسوية المنازعات

أما القواعد الإجرائية فهي تُركز على كيفية التنفيذ عوضاً عن كونها محتوى حقيقياً قابلاً للقياس يتعلق بقاعدة محددة. وإليكم بعض الأمثلة على القواعد الإجرائية :

● تُحضر الشركة بالتشاور مع ممثلي الموظفين سياسة بشأن التحرش الجنسي وما يتصل به من إجراءات؛

● تُحضر الشركة بالتشاور مع ممثلي الموظفين خطة طوارئ وإخلاء جديدة؛

● يلتحق الموظفون بمجموعة عمل حول كيفية تحسين عملية تحرير وتحصيل فواتير الشركة.

محصلة التفاعل

من المرجح أن تتمخض مخرجات التفاعلات الأصيلية والصادقة عن علاقات استخدام وعن عمليات تعاون سليمة ومستقرة. وقد يستمر هذا التعاون إلى أن يرى أحد الطرفين أو كلاهما ضرورة لتغيير هذه القواعد من أجل مواكبة الظروف المتغيرة. وفي مثل هذه الحالة يمكن أن تحل النزاعات والخلافات محل الانسجام والتعاون إلى أن يتم الاتفاق على قواعد جديدة. مما يتطلب معالجة النزاعات والخلافات، وهنا توفر ترتيبات تسوية المنازعات المناسبة، سواء الداخلية منها أم الخارجية، وسائل قوية لإدارة مثل هذه النزاعات.

قد يشكل النزاع إحدى النتائج المباشرة لمخرجات العمليات الأحادية الجانب، لكن يعتمد ذلك بطبيعة الحال على وجهة النظر الخاصة بدرجة الانصاف التي تتمتع بها القواعد، علماً بأن النزاع الناشئ عن استخدام القوة من جانب أحد الأطراف لفرض قواعد معينة على الطرف الآخر لن يكون علناً أمام الملأ (مثال على ذلك، خوف الموظفين من اقتصاص صاحب العمل منهم إن اشتكوا من ظروف عملهم). ورغم كون هذا النزاع حقيقياً إلا إنه صعب الاكتشاف لأن غالباً ما يكون التواصل بين صاحب العمل والموظفين باتجاه واحد. ولكنه قد يظهر على هيئة انخفاض الروح المعنوية للموظفين أو ضعف جودة المنتجات أو ارتفاع معدل تقلب العمالة، أو ارتفاع نسبة هدر المواد الخام، بل قد يظهر على هيئة أعمال تخريبية متنوعة. وينبغي معالجة النزاع الذي لا يُعبّر عنه صراحة من خلال تغيير إجراءات وضع القواعد من كونها مفروضة بالقوة إلى عملية تؤكد على مبدأ مشاركة القوة.



وفي حال كانت محصلة التفاعل هي النزاع والشقاق والخلاف والمنازعات، عندها ينبغي تغيير المخرجات. مما يتطلب إما مُدخلات مختلفة (مثلاً، تغيير البيئة أو القيم) أو عملية مختلفة (مثلاً، تحويل العملية من عملية ثنائية إلى عملية تقوم على أساس زيادة مشاركة القوة)، أو تغيير المدخلات والعمليات معاً.

حتمية النزاع

من الممكن الحد من الخلافات والمنازعات، ولكن طبيعة العلاقة ما بين الموظف وصاحب العمل في اقتصاد السوق تُشير إلى حتمية نشوء النزاع بينهما. وتتقبل العلاقات الصناعية ذلك، بل وتُدرّك الفارق ما بين مصالح الموظفين ومصالح الإدارة، وأنّ بعض النزاعات يُتَعَذَّر تجنبها وينبغي إدارتها. وقد يتجلى الخلاف على هيئة منازعات.

إنَّ انفصال المصالح لا يعني بالضرورة استمرار المنازعات. ويستطيع الموظفون وأصحاب العمل التعاون سويًا لحل خلافاتهم والوصول إلى تفاهم مشترك دون أن تتفاقم الخلافات إلى منازعات رسمية. ومن شأن المصالح المتضاربة أن تستلزم المناقشة والتفاوض، بينما توفر المصالح المشتركة الزخم اللازم للوصول إلى تسوية واتفاق. ويمكن الحول دون نشوء المنازعات وحلها من خلال تصرفات الأطراف أنفسهم ودون تدخل من طرف ثالث. كما يمكن تفاديها وحلها من خلال الخدمات التي تقدمها الأجهزة التي تدعمها أو تديرها الحكومة أو مشغلون من القطاع الخاص.

يهدف نظام إدارة المنازعات الذي يتسم بالفاعلية إلى تفاديها بدايةً، ومن ثمَّ حل أي منازعات تنشأ على الرغم من الجهود الوقائية، ولكن على نحو نظامي وسلمي ومن خلال الجهود الذاتية للأطراف المتنازعة في المقام الأول. يكمن جوهر النظام الفعال في المقاربات القائمة على أساس الإجماع ومن خلال المفاوضة الجماعية. ويتمثل دور الحكومة في مثل هذا النظام في:

- تشجيع المفاوضة الجماعية عن طريق توفير إطار قانوني مفضٍ إلى ذلك؛
- توفير آليات توفيق/ وساطة وتحكيم اختيارية ومجانية وسريعة؛
- تثبيط اتخاذ إجراءات صناعية خلال سير عمليات التوفيق/ الوساطة والتحكيم؛
- ضمان الوصول إلى اتفاقات من خلال المفاوضة الجماعية والتوفيق/ الوساطة، وضمان أن تكون قرارات التحكيم موثقة ومُلزمة قانونياً.

أشكال وأسباب منازعات العمل

قد تكون منازعات العمل صغيرة أو كبيرة، وفردية أو جماعية، ومقتصرة على مكان عمل واحد أو تعم عدة منشآت. كما تتعدد وتختلف أسباب المنازعات أيضاً، ويمتد نطاقها من مجرد شكاوى بسيطة تصدر عن موظف واحد حول رواتبه المستحقة، إلى شكاوى تصدر عن مجموعة من الموظفين حول إجراءات العمل غير الآمنة أو غير الصحية، وإلى توقف جميع الموظفين عن العمل في مكان عمل معين وهم يتذرعون بمنعهم من إنشاء نقابة تسعى لتحقيق مصالحهم.



وبعض المنازعات تُحل بسرعة كبيرة، كأن يشرح المشرف للموظف طريقة احتساب الراتب في قسيمة الراتب، وأن يتقبل الموظف الشرح ويقتنع به. وفي هذه الحالة تُحل المشكلة في لحظتها وتنتهي تماماً.

ولكن قد يستغرق حل بعض المنازعات الأخرى وقتاً أطول. فعلى سبيل المثال، من غير الممكن أن يتم على الفور حل الشكوى المتعلقة بترتيبات العمل غير الآمنة أو غير الصحية التي تقدم بها مجموعة من الموظفين. فقد يعجز صاحب العمل أن يحل في التو واللحظة شكوى متعلقة بعدم وجود أقفاص وقائية حول الماكينات أو بمستويات الغبار أو الضجيج التي تتجاوز الحد المقبول في قسم من أقسام المصنع. وربما يكون هنالك خلاف بين الموظف وصاحب العمل حول وجود الخطر من عدمه، ودرجة المخاطر التي يُشكلها هذا الخطر، وكيفية الحد منها. ولربما يقتضي الأمر أن يقوم صاحب العمل باستدعاء خدمات أحد أخصائيي السلامة والصحة لمشاورته، ولكن في هذه الأثناء تظل المشكلة قائمة والنزاع قائماً وكذلك احتمالية إيقاف العمل أو أي شكل من أشكال الإجراءات الصناعية الأخرى.

أنواع المنازعات

بعض المنازعات تكون بطبيعتها فردية، والبعض الآخر جماعية، كما أن بعضها على الحقوق وأخرى على المصالح.

المنازعات الفردية: هي عبارة عن خلافات بين أحد العمال وصاحب عمله على حقوق تكون موجودة في الغالب. وقد تنطوي أيضاً على حالات يختلف فيها عدة عمال مع صاحب العمل على ذات القضية، بحيث يتصرف كل واحد منهم بشكل منفرد قائم بذاته.

المنازعات الجماعية: وهي عبارة عن خلاف بين مجموعة من العمال الذين عادة، وليس بالضرورة، ما تمثلهم نقابة عمالية وبين صاحب عمل أو مجموعة من أصحاب العمل حول حقوق قائمة أو حول مصالح مستقبلية.

المنازعات على الحقوق: وهي عبارة عن خلافات بين عامل أو عمال وصاحب عملهم حول انتهاك لأحد المستحقات التي ينص عليه قانون أو اتفاق جماعي أو عقد استخدام. وعادة ما تتخذ هذه المنازعات شكل مطالبة يتقدم بها الموظفون بشأن استحقاقاتهم

المتعلقة مثلاً بالأجور وأجور العمل الإضافي والعطلات الرسمية وبيئة العمل، وبالطبع كافة الاستحقاقات القائمة بموجب القانون. وتكون المنازعات على الحقوق إما فردية أو جماعية.

المنازعات على المصالح: وهي عبارة عن خلاف بين العمال وصاحب العمل بشأن حقوق وواجبات مستقبلية تحت إطار عقد الاستخدام. من الناحية العملية، تنشأ المنازعات حول المصالح نتيجة تعثر عملية التفاوض مع الأطراف التي تُخفق في الوصول إلى اتفاق حول شروط وأحكام الاستخدام التي سوف تُطبق في المستقبل.

وبشكل عام، المنازعات على المصالح جماعية بطبيعتها.

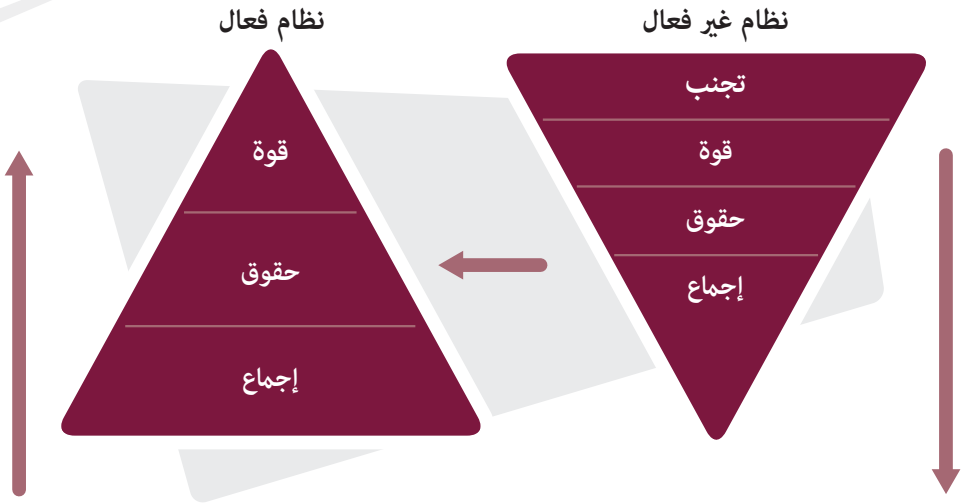
وتحدد بعض سلطات الاختصاص عدة أنواع خاصة من المنازعات على الحقوق، بما في ذلك المنازعات المتعلقة بالاعتراف بنقابة العمال، وتحديد وحدات التفاوض، وتفسير وتطبيق الاتفاقات الجماعية، والتي تتعلق بحالات الفصل المُجحف من العمل. وهنا يجدر التساؤل حول ما إذا كانت هذه المنازعات «الخاصة» تستلزم المعالجة بطريقة تختلف عن تلك المُتبعة في معالجة الاتجاه السائد من منازعات الحقوق، بأن تنطوي على مؤسسات وعمليات خاصة أم لا.

تسوية المنازعات

نظماً، توجد أربعة نهج لتسوية المنازعات، ألا وهي:

- التجنب، حيث يخفق أحد الأطراف في التعامل مع النزاع؛
- القوة، حيث يستخدم أحد الأطراف القوة لإجبار الطرف الآخر على فعل ما يريد؛
- الحقوق، حيث يستخدم أحد الأطراف بعض معايير الحقوق أو الإنصاف المستقلة من أجل تسوية النزاع؛
- الاجماع، حيث يسعى أحد الأطراف إلى تقريب وجهات النظر بشأن المواقف أو الاحتياجات المتسببة بالنزاع، أو الوصول إلى حل وسط أو التكيف معها.

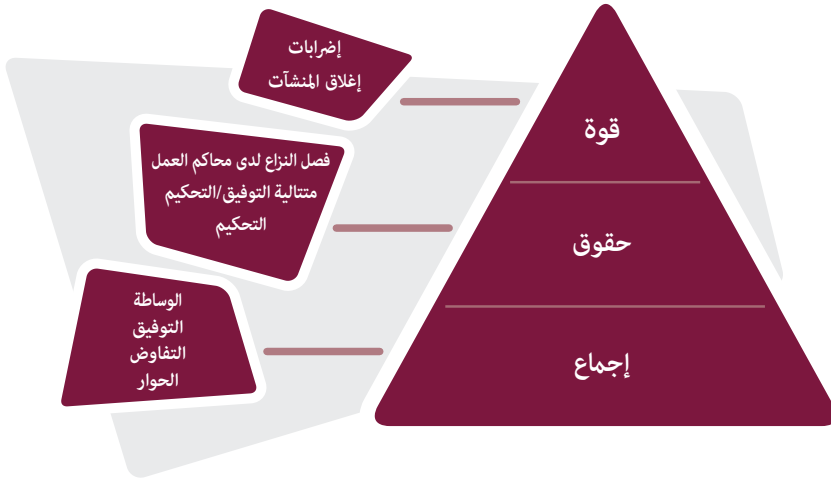
وغالباً ما يتبع نهج تسوية المنازعات التسلسل المذكور أعلاه، ولكن من ناحية مثالية يجب أن يكون الترتيب بالعكس بحيث يبدأ من الإجماع ثم الحقوق فالقوة مع استبعاد التجنب تماماً.



وعندما ننتقل باتجاه قمة هرم النظام الفعال، يصبح التسلسل المثالي كالتالي: **إجماع ثم حقوق ثم قوة.**

يبدأ النظام الفعال بعمليات قائمة على أساس الإجماع ويمنحها الثقل الأكبر، ثم ينتقل إلى العمليات القائمة على أساس الحقوق، ولا تُستخدم القوة إلا عند استنفاد الحلول الأخرى. ويجدر التنويه إلى أنَّ:

- مدى تحكم الأطراف بمحصلة النزاع يتناقص باتباع هذا التسلسل؛
- مدى احتمالية رضا الأطراف عن المحصلة يتناقص باتباع هذا التسلسل؛
- مدى التعامل مع الأسباب الحقيقية يتناقص باتباع هذا التسلسل؛
- مدى احتمالية التزام الأطراف بالمحصلة يتناقص باتباع هذا التسلسل؛
- مدى التعامل مع الاحتياجات الحقيقية للأطراف يتناقص باتباع هذا التسلسل؛
- مدى تنفيذ الأطراف بزيادة باتباع هذا التسلسل؛
- مدى الضرر الذي يلحق بعلاقة الأطراف مع بعضها بزيادة باتباع هذا التسلسل؛
- الوقت اللازم والتكاليف المترتبة بزيادة على الأرجح عند اتباع هذا التسلسل.



وتجدون على الصفحة التالية تعاريف المصطلحات المذكورة أعلاه.



تعريف

هو عملية التحدث والإنصات وتقاسم المعلومات والأفكار والمخاوف.	الحوار
هو عملية يجتمع فيها طرفان أو أكثر بينهم مصالح مشتركة ومتضاربة، لكي يتحدثوا معاً وينصتوا لبعضهم البعض بهدف الوصول إلى اتفاق يرضي الجميع.	التفاوض
هو حالة يفرض فيها القانون على الأطراف المتنازعة اللجوء إلى خدمة التوفيق التي تُقدمها الحكومة. (للأغراض الحالية، يُستخدم مصطلحاً "التوفيق" و"الوساطة" بالتناوب للدلالة على المفهوم نفسه).	التوفيق/الوساطة الإجبارية
هو حالة لا يُباشر فيها بإجراءات التحكيم إلا بموافقة الأطراف المتنازعة.	التوفيق/الوساطة الطوعية
هو حالة يفرض فيها التحكيم بموجب القانون أو من قبل السلطات الحكومية. ويدخل ضمن إطارها الحالات التي يُباشر فيها أي طرف من أطراف النزاع بإجراءات التحكيم دون موافقة الطرف الآخر، أو الحالات التي تلجأ فيها الحكومة إلى التحكيم بناءً على مبادرة ذاتية منها.	التحكيم الإجباري
هو حالة لا يُباشر فيها بإجراءات التحكيم إلا بموافقة الأطراف المتنازعة.	التحكيم الطوعي
هو عملية تسوية النزاع أمام قاض أو هيئة قضاء طبقاً للإجراءات والشكليات التي يقتضيها القانون.	القضاء
هو توقف أو امتناع مُدبر عن العمل تُنظمه مجموعة من العمال في منشأة واحدة أو أكثر للتعبير عما يهتمهم أو لتنفيذ مطالبهم، وقد يكون جزئياً أو كلياً.	الإضراب
هو توقيف العمل حيث يمنع صاحب العمل العمال من العمل عن طريق إغلاق المنشأة.	إغلاق المنشأة

ويمكنكم الرجوع إلى **مسرد المصطلحات في الملحق (أ)** للاطلاع على المزيد من التعاريف.

تعنى العلاقات الصناعية بالتفاعلات بين الموظفين وأصحاب عملهم. وتتأثر طبيعة تفاعلاتهم بالقيم والقوة التي يتمتعون بها، ناهيك عن البيئة التي يعملون ضمنها ونوع النزاع الذي يسعون لحله.

وهناك العديد من المنازعات، وبالطبع ليس جميعها، التي يحلها الأطراف بأنفسهم من خلال عمليات الحوار والتفاوض والمساومة التي تقوم على أساس الإجماع .

وعندما تخفق محاولات التفاوض والمساومة وتصل إلى طريق مسدود، يُصبح التدخل من جانب طرف ثالث ضرورياً من أجل مساعدة الأطراف المتنازعة على تسوية نزاعاتهم. وتُعتبر بعض التدخلات كالتوفيق/ الوساطة من التدخلات القائمة على أساس الإجماع، ولكن التدخلات الأخرى وبالذات التحكيم والقضاء، تنطوي على أطراف ثالثة تقرر بشأن طريقة تسوية النزاع.

ويمكن لدوائر العمل التي تُعتبر جزءاً من الحكومة أو الهيئات أو الأجهزة المماثلة التي تمولها الدولة وتتمتع بالاستقلالية عن الأحزاب السياسية والمصالح التجارية وأصحاب العمل والعمال، أن توفر المساعدة للأطراف المتنازعة.

كما يمكن للمشغلين في القطاع الخاص توفير المساعدة لهم.

إنَّ التشغيل الفعال لنظام العلاقات الصناعية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة وجودة نظام إدارة النزاع والخدمات التي يوفرها. ويُعد تعزيز وإنعاش مزودي مثل هذه الخدمات، وفي بعض الحالات إعادة هيكلة وتنظيم مؤسساتهم، من المكونات الضرورية لنظام العلاقات الصناعية الذي يسعى لحل المشكلات دون اللجوء إلى التقاضي أمام المحاكم.



ملاحظات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملاحظات



الفصل الثاني تقييم الترتيبات القائمة

28	أنواع أنظمة إدارة المنازعات
29	تقييم الوضع القائم
30	عناصر خاصة بالنظام الفعال لتسوية المنازعات
33	خصائص الإدارة السديدة
37	تقييم النظام القائم بشأن تفادي وتسوية منازعات العمل
48	استخدام المبادئ التوجيهية
51	المقابلات مع المستخدمين
53	الثغرات في الأداء

الفصل الثاني

تقييم الترتيبات القائمة

إنَّ عملية تعزيز أو إنشاء أو إنعاش آليات تسوية المنازعات العمالية تستلزم أن تؤخذ عملية التغيير بالاعتبار.

ونقطة الانطلاق المنطقية لدورة التغيير هي تقييم الوضع القائم بغية تحديد الأدوار والمسؤوليات، وكيف سيتمشى النظام وإدارته مع المبادئ العامة للإدارة السديدة، وكيف سيُقارن مع المبادئ المقبولة لعملية إدارة المنازعات السليمة.

يحتوي هذا الفصل على أداة تشخيصية تساعد على تقييم أداء نظام إدارة المنازعات على المستوى الوطني أو المحلي أو الإقليمي، ويوفر المشورة حول طريقة استخدامها. وتشتمل الأداة التشخيصية على مقاييس أداء الإدارة السديدة المقبولة عموماً، كما تشتمل على مقاييس الأداء التي تنطبق على نظام إدارة المنازعات الذي يتمتع بالفاعلية.

ويؤكد هذا الفصل على أنَّ الهدف من التقييم ليس للحكم على النظام إذا ما كان «جيداً» أم «سيئاً»، ولكن لإفساح الطريق أمام تحسينه وبما يتفق مع مرحلة التنمية التي وصلت إليها الدولة أو الولاية أو الإقليم الخاضع لعملية التقييم.



أنواع أنظمة إدارة المنازعات

تختلف أنظمة إدارة المنازعات من دولة لأخرى. وحسبما ورد في المادة 1 من توصية منظمة العمل الدولية رقم 92 بشأن التوفيق والتحكيم الاختياريين، ينبغي أن تتناسب أنظمة إدارة النزاعات مع الظروف الوطنية. وهذا أمر جوهري لضمان فعالية النظام وتوليد الثقة لدى مستخدميه.

وعلى كل حال، تُصنف أنظمة إدارة المنازعات عموماً تحت ثلاث فئات رئيسية، وهي كالآتي:

- **وزارات أو دوائر العمل** حيث تكون مسؤولية تفادي وتسوية المنازعات العمالية منوطة بإدارات العمل المحلية أو الوطنية التي تعمل بصفتها جزءاً من الخدمة العامة المكلفة بإدارة الأنشطة في مجال سياسات العمل، والتي عادة ما تضطلع بمهام لا علاقة لها بتسوية المنازعات العمالية. وتكون عمليات التوفيق والتحكيم حكراً على مسؤولي دوائر العمل رغم أنَّ الظروف الوطنية قد تسمح للوكالات الخاصة ببعض التدخل المحدود في عملية تسوية النزاعات. ونجد أنَّ هذا النهج ما زال معمولاً به في العديد من الدول الإفريقية والآسيوية والأوروبية والعربية والأمريكية.
- **أجهزة قانونية مستقلة** حيث تكون مسؤولية تفادي وتسوية المنازعات العمالية منوطة بأجهزة تمولها الدولة ولكنها تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية والإدارة الذاتية. وتقع مهام تفادي وتسوية المنازعات ضمن مسؤولية هيئة أو سلطة مستقلة أو جهاز مماثل يعمل حسب تشريعاته الخاصة ويتمتع بمجلس إداري أو هيئة إدارية خاصة به. كما يُقر تفويض ومهام مثل هذه الأجهزة بموجب قانون، ناهيك عن استقلاليتها عن أي أحزاب سياسية أو شركات تجارية أو نقابات عمالية. وعادة ما تشجع الأجهزة المستقلة إشراك الوكالات الخاصة في عمليات فض النزاع. وقد يُطلق على هذه الفئة مسمى الوكالات العصرية- المستقلة، رغم أن بعضها يعمل منذ أكثر من 60 عاماً.

ومن الأمثلة النمطية عليها، نجد في الولايات المتحدة خدمة الوساطة والتوفيق الفدرالية (FMCS) التي تأسست عام 1947، وخدمة التوفيق والتحكيم الاستشارية (ACAS) في المملكة المتحدة والتي تأسست عام 1976، وهيئة علاقات العمل (LRC) في إيرلندا المؤسسة عام 1991، وحديثاً نجد في جنوب إفريقيا هيئة التوفيق والوساطة والتحكيم (CCMA) التي تأسست عام 1995، وهيئة العمل الوطنية (NLC) في غانا

التي تأسست عام 2005، والهيئة التنازلية للوساطة والتحكيم (CMA) التي أنشئت عام 2007.

وبصفتها أجهزة قانونية مستقلة، فهي لا تُعتبر جزءاً من إدارة العمل المركزية ولكن جزءاً من نظام إدارة العمل الأعم والأشمل.

● **ترتيبات مشتركة** حيث يكون جزء من مسؤولية تفادي وتسوية المنازعات العمالية منوطاً بإدارة العمل والجزء الآخر بجهاز مستقل، كما هو الحال في دائرة العمل التابعة لوزارة العمل والتدريب المهني (MOLVT) ومجلس التحكيم في كمبوديا. ومن بين الأنواع الأخرى من الترتيبات المشتركة، هنالك الحالات التي تنخرط فيها منظمات أصحاب العمل ونقابات العمال بشكل مكثف مثل الخدمة القطاعية الإسبانية للوساطة والتحكيم (SIMA) والتي تتمتع بسلطة اختصاص بشأن النزاعات التي تتعدى حدود المجتمع المستقل المنفرد. وتقوم الدولة على تمويل هذه الخدمة ولكن الشركاء الاجتماعيين يقومون على إدارتها وتصريف أعمالها. وفي بلجيكا، يشارك الشركاء الاجتماعيون أيضاً في مسؤوليات تفادي وتسوية المنازعات الجماعية. فإذا لم يتجنب ممثلو العمال وأصحاب العمل النزاع الجماعي، يُحال إلى لجنة توفيق ثنائية يرأسها مسؤول حكومي بصفة وسيط ويكون شخصاً مستقلاً ومحايداً ويُعينه وزير العمل الفدرالي.

تقييم الوضع القائم

يعتبر مستوى أداء أنظمة إدارة المنازعات في بعض الدول مقبولاً، ولكنه في دول أخرى ليس كذلك ويحتاج إلى التكييف والتغيير. ويجب إدارة عملية التغيير على نحو فعال انطلاقاً من نتائج التقييم الشامل للنظام الموجود.

وتتطلب عملية التقييم استخدام بعض معايير التقييم التي نص عليها عدد من اتفاقيات وتوصيات منظمة العمل الدولية، لا سيما التوصية رقم (92) بشأن التوفيق والتحكيم الاختياريين (1951). وتنقسم هذه المعايير إلى فئتين، وهما:

● عناصر خاصة بالنظام الفعال لتسوية المنازعات،

● الخصائص العامة للإدارة السديدة.

عناصر خاصة بالنظام الفعال لتسوية المنازعات

تتمثل معايير أداء نظام إدارة المنازعات الفعال في ما يلي:

- التوكيد الوقائي؛
- نطاق الخدمات والتدخلات؛
- مجانية الخدمات؛
- مبدأ الطوعية؛
- عدم التمسك بالرسميات؛
- المهنية؛
- الاستقلالية؛
- دعم الموارد؛
- ثقة واثمان المستخدمين.

التوكيد الوقائي

تنص المادة ١ من التوصية رقم ٩٢ بشأن التوفيق والتحكيم الاختياريين (١٩٥١) على أن تقيم الدولة آلية لتسوية المنازعات للمساعدة على تفادي النزاعات الصناعية.

فالتأكيد على تفادي النزاعات يحتاج إلى توفير الموارد اللازمة لمساعدة أصحاب العمل والموظفين على تفادي نشوء المنازعات من خلال توفير المعلومات الاستشارية وخدمات التدريب، بما في ذلك تدريبات مشتركة حول تعزيز وتحسين ترتيبات وعمليات الحوار والتشاور والمفاوضة، وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال على مستوى المنشأة.

نطاق الخدمات

يجب أن يعمل النظام الفعال لإدارة المنازعات على توفير طيف من الخدمات المتصلة باحتياجات عملائه، بما في ذلك تقديم المعلومات والمشورة والتدريب والتيسير والتحقيقات والتوفيق والتحكيم، علاوة على متتالية التوفيق - التحكيم (con-arb) والتحكيم - التوفيق (arb-con) عند اللزوم. كما ينبغي أن تتوفر الخدمات للقطاعين العام والخاص (بما في ذلك الأجهزة القانونية والشركات الحكومية).



وقد تغطي الخدمات نطاق المنازعات برمتها، بما في ذلك النزاعات الفردية والجماعية، والنزاعات على الحقوق وعلى المصالح، وتلك المتعلقة بالحقوق التنظيمية، والاعتراف بالمفاوضة، وتفسير الاتفاقات الجماعية، والتمييز، وممارسات العمل المجحفة، وتخفيض النفقات، وحالات التسريح من العمل. وتنص المادة ٣(٢) من التوصية رقم ٩٢ على إتاحة هذه الخدمات والسماح ببدء الإجراءات بناء على مبادرة أحد الأطراف في النزاع، أو من قبل مؤسسة عامة تضطلع بمسؤولية الإشراف على العلاقات الصناعية.

مجانية الخدمات

تنص المادة ٣(١) من التوصية رقم ٩٢ على أن تكون إجراءات التوفيق الاختياري مجانية. وهذا يتطلب إتاحة خدمات التوفيق والتحكيم لأطراف النزاع مجاناً دون مقابل، ولكن قد تتحمل الأطراف المعنية بعض التكاليف المتعلقة بعمليات التوفيق والتحكيم، بما فيها خدمات الترجمة والشهود والتكاليف المتعلقة بممثلي طرف من الأطراف.

مبدأ الطوعية

ما يعنيه هذا المبدأ هو أن تتوفر للأطراف المتنازعة حرية اتخاذ القرار بشأن اللجوء أم لا إلى إجراءات التوفيق والتحكيم، وألا يفرض عليهم القانون استخدام خدمات التوفيق والتحكيم التي تمويلها الدولة. وهذا المبدأ أساسي في التوصية رقم ٩٢ التي بادرت بجعل آلية التوفيق التي تنشئها الدولة اختيارية. كما يعني مبدأ الطوعية أيضاً أن تُتاح للأطراف حرية اختيار أي طرف ثالث كموفق أو مُحكم بدلاً من آلية التوفيق أو التحكيم التي توفرها الدولة. ولا تُعتبر موافقة الأطراف على اللجوء إلى التوفيق/الوساطة أو التحكيم الإجباري كجزء من عملية المفاوضة، مساساً بمبدأ الطوعية.

البساطة

يتمتع النظام الفعال لإدارة المنازعات بإجراءات وعمليات واضحة وخالية من التعقيد وغير رسمية، ويستخدم نماذج سهلة لأكثر عدد ممكن من المسائل التشغيلية (مثلاً، نماذج الإحالة إلى التوفيق، ونماذج طلب خدمة التحكيم، إلخ). وينبغي لاجتماعات التوفيق/الوساطة وجلسات التحكيم أن تتحاشى مظاهر وممارسات إجراءات المحاكم قدر المستطاع.

إنَّ بساطة الإجراءات والعمليات تُعد من أساسيات ضمان كون إجراءات التوفيق التي تضعها الدولة سريعة وضمن الوقت المناسب، حسب ما نصت عليه المادة ٣(٢) من التوصية رقم ٩٢.

المهنية

تعني المهنية اختيار جميع موظفي نظام منازعات العمل على نحو منصف، وتدريبهم تدريباً جيداً لتلبية متطلبات الوصف الوظيفي المنوط بكل واحد من أفرادها، على أن يخضعوا لقواعد سلوكية تنظم سلوكهم تجاه العملاء وزملاء العمل وصاحب عملهم والمجتمع ككل.

الابتكار

يشمل الابتكار الرغبة بأن يتصف الموظفون بالمرونة والتكيف بغية تقديم أفضل ما يمكن من الخدمات التي تحقق المنفعة للعملاء. ويظهر الابتكار جلياً من خلال نهج جديدة ترمي إلى فض المنازعات (مثلاً، متتالية التوفيق - التحكيم /أو التحكيم - التوفيق)، وتوفير طيف من مبادرات تفادي المنازعات بما في ذلك التيسير والتحقيق وتقصي الحقائق والأبحاث المشتركة والتدريب المشترك وتعزيز العلاقات. ويمتد نطاق الابتكار ليشمل توفير الخدمات المتنقلة للأشخاص الموجودين في المواقع النائية، والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات والحاسوب.

الاستقلالية

تعني الاستقلالية أن النظام لا يتبع ولا يقع تحت سيطرة أي حزب سياسي أو مصالح تجارية أو أصحاب عمل أو نقابات عمالية، وأنه يعمل دون تدخل من جانب الحكومة. ومن عناصر الاستقلالية المهمة أن يحظى جميع الشركاء الاجتماعيين بتمثيل متساوٍ في نظام تسوية المنازعات، وفقاً لما نصت عليه المادة ٢ من التوصية رقم ٩٢. ومن الجدير بالذكر أن الاستقلالية لا تعني الاستقلالية المالية عن الحكومة، لأن أنظمة إدارة المنازعات التي تعمل بصفة أجهزة قانونية ستكون معتمدة على التمويل الحكومي.

دعم الموارد

يستلزم النظام الفعال لتسوية منازعات العمل وجود موارد كافية تمكنه من تلبية النفقات الرأسمالية والجارية المترتبة على تقديم الخدمات للعملاء، بما في ذلك الموظفين المهنيين وموظفي الدعم، والمساحة والمعدات الكافية بما فيها الحواسيب وأنظمة الاتصالات.



ثقة واثتمان المستخدمين

إنَّ النظام الفعال لتسوية منازعات العمل يوفر خدمات تحظى بتقدير مستخدميها وبتقنتهم واثتمانهم. كما يتخذ الخطوات اللازمة لتقييم مدى رضا المستخدمين عن طيف وجودة الخدمات التي يقدمها، ويفعل كل ما في وسعه للمحافظة على مبدأ الحياد وتقديم الخدمات لكل من يقع ضمن سلطة اختصاصه على نحو منصف ودون تمييز.

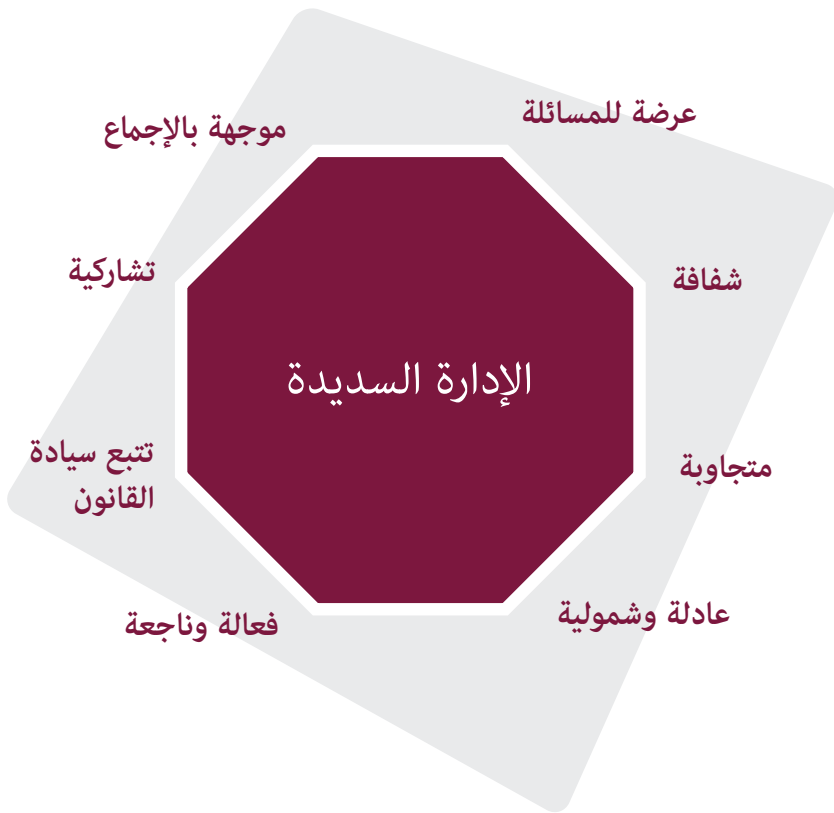
خصائص الإدارة السديدة

بعبارة بسيطة، تعنى الإدارة السديدة بطريقة صنع وتنفيذ القرارات ضمن منظمة ما، بما في ذلك الوزارات والدوائر الحكومية والأجهزة القانونية والمنشآت والنقابات العمالية ومنظمات أصحاب العمل، وبالطبع ضمن كل منظمة تُتخذ فيها القرارات وتُنفذ، أو تُتخذ دون أن تُنفذ على الإطلاق كما في بعض الحالات. لذا من الشائع التكلّم عن الإدارة السديدة الوطنية أو الإدارة السديدة على مستوى الولاية أو المحافظة، والإدارة السديدة ضمن الشركات والإدارة السديدة المحلية في الأقضية.

إنَّ مفهوم الإدارة ليس بجديد، ولكن الجديد هو التأكيد على مفهوم «الإدارة السديدة» ودرجة التطبيق الفعلي لمبادئ الإدارة السديدة السليمة والمقبولة على أرض الواقع. ولقد انطوت هذه النظرة الفاحصة على دراسة دور الجهات الفاعلة الرئيسية بما فيها، على سبيل المثال لا الحصر، الحكومات في عمليات صنع القرار والتطبيق. وقد شمل ذلك بدوره تقييم وتحليل الهيكليات التي أنشئت بغرض صنع وتنفيذ القرارات.

وقلة هي الدول أو المؤسسات، أعمامة كانت أم خاصة أم من المجتمع المدني، التي بوسعها أن تدّعي استيفاء جميع خصائص الإدارة السديدة. وعلى كل حال، فإنَّ وجود مثل هذه الحالات المثالية يوفر معيار أداء يُمكننا من مقارنة مستويات الأداء الحقيقية والقائمة بأي إجراء مناسب مُتخذ، على أساسه.

ويبين الشكل التالي خصائص الإدارة السديدة المقبولة عموماً.



المشاركة

تُعد مشاركة الأطراف المعنية، رجالاً ونساءً، في عملية صنع القرار من الدعامات الأساسية للإدارة السديدة. وقد تجلّى ذلك في المادة ٢ من توصية منظمة العمل الدولية رقم ٩٢ بشأن التوفيق والتحكيم الاختياريين (١٩٥١)، التي تنص على ما يلي:

”حيثما تُقام آلية للتوفيق الاختياري على أساس مشترك، تضم عدداً متساوياً من ممثلي أصحاب العمل وممثلي العمال“.

وتتحقق المشاركة إما بشكل مباشر أو من خلال مؤسسات وسطية شرعية أو ممثلين شرعيين. فالديمقراطية المُمثّلة لا تأخذ بعين الاعتبار مخاوف الفئات الأكثر استضعافاً في المجتمع بصورة تلقائية. ولكي يحدث ذلك، يجب أن تتمتع عملية المشاركة بتمثيل واسع وإطلاع وتنظيم. وتُعتبر حرية العمل النقابي وحرية التعبير والمجتمع المدني المنظم من ضرورات المشاركة الهادفة في عمليات صنع القرار.



سيادة القانون

تحتاج الإدارة السديدة إلى أطر قانونية مُنصفة يتم تنفيذها على نحو حيادي. وتحتاج أيضاً إلى توفير الحماية التامة لحقوق الإنسان، لا سيما حقوق الأقليات. كما يتطلب التنفيذ العادل للقوانين سلطة قضاء مستقلة وأجهزة إنفاذ للقانون تتمتع بالحياد والنزاهة.

الشفافية

تعني الشفافية أنَّ عملية اتخاذ القرار وتنفيذه تتم حسب القواعد واللوائح والإجراءات المتعارف عليها. كما تعني أنَّ المعلومات متاحة بحرية ويسهل الوصول إليها مباشرة من قبل جميع المتأثرين بمثل هذه القرارات وتنفيذها. علاوة على ذلك، تقتضي الشفافية توفير المعلومات الكافية لمستخدميها المحتملين بصيغة يسهل فهمها.

التجاوب

تستلزم الإدارة السديدة أن تسعى المؤسسات والعمليات إلى خدمة جميع المعنيين خلال إطار زمني معقول. وأيضاً أن يتمتع صنع القرار بالمرونة الكافية للاستجابة للأوضاع المستجدة واحتياجات المعنيين الجدد.

موجهة بالإجماع

في أي مجتمع كان، هنالك العديد من الجهات الفاعلة والعديد من وجهات النظر. ومن مقتضيات الإدارة السديدة الاعتدال إزاء مصالح المجتمع المختلفة بغية الوصول إلى إجماع واسع حول الأمور التي تصب في المصلحة العليا للمجتمع برمته، وكيفية تحقيقها. أضف إلى ذلك، المنظور الشامل الطويل الأجل بشأن احتياجات التنمية البشرية المستدامة، وكيفية تحقيق أهدافها. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال استيعاب السياق التاريخي والثقافي والاجتماعي لمجتمع أو جالية معينة.

العدالة والشمولية

يعتمد رفاه أي مجتمع على ضمان أن يشعر أفرادها بأهمية مساهماتهم فيه وألا يشعروا بالإقصاء عن الاتجاه العام للمجتمع. ويستلزم ذلك أن تحصل جميع فئات المجتمع، وبالأخص الأكثر استضعافاً، على فرص تتيح لهم التحسين من مستوى رفاهيتهم أو الحفاظ عليه.

الفعالية والكفاءة

إنَّ الإدارة السديدة تعني أن تحقق العمليات والمؤسسات النتائج التي تلبي احتياجات المجتمع مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في الوقت ذاته. وتشتمل الكفاءة في سياق الإدارة السديدة على استخدام الموارد الطبيعية بشكل مستدام، وعلى حماية البيئة.

المساءلة

وهي من المتطلبات الأساسية للإدارة السديدة. ولا يقتصر الخضوع للمساءلة على المؤسسات الحكومية فحسب، بل على القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع لمساءلة العموم والأطراف المعنية في مؤسساتها. إنَّ تحديد مَنْ يخضع للمساءلة وأمام مَنْ يعتمد على ما إذا كانت القرارات المتخذة قرارات داخلية أم خارجية بالنسبة لمنظمة أو مؤسسة معينة. وعموماً، تخضع المنظمة أو المؤسسة لمساءلة من سيتأثر بقراراتها أو إجراءاتها. ولا يمكن تنفيذ المساءلة دون شفافية وحكم القانون.

إجمالاً، نستعرض ضمن الأداة التشخيصية التالية 18 مقياس أداء بحيث يمكن مقارنة الأداء الحالي معها. وليس بالضرورة أن يكون النظام "غير فعال" إن لم يستوف جميع المقاييس المذكورة، فالقصد منها هو التعرف على المجالات التي يُفصّل تحسين الأداء فيها حسب توفر الموارد وحسب الطلب على النظام، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة مواطن النقص والقصور.

تقييم النظام القائم بشأن تفادي وتسوية منازعات العمل

المشاركة	نعم	لا	لا ينطبق
هل تمت استشارة ممثلي أصحاب العمل وممثلي العمال عند وضع النظام؟.....	☐	☐	☐
هل تمت استشارة أطراف معنية أخرى؟.....	☐	☐	☐
في الوقت الحاضر، هل يقوم مجلس تمثيلي أو لجنة أو هيئة تمثيلية بتوجيه هذا النظام؟.....	☐	☐	☐
• إذا كانت الإجابة نعم، فهل تم إنشاء هذه الهيئة بموجب قانون؟	☐	☐	☐
- هل يتمتع أصحاب العمل والعمال بتمثيل متساو فيها؟.....	☐	☐	☐
- هل الخبراء المستقلون (مثلاً، الأكاديميون) ممثلون فيها؟.....	☐	☐	☐
- هل يوجد فيها توازن بين الجنسين؟.....	☐	☐	☐
- هل تجتمع بشكل منتظم؟.....	☐	☐	☐
- هل أنشطتها مدرجة في التقرير السنوي؟.....	☐	☐	☐

سيادة القانون	نعم	لا	لا ينطبق
هل يوجد إطار قانوني؟.....	☐	☐	☐
هل تُطبَّق القوانين بحياد؟.....	☐	☐	☐
هل هنالك ما يشير إلى وجود حالات فساد بين مسؤولي العمل و/أو القضاة؟.....	☐	☐	☐
من الجهة التي تتولى الحكم في المنازعات:			
• محاكم عمل متخصصة؟.....	☐	☐	☐
• محاكم عامة؟.....	☐	☐	☐
هل نظام التقاضي عُرضة للتأخير؟.....	☐	☐	☐

• إذا كانت الإجابة نعم، فهل مدة التأخير

- أقل من سنة؟ ☐ ☐ ☐
- أكثر من سنة وأقل من سنتين؟ ☐ ☐ ☐
- سنتين أو أكثر ولكن أقل من 5 سنوات؟ ☐ ☐ ☐
- أكثر من 5 سنوات؟ ☐ ☐ ☐

إذا أُحيلت المنازعات إلى محاكم عامة، فهل تلقى القضاة تدريباً

- على قضايا العمل؟ ☐ ☐ ☐
- هل يتوفر نظام قضاء للحكم في منازعات العمل خارج حدود المدن الرئيسية؟ ☐ ☐ ☐

• إذا كانت الإجابة نعم، فهل يتم توفير ذلك...

- من خلال محكمة دائمة أو محكمة في مواقع لامركزية؟ ☐ ☐ ☐
- من خلال المحاكم المتنقلة أو محاكم الدوائر القضائية؟ ☐ ☐ ☐

الشفافية	نعم	لا	لا ينطبق
بشكل عام، هل القواعد والإجراءات معروفة جيداً؟	☐	☐	☐
هل المعلومات المتعلقة بتطبيق القواعد والإجراءات متوفرة وفي متناول الذين قد يتأثرون بها؟	☐	☐	☐
هل يتم توفير تقارير دورية حول عمليات وأنشطة النظام للعملاء الذين يستخدمونه؟	☐	☐	☐
هل يتم إعداد ونشر تقرير سنوي حول عمليات وأنشطة النظام؟ ..	☐	☐	☐
هل يُصدر النظام نشرات إخبارية دورية أو مطبوعات أخرى مماثلة؟	☐	☐	☐
هل يُصدر النظام بيانات صحفية دورية؟	☐	☐	☐
هل يُدير النظام موقعاً إلكترونياً خاصاً به؟	☐	☐	☐
هل الموقع الإلكتروني تفاعلي، وهل تُستخدم فيه خدمات التواصل الاجتماعي والرسائل النصية القصيرة؟	☐	☐	☐



التجاوب	نعم	لا	لا ينطبق
هل يبذل النظام كل جهده للاستجابة لمصالح جميع الأطراف المعنية الشرعية؟.....	☐	☐	☐
هل يتمتع النظام بالقدرة على التكيف لكي يواكب الظروف المتغيرة (مثل، تزايد عدد منازعات الحقوق، أو المنازعات التي يُبلغ عنها موظفون من الاقتصاد غير المنظم)؟.....	☐	☐	☐
هل يُنفذ النظام استطلاعات بشأن رضا المستخدم؟.....	☐	☐	☐
• إن كانت الإجابة نعم، فهل يتجاوب النظام مع نتائج هذه الاستطلاعات؟.....	☐	☐	☐

التوجيه بالإجماع	نعم	لا	لا ينطبق
هل يشجع النظام تطوير المفاوضة الجماعية؟.....	☐	☐	☐
هل يبذل النظام أقصى ما بوسعه لتشجيع النهج القائمة على التوافق في الآراء لحل المنازعات؟.....	☐	☐	☐
هل خدمات ما قبل عملية التوفيق وخدمات التوفيق جاهزة دائماً لمساعدة الأطراف المتنازعة على الوصول إلى توافق في الآراء؟.....	☐	☐	☐
هل تلقى الموظفون تدريبات على مهارات وأساليب بناء الإجماع؟...	☐	☐	☐

العدالة والشمولية	نعم	لا	لا ينطبق
هل النظام متاح لجميع الحالات التي تحدث بين صاحب العمل والموظف، بما في ذلك المنازعات التي تنشأ في الاقتصاد غير المنظم؟..	☐	☐	☐
هل يخدم النظام القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء (بما في ذلك الشركات العامة والأجهزة القانونية)؟.....	☐	☐	☐
هل النظام لامركزي لكي يُتيح للأشخاص الموجودين خارج حدود المراكز الرئيسية الوصول إليه؟.....	☐	☐	☐
هل يتم توفير خدمات متنقلة؟.....	☐	☐	☐
هل يتمتع الموظفون المهنيون بتوازن معقول بين الجنسين؟.....	☐	☐	☐
هل يتمتع موظفو الدعم بتوازن معقول بين الجنسين؟.....	☐	☐	☐

الفعالية والكفاءة	نعم	لا	لا ينطبق
هل يوجد للنظام أهداف وأغراض مُعلنة بوضوح؟.....	☐	☐	☐
هل يلتزم النظام بإجراءات وممارسات إدارة الأداء؟.....	☐	☐	☐
هل يمتلك النظام أهدافاً واضحة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق (مثل معدل نجاح عمليات التوفيق)؟.....	☐	☐	☐
هل تتوفر مؤشرات قابلة للقياس لمقارنة الأداء الحقيقي مع المخطط له؟	☐	☐	☐
هل توجد ترتيبات لتقييم أثر النظام على مجمل الأداء الاقتصادي للدولة؟.....	☐	☐	☐
هل يستفيد النظام من الموارد البشرية المتاحة له بالشكل الأمثل؟...	☐	☐	☐
هل يستفيد النظام من الموارد غير البشرية المتاحة له بالشكل الأمثل؟.....	☐	☐	☐
هل يتم إجراء عمليات التوفيق ضمن فترة زمنية محددة قاطعة (مثال، خلال ٣٠ يوماً)؟.....	☐	☐	☐
هل يتم إجراء جلسات التحكيم خلال فترة زمنية محددة من تاريخ تقديم طلب التحكيم (مثال، خلال ٣٠ يوماً)؟.....	☐	☐	☐
هل تم وضع إرشادات تغطي مدة الإجراءات الفعلية لعملية التوفيق (مثلاً، ١ يوم)؟.....	☐	☐	☐
هل يتم الالتزام بهذه الإرشادات عامة؟.....	☐	☐	☐
هل وضعت إرشادات تغطي مدة جلسات التحكيم؟.....	☐	☐	☐
هل يتم الالتزام بهذه الإرشادات عامة؟.....	☐	☐	☐
هل يمتلك النظام نظاماً محوسباً لإدارة القضايا؟.....	☐	☐	☐
هل يوفر نظام إدارة القضايا معلومات آنية (ضمن الزمن الحقيقي)؟	☐	☐	☐

المساءلة	نعم	لا	لا ينطبق
هل يخضع النظام لمساءلة الأطراف المعنية وجمهور العموم؟.....	☐	☐	☐
هل يوجد لدى النظام ترتيبات لضمان المساءلة (مثلاً، جهود عامة، قواعد أخلاقية، بيان الرسالة، قواعد سلوك، مراجعات مستقلة، مؤتمرات صحفية)؟.....	☐	☐	☐



- هل يخضع النظام للمساءلة حول الموارد المتاحة له؟..... ☐ ☐ ☐
- هل يخضع النظام للمساءلة ليس تجاه قراراته فحسب، بل تجاه العمليات التي اتخذت القرارات بناء عليها؟..... ☐ ☐ ☐

التوكيد الوقائي

نعم لا لا ينطبق

- هل يوفر النظام خدمات لتشجيع الموظفين وأصحاب العمل على تبني أساليب قائمة على أساس الإجماع في خلافاتهم ومنازعاتهم؟... ☐ ☐ ☐
- هل يوفر النظام معلومات موجهة نحو تفادي النزاع على وجه الخصوص؟..... ☐ ☐ ☐
- هل يعقد النظام أنشطة تدريبية يحضرها مشاركون من أصحاب العمل والعمال معاً؟..... ☐ ☐ ☐
- هل يقدم النظام النصح والمشورة حول كيفية تسوية المنازعات في مكان العمل؟..... ☐ ☐ ☐
- هل يتلقى النظام معلومات من مفتشي العمل أو من أي مندوب حكومي حول مجالات النزاع المحتملة؟..... ☐ ☐ ☐

نطاق الخدمات

نعم لا لا ينطبق

- هل يوفر النظام الخدمات التالية؟..... ☐ ☐ ☐
- المعلومات..... ☐ ☐ ☐
 - المشورة..... ☐ ☐ ☐
 - التدريب..... ☐ ☐ ☐
 - التحقيق..... ☐ ☐ ☐
 - تقصي الحقائق..... ☐ ☐ ☐
 - الحل المشترك للمشكلات..... ☐ ☐ ☐
 - التوفيق..... ☐ ☐ ☐
 - التحكيم..... ☐ ☐ ☐
 - متتالية التوفيق-التحكيم..... ☐ ☐ ☐
- هل يقدم النظام خدمات لجميع أنواع المنازعات التالية؟..... ☐ ☐ ☐

☐	☐	☐	• الحقوق القائمة.....
☐	☐	☐	• المصالح المستقبلية.....
☐	☐	☐	• الفصل التعسفي.....
☐	☐	☐	• مكافأة إنهاء الخدمة.....
☐	☐	☐	• تخفيض النفقات.....
☐	☐	☐	• فترة التجربة.....
☐	☐	☐	• التمييز.....
☐	☐	☐	• الحقوق التنظيمية.....
☐	☐	☐	• الاعتراف بالمفاوضة.....
☐	☐	☐	• تفسير اتفاقات المفاوضة الجماعية.....
☐	☐	☐	• الإفصاح عن المعلومات.....
☐	☐	☐	• رفض التفاوض.....
☐	☐	☐	• ممارسات عمل مُجحفة.....

لا ينطبق	لا	نعم	خدمات مجانية
☐	☐	☐	هل يوفر النظام خدمات التوفيق مجاناً دون مقابل للأطراف المتنازعة؟.....
☐	☐	☐	هل يوفر النظام خدمات التحكيم مجاناً دون مقابل؟.....
☐	☐	☐	هل يحصل النظام على إيراد مما يوفره من الخدمات الاستشارية والتدريب والمعلومات؟.....
☐	☐	☐	هل يتم تقاضي رسوم إدارية أو رسوم إيداع عندما يُسلم أحد الأطراف طلب خدمة التوفيق/الوساطة أو التحكيم؟.....

لا ينطبق	لا	نعم	مبدأ الطوعية
☐	☐	☐	هل تتيح طريقة إدارة النظام الحالية عملية التوفيق/الوساطة الطوعية (أي، موافقة الطرفين)؟.....
☐	☐	☐	هل يتيح النظام خدمة التحكيم الطوعي؟.....



هل يتيح النظام للأطراف الاتفاق على مُوقِّق/وسيط خاص، بحيث
تتحمل الأطراف أتعابه؟.....

☐ ☐ ☐

هل يتيح النظام للأطراف الاتفاق على مُحكم خاص، بحيث تتحمل
الأطراف أتعابه؟.....

☐ ☐ ☐

البساطة	نعم	لا	لا ينطبق
هل يتم استخدام نماذج معيارية للتبليغ عن المنازعات؟.....	☐	☐	☐
• إذا كانت الإجابة نعم، فهل تحتوي على تعليمات كي تُعَين الأطراف على ملءها؟.....	☐	☐	☐
- هل تُقدّم التعليمات بأكثر من لغة؟.....	☐	☐	☐
- هل هذه التعليمات متوفرة على الموقع الإلكتروني؟.....	☐	☐	☐
هل تُوفّر المعلومات بصورة تتناسب مع قدرات الأُميين؟.....	☐	☐	☐
هل نظام خط المساعدة الهاتفي متوفر؟.....	☐	☐	☐
• إذا كانت الإجابة نعم، هل يستخدم النظام أسلوب الرسائل المسجلة؟.....	☐	☐	☐
- هل تُسجّل الرسائل بلغتين أو أكثر؟.....	☐	☐	☐
- هل يستطيع المتصل التحدّث فعلياً مع موظف كي يساعده؟..	☐	☐	☐
- هل يستطيع المتصل أن يختار اللغة التي يريد من بين عدة لغات؟.....	☐	☐	☐

الاحترافية	نعم	لا	لا ينطبق
هل تم توظيف الموظفين/الخبراء على أساس المنافسة المفتوحة؟....	☐	☐	☐
هل يوجد وصف وظيفي مفصل لكل فرد من أفراد الموظفين ويشرح المهام ومعايير الأداء؟.....	☐	☐	☐
هل تم تقديم تدريب مهدي لجميع الموظفين؟.....	☐	☐	☐
هل تتاح للموظفين/الخبراء الفرص لتلقي دورات تدريبية لتجديد المعارف وتحسين الكفاءات؟.....	☐	☐	☐
هل أتيح لمديري النظام الاستفادة من الدورات الإدارية؟.....	☐	☐	☐

☐	☐	☐	هل فرص التعلم الذاتي خلال وقت العمل متاحة للموظفين/الخبراء؟
☐	☐	☐	هل توجد مدونة قواعد سلوك لكادر الموظفين/الخبراء؟.....
☐	☐	☐	هل المدونة مُلزَمة قانونياً؟.....
☐	☐	☐	هل يوجد نظام لتقييم أداء الموظفين؟.....
☐	☐	☐	هل يوجد نظام للتدريب التوجيهي المباشر (بملازمة المتمرسين) للمساعدة في تطوير الكوادر الأقل خبرة؟.....
☐	☐	☐	هل يُفرض على الموظفين الذين يعملون بدوام جزئي الخضوع لتدريب تهيدي؟.....
☐	☐	☐	هل توجد معايير لتسجيل الوكلاء المعتمدين؟.....
☐	☐	☐	هل يُقدم تدريب تهيدي للوكلاء المعتمدين؟.....
☐	☐	☐	هل توجد أنظمة لحذف أسماء الوكلاء المعتمدين من السجل؟.....

لا ينطبق	لا	نعم	الابتكار
☐	☐	☐	هل تتوفر إجراءات لمتابعة التوفيق - التحكيم؟.....
☐	☐	☐	هل يتم تقديم خدمات منع المنازعات (مشورة، معلومات، تدريب) للمنشآت؟.....
☐	☐	☐	هل يتم تقديم الخدمات للموظفين اللائحين (العمال المنزليون، العمال الموسميون، العمال بموجب عقود)؟.....
☐	☐	☐	هل يتلقى الموظفون تدريباً على النهج "الجديدة" لمنع المنازعات وتسويتها؟.....
☐	☐	☐	هل يستفيد النظام من الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات؟.....
☐	☐	☐	• إن كانت الإجابة نعم، فهل يستخدمها للاتصال والاجتماع عن بعد مع الأطراف المتنازعة؟.....
☐	☐	☐	- لتدريب الموظفين؟.....
☐	☐	☐	- لسجلات إدارة القضايا؟.....
☐	☐	☐	- لعمليات إدارية؟.....
☐	☐	☐	هل يمنح النظام شهادات اعتماد لوكلاء من القطاع الخاص لممارسة عمليات التوفيق/الوساطة والتحكيم؟.....



هل يُفوض النظام وظائف التوفيق/الوساطة والتحكيم إلى مجالس
تفاوض أو ما يماثلها من كيانات مشتركة بين منظمات أصحاب العمل
ونقابات العمال؟.....

☐ ☐ ☐

الاستقلالية	نعم	لا	لا ينطبق
هل النظام مستقل عن وزارة أو دائرة العمل (أو عن الوزارة المسؤولة عن شؤون العمل)؟.....	☐	☐	☐
• إن كانت الإجابة نعم، فهل تم إنشاء جهاز/هيئة مستقلة بموجب تشريعات؟.....	☐	☐	☐
هل يوجد لهذه الهيئة مجلس إدارة خاص بها؟.....	☐	☐	☐
هل تتلقى هذه الهيئة تمويلها من جهة أخرى غير الدولة؟.....	☐	☐	☐
• إن كانت الإجابة نعم، فهل هذا التمويل من الخدمات والأنشطة التي تتقاضى الرسوم مقابلها؟.....	☐	☐	☐
- تبرعات؟.....	☐	☐	☐
- منح؟.....	☐	☐	☐
- تركات؟.....	☐	☐	☐
- ضرائب؟.....	☐	☐	☐
- مشاريع؟.....	☐	☐	☐
• إن كانت الإجابة نعم، فهل يتلقى النظام أي أموال من أصحاب العمل؟ (عدا عما يدفعونه من رسوم مقابل الخدمات)؟.....	☐	☐	☐
• إن كانت الإجابة نعم، فهل يتلقى النظام أي أموال من نقابات العمال؟ (عدا عما تدفعه من رسوم مقابل الخدمات)؟.....	☐	☐	☐

دعم الموارد	نعم	لا	لا ينطبق
هل يتلقى النظام ما يكفي من الأموال لتحقيق غايته وأهدافه ومستوى مقبول؟.....	☐	☐	☐
فيما يتعلق بمستوى الطلب على خدماته، هل يمتلك النظام ما يكفي من:			
• موظفين مهنيين؟.....	☐	☐	☐

- ☐ ☐ ☐ موظفي الدعم؟
- ☐ ☐ ☐ المعدات (ما فيها الحواسيب)؟
- ☐ ☐ ☐ وسائل الاتصالات؟
- ☐ ☐ ☐ وسائل النقل؟
- ☐ ☐ ☐ المساحة المكتبية؟
- هل يمتلك النظام غرفاً مُخصصة لإجراءات التوفيق/الوساطة
- ☐ ☐ ☐ والتحكيم؟

ثقة واثتمان المستخدمين	نعم	لا	لا ينطبق
هل يُنفذ النظام استطلاعات رضا العملاء بشكل منتظم؟.....	☐	☐	☐
هل تُصرَّح النقابات العمالية علناً عن دعمها للنظام؟.....	☐	☐	☐
هل تُصرَّح منظمات أصحاب العمل علناً عن دعمها للنظام؟.....	☐	☐	☐
هل تلقى النظام أي جوائز أو شهادات تقدير اعترافاً بخدمته الجيدة؟.....	☐	☐	☐
بالنسبة لأعداد المنشآت التي تستخدم خدمات الاستشارات والتدريب والمعلومات التي يُقدمها النظام، هل... ..			
• تتزايد بشكل عام؟.....	☐	☐	☐
• تتناقص بشكل عام؟.....	☐	☐	☐
• تبقى تقريباً ثابتة؟.....	☐	☐	☐
بالنسبة لأعداد الأشخاص الذين يطلبون خدمات التوفيق/الوساطة، هل...			
• تتزايد بشكل عام؟.....	☐	☐	☐
• تتناقص بشكل عام؟.....	☐	☐	☐
• تبقى تقريباً ثابتة؟.....	☐	☐	☐
بالنسبة لأعداد الأشخاص الذين يطلبون خدمات التحكيم، هل...			
• تتزايد بشكل عام؟.....	☐	☐	☐
• تتناقص بشكل عام؟.....	☐	☐	☐
• تبقى تقريباً ثابتة؟.....	☐	☐	☐



بالنسبة لعدد الحالات التي تُحال إلى القضاء (إلى محكمة أو هيئة قضائية)، هل....

- تتزايد بشكل عام؟ ☐ ☐ ☐
- تتناقص بشكل عام؟ ☐ ☐ ☐
- تبقى تقريباً ثابتة؟ ☐ ☐ ☐
- هل تم تعيين رئيس النظام من خلال عملية تنافس مفتوحة؟ ☐ ☐ ☐
- هل الرئيس مُعين لفترة محددة؟ ☐ ☐ ☐
- هل الرئيس مسؤول أمام مجلس أو هيئة الإدارة؟ ☐ ☐ ☐
- هل الرئيس مسؤول أمام الوزير؟ ☐ ☐ ☐

استخدام المبادئ التوجيهية

تحتوي المبادئ التوجيهية على سلسلة من الأسئلة المغلقة التي لا يُتوقع من إجاباتها أن تُقدم تقييماً كاملاً حول أداء نظام إدارة المنازعات. إنَّ الإجابة "بنعم" أو "لا" أو "لا ينطبق" تُقدم مؤشراً عاماً عن الوضع الراهن للنظام، ومن شأن استبيان المتابعة الذي يحتوي على أسئلة مفتوحة أن يُقدم معلومات أكثر تفصيلاً.

ويمكن أن تُستخدم قائمة التفقد من قبل:

- شخص أو فريق صغير من موظفي نظام إدارة المنازعات بحد ذاته؛
- فريق مُكوّن من موظفي نظام إدارة المنازعات ومن ممثلي أصحاب العمل وممثلي الموظفين باعتبارهم عملاء لهذا النظام؛
- مستشار مستقل.

ويمكن أن يكون التقييم غير رسمي بحيث يستخدم أحد كبار موظفي نظام إدارة المنازعات، على سبيل المثال، قائمة التفقد لإجراء عملية تقييم "للعمليات المكتبية" فيه. ولا تُجرى أي مقابلات في هذه الحالة وتكون النتيجة عبارة عن مراجعة سريعة نسبياً للنظام بهدف الوقوف على "المستوى الذي وصل إليه"، والتعرف بشكل عام على المجالات التي يمكن إدخال التحسينات عليها.

ومن جانب آخر، قد تكون عملية التقييم رسمية ومهيكلّة بشكل أكثر، وتُشرك عدداً أكبر، وتستغرق وقتاً أطول، وينتج عنها إعداد تقرير تحسين الأداء. وفيما يلي الخطوات المقترحة التي تتخذ عند تنفيذ عملية تقييم رسمية ومهيكلّة بشكل أكبر:

الخطوة الأولى ضرورة موافقة كبار المسؤولين أو مجلس الإدارة في نظام تسوية منازعات العمل على إجراء التقييم.

الخطوة الثانية تشكيل فريق عمل صغير، فيه تمثيل للعملاء، وإن أمكن شخص مستقل يتمتع بخبرة في مجال إدارة المنازعات.

الخطوة الثالثة تبليغ الموظفين في نظام إدارة المنازعات بتمرير التقييم وشرح غاياته مع التأكيد على مسألة تحسين الأداء.



الخطوة الرابعة

يقوم فريق العمل بإعداد جدول العمل والجدول الزمني مع الإشارة بوضوح إلى تاريخ البدء والانتهاء، والأشخاص الذين سيخضعون للمقابلات وموعدها.

الخطوة الخامسة:

يجري فريق العمل المقابلات بما فيها مقابلات مع مستخدمي النظام، باستعمال قائمة التفقد لإجراء المقابلات مع موظفي نظام إدارة المنازعات، ومجموعة أخرى من الأسئلة (انظر أدناه) للمقابلات مع المستخدمين/العملاء.

ويجب أن تُملأ قائمة التفقد من قبل أحد أعضاء فريق العمل ولا يجب أن يملئها المستجيب.

وخلال المقابلات يجب تسجيل جميع الإجابات (نعم، لا، لا ينطبق)، كما يجب أن تُجمع المعلومات من خلال الأسئلة المفتوحة حيثما لزم التوضيح والشرح.

وينبغي لمن يُجري المقابلة أن يتذكر دائماً بأن المقابلة ليست تحقيقاً وأن الغرض منها هو جمع المعلومات.

ويجب أن ينتهز الفريق الفرصة لملاحظة النظام وهو قيد العمل بما في ذلك، وإن أمكن، الموفقين/الوسطاء والمحكمين "أثناء عملهم"، وطريقة عمل موظفي الدعم، والنماذج التي يستعملها النظام، ونظام إدارة القضايا، وخط المساعدة الهاتفي، والمكاتب الميدانية.

الخطوة السادسة

يجب أن يجتمع فريق العمل كي يناقش أفرادهم معاً قوائم التفقد المستكملة، بالإضافة إلى المعلومات المُجمعة خلال عملية الرصد.

الخطوة السابعة

يجب أن يحاول أفراد فريق العمل أن يجمعوا كل ما تحديده من ثغرات الأداء بطريقة نظامية. فمن قبيل المثال، تقييم بعض مواطن عجز الأداء وتصنيفها كالتالي "مهم جداً أو مهم أو غير مهم"، وفي الوقت نفسه، الإشارة إلى طبيعة التعامل معها فمثلاً: سهل المعالجة، أقل سهولة، وصعب جداً. وبالتالي تكون النتيجة عبارة عن مصفوفة مكونة من تسع خانات كما هو موضح أدناه.

سهل	صعب	صعب جداً
		مهم جداً
		مهم
		غير مهم

وعلى سبيل المثال، قد يُسفر التقييم عن عدم وجود نظام محوسب لإدارة القضايا، وقد يُشير إلى أنَّ النظام الحالي الذي يعتمد على الأوراق غير كفؤ وغير فعال، ويُصنف درجة أهمية معالجة المشكلة كمهمة جداً. ورغم أنها مهمة جداً قد تكون معالجتها صعبة جداً بسبب صعوبات تتعلق بالميزانية. وبناءً على ذلك، يتم تسجيل المشكلة في خانة "مهمة جداً/صعبة جداً" من المصفوفة.

يجب أن يُعد فريق العمل "تقرير تحسين الأداء" بحيث يبرز الأولويات التي ينبغي اتخاذ إجراءات بشأنها ويُحدد الخيارات التي سوف تؤخذ بالحسبان عند معالجة كل موطن عجز تم تحديده في الأداء.

الخطوة الثامنة



المقابلات مع المستخدمين

لن يكون تمرين التقييم مكتملاً دون مُدخلات مستخدمي نظام المنازعات. وقد يشتمل ذلك على استعمال نموذج استطلاع يجمع ما بين الأسئلة المغلقة، ومقياس التقييم، والأسئلة المفتوحة حول المسائل المذكورة فيما يلي والتي يجب تكييفها لتناسب مع الظروف المحلية.

ويمكن استعمال هذا النموذج مع نقابات العمال ومنظمات أصحاب العمل ومع فرادى الموظفين وفرادى أصحاب العمل.

• الاسم (الفرد/المنظمة).....

• كم مرة استخدمت خدمات نظام تسوية منازعات العمل خلال السنة الماضية؟.....

• خلال السنة الماضية، هل استعملت خدمات النظام المتعلقة بمنع المنازعات والمساعدة على تحسين العلاقات بين صاحب العمل والموظف على مستوى المنشأة؟
☐ نعم ☐ لا

- إن كانت الإجابة نعم، فكيف تقيم درجة رضاك عن هذه الخدمات من ناحية الأساليب والعمليات المستخدمة؟

راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ ☐

- من ناحية النتائج المحققة؟

راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ ☐

• هل استعملت خلال السنة الماضية خدمات النظام المتعلقة بالتوفيق/الوساطة؟
☐ نعم ☐ لا

- إن كانت الإجابة نعم، فكيف تقيم درجة رضاك عن هذه الخدمات من ناحية الأساليب والعمليات المستخدمة؟

راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ ☐

- من ناحية النتائج المحققة؟

راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ ☐

تقييم الترتيبات القائمة

- هل استعملت خلال السنة الماضية خدمات النظام المتعلقة بالتحكيم؟
☐ نعم ☐ لا
- إن كانت الإجابة نعم، فكيف تقيم درجة رضاك عن هذه الخدمات من ناحية الأساليب والعمليات المستخدمة؟
☐ راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ
- من ناحية النتائج المحققة؟
☐ راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ
- هل استعملت خلال السنة الماضية الموقع الإلكتروني الخاص بالنظام؟
☐ نعم ☐ لا
- إن كانت الإجابة نعم، فكيف تقيم درجة رضاك عن هذه الخدمة من ناحية المعلومات المتوفرة؟
☐ راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ
- هل استعملت خلال السنة الماضية خط المساعدة الهاتفي الخاص بالنظام؟
☐ نعم ☐ لا
- إن كانت الإجابة نعم، فكيف تقيم درجة رضاك عن الخدمات المقدمة؟
☐ راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ
- بشكل إجمالي، ما هي باعتقادك نقاط القوة الرئيسية في نظام تسوية منازعات العمل؟.....
- ما هي باعتقادك مواطن الضعف الرئيسية فيه؟.....
- هل تعتقد بأنَّ خدمات تسوية المنازعات التي يُقدمها النظام يُشكل بالنسبة إليك خياراً أفضل من رفع قضيتك في المحكمة؟
☐ نعم ☐ لا
- لماذا؟.....
- هل لديك اقتراحات لتحسين الخدمات التي يقدمها نظام تسوية منازعات العمل؟.....



الثغرات في الأداء

إنَّ الغرض من تمرين التقييم هو المساعدة على تحديد ثغرات الأداء في نظام تسوية منازعات العمل في دولة معينة. وبعض هذه الثغرات تكون هيكلية بطبيعتها، وبعضها يتعلق بالتشريعات، والبعض الآخر يتعلق بالترتيبات الاستشارية وبنطاق تركيز وتغطية الخدمات والإجراءات والعمليات والمعلومات والإدارة والتوظيف والموارد. أما معالجة هذه الثغرات فتحتاج إلى الأخذ ببديلين رئيسين، وهما:

● إعادة إنعاش النظام القائم لتسوية منازعات العمل، أو

● إنشاء نظام جديد.

ويعالج الفصل الثالث مسألة إعادة إنعاش النظام القائم. كما يُعالج الفصل الرابع مسألة إنشاء نظام جديد كلجنة مستقلة مثلاً أو هيئة مشابهة.

إنَّ التغيير عملية تحتاج إلى إدارة. وتتمثل نقطة الانطلاق الأساسية بالنسبة للتغيير في "جرد" وتقييم الوضع القائم قبل إعداد الخطط والاستراتيجيات اللازمة لعمليات الاستبدال أو إعادة الهيكلة أو التنشيط أو إعادة التصميم أو التعديل.

وينبغي تنفيذ عملية تقييم الوضع القائم على نحو نظامي وموضوعي وبما يحذا إذا جرى ذلك بالتشاور مع عملاء ومستخدمي النظام ومع القائمين على تشغيله.

كما يجب أن يتم التقييم النظامي والموضوعي لنظام تسوية منازعات العمل بالرجوع إلى الخصائص الفعالة لنظم منع المنازعات وتسويتها في البلدان الأخرى، وإلى مبادئ الإدارة السديدة التي تلقى قبولاً عاماً.

ويُعتبر التقييم بحد ذاته تحدياً، والتحدي الأكبر هو اتخاذ قرار بشأن ما ينبغي فعله إن أظهر التقييم أنَّ أداء النظام أدنى من المستوى المقبول. وإذا كانت الثغرات في الأداء صغيرة، فيمكن إحداث تحسين من خلال عمليات التنشيط والتعديل. أما إذا كانت تلك الثغرات كبيرة، فعندئذٍ يحتاج الأمر إلى تغيير جذري، بما في ذلك عمليات كبرى لإعادة الهيكلة وإعادة التنظيم.



ملاحظات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملاحظات



الفصل الثالث تنشيط نظام تسوية منازعات العمل القائم

- 60 التنشيط
- 62 التخطيط للتغيير وتنفيذه
- 64 التخطيط للتغيير

الفصل الثالث

تنشيط نظام تسوية منازعات العمل القائم

لقد لخص الفصل السابق أداة
تشخيصية للمساعدة على تقييم
أداء نظام إدارة المنازعات في بلد بعينه.
حيث يمكن استخدام الأداة لتقييم النظام
الذي يقع تحت مسؤولية وزارة أو دائرة
العمل، أو الذي يُديره جهاز قانوني مستقل.
وتكون محصلة عملية التقييم التعرف على المجالات
التي تقتضي إدخال بعض التحسينات على أدائها.

ويركز هذا الفصل على تحسين الأداء ضمن نظام قائم لتفادي وتسوية
المنازعات. ويسري ذلك على إجراء التحسينات ضمن النظام الذي يُعتبر جزءاً من
مسؤولية إدارة العمل الحكومية، وعلى نظام قائم مستقل يقع تحت مسؤولية جهاز
قانوني ما.



التنشيط

أن نعيد إحياء شيء يعني أن نجعله مفعماً بالنشاط وننعشه ونجده وننشطه ونقويه. إنَّ استخدام هذا المصطلح وربطه بالعمليات الراهنة، يُشير إلى تجديد شيء موجود فعلاً. وهذا "الشيء" قد يكون دائرة أو وزارة العمل، أو سلطة قانونية مستقلة. ويُعد قرار تنشيط نظام تسوية منازعات العمل من بين ثلاث محصلات محتملة لعملية التقييم. وإليك هذه الاحتمالات الثلاثة:

● **عدم اتخاذ إجراء:** من المحتمل أن تكشف عملية تقييم موضوعية ومفصلة بأنَّ أداء نظام إدارة المنازعات الحالي يتمتع بمستوى مقبول وليس بحاجة إلى تحسين. وقد يكون خيار "عدم اتخاذ إجراء" قراراً مناسباً بالنسبة للنظام الذي يتمتع بموارد وإدارة جيدة، ولكن حتى في أفضل النظم الموجودة هناك فرص لإجراء التحسينات، ولكن ما توحى به النتائج التي توصل إليها تمرين التقييم أنَّ:

- عملية التقييم تفتقر إلى الموضوعية والتشاور؛
- صانعي القرار قد نبذوا عملية التقييم باعتبارها غير مرغوبة وغير لازمة؛
- صانعي القرار مصابون بنوع من الرضا الذاتي،
- هناك نظرة داخلية وأسلوب أناي تعتبر التحسينات كعائق؛
- هناك خوف من التغيير ومقاومة له؛
- نقص الموارد يُستخدم كذريعة لعدم اتخاذ إجراء تجاه ما تم تحديده من تحسينات.

● **التنشيط من خلال تنفيذ تعديلات داخلية في النظام بهدف تقديم خدمات أفضل للعملاء ولكن دون عمليات إعادة هيكلة أو تنظيم جذرية.** لا ي طال التغيير هدف وتفويض النظام، بينما تُركز عملية التنشيط على تحسين العمليات الموجودة عوضاً عن إدخال ترتيبات مؤسسية جديدة. وقد يستلزم الأمر تنفيذ بعض التنظيم الداخلي، ولكن يظل التركيز هنا على تحسين عملية تنفيذ الإجراءات داخل مؤسسة معينة، كما تظل المظاهر الخارجية على حالها.



ويُتخذ قرار التنشيط عندما تكشف عملية التقييم أن النظام يعمل بشكل جيد عموماً، ولكنه بحاجة إلى بعض التحسينات. أي عندما تكون اشتراطات الإدارة السديدة والأداء المؤسسي مستوفاة، إلا إنَّ بعض التغييرات قد تكون مفيدة. وهذا يتطلب أن تحدد عملية التقييم وعملية التعرف على الثغرات في الأداء، وبكل وضوح، المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

فعلى سبيل المثال، قد تشير عملية التقييم إلى:

- أنَّ تصميم وتشغيل نظام تسوية منازعات العمل لا يُنفَّذ ما يكفي من عمليات التشاور مع عملاء النظام، أي، أصحاب العمل ونقابات العمال وفرادى الموظفين؛
- أنَّ عدد عمليات التوفيق الناجحة منخفض لدرجة غير مقبولة؛
- أنَّ النظام لا يهتم بالتركيز على أنشطة تفادي المنازعات إلا قليلاً؛
- أنَّ القرارات الصادرة بشأن قضايا التحكيم تفتقر إلى الاتساق؛
- أنَّ عملية حفظ سجلات إدارة القضايا سيئة والوصول إليها ليس سهلاً؛
- أنَّ العملاء المعتمدين من القطاع الخاص لا يُستخدمون إلا قليلاً في أنشطة منع المنازعات وتسويتها؛
- عدم وجود نهج نظامي ومرسوم لتدريب مسؤولي العمل على التوفيق/الوساطة والتحكيم؛
- عدم وجود مساحة كافية في المكاتب كي تُمكن النظام من العمل في جميع المواقع المطلوبة؛
- أنَّ خط المساعدة الهاتفي غير مستغل على نحوٍ كافٍ؛
- أنَّ الأشخاص الذين يسعون إلى طلب خدمات التوفيق/الوساطة والتحكيم لا يعرفون كيف يواصلون الإجراءات.

ويمكن تنفيذ التغييرات اللازمة لمعالجة الثغرات في الأداء هذه من داخل نظام تسوية منازعات العمل بحد ذاته. وتبرز الحاجة إلى النظر في الترتيبات والإجراءات التشغيلية، ولكن دون الحاجة إلى إجراء تغييرات عالية المستوى على السياسة العامة، أو الحاجة

إلى مراجعات تشريعية، مع إمكانية استثناء استخدام الوكالات الخاصة في أنشطة منع المنازعات وتسويتها والتي قد تقتضي بعض التدخلات القانونية.

- **إجراء تغييرات جوهرية:** قد تُشير عملية التقييم إلى أنَّ مستوى أداء نظام تسوية منازعات العمل أقل بكثير من المستوى المقبول، وأنَّ خصائص الإدارة السديدة غير واضحة، وأنَّه يفتقر إلى عناصر النظام "الجيد" لإدارة منازعات العمل، وأنَّ النظام برمته يجب أن يخضع لتغيير جوهري. ولا يمكن معالجة أوجه القصور الموجودة داخل النظام من داخل النظام نفسه، بل يحتاج الأمر إلى رؤية جديدة وتفويض جديد وترتيبات تشغيلية جديدة، تقوم جميعها على الخصائص العامة للإدارة السديدة والعناصر والمزايا الخاصة التي تظهر جلياً في أي نظام فعال لتسوية المنازعات. ويعالج الفصل الرابع هذا الموضوع.

التخطيط للتغيير وتنفيذه

ينبغي إجراء دراسة تفصيلية بشأن أوجه قصور الأداء التي ستخضع للمعالجة من خلال مبادرات التنشيط، وذلك قبل التخطيط لإجراء معين وتنفيذه، وكما هو موضح في المثال التالي. ويجب أن تؤخذ جميع القضايا بالاعتبار وحتى التي قد تبدو ثانوية، وفقاً للآتي:

- ما هي الحقائق المتعلقة بمشكلة معينة أو وجه قصور معين؟
- ما هي النتائج التي أسفر عنها تحليل هذه الحقائق؟
- ما هي الخيارات المطروحة لمعالجة المشكلة أو وجه القصور؟
- ما هو الحل المفضل للمشكلة؟
- ما هي الترتيبات اللازمة لمراقبة النجاح في التغلب على المشكلة أو وجه القصور؟



مثال:

عدد عمليات التوفيق /الوساطة الناجحة التي نفذها نظام تسوية منازعات العمل، منخفض لدرجة غير مقبولة.

حقائق

ما هو معدل النجاح الفعلي لعمليات التوفيق/الوساطة خلال آخر 12 شهراً (مثلاً، 25%)؟

ما هو سقف الأداء (مثلاً، 60%)؟

ما هي معدلات النجاح المُفضَّلة، على سبيل المثال، حسب الموقع (المقاطعة أو المحافظة أو الإقليم)، وحسب نوع النزاع، وحسب القطاع، وحسب الفئات المهنية، وحسب سنوات خبرة الموفقين/الوسطاء؟

ما نسبة عمليات التوفيق/الوساطة الناجحة التي أنجزت خلال الفترة الزمنية المقررة؟

تحليل

هل سقف الأداء واقعي؟

هل سقف الأداء واقعي؟

هل تُعتبر المشكلة أكثر انتشاراً في منطقة أو محافظة أو إقليم أو أكثر؟

هل حجم المشكلة أكبر في المناطق التي يعمل بها موفقون/وسطاء ذوو خبرة قليلة؟

هل المشكلة خاصة بقطاع معين أو ذات طبيعة عامة؟

ما هو رأي الموفقين/الوسطاء شخصياً حول المشكلة؟

ما هو رأي ممثلي الموظفين وممثلي أصحاب العمل حول المشكلة؟

هل العوامل الخارجية (كالبيئة الاقتصادية مثلاً) مهمة؟

خيارات

خطط ونفذ برنامج تدريب موجه للموفقين/الوسطاء استناداً إلى تقييم مُفصل للاحتياجات التدريبية.

حضّر أدلة مكتوبة للموفقين/الوسطاء.

عيّن موفقين/وسطاء متمرسين لإرشاد أولئك المعينين حديثاً.

قدّم استشارات سرية.

خفّض سقف الأداء.

نظّم جلسات لاستخلاص المعلومات.

أدخل نظام منح المكافآت عند تحقيق الإنجازات الجيدة (جماعياً وفردياً)

قرار

قيّم الاحتياجات التدريبية، وصمم ونفّذ برنامج تدريب، وعيّن مرشدين (ربما على أساس الدوام الجزئي).

متابعة

راقب معدل النجاح بعد تقديم التدريب، فإن لم تشهد أي تحسن، أعد تقييم المشكلة والحل. فعلى سبيل المثال، ربما كان التدريب هو الحل الصحيح ولكن الدورة التدريبية لم تصمم أو تُنظم أو تُقدّم بشكل جيد. وربما شكّل قرار تعيين المرشدين جزءاً من الحل، ولكن لربما كانت عملية الاختيار بحد ذاتها سيئة.

حدد مناصرين متخصصين للمساعدة على إنشاء نظام رسمي للمراقبة.

يُبيّن المثال المذكور أعلاه أنه عند تحديد أحد عيوب الأداء بوجه عام، يجب دراسته بالتفصيل قبل اتخاذ أي إجراء لمعالجة المشكلة المحددة.

ومع ذلك، من الواضح تماماً أنّ الإجراء المتخذ، مهما كان، يحتاج إلى دقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة. فمن السهل القول أنّ "التدريب سوف يُحسن من أدائنا" أو أنّ "الحواسيب سوف تغير الوضع كله" أو أنّ "وجود أنظمة معلومات أفضل من شأنه أن يساعدنا" أو أنّ "زيادة عدد الكادر سوف يحل المشكلات". ولكن كل مبادرة من مبادرات التغيير التي حددتها عملية التقييم تحتاج إلى تخطيط دقيق وإلى تعيين موظف ارتباط ليكون مسؤولاً عن قيادة عملية التخطيط والتنفيذ.

التخطيط للتغيير

إذا أظهر تمرين التقييم وما يتصل به من عمليات تقصي الحقائق وتحليلها أن التحسين ضروري، عندئذ يصبح التخطيط لازماً لتنفيذ التغييرات المطلوبة التي سوف تختلف باختلاف حجم التغيير المتوخى. ونقدم في هذا الصدد مثالين وهما، التخطيط لنشاط تدريبي موجه للموفقين/الوسطاء، والتخطيط لإدخال نظام آلي لإدارة قضايا المنازعات.



تدريب موجه للموفقين/الوسطاء

قد تتخذ الخطة المرسومة لتدريب الموفقين/الوسطاء شكل خطة عمل تحدد الهدف المراد، ومَن يجب أن يفعل ماذا ومتى، ومؤشرات النجاح، والموارد المطلوبة.

خطة عمل: مثال

الهدف: أن تُخطط وتنفذ وتتابع دورة تدريبية على مدى خمسة أيام موجهة للموفقين/الوسطاء كي تزودهم بالمعرفة والمهارات التي تمكنهم من تولي جميع جوانب عملية التوفيق/الوساطة بفعالية وكفاءة أكبر.

خطوات العمل	مَن	مَن غيره	متى	ملاحظات
الخطوة ١				
الخطوة ٢				
الخطوة ٣				
الخطوة ٤				
الخطوة ٥				
الخطوة ٦				
الخطوة ٧				
الخطوة ٨				
الخطوة ٩				
الخطوة ١٠				
الموارد المطلوبة				
مؤشرات النجاح				

ومن بين خطوات العمل التي قد تتخذ:

- قرر بشأن عدد المشاركين؛
- حدد المشاركين الفعليين؛
- حدد مدير الدورة التدريبية؛
- عيّن أهداف التدريب التفصيلية (مثلاً، ما هي الأمور التي يجب أن يتمكن المشاركون من تنفيذها بعد استكمال التدريب؟)؛
- حضّر موجزاً عن دورة التدريب (الأهداف، المحتوى، المنهجية)؛
- حضّر جدولاً زمنياً يبين التسلسل الزمني لجلسات تقديم المواد؛
- حدد الخبراء المرجعيين الرئيسيين؛
- قم بإعداد المواد التدريبية بما في ذلك النشرات والتمارين وتمرين تأدية الأدوار؛
- حدد مكاناً مناسباً آخذاً بعين الاعتبار المساحة المناسبة لمجموعات العمل؛
- إحصل على معدات التدريب (أجهزة تشغيل وسائط الصوت والصورة، الحواسيب، ألواح بيضاء، ألواح قلابة)؛
- قدّم المرطبات خلال فترات الاستراحة؛
- نفّذ التدريب فعلياً؛
- قم بإجراء تقييمات لردود الفعل (في نهاية الدورة أو في نهاية كل يوم من أيام التدريب إن أمكن)؛
- قم بإجراء تقييمات للأداء بعد عدة أسابيع/أشهر من انتهاء التدريب بهدف تقييم تحسن فعالية وكفاءة فرادى المشاركين؛
- قيّم الأثر بعد عدة شهور من انتهاء التدريب بهدف تقييم مدى التحسن الذي طرأ على نظام التوفيق/الوساطة ككل.



ومن بين مؤشرات النجاح:

- الدرجات الممنوحة لأي تمارين أو اختبارات أجريت خلال الدورة؛
- معدل الحضور طوال فترة الدورة؛
- عدد التقييمات التي أظهرت ردود فعل إيجابية؛
- التعليقات الإيجابية الواردة من المشاركين وهم على رأس عملهم بعد مرور فترة على إتمامهم التدريب؛
- معدلات نجاح عمليات التوفيق/الوساطة قبل التدريب وبعده؛
- عدد الردود الإيجابية في استطلاعات رضا العميل؛
- تقارير المرشدين بشأن من يُرشدون.

ويتضح هنا مدى دقة التخطيط اللازم للأنشطة التدريبية إن أردنا تحقيق الأثر المراد على الأداء. وتتعدى تكلفة التدريب النفقات المباشرة المترتبة على نشاط التدريب بحد ذاته، فخلال مدة التدريب لن يتواجد المشاركون على رأس عملهم لكي يؤدوا واجباتهم الاعتيادية، وبالتالي لن يكونوا منتجين. ولكن التخطيط الدقيق بوسعه أن يضمن أن تكون منافع التدريب أعظم من تكلفته، وأن يجعل كل نشاط يُضفي "قيمة جيدة".

ويتناول الفصل السادس موضوع التدريب أيضاً.

النظام المحوسب لإدارة قضايا المنازعات

إنَّ حوسبة نظام إدارة القضايا تتطلب تخطيطاً مفصلاً أكثر من التخطيط اللازم لخطة العمل المذكورة أعلاه. فهي تتطلب إعداد مقترح تفصيلي حول المشروع بحيث يتضمن غايات ومخرجات ومحصلات نهائية واضحة ناهيك عن الأنشطة والموارد اللازمة والأطر الزمنية وترتيبات الإدارة والرصد. كما يشتمل أي مشروع بهذا الحجم على إعداد وتنفيذ مختلف خطط العمل المتعلقة بأنشطة محددة تحت إطار المشروع ككل بما في ذلك، تطوير البرمجيات وشراء المعدات وتدريب الموظفين ومراقبة النظام، على سبيل المثال. ويقدم الفصل السادس المزيد من المعلومات حول أنظمة إدارة القضايا.

ويمكن تطوير المقترح الخاص بهذا النوع من المشاريع باستعمال العناوين الرئيسية التالية:

خلفية المشروع والأسباب المبررة له

يمكن أن يبين هذا القسم طبيعة نظام إدارة القضايا الحالي، مع تسليط الضوء على أوجه القصور الرئيسية فيه. كما يمكن تلخيص المنافع التي يحققها النظام المحوسب، بما فيها، كيف بإمكانه التأثير على مجمل أداء نظام تسوية منازعات العمل.

وينبغي أن يقدم هذا القسم لمحة عامة عن المشاكل التي سيعالجها المشروع، بحيث يعمل على إقناع صناع القرار بضرورة التغيير، وأن يقدم لمحة عامة عن منافع النظام الجديد بالنسبة لعملاء ومستخدمي نظام تسوية منازعات العمل.

المدة

ينبغي لهذا القسم أن يُشير إلى مدة المشروع وموعد البدء المقترح. وسوف يستلزم التحول من نظام إدارة القضايا اليدوي إلى نظام محوسب، وقتاً كبيراً، ويعتمد ذلك بالطبع على حجم عدد المراجعين وكمية المعلومات التي ينوي النظام جمعها واستيعابها.

الغرض والأهداف

يجب أن يتناول هذا القسم الغرض العام من وجود النظام المحوسب، وعلى وجه الخصوص، ما سيتم تحقيقه في نهاية المشروع. وإليك بعض الأمور التي تكمل جملة "سوف يتم بحلول نهاية المشروع...":

● "...تصميم وتجريب نظام إدارة القضايا المحوسب وتشغيله بشكل تام؛"

● "...تدريب جميع الموظفين على تشغيل النظام الجديد؛"

● "...تجهيز كافة المكاتب الميدانية بالحواسيب اللازمة، والتمكين من النفاذ إلى بنك معلومات مركزي لاستخراج المعلومات وإدخالها فيه.

ويجب أن يتم تدعيم بيان الأهداف بمؤشرات الأداء التي سوف تُستعمل في تقييم تحقيق الأهداف المنصوص عليها من عدمه. وعادة ما تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس وتضم



عدة أمور كعدد الحواسيب التي تم شراؤها وتنصيبها، وعدد الموظفين الذين تلقوا التدريب، وعدد القضايا الموجودة في النظام.

ومن الضرورة بمكان ذكر أهداف المشروع، وليس ذلك من أجل توجيه عملية تنفيذ المشروع فحسب، بل من أجل عملية تقييم المشروع أيضاً، حيث تتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة.

المخرجات والأنشطة

يقتضي تحقيق أهداف المشروع إنتاج مخرجات تمثل نتائج المشروع المخطط لها، كما يجب دعم كل مُخرج منها بعدد من الأنشطة بغية التأكد من إنتاج المُخرج فعلياً. وعليه، فإنّ الأهداف تحتاج إلى مخرجات والمُخرجات تحتاج إلى أنشطة.

وعلى سبيل المثال، الهدف الذي ينص على "تدريب 200 موظف على إدخال واستخلاص بيانات القضايا من النظام" يحتاج إلى عدة أنشطة، منها:

● التخطيط لبرنامج التدريب؛

● إعداد أدلة للعمليات؛

● تنفيذ التدريب؛

● توفير الدعم اللازم للمتابعة؛

● مراقبة الأداء.

ويجب أن تُعرض المُخرجات بتسلسل منطقي. مثلاً، غالباً ما يُقدم التدريب على مهارات الحاسوب بعد تصميم واختبار النظام المحوسب لكي يتمتع التدريب بنطاق التركيز المطلوب.

الموارد اللازمة

تحتاج المُخرجات إلى أنشطة، والأنشطة تحتاج إلى موارد. وبالطبع يجب تقدير تكلفة بنود كل مُخرج من المخرجات وما يتصل به من أنشطة، مثل تكلفة الدورة التدريبية

وشراء الحواسيب وتطوير البرمجية وأتعاب المستشارين وتكلفة النقل المحلي، وينبغي تقدير كل النفقات اللازمة لتنفيذ النشاط ولإنتاج المخرج المتصل به.

وعادة ما تُقدم ميزانية المشروع لكل سنة بحيث تُميز بين النفقات الرأسمالية والمتكررة. ويجب إظهار التكلفة الإجمالية المتوقعة، التي قد تشتمل على مبلغ مخصص للحالات الطارئة، بشكل واضح. وبقدر المستطاع، وجب أن تكون تقديرات الميزانية دقيقة من أجل دعم عملية تحديد المنفعة مقابل التكلفة للمشروع المقترح بشكل واقعي، وذلك من أجل تمكين صناع القرار من حسم قرارهم بشأن درجة تمتع المصروفات المطلوبة بقيمة جيدة.

الإدارة والرصد

يجب أن يوضح مقترح المشروع الطريقة التي ستتبع في إدارته. وعادة ما يُعين مدير مشروع يسانده فريق عمل أو فريق يضم ممثلين عن أصحاب العمل وعن الموظفين على حد سواء، وكذلك أخصائيين بأنظمة الحاسوب. ويمكن تعيين مدير المشروع من داخل نظام تسوية منازعات العمل ذاته، أو توظيفه خصيصاً لتنفيذ هذه المهمة. ومن شأن التوظيف من خارج النظام أن يزيد من تكلفة المشروع، لكنه يُتيح فرصة لتوظيف أحد الخبراء الذين يتمتعون بالخبرة المطلوبة.

وينبغي لمدير المشروع وفريق العمل أن يعملوا معاً على معالجة كيفية ضمان ألا تُعطل عملية تطوير النظام الحاسوبي الجديد الخدمات التي يقدمها نظام تسوية منازعات العمل. وضمان الاستمرار بإجراء عملية التسجيل اليدوي وعملية تطوير النظام المحوسب في وقت واحد، وينبغي إعداد وتنفيذ خطة للتحويل من نظام إلى آخر بغية ضمان مواصلة تقديم الخدمات دون انقطاع.

إعداد التقارير

في العادة، يقوم مدير المشروع بإعداد تقرير ابتداء المشروع خلال 3-6 أشهر من بدء تنفيذه وذلك لإبقاء كبار صناع القرار ومزودي الموارد على اطلاع بالتقدم المُنجز، ثم تتوالى تقارير الإنجاز تبعاً على نحو دوري بحيث تلفت الانتباه لمواطن النجاح والإنجاز المتحقق علاوة على مواطن القصور والمشكلات التي ينبغي أن تخضع للمعالجة.



التقييم

يضطلع مدير المشروع وفريق العمل بمسؤولية مراقبة المشروع يوماً بيوم بهدف التأكد من إتمام الأنشطة كما هو مرسوم وبالوقت المناسب، ومن عدم تجاوز المشروع لحدود الميزانية المخصصة له، ومن الانتاج الفعلي للمُخرجات المخطط لها.

وكما هو الحال بالنسبة للمراقبة المستمرة، هنالك منافع عديدة لعملية التقييم النصفى للمشروع والتي تهدف إلى تقييم ما إذا كان على المسار الصحيح وبوسعه تحقيق الهدف العام أو المحصلة النهائية المنتظرة منه. ويمكن إجراء ذلك من خلال مُقيّم مستقل أو فريق تقييم يستطيع تقديم النصح حول أي مشكلة موجودة في تصميم المشروع واقتراح السبل التي من شأنها تحسين عملية التنفيذ.

ويمكن إجراء تقييم نهاية المشروع بغية تقييم المحصلات والأثر. فهذا التقييم بوسعه تحديد كفاءة وفعالية نظام إدارة القضايا المحوسب وما إذا كان يدر المنافع التي صُمم من أجلها في البداية.

يمكن تحسين أداء أي نظام موجود من أنظمة إدارة تسوية منازعات العمل من خلال عملية التنشيط، شرط أن تكون التغييرات المنفذة حقيقية وليست تجميلية، وشرط التخطيط لها وتنفيذها بشكل صحيح وبكل التزام وحماسة.

إنَّ برنامج التدريب المُعد إعداداً جيداً، وحوسبة الأنظمة اليدوية الموجودة، وإعادة تصميم النماذج وانسيابية الإجراءات، والإدارة المحسنة، والاتصالات الجيدة وتحسين العلاقات الصناعية ضمن النظام بحد ذاته، من شأنها جميعاً أن تُحدث فرقاً وأن تُحسن الخدمات المقدمة لعملاء النظام. والموارد المطلوبة لمثل هذه التغييرات، إذا ما استثنينا عملية الحوسبة، ليست بكبيرة ويمكن الحصول عليها من خلال تحسين استخدام الموارد المتاحة أمام النظام.

ولكن، إنَّ أخفق النظام في تقديم خدمات هادفة لعملائه، يكون قد خسر احترام الموظفين وأصحاب العمل، ويفتقر إلى الرؤية أو الرسالة، وعندئذ لن تكون عملية التنشيط كافية بل يحتاج الامر إلى تغيير جوهري أكبر.



ملاحظات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملاحظات



الفصل الرابع إنشاء سلطة مستقلة

- 78 توجه السياسة العامة
- 79 إنشاء سلطة مستقلة: وضع السياسة في نصابها الصحيح
- 91 الأخذ بزمام المبادرة: من سيقود عملية التغيير؟
- 92 ترتيبات تشريعية
- 104 جهاز مستقل: الهيكلية والعمليات

الفصل الرابع

إنشاء سلطة مستقلة

لقد تناول الفصل السابق مسألة تحسين الأداء من خلال تنشيط وتعزيز نظام إدارة منازعات موجود. ويُشير مصطلح عملية التنشيط إلى تنفيذ الأمور بشكل مختلف بأن نحييه مرة أخرى أو ننشطه أو نحفزها أو نجدده. ولكن من دون القيام بأي عمليات إعادة هيكلة أو إعادة تنظيم جوهرية، لن تتغير السياسة العامة والقوانين عموماً، وستظل التحسينات مرهونة بزيادة دعم الموارد وبالتدريب والأنشطة ذات الصلة، وبحوسبة وتعديل الأنظمة والإجراءات الموجودة فقط. ومن سمات التغيير النمو والتطور ولكنه غالباً ما يخفق في معالجة المشاكل الأساسية.

ويخوض هذا الفصل فيما ينبغي القيام به عندما لا تحقق عملية التنشيط التحسينات المرجوة بالنسبة للأداء، وعندما يتم الاقرار بضرورة الحاجة إلى تغيير جوهري أكبر. ويهدف هذا الفصل إلى إرشاد وتوجيه صناع القرار الذين يسعون إلى استبدال نظام إدارة المنازعات، كالذي تديره الحكومة ونشأه في دوائر العمل النمطية، بسلطة مستقلة وذاتية تعمل حسب تشريعاتها الخاصة وتحت إشراف مجلس إدارة.



أحياناً، تصل عملية التقييم إلى نتيجة مفادها أنَّ عملية التنشيط لن تتغلب على مواطن القصور في الأداء. وهنا تبرز الحاجة إلى عملية إعادة هيكلة جذرية، بمعنى أنَّ نظام إدارة المنازعات بحاجة إلى عملية إعادة توجيه جوهريّة، بحيث يتوجه نحو تنفيذ أمور مختلفة وليس نحو تنفيذ الأمور بشكل مختلف فحسب. والتغيير في هذه الحالة يكون شاملاً عوضاً عن جزئي، وثنوياً عوضاً عن تطوري، وذلك بأن ينطوي على استحداث مؤسسات جديدة وإدخال ترتيبات وإجراءات حديثة، ومدعوماً بسياسات وقوانين جديدة إن لزم الأمر.

توجه السياسة العامة

يتطلب مثل هذا التغيير الجوهري والثوري توجهاً جديداً للسياسة العامة. وقد تكون كلمة "سياسة" بحد ذاتها محيرة، ففي ظل سياقات معينة، تشير هذه الكلمة إلى الإجراءات والقواعد التشغيلية، وكمثال على ذلك، سياسة شركة معينة بشأن السلامة والصحة أو الانضباط أو التحرش في مكان العمل. فهذا المستوى من السياسة يركز على القواعد المطبقة والنافذة وعلى العقوبات المعمول بها عند مخالفة القواعد.

ولكن في سياقات أخرى، يُنظر إلى السياسة وكأنها قوانين، وفي هذه الحالة عليك بقراءة القانون وستتجلى أمامك السياسة.

ولكن، لأغراض هذا الدليل، فإنَّ مصطلح السياسة يُشير إلى بيان النوايا الذي يوفر مبادئ إرشادية بشأن إجراء مستقبلي. أما السياسات بحد ذاتها فهي ليست مُلزمة، وتحتاج إلى إجراء تدخلات معينة كي تضمن تحول النوايا إلى تغيير سلوكي داخل مؤسسات مستهدفة ولدى أفراد مستهدفين.

إنَّ إحداث تغيير جوهري على نظام إدارة المنازعات في دولة معينة، يحتاج إلى وجود مبادئ إرشادية سليمة بشأن السياسة شرط إعدادها من خلال التشاور الحثيث مع جميع الأطراف المعنية. وينتج عنه إعداد وثيقة سياسة تُفصل مسوغات التغيير، والتغييرات المرسومة، وطريقة إحداثها. وحالما تُصاغ وثيقة السياسة بشكلها النهائي وتُعتمد، سوف تحتاج في غالب الحالات إلى تدخلات تشريعية محددة (قوانين جديدة أو تعديل القوانين الموجودة) بهدف ضمان تحقيق نوايا السياسة عملياً على أرض الواقع.



إنشاء سلطة مستقلة: وضع السياسة في نصابها الصحيح

عملية الإصلاح وإعادة الهيكلة الجوهرية لنظام تسوية منازعات العمل في دولة معينة عن طريق استحداث هيئة جديدة تحل محل أخرى موجودة، تحتاج إلى إرشاد وتوجيه السياسة بشكل واضح. ونموذجياً، تتولى الهيئة والسلطة المستقلة الجديدة مهام تفادي وتسوية المنازعات التي كانت منوطة بدائرة العمل، ولكن برؤية ورسالة وترتيبات جديدة.

ونقترح عند إعداد وثيقة السياسة التي تدعم إنشاء سلطة مستقلة أن تحتوي على المكونات التالية:

نبذة عن الخلفية

الهدف والغايات

عناصر السياسة العامة

الهيكلية والتنظيم

الترتيبات التشغيلية

الموارد المطلوبة

الترتيبات الانتقالية

نبذة عن الخلفية

يجب أن يشير هذا الجزء من وثيقة السياسة إلى الأسباب المبررة للتغيير، وقد تضم:

● فكرة عامة مختصرة حول الترتيبات القائمة؛

● مواطن الضعف والقصور الموجودة في الترتيبات القائمة، بما في ذلك المعلومات الحقيقية والسردية (مثل، ترجيح اللجوء إلى القضاء للفصل في المنازعات رغم كل ما يتعلق به من تكاليف ومماطلات، والطبيعة الخصامية التي تتصف بها إجراءات المحاكم، ومعدلات

النجاح المتدنية التي تشهدها عمليات التوفيق/الوساطة، والتركيز على تسوية المنازعات عوضاً عن تفاديها)؛

● أهمية صنع القرار القائم على أساس الإجماع من خلال التفاوض والمساومة بهدف تفادي المنازعات وتسويتها؛

● أهمية خدمات التوفيق/الوساطة والتحكيم الفعالة وتميزها عن خدمات القضاء، وليس فقط بسبب أهميتها في فض المنازعات ولكن أيضاً بسبب مساهمتها في التقدم الاجتماعي والاقتصادي على الصعيد الوطني؛

● المنافع الاقتصادية التي يجلبها نظام تسوية منازعات العمل الفعال للأمة ومنشآتها، وأهمية الإدارة السديدة ومراعاة خصائصها الرئيسية؛

● أهمية الممارسات المثلى الخاصة بأنظمة تسوية منازعات العمل ومراعاة عناصرها الأساسية.

ويؤلي هذا الجزء من وثيقة السياسة تركيزاً خاصاً إزاء ضرورة إيجاد أماكن عمل فعالة من خلال اتباع أساليب جديدة لتفادي وتسوية المنازعات، وذلك كوسيلة لتعزيز انتاجية وربحية المنشآت مما يُشجع صاحب العمل على دعم الأساليب الجديدة المقترحة.

هدف السياسة وغاياتها

وينبغي لهذا القسم من وثيقة السياسة أن يوضح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عامة، والمحصلات النوعية التي ستنتج عن تطبيقها.

فعلى سبيل المثال، قد تشتمل وثيقة السياسة على بيان يتماشى مع الفقرة التالية:

إنَّ الغرض الكلي من هذه السياسة هو إعادة هيكلة وإصلاح نظام تسوية منازعات العمل الوطني من خلال استحداث مؤسسة جديدة تُسمى "هيئة التوفيق والتحكيم" وتمولها الدولة ولكنها مستقلة عن أي حزب سياسي أو نقابة عمالية أو صاحب عمل أو شركات، وتعنى بشؤون تفادي وتسوية جميع أشكال منازعات العمل سواءً في القطاع العام أو الخاص، وتعمل وفقاً لمبادئ وخصائص الإدارة السديدة العالمية، وبذلك تُسهم في التقدم الاقتصادي والتناغم الاجتماعي.



(وبالطبع فإنَّ مُسمى "هيئة مستقلة" هو قرار تتخذه كل دولة حسب ما تراه مناسباً. ولم يتم استخدام مُسمى "هيئة التوفيق والتحكيم" هنا إلا لأغراض توضيحية ولم يُقصد بأي حال من الأحوال فرض أي تسمية كانت).

أما بخصوص الأهداف الخاصة بالسياسة فيجب أن توضح الوثيقة الأمور التالية.

إنَّ التطبيق الفعال للسياسة يهدف على وجه الخصوص إلى:

- ضمان أن يأخذ أصحاب العمل والموظفون على عاتقهم قدرأً أكبر من المسؤولية تجاه تفادي الخلافات والمنازعات والحد منها في مكان العمل؛
- تشجيع أصحاب العمل والموظفين على حل منازعاتهم وخلافاتهم عن طريق الاجماع والتفاوض والمساومة دون أي تدخل من أطراف ثالثة؛
- ضمان وصول الأطراف المتنازعة إلى وسائل التوفيق/الوساطة وما يتصل بها من خدمات مجاناً وطوعياً لكي تساعدكم على حل خلافاتهم؛
- ضمان تمتع الأطراف المتنازعة بالوصول إلى خدمات تحكيم حيادية حيثما فشلت عمليات التوفيق/الوساطة، وذلك من أجل الاستماع إلى حيثيات النزاع وإصدار قرار بشأنه؛
- توفير نظام اعتماد لوكالات وأفراد من القطاع الخاص كي يؤديوا دوراً في تقديم خدمات تفادي وتسوية المنازعات؛
- ضمان أن يتمتع أصحاب العمل والموظفون في جميع أنحاء الدولة بوصول فوري للخدمات التي يقدمها نظام إدارة المنازعات.

ومن المهم أن يركز بيان الغرض والأهداف حول الأمور التي يمكن إحرازها على أرض الواقع. فعلى سبيل المثال، وثيقة السياسة التي تنص أو توعي ضمناً بأنَّ منازعات العمل سوف تُستثنى جراء التغييرات المقترحة، من شأنها أن تتعرض لانتقادات قاسية وتُنعت بأنها غير واقعية وخيالية مجملها.

بيان الرؤية والرسالة

ويمكن أن تشرح وثيقة السياسة رؤية ورسالة المؤسسة، ولو أن ذلك يأتي عادة في مرحلة لاحقة بغية ضمان أن يؤدي مجلس إدارة الهيئة ومديرها دوراً رئيسياً في إعداد بيان الرؤية والرسالة.

إنشاء سلطة مستقلة

والرؤية هي عبارة عن بيان مكتوب يكون في العادة قصيراً وبسيطاً ويتناول طموحات المؤسسة وما تناضل لتحقيقه وفلسفتها والمكانة التي تطمح للوصول إليها لدى الآخرين.

فرؤية خدمة الاستشارات والتوفيق والتحكيم (ACAS) في المملكة المتحدة هي:

- أن تصبح العناصر الرئيسي في بريطانيا لإيجاد أماكن عمل ناجحة وقوى عاملة متحمسة.

ورؤية هيئة جنوب أفريقيا للتوفيق والوساطة والتحكيم (CCMA) هي:

- أن تصبح المنظمة الرئيسية لإدارة المنازعات وتسويتها.

ويحدد بيان الرسالة لأي منظمة أو مؤسسة ما يجب على علامتي الاستفهام "ماذا" و"متى"، أي السبب الذي وُجدت من أجله، والهدف النهائي مما تنفذه. وقد توفر أيضاً الأساس الذي يمكن تقييم إجمالي أداء المنظمة استناداً إليه.

فمثلاً، هيئة التوفيق والوساطة والتحكيم (CCMA) في جنوب أفريقيا لديها بيان الرسالة التالي:

- الغرض من إنشاء الهيئة هو تشجيع العدالة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية في عالم العمل، وأن تصبح أفضل منظمة لإدارة المنازعات وتسوية المنازعات، وتحظى بثقة شركائنا الاجتماعيين.

ورسالة هيئة العمل الوطنية في غانا (NLC) تنص على ما يلي:

- تطوير واستدامة بيئة صناعية سلمية ومتناغمة من خلال استخدام ممارسات فعالة لتسوية المنازعات، وتشجيع التعاون بين الأطراف الفاعلة في سوق العمل والاحترام المتبادل بشأن حقوقها والتزاماتها.

كما يحدد بيان الرسالة المسؤوليات الوظيفية العامة للمؤسسة، وبالتالي يوفر الأساس الضروري لاستحداث الهيكليات والترتيبات التشغيلية اللازمة لدعم عملها.



عناصر السياسة

يجب أن تذكر وثيقة السياسة ما يُنتظر أن تنجزه المؤسسة الجديدة. ومن بين عناصر السياسة ما يلي:

تفادي وتسوية المنازعات في مكان العمل

ويمكن الإشارة ضمن إطار هذا العنصر إلى أنَّ الهيئة:

- تساعد على ترسيخ أسس الثقة ما بين أصحاب العمل والعمال؛
- تُشجع وتدعم منظمات أصحاب العمل ونقابات العمال لبناء أسس الثقة؛
- توفر المعلومات والنصح حول الترتيبات العملية لمشاركة المعلومات فيما بينهم والتشاور في مكان العمل؛
- توفر المعلومات والنصح والتدريب حول أساليب صنع القرار ومشاركة القوة المستندة إلى الاجتماع في مكان العمل، مع التركيز بصورة خاصة على المفاوضة الجماعية واتفاقات المفاوضة الجماعية؛
- توفر النصح حول إعداد وثائق السياسات في مجال محدد مثل عدم التمييز والتحرش والتنمر، ومعالجة المظالم؛
- توفر المعلومات والنصح حول المسائل المتعلقة بالجنسين، التي ينبغي معالجتها في مكان العمل من خلال المفاوضة الجماعية والعمليات الاستشارية أيضاً؛
- تشجع العمال وأصحاب العمل على المشاركة معاً في أنشطة التدريب؛
- تُيسر الأنشطة المشتركة لحل المشكلات وتقصي الحقائق وتنفيذ التحقيقات بغية المساعدة على تفادي العقبات خلال عملية المفاوضة؛
- تُيسر، بكل السبل الممكنة، الوفاء بالتفويض الموكل إليها بأن تعمل على تسوية المنازعات داخل مكان العمل ومن قبل الأطراف ذاتها.

التوفيق/الوساطة في المنازعات

ويمكن الإشارة ضمن إطار هذا العنصر إلى أنَّ الهيئة:

- تتبنى أنظمة تُمكن من إحالة جميع المنازعات إلى خدمات التوفيق/الوساطة باستثناء تلك التي تقع خارج نطاق سلطة اختصاصها (مثل النزاعات التجارية)؛
- توفر خدمات ما قبل التوفيق/الوساطة بهدف غربة المنازعات التي تقع خارج نطاق اختصاص خدمة التوفيق/المصالحة؛
- توفر خدمات التوفيق/الوساطة الاختيارية للأطراف المتنازعة مجاناً ودون مقابل؛
- تضمن تقديم خدمات التوفيق/الوساطة من قبل موفقين/وسطاء أكفاء ومؤهلين بهدف تحقيق أعلى معدل ممكن من تسوية المنازعات خلال هذه المرحلة؛
- تضمن أن تأخذ عملية تعيين الموفقين/الوسطاء بعين الاعتبار الخصائص الديمغرافية للدولة، بما فيها الأمور المتعلقة بالجنسين.

تحكيم المنازعات

ويمكن الإشارة ضمن إطار هذا العنصر إلى أنَّ الهيئة:

- تتبنى أنظمة تُمكن الأطراف المتنازعة من طلب التحكيم بالنسبة للمنازعات التي لم تُحل خلال مرحلة التوفيق/الوساطة؛
- توفر خدمات تحكيم غير رسمية نسبياً، وتتقيد بالقانون، وأسرع من إجراءات المحكمة؛
- تتيح من جلسات "التوفيق/الوساطة" التي تتلوها مباشرة عملية تحكيم بالنسبة لحالات التوفيق غير الناجحة (بنفس اليوم إن أمكن)، وذلك كجزء من عملية "جلسة واحدة وخطوتان"؛
- تضمن أن يتولى جلسات التحكيم محكمون مؤهلون يتمتعون بالحياد والموضوعية؛
- تضمن التمثيل الديمغرافي عند تعيين المحكمين.



القطاع العام والخاص

ويمكن الإشارة ضمن إطار هذا العنصر إلى أنَّ الهيئة:

- توفر خدمات تفادي وتسوية المنازعات للقطاعين العام والخاص (بما في ذلك، الدوائر الحكومية والأجهزة القانونية) على قدم المساواة؛
- تقرر ما إذا كانت هنالك ضرورة لهيئة المستقلة ورفدها بالمووظفين بطريقة تتيج لها استيعاب مصالح القطاع العام؛
- تقرر ما إذا كانت هنالك ضرورة لهيئة المستقلة ورفدها بالمووظفين بطريقة تتيج لها استيعاب الاحتياجات الخاصة بصناعات محددة في القطاع الخاص (كصناعة التعدين والصناعات البحرية وصناعة الألبسة).

مجالس المفاوضة

ويمكن الإشارة ضمن إطار هذا العنصر إلى أنَّ الهيئة:

- تشجع تطوير مجالس المفاوضة على المستويات الصناعية والقطاعية والإقليمية حسب اللزوم، على أن تتشكل هذه المجالس من ممثلين عن أصحاب العمل وعن العمال، وأنها تُحوّل القطاع أو الصناعة أو الإقليم المعني بتسوية المنازعات التي تنشأ عن المفاوضة الجماعية؛
- تتخذ الترتيبات الضرورية لإنشاء نظام اعتماد لوحات المفاوضة هذه، بهدف تمكينها من تقديم نفس طيف الخدمات التي تقدمها الهيئة للصناعة أو القطاع أو الإقليم المحدد لها.

إشراك القطاع الخاص

ويمكن الإشارة ضمن إطار هذا العنصر إلى أنَّ الهيئة:

- تدعم أن يشارك مُشغّلون من القطاع الخاص في نظام إدارة المنازعات من خلال نظام اعتماد وتجديد اعتماد حسب ما يقرره مجلس إدارة الهيئة؛

- تبدي رأيها بشأن جدول الاتعاب التي قد يتقاضاها موفقون/وسطاء ومحكمون من القطاع الخاص من الأطراف المتنازعة؛
- تطلب إلى الموفقين/الوسطاء والمحكمين الخصوصيين التوقيع على مدونة قواعد سلوك تماثل مدونة القواعد المطلوبة من الموفقين/الوسطاء والمحكمين التابعين للهيئة.

ترتيبات بشأن العمل اللائقي

ويمكن الإشارة ضمن إطار هذا العنصر إلى أنَّ الهيئة:

- توفر خدمات تسوية المنازعات لجميع الموظفين بما في ذلك من ينخرط بأنظمة العمل اللائقية كعمال التعاقد والعاملين من منازلهم، وعمال الزراعة، والعمال المنزليين، وباعة الشوارع وغيرهم، بحيث تكون العلاقة بين صاحب العمل والموظف واضحة.

خدمات في جميع أنحاء البلاد

ويمكن الإشارة ضمن إطار هذا العنصر إلى أنَّ الهيئة:

- تضمن توفير خدماتها في جميع أنحاء البلاد من خلال إنشاء مكاتب في الأقضية والمحافظات والأقاليم حسب مقتضى الحال؛
- توفر خدمات متنقلة وابتكارات تكنولوجية للموظفين وأصحاب العمل الموجودين في المناطق التي لا تغطيها مكاتب الهيئة.

المسائل المتعلقة بالجنسين

ويمكن الإشارة ضمن إطار هذا العنصر إلى أنَّ الهيئة:

- توفر، بقدر الإمكان، تمثيلاً متساوياً بين الجنسين داخل مجلس إدارتها؛
- تضمن توازناً معقولاً بين الجنسين عند تعيين الموفقين/الوسطاء والمحكمين؛
- تراعي الاعتبارات بين الجنسين في نظام اعتماد وحدات المفاوضة والمُشغلين من القطاع الخاص؛



- تضمن معالجة القضايا المتعلقة بالجنسين في أنشطتها المتعلقة بالمعلومات والتدريب والاستشارات، وفي إجراءات التوفيق/الوساطة والتحكيم؛
- تُقيم وتحافظ على العلاقات مع الوزارات والأجهزة الحكومية ومنظمات المجتمع المدني المسؤولة عن القضايا المتعلقة بالجنسين.

مجلس الإدارة

- يمكن الإشارة ضمن إطار هذا العنصر إلى أنَّ الهيئة:
- لها مجلس إدارة يتمتع بتمثيل واسع وقد أسس بموجب قانون، ثم يتم شرح الجهة المسؤولة عن تعيين أعضائه؛
- لها رئيس مجلس إدارة، وتشير إلى إجراءات تعيينه؛
- لديها تشريعات تشرح معايير التأهل لعضوية المجلس، ومسؤوليات المجلس التي قد تشتمل، من قبيل المثال، أن تضمن الهيئة التقيد بمعايير إدارة الشركات عالية المستوى، وأن تستخدم جميع الأموال الموضوعة تحت تصرفها بالشكل السليم، وأن تمارس عملها بكل كفاءة وفاعلية وبما يتفق مع رسالتها ورؤيتها.

المدير

- يمكن الإشارة ضمن إطار هذا العنصر إلى أنَّ الهيئة:
- لها مدير يعمل بصفة مدير تنفيذي، وتشير إلى الجهة المسؤولة عن تعيين المدير؛
- لديها قانون ينص على واجبات ومسؤوليات المدير؛
- تنص على فترة شغل منصب المدير.

رفع التقارير والشفافية

- ويمكن الإشارة ضمن إطار هذا العنصر إلى أنَّ الهيئة:
- تُعد التقارير (الفصلية أو نصف السنوية) حول أنشطتها بصيغة مطبوعة أو إلكترونية، حسب مقتضى الحال؛

- تُعد تقريراً سنوياً عن أنشطتها، بما في ذلك كشوفات مُدققة حول الدخل والنفقات، كي تُوضع على جدول الأعمال في البرلمان؛
- تشارك بأنشطة استثارة الوعي والدعاية بما يتفق مع المبادئ التوجيهية التي وضعها مجلس الإدارة وبما يتسق مع ضرورة احترام الخصوصية.

إدارة العمل

ويمكن الإشارة ضمن إطار هذا العنصر إلى أنَّ الهيئة:

- تُنشئ وتحافظ على علاقاتها مع مكونات نظام إدارة العمل الأخرى في الدولة، وبالأخص، تلك المتعلقة بمنع المنازعات بطريقة أو بأخرى (مثلاً، تفتيش العمل).

الهيكلية والتنظيم

توفر وثيقة السياسة توجيهات خاصة بتشكيل وعمل مجلس الإدارة للإشراف على سير أعمال الهيئة ومراقبة أدائها الإجمالي بشأن التفويض المنوط بها، وضمان أن تعمل الهيئة وفقاً لمتطلبات الإدارة السديدة.

كما قد تشير وثيقة السياسة إلى ضرورة وجود تشريعات توضع بموجبها أسس إنشاء مجلس أو هيئة إدارة هذا الجهاز المستقل. وقد يشمل ذلك:

- أهمية وجود مجلس إدارة مستقل؛
- اقتراحات حول عضوية المجلس. على سبيل المثال، تمثيل متساوٍ من جانب الحكومة وأصحاب العمل والعمال، إضافة إلى أخصائيين في مجال العلاقات الصناعية؛
- الالتزام بوجود تمثيل ديمغرافي منطقي في المجلس؛
- ترتيبات تعيين أعضاء المجلس ورئيسه؛
- مسؤوليات الرئيس بما في ذلك متطلبات رفع التقارير المالية؛
- ترتيبات تعيين مدير ونائب مدير الهيئة المستقلة؛



● دور المجلس في تعيين الموفقين/الوسطاء والمحكمين وغيرهم من موظفي الهيئة المستقلة؛

● دور المجلس في إعداد رؤية ورسالة الهيئة المستقلة وخططها الاستراتيجية.

ويجوز أن تشير وثيقة السياسة إلى ضرورة وجود هيكلية لامركزية ولإنشاء مكاتب ميدانية في مواقع مختلفة، أو إلى ضرورة توفير خدمات متنقلة لتقديم الخدمات في المواقع النائية.

ويجب أن تأتي الوثيقة على ذكر الوحدات الخدماتية اللازمة لدعم الهيكلية والتي توفر لها الخدمات المالية والإدارية، والخدمات المتعلقة بالمشتريات والموارد البشرية والمعلومات. ويجب التنويه على وجه الخصوص إلى أهمية تكنولوجيا الحاسوب بما في ذلك مرافق الإنترنت والشبكة البينية والرسائل النصية القصيرة والبريد الإلكتروني بما يتفق مع الصورة التي تريد الهيئة أن توحى بها كمؤسسة عصرية وتقدمية وموجهة نحو خدمة العميل.

ترتيبات تشغيلية

وبوسع وثيقة السياسة أن تشير إلى الترتيبات التشغيلية التي يمكن شرحها بمزيد من التفصيل في التشريعات والإجراءات الداخلية. ومن بين هذه الترتيبات:

● الإجراءات التي ينبغي لأصحاب العمل والموظفين التقيد بها عند طلب الحصول على المساعدة بشأن الخدمات الاستشارية والتدريبية؛

● الإجراءات والنظم، بما فيها النماذج والاستمارات، اللازمة لتبليغ المنازعات وإحالتها إلى خدمة التوفيق/الوساطة؛

● إجراءات مرحلة ما قبل التوفيق/الوساطة؛

● الإجراءات التي ينبغي اتباعها لمعرفة نتيجة عملية التوفيق/الوساطة سواء كانت ناجحة أم فاشلة؛

● إجراءات طلب الحصول على خدمات التحكيم، بما في ذلك النماذج والاستمارات؛

● إعداد قرار التحكيم، وتحديد الظروف التي يُسمح فيها بالطعن والاستئناف؛

● الإجراءات الواجب اتباعها في متتالية التوفيق-التحكيم؛

- إجراءات وترتيبات عملية اعتماد مجالس المفاوضة ونطاق عملياتها؛
- إجراءات وترتيبات عملية اعتماد وكلاء القطاع الخاص الذين يُقدمون خدمات التوفيق والتحكيم.
- إضافة إلى الجوانب الخاصة بالإجراءات التشغيلية، بوسع السياسة أن تشير إلى أهمية المسائل التشغيلية التي تُطبق بشكل عام، والتي قد تشتمل على أمور مثل:
- مدونة قواعد تصرف/سلوك لكادر الهيئة بما في ذلك جميع الموفقين/الوسطاء والمحكمين وسواء كانوا متفرغين أم غير متفرغين، وللوكلاء المعتمدين من القطاع الخاص؛
- مؤشرات الأداء والسقوف المقررة للموفقين/الوسطاء والمحكمين وعمليات المراقبة ذات الصلة؛
- المؤهلات والتدريب المطلوب من جميع الموفقين/الوسطاء والمحكمين ومن الوكلاء المعتمدين من القطاع الخاص؛
- نظام محوسب لإدارة القضايا يوفر معلومات آنية حول كل قضية تُحال إلى الهيئة.

تزويد الموارد

يجب أن توضح وثيقة السياسة أنه رغم كونها هيئة مستقلة وذات إدارة ذاتية، إلا أنها تعتمد في تمويلها على الدولة. ويجب أن ينص القانون على التزام الحكومة بتمويل الهيئة استناداً إلى تقديرات موازنتها السنوية.

أضف إلى ذلك، أنَّ السياسة قد تقدم التوجيه والإرشاد بشأن الظروف التي تُمكن الهيئة من تلقي التبرعات والهدايا والتركات، أو إن كان يجوز لها أن تتقاضى الرسوم مقابل خدمات الاستشارة والتدريب التي تقدمها، أو مقابل الخدمات الإدارية وإيداع الملفات.

ترتيبات انتقالية

إنَّ إحداث تغيير جوهري في نظام تسوية منازعات العمل يتطلب الاهتمام بالترتيبات الموجودة من أجل استيعاب التحول من النهج القديم إلى الجديد، ومن نظام تقليدي تديره الحكومة إلى نظام مستقل.



فهل سينتهي العمل بالنظام القديم بكل بساطة ويُستبدل بنظام جديد ومختلف بحلول تاريخ محدد، أم هل سيستمر بعمله لفترة معينة بالتوازي مع النظام الجديد؟

ينبغي لوثيقة السياسة ذكر الإطار الزمني الخاص بمباشرة الهيئة لأعمالها، مع ضمان منح فترة كافية لمناقشة القضايا المتعلقة بالسياسة، ولتعديل القوانين القائمة وإعداد تشريعات جديدة، وتشكيل مجلس الإدارة، وتعيين المدير التنفيذي للهيئة ونائبه، وتعيين وتوزيع الموفقين/الوسطاء والمحكمين، وتأسيس المكاتب وشراء المعدات، وتصميم النماذج والاستمارات، ووضع الإجراءات التشغيلية، وإرساء الأنظمة المحوسبة.

الأخذ بزمام المبادرة: من سيقود عملية التغيير؟

من المحتمل أن يأتي باعث التغيير الجوهري من نقابات العمال التي قد تعتبر أنَّ نُظم إدارة العمل التقليدية منحازة إلى مصلحة أصحاب العمل، وبالتالي تعبر عن تطلعاتها إلى وجود خدمات تسوية منازعات منصفة وحيادية.

والعكس صحيح، إذ يُحتمل أن يأتي الباعث من أصحاب العمل الذين يعتبرون أنَّ النظام القائم يُحايي العمال.

وأيضاً قد يأتي الباعث من إدارة عمل مستتيرة، رغم أنَّ ذلك سيدفعها إلى التخلي عن بعض نفوذها.

ويُحتمل أن يأتي الباعث من مستوى سياسي معين، وبالأخص عندما يؤدي النزاع الصناعي إلى قدر مُعتبر من التأثيرات السلبية المهمة كالإضرابات والإنتاج المهذور والمكاسب الضائعة والجماهير المستاءة.

وما القوة الدافعة لإحداث تغيير جوهري إلا إدراك "لوجود خطب ما في النظام" من جانب، وأنَّه "يجب فعل شيء حياله" من الجانب الآخر.

والإدراك الأول بشأن "وجود خطب ما" قد ينجم عن حدث كبير أو سلسلة من الأحداث (مظاهرات وعنف وإغلاق منشآت)، أو قد يكون مرتبطاً بتغيير سياسي حيث يقول الحزب الجديد الذي وصل إلى سدة السلطة "نحن نعرف منذ فترة بأنَّ هناك خطباً ما، ونخطط حالياً لفعل شيء حياله".

ومن الناحية المثالية، ينبثق الإدراك بشأن "وجود خطب ما في النظام" من اتحاد للمصالح يقوده أشخاص يتمتعون بالاحترام والقدرة على تحمل المسؤولية ويحتلون مكانة تسمح لهم بفعل "شيء حياله". ويجب أن يشتمل ذلك على ممثلين سياسيين، وحبذا لو كانوا مدعومين من النقابة العمالية وقادة قطاع الأعمال وأشخاص يحظون باحترام المجتمع المدني.

ويمكن أن يدفع إدراك "وجود خطب ما" الحكومة إلى تشكيل فريق عمل أو جهاز رفيع المستوى لتقييم الوضع القائم واقتراح برنامج تغيير متوازن يلبي مصالح أصحاب العمل والعمال والمجتمع برمته. وإذا وجدت هيئة محايدة ذات تشكيل مستقل ومدعومة بسياسات وقوانين مستنيرة ومجهزة بكوادر محترفة وممولة تمويلاً جيداً ستتمكن من تصدر الجهود والمضي قدماً بشأن "فعل شيء حياله".

حالما يتم إدراك الحاجة إلى التغيير، تبرز الحاجة إلى توجيه السياسة لكي تدفع بعجلة عملية التغيير.

إن إعداد وثيقة سياسة بشأن تأسيس هيئة مستقلة لإدارة المنازعات أو أي جهاز مماثل، يجب أن يستند إلى مشاورات متواصلة مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المقترحات التي ترسلها منظمات أو أفراد مهتمون، ناهيك عن الشركاء الاجتماعيين.

وتبدأ عملية التغيير المدبرة بعملية تقييم للوضع الراهن ولكنها في هذه الحالة يجب أن تكون مدعومة بإرشادات سياسية واضحة.

ترتيبات تشريعية

حالما توضع السياسة الخاصة بمنع منازعات العمل وتسويتها، لا بد من اتخاذ التدابير اللازمة لضمان تطبيقها على نحو فعال. وفي بعض الحالات، يمكن تطبيق السياسات من خلال عمليات متعلقة بالمعلومات والتعليم والإقناع، ولكن في أغلب الحالات يحتاج الأمر إلى سن تشريعات تعمل على تنفيذ السياسات على أرض الواقع. ولا يضمن سن التشريعات تحقيق مقاصد السياسة بأكملها، حالها حال القوانين التي لا تُطبق دائماً بشكل كامل ولأسباب مختلفة، نذكر منها:



- قلة معرفة من ينطبق عليهم القانون بمضمون القانون؛
- قلة معرفة الناس بما ينبغي فعله لكي يمثلوا للقانون؛
- قلة الموارد لدى الأجهزة المسؤولة عن ضمان الامتثال للقانون؛
- التهرب المتعمد لبعض الأطراف التي تعتبر الالتزام بالقانون مكلفاً جداً؛
- تباطؤ وفساد سلطات إنفاذ وتطبيق القانون.

إعداد الإطار القانوني

توفر وثائق السياسات الإرشادات اللازمة للإجراءات، بينما توفر القوانين المادة والتفاصيل اللازمة لدعم مقاصد السياسة من خلال فرض الواجبات القانونية وتوفير الحماية القانونية عند الاقتضاء. وفيما يلي المسائل التي يجب أن تؤخذ بالحسبان عند إعداد وتنفيذ إطار قانوني بهدف دعم نهج جديد خاص بإدارة المنازعات واستحداث سلطة مستقلة لمنع المنازعات وتسويتها.

التطابق بين السياسات والقوانين

يجب أن تتسق التشريعات مع مقاصد السياسات وأن تدعمها.

أمثلة.

إنَّ وثيقة السياسة التي تسعى إلى تشجيع المفاوضة الجماعية كعنصر أساسي من عناصر منع المنازعات وتسويتها، لن يكون لها ذلك الأثر الكبير إن كانت الأحكام التشريعية تجعل من الصعب على العمال أن يُنظموا ويسجلوا ويحصلوا على اعتراف أصحاب العمل وأن يتفاوضوا معهم فعلياً.

والوثيقة التي تسعى إلى دعم التوفيق/الوساطة والتحكيم الاختياريين سوف تتعرض للفشل إن كانت التشريعات تُجبر على التوفيق/الوساطة والتحكيم في بعض الحالات.

وكذلك الوثيقة التي تهدف إلى تطبيق النهج القائم على أساس الاجماع لتسوية المنازعات قد تقوضها التشريعات التي تُصر على أسلوب التقاضي أمام المحاكم كأسلوب رئيسي لحل المنازعات.

والسياسة التي تدرك ضرورة توفير خدمات منع وتسوية المنازعات لجميع العاملين في كافة أوضاع العمل سوف تخفق إذا: احتوت التشريعات على تعاريف محدودة جداً لمصطلحات "الموظف" و"العامل" و"مكان العمل"؛ استثنت على وجه الخصوص بعض فئات الموظفين (مثل العمال المنزليين وعمال الزراعة)؛ تجاهلت تماماً الموظفين المنخرطين في عمل لائمه أو في ترتيبات عمل بديلة (كما في ذلك، الاستخدام في الاقتصاد غير المنظم، وأنشطة العمل من المنزل، والأعمال على أساس العقود).

والسياسة التي تشجع على المفاوضة الجماعية على مستوى المنشأة كمحور رئيسي لمنع وتسوية المنازعات، سوف تضعف الثقة بها إن اقتضت القوانين استحداث مجالس عمل أو ما يماثلها من الأجهزة المخولة بالتفاوض مع أصحاب العمل بمعزل عن نقابات العمال.

المقارنة مع بلدان أخرى

رغم اختلاف الظروف بين بلدٍ وآخر، يمكن الاستفادة بشكل كبير من معرفة الطرائق التي اتبعتها مختلف البلدان بشأن التغيير التشريعي. وبوسع البلدان التي تنظر في إنشاء هيئات مستقلة لتسوية منازعات العمل أن تستند إلى الخبرات الحديثة لدول مثل تنزانيا وغانا وجنوب إفريقيا، علاوة على خبرات الأنظمة الأكثر عراقية في الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة وأيرلندا، وليس من ناحية إعداد التشريعات فحسب، بل أيضاً من ناحية نطاق المسائل التشغيلية التي يجب مراعاتها عند إدخال تغييرات من هذا النوع.

التوازن التنظيمي

ينطوي ذلك على شكل من أشكال تحليل المنفعة مقابل التكلفة الذي يسعى إلى إحداث توازن بين اعتبارات الحماية الاجتماعية والكفاءة الاقتصادية. ويجب النظر في احتمالية أن تكون اللوائح قاصرة وما يتصل بها من احتمالية عدم كفاية الحماية الاجتماعية، واحتمالية أن تكون اللوائح مفرطة وما يتصل بها من آثار سلبية على الكفاءة الاقتصادية. أما قصور اللوائح فيجلب معه مخاطر أن تخفق التشريعات في دعم مقاصد السياسة وهدفها، بينما الإفراط في اللوائح يجلب معه مخاطر التحاشي المدبر والتهرب المتعمد منها.

ومن الضروري إدخال التشريعات التي يُنظر إليها كتدخل إيجابي وليس كتدخل سلبي.



القدرة الإدارية

ينبغي لصياغة القوانين أن تراعي الجوانب العملية المتعلقة بإدارتها وتطبيقها. وينبغي للقائمين على صياغة القوانين أن يفكروا دائماً بإمكانية تطبيق وإنفاذ ما يضعونه من تشريعات. وينطوي هذا على النظر في الإطار المؤسسي الموجود وكفاءة الموارد المتاحة، لا سيما الموظفين، على إنفاذ القوانين وضمان الامتثال لها.

وحيثما كانت القدرة المؤسسية وكفاءة الموارد معدومة، كان على القانون ذاته أن يحتوي على أحكام مُصممة بشكل مباشر لتقوية القدرة أو تشجيع الوصول إلى مستوى أعلى من الالتزام الذاتي.

تشريعات جديدة مقابل تعديل التشريعات الموجودة

هناك العديد من التحديات التي تواجه عملية تعديل تشريعات موجودة أو سن قوانين جديدة. فعملية تعديل تشريعات قائمة تنطوي على عمليات حذف وإضافة، ولا تتيح للقائمين على صياغتها إلا مساحة قليلة من حرية التصرف إذا ما قورنت بسن تشريعات جديدة. أما التشريعات الجديدة فتنتطوي على سن قانون بشأن موضوع جديد لم يُشرع له من قبل، وإنشاء هيئة مستقلة للتوفيق والتحكيم مثلاً. وهذا يُتيح للقائمين على صياغته المزيد من الحرية وغالباً ما يكون الخيار المفضل، لا سيما عندما تكون قوانين العمل قد عفا عليها الزمن، وتفتقر إلى التوازن ما بين أهداف الحماية الاجتماعية والكفاءة الاقتصادية، وتكون معقدة بلا مبرر، وسيئة الصياغة، ويصعب إدارتها وتنفيذها بشكل عام.

وقد يُمثل إلغاء القوانين الموجودة واستبدالها وفقاً للإرشادات المذكورة في هذا القسم أسلوباً أنسب من إجراء تعديلات كثيرة من أجل مواكبة الظروف المتغيرة.

التوافق مع الالتزامات الموجودة

ينبغي للتشريعات مراعاة الحقوق التي ينص عليها دستور البلد والتزاماته بموجب المعاهدات الدولية التي صادق عليها، بما في ذلك اتفاقيات منظمة العمل الدولية.

كما يجب أن تأخذ التشريعات المؤاتية بعين الاعتبار القوانين الموجودة، ما لم يكن طبعاً القصد من التشريعات الجديدة تغيير القوانين الموجودة أصلاً.

الغرض من التشريعات

يجب أن يكون للتشريعات الخاصة بإنشاء سلطة مستقلة لإدارة المنازعات غرض واضح وأهداف ذات صلة تعكس النوايا السياسية. إنَّ البيان الواضح لغرض وأهداف التشريع "يوحد" المشرعين والأطراف التي ستتأثر به، ويساعد الأجهزة الإدارية والقضائية المسؤولة على تفسير القانون وتطبيقه.

مشاركة الأطراف المعنية

كما هو الحال في عملية صياغة السياسة، تقتضي عملية صياغة التشريعات مشاركة الأطراف المعنية المتأثرة بالقانون، إضافة إلى الأشخاص الذين لديهم اهتمامات وخبرات قانونية.

وقد تتحقق المشاركة من خلال تشكيل فريق عمل متخصص يُمثل مصالح جميع المعنيين ويُشكل لهذا الغرض بالتحديد، أو من خلال هيئة ثلاثية دائمة أو لجنة تنبثق عنها.

وللمشاركة أنماط واقعية عديدة، منها المشاركة المفصلة والمستمرة للأطراف المعنية في الصياغة الفعلية لكل قسم من أقسام القانون الرئيسية والفرعية. وقد تركز المشاركة على عملية التشاور مع الأطراف المعنية بعد صياغة القانون من قبل خبراء تقنيين. ومن شأن توليفة من النمطين المذكورين أن تضمن مشاركة الأطراف المعنية في جميع مراحل عملية الصياغة.

على سبيل المثال، يناضل المجلس الوطني للتنمية الاقتصادية والعمل (NEDLAC) في جنوب أفريقيا إلى تحقيق "إجماع تمثيلي" بشأن طيف من القضايا الاجتماعية والاقتصادية والإغاثية. وتشمل أنشطته النظر في جميع مشاريع التشريعات قبل عرضها على البرلمان. فمثلاً، اتبع المجلس هذه العملية بالنسبة لقانون علاقات العمل، 1995 الذي انبثق عنه تأسيس لجنة التوفيق والوساطة والتحكيم (CCMA).

وقد تتوسع المشاركة في عملية إعداد المقترح وتتعدى وزارة العمل وممثلي الشركاء الاجتماعيين. فمن جانب الحكومة، يمكن الحصول على تمثيل من مكتب النائب العام، ووزارة المالية، ووزارة الصناعة، ووزارة شؤون المرأة، وأيضاً من لجان قضائية مستقلة مثل لجنة إصلاح القانون أو ديوان المظالم.

وبالإضافة إلى استفادة عملية إعداد المقترح من ممثلي أصحاب العمل وممثلي العمال، يمكنها أيضاً الاستفادة من إشراك غرف التجارة، ومنظمات التصدير والمصنعين، ومجموعات



المستهلكين، وجمعيات القانون، والأكاديميين، وممثلين من المجتمع المدني بما في ذلك المجموعات الدينية والمجموعات التي تعنى بالعمال المهمشين كالعاملين في منازلهم، والمجموعات التي تعنى بفئتي الأطفال والشباب.

وبلا أدنى شك، سوف تُطيل المشاركة من الفترة الزمنية اللازمة لصياغة القوانين، ولكنها ستعزز إلى حد كبير من جودة التشريعات إجمالاً وتحسن من الآفاق والتطلعات الخاصة بضمان الامتثال. فاحتمالية التزام الأطراف بالقرارات التي تشترك في صنعها بشكل نشط تكون في الغالب أعظم، وبذلك تلتزم عن طيب نفس.

ويجب أن يتسع نطاق المشاركة ويتعدى التشاور بشأن القوانين التي تُعرض على البرلمان إلى التشاور بشأن القرارات الرسمية واللوائح التنظيمية والأوامر التي تخضع لاختصاص السلطة التنفيذية دون الرجوع إلى البرلمان.

لغة سهلة على المستخدم

عند صياغة التشريعات، يجب تشجيع استخدام لغة بسيطة لتسهيل على المستخدم النهائي (أو الجمهور) فهم القانون دون الإخلال بمفاهيم ومعاني القانون.

وتشتمل اللغة البسيطة على العناصر التالية:

- استخدام جمل قصيرة.
- تجنب اللغة الاصطلاحية والعبارات العامية.
- استخدام كلمة واحدة بدلاً من عدة كلمات لإيصال المعنى نفسه.
- استخدام كلمات قصيرة بدلاً من كلمات طويلة.
- تحاشي استخدام النفي مرتين أو ثلاث مرات متتالية.
- استخدام صيغة المبني للمعلوم بدلاً من المبني للمجهول.
- استخدم الكلمات باتساق (مثال، عند الإشارة إلى كلمة "أيام" يجب التوضيح ما إذا كان المقصود بها الأيام التقويمية أم أيام العمل؛ وكذلك استعمال كلمة "ينبغي" للأحكام الإلزامية وكلمة "قد" للأحكام التقديرية).

- تحديد مواطن اللبس والتخلص منها (مثلاً، الخلط ما بين الموظف والعامل، أو أيام العمل والأيام التقويمية، أو بين عبارتي "جميع أشكال التحرش" و"التحرش غير القانوني").
- استخدام الأمثلة لتوضيح المعنى.
- تجنب استخدام العبارات اللاتينية (في النص الإنكليزي).
- وضع الفعل مباشرة بعد الفاعل (في النص الإنكليزي).
- تحاشي استخدام الضمير "هو" والضمير "هي" ما لم يلزم ذلك لغرض محدد.

الهيكليّة والعرض

لا تقتصر القوانين السهلة بالنسبة للمستخدم على استعمال اللغة البسيطة، بل ينبغي أن تراعي عدداً من المسائل الإضافية، بما فيها ما يلي:

التخطيط: تنطوي عملية التخطيط على تحديد المستخدمين النهائيين للقانون وتقبل حقيقة أن "المستخدم النهائي" يضم أشخاصاً غير المحامين. ويمتد نطاق المستخدمين النهائيين من أشخاص يتمتعون بأعلى مستويات التعليم إلى الأميين، كما يشمل المستخدمين المحتملين مستقبلاً (كالذين لم يكملوا تعليمهم المدرسي، وطلاب التدريب المهني).

الهيكليّة: بعد تحديد المستخدمين النهائيين، يمكن إرساء هيكليّة ملائمة تجعل القانون ينساب بتسلسل منطقي.

التصميم: عند تصميم القانون ينبغي المراجعة ما بين المقاطع النصية الطويلة، استخدام المراجعة بوفرة، وافصل الشروط والتوقعات الخاصة بالمواد ذات الصلة بشكل واضح.

الأدلة التكميلية: يمكن مساعدة المستخدمين النهائيين من خلال إعداد مطويات وكتيبات تلخص الأحكام الرئيسية وتقدم الأمثلة وتبين بعض الحسابات إن لزم الأمر، وتوضح المعاني من خلال استخدام الرسومات التوضيحية.

الترجمة: في حالات عدة، تُعد القوانين بلغة واحدة ثم تُترجم إلى لغة أخرى. مما يُعزز ضرورة وجود لغة بسيطة من أجل ضمان تطابق المعاني في اللغتين. فمثلاً، يُنصح بعد الترجمة من الإنكليزية إلى اللغة الكمبودية، أن يقوم مترجم آخر بترجمة عكسية من اللغة الكمبودية إلى الإنكليزية للتأكد من عدم ضياع المعنى خلال الترجمة الأولية.



اختبار عينة: حالما تكتمل صياغة القانون، قد يكون من المجدي إخضاعه لاختبار فهم من قبل بعض المستخدمين النهائيين، وذلك للوقوف على المعاني المبهمة أو التراكيب اللغوية المعقدة جداً.

الإطار القانوني لمنع المنازعات وتسويتها

- ينبغي أن تعكس القوانين وتوضح مقاصد السياسة العامة.
- ينبغي أن تأخذ القوانين بالاعتبار خبرات البلدان الأخرى، وليس بالضرورة أن تأخذها بالتفصيل ولكن من ناحية المقصود منها.
- ينبغي صياغة القوانين مع المراعاة الدائمة لقضايا مثل القدرة الإدارية والإنفاذ وضمان الامتثال.
- ينبغي أن تسعى القوانين إلى تحقيق توازن ملائم بين الحماية الاجتماعية والكفاءة الاقتصادية.
- ينبغي أن تكون القوانين متسقة مع التزامات البلد بموجب دستوره والمعاهدات الدولية والقوانين الموجودة.
- ينبغي أن تذكر القوانين الغرض منها والأهداف الخاصة بها.
- ينبغي إعداد وصياغة القوانين من خلال التشاور مع الأطراف المعنية.
- ينبغي أن تُقدم القوانين بلغة بسيطة وسهلة بالنسبة للمستخدم.

إنشاء جهاز مستقل أو هيئة مستقلة

في كافة الأحوال، سوف يتطلب إنشاء سلطة مستقلة لإدارة المنازعات تشريعات جديدة، وربما إجراء بعض التعديلات على القوانين الموجودة أيضاً. وفيما يلي بعض الأمور التي يجب أن تراعيها التشريعات الجديدة.

التأسيس

ينبغي أن يذكر القانون أنَّ جهازاً جديداً أو هيئة جديدة قد أنشئت رسمياً وبذلك تكون قد "تأسست بموجب هذا القانون"، ويجب إطلاق اسم عليها مثل "هيئة التوفيق والتحكيم"، أو "هيئة الوساطة والتحكيم" أو "هيئة التوفيق والوساطة والتحكيم"، أو

"هيئة العمل الوطنية"، أو "الخدمة الاستشارية للتوفيق والوساطة"، أو أي اسم آخر يتمشى مع الظروف الوطنية.

الاستقلالية

ينبغي أن يُشير القانون إلى أنَّ الهيئة جهاز مستقل، ويُفصّل معنى مصطلح "الاستقلالية".
فعل سبيل المثال، قد ينص القانون على أن "تكون الهيئة مستقلة عن أي حزب سياسي، أو نقابة عمالية، أو اتحاد لنقابات العمال أو منظمات أصحاب العمل"، وأنها "لن تخضع لتوجيهات أو سيطرة أي شخص أو سلطة غير سلطتها الذاتية". ولكن قد يُشير القانون إلى حقيقة أنَّ الاستقلالية لا تعني الاستقلالية عن المتطلبات المالية للحكومة. فإنَّ الهيئة المستقلة التي تتلقى تمويلها من الحكومة، ورغم تحررها من أي تدخل حكومي، يتوجب عليها أن تعمل وفقاً لأنظمة الحكومة والخزينة. ورغم أنها جهاز قانوني، لكنه ما زال ممولاً من الحكومة، وبهذا المعنى لن يكون مستقلاً تماماً.

المهام

ينبغي أن يتعرض القانون إلى مهام الجهاز أو الهيئة المستقلة. ومن بين المهام التي قد تناط به: توفير المعلومات والمشورة وتدريب أصحاب العمل والموظفين على منع وتسوية المنازعات، وتقديم خدمات التوفيق/الوساطة، وتقديم خدمات التحكيم عندما يخفق التوفيق/الوساطة في تسوية النزاع. ومن شأن الظروف الوطنية أن تحدد الوظائف الخاصة التي سيضطلع بها هذا الجهاز المستقل.

مجلس الإدارة

ينبغي أن تشتمل القوانين المخولة على أحكام تتعلق باستحداث وتأسيس مجلس إدارة لهذه الهيئة أو السلطة المستقلة.

وينبغي للقانون أن يتناول عدد أعضاء المجلس والمنظمات التي يمثلها كل منهم، وطريقة تعيين الرئيس (من يتولى التعيين، ومعايير التعيين)، وفترة ولاية الرئيس وأعضاء مجلس الإدارة، وحقهم في إعادة التعيين.

وبوسع القانون أن يتناول أيضاً الظروف والإجراءات الداعية إلى إنهاء ولاية أعضاء المجلس والرئيس، وحقهم في الحصول على أجور و/أو أتعاب مقابل حضور الاجتماعات.



وينبغي للقانون أن يتعرض بشكل خاص لمسألة تمثيل الجنسين في مجلس الإدارة.

مهام مجلس الإدارة

ينبغي أن يتطرق القانون إلى مهام المجلس بالإشارة إلى دوره في توجيه عمل الهيئة على المستوى الاستراتيجي، وإسداء المشورة بشأن السياسات والإجراءات، ورصد أنشطة الهيئة للتأكد من سيرها وفقاً للأهداف والغايات المحددة لها.

وقد يقتضي القانون أيضاً أن يتقيد المجلس والهيئة معاً بمعايير عالية المستوى لإدارة الشركات، وقد ينص على أن يضطلع المجلس بمسؤولية ضمان سير الهيئة وفقاً لسياسات وممارسات بيئية سليمة، وضمان أن تستخدم الهيئة الأموال العامة بفعالية ونجاعة.

المدير ونائب المدير

ينبغي للقانون أن يشير إلى مسألة تعيين مدير ونائب مدير الهيئة، والتطرق لإجراءات تعيينهما (بما في ذلك مشاركة مجلس الإدارة)، ومسؤوليات وصلاحيات كل منهما (بما فيها صلاحية تفويض المهام). ويجب أن يُثبت القانون المدير كعضو في مجلس الإدارة بحكم منصبه، وأن ينص على اشتراطات حضوره لاجتماعات المجلس.

تعيين الموفقين/الوسطاء والمحكمين

ينبغي أن يعالج القانون دور مجلس الإدارة ومدير الهيئة في تعيين الموظفين المتفرغين وغير المتفرغين، مع الإشارة بشكل خاص إلى تعيين الموفقين/الوسطاء والمحكمين. ومن الممكن أن يخوض القانون بتفاصيل المؤهلات والخبرات المطلوبة للتعيين كموفق/وسيط أو مُحكم، والجهاز أو الأجهزة المسؤولة عن وضع شروط وأحكام استخدامهم، والظروف التي تستدعي إقالتهم من مناصبهم.

وينبغي للقانون أن ينص على أنه يحق للرجال والنساء على حد سواء أن يتعينوا كموظفين في الهيئة وأن على جميع الموظفين الامتثال لقواعد مدونة السلوك/التصرف التي يوافق عليها ويُقرها مجلس الإدارة.

وينبغي أن يحدد القانون ما إذا كان يُخول للشخص المعين بصفة موظف/مفوض أن يتولى مهام التوفيق/الوساطة والتحكيم معاً أم لا، أو يقدم المعلومات والمشورة وخدمات التدريب لأصحاب العمل وللعمال أم لا.

صلاحيات الموظفين/المفوضين

ينبغي أن يمنح القانون الموظفين/المفوضين صلاحيات محددة بشأن مهام التوفيق/الوساطة والتحكيم المنوطة بهم. ويجب أن تتوافق هذه الصلاحيات مع ضرورة مراعاة الطبيعة الاختيارية للمباشرة بإجراءات كلتا العمليتين.

وينبغي أن يفرض القانون على الموظفين/المفوضين ممارسة صلاحياتهم بطريقة تمكنهم من معالجة ومراعاة قضايا عدم التمييز والمساواة.

تعيين موظفي الدعم

ينبغي أن ينص القانون على أن مدير الهيئة مخول بتعيين كبار موظفي الدعم بعد التشاور مع مجلس الإدارة، وأن يُشير إلى الجهاز أو الأجهزة المسؤولة عن وضع شروط وظروف توظيف موظفي الدعم هؤلاء.

الأموال والموارد

ينبغي أن ينص القانون على أن الهيئة ومجلس إدارتها تُموّل من مخصصات يُقرها المجلس التشريعي، استناداً إلى تقديرات الميزانية التي تعدها الهيئة وترفعها إلى الهيئة التشريعية من خلال الوزير المعني.

وينبغي أن يذكر القانون أن الهيئة مخولة بتلقي الأموال على شكل تبرعات أو منح أو تركات، بشرط ألا يخل ذلك باستقلالية الهيئة.

كما ينبغي للقانون أن ينص على أن الهيئة مخولة بتحصيل الرسوم، بناءً على موافقة مجلس الإدارة، مقابل تقديم المعلومات والاستشارات وخدمات التدريب لأصحاب العمل وللعمال.



وينبغي أن ينص القانون على أن تكون جميع خدمات التوفيق/الوساطة والتحكيم التي تقدمها الهيئة مجانية، وأن يُشير ما إذا كانت الرسوم الإدارية ورسوم الإيداع تنطبق على الأطراف التي تبادر بإجراءات تسوية المنازعات أم لا.

وينبغي للقانون أن ينص على أن تحتفظ الهيئة بسجلات مالية مُفصلة، وأن يُشير إلى معايير وإجراءات إعداد التقارير المالية وتدقيقها ورفعها إلى البرلمان.

التعاقد

ينبغي أن ينص القانون على أن الهيئة مخولة تعيين أشخاص على أساس تعاقدى للاضطلاع بعمل الهيئة. وينبغي أن يذكر القانون أن المتعاقدين يتلقون أجرهم مقابل الخدمات التي قدموها، من الهيئة وليس من عملائها.

تحديد المسؤولية

ينبغي أن ينص القانون على أن الهيئة لا تتحمل مسؤولية الخسائر التي قد تلحق بأي شخص جراء أي تصرف أو سهو تقوم به الهيئة أو مجلس الإدارة أو المأمور/المفوض أو أحد الموظفين أو المتعاقدين معها، طالما كان التصرف أو السهو قد تم بنية حسنة.

إعداد التقارير

ينبغي أن ينص القانون على أن الهيئة تعد تقريرها السنوي وتقدمه إلى الهيئة التشريعية بما يتفق مع الاشتراطات الحكومية بشأن إعداد التقارير. فمثلاً، قد يشترط القانون أن يُرفع التقرير خلال فترة ستة أشهر من نهاية السنة المالية وأن يحتوي على معلومات معينة. وقد تشمل هذه المعلومات حسابات الهيئة التي خضعت للتدقيق، وتقرير مُدقق الحسابات، ومعلومات حول سير عمليات الهيئة بما في ذلك البيانات الإحصائية المتعلقة بالأداء، والإشارة إلى الإنجازات ومواطن القصور، وأي معلومات أخرى مطلوبة كجزء من الاشتراطات الحكومية بشأن إعداد التقارير.

وينبغي أن ينص القانون على وجوب إصدار التقرير السنوي للهيئة ممهوراً بتوقيع رئيس مجلس الإدارة ومدير الهيئة.

يجب أن تكون مقاصد السياسة مدعومة بتشريعات بهدف ضمان اكتساب الهيئة الوجود القانوني اللازم، إضافة إلى مهام وصلاحيات واضحة. كما ينبغي للتشريعات أن تضمن استلام الهيئة مخصصات سنوية من البرلمان وخضوعها للمساءلة بشأن إنفاق هذه المخصصات. وتدل الخبرات المكتسبة من بلدان أخرى اختارت إنشاء هيئات مستقلة، أنَّ التشريعات في هذه الحالة مفيدة. ولكن من الضرورة بمكان التأكد من أنَّ الظروف والوقائع الوطنية تتجلى في التشريعات.

جهاز مستقل: الهيكلية والعمليات

حالما تُحول السياسات إلى إجراءات تشريعية، يُصبح من الضروري التأكد من وجود الترتيبات والإجراءات المؤسسية في نصابها الصحيح كي تعمل على تطبيق القانون ومقاصد السياسة ذات الصلة على نحو فعال. ويُشكل ذلك تحدياً كبيراً لأي مؤسسة جديدة، ولكنه تحدٍ عالجتَه بنجاح بلدان مختلفة اختارت النهج المستقل لتسوية منازعات العمل. إنَّ التوطئة المؤسسية لإيجاد هيئة مستقلة تتطلب أن تؤخذ الاعتبارات التالية بالحسبان:

- إنشاء الهيئة بموجب القانون؛
- إنشاء مجلس إدارة للهيئة؛
- إنشاء منصب مدير ونائب مدير الهيئة؛
- اختيار وتعيين موظفي الهيئة؛
- إرساء المقر الرئيسي والمكاتب اللامركزية للهيئة؛
- إنشاء هيكل تنظيمي للهيئة؛
- إقامة الروابط مع الدوائر الحكومية والأجهزة القانونية الأخرى؛
- إقامة الروابط مع إدارة العمل؛
- إقامة الروابط مع الشركاء الاجتماعيين والمنظمات الأخرى.



الهيكل التنظيمي

إنَّ استحداث هيكل تنظيمي لنظام فعال لمنع منازعات العمل وتسويتها، لا يقتصر على استحداث دوائر وأقسام وشعب ووحدات وخلايا، أو العثور على المكان المناسب، أو شراء المعدات وتوزيع الموظفين، ثم اتخاذ قرار بشأن ما ستفعله كل شعبة أو قسم أو وحدة. وبالرغم من أهمية ضرورة كل ذلك، إلا إنه من الضروري أيضاً أن تنبثق الهيكليات التنظيمية من الوظائف المراد تأديتها: فالهيكل التنظيمي يجب أن يكون نتاج وظائفه.

ويجب أن تُستحدث الهيكليات بحيث تستوعب ضرورة أن يكون تقديم الخدمات لامركزياً. وقد تبرز ضرورة تأسيس مكاتب في الأقاليم أو المحافظات أو الأقضية أو النواحي لإتاحة تقديم الخدمات لكل من يحتاج إليها. أما عدد مثل هذه المكاتب ومواقعها والخدمات الفعلية التي ستقدم في كل منها، فيتطلب مراعاة دقيقة لرؤية ورسالة المؤسسة ومدى توافر الموارد. كما إنَّ لامركزية الأنشطة تُملي ضرورة وجود تنسيق واتصالات فعالة بين الهيكليات في الميدان وفي المقر الرئيسي.

ومطلياً، تضطلع أي هيئة مستقلة بثلاث وظائف إلزامية، هي:

● توفير المعلومات والاستشارات وخدمات التدريب لأصحاب العمل وللعمال، سواء أكان ذلك متعلقاً بمنع المنازعات أو تسويتها؛

● التوفيق/الوساطة في المنازعات؛

● تحكيم المنازعات.

وتوحي هذه الوظائف بهيكل يتكون من ثلاث دوائر أو شعب تدعمها أقسام أو وحدات أخرى بما يلي:

● المالية والإدارة، بما في ذلك المشتريات، ومراقبة الأصول، وإدارة المساحات وصيانة المباني؛

● إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التوظيف، وحراك الموظفين، والتدريب وتقييم الأداء؛

● إدارة أنظمة الحاسوب، بما في ذلك التخطيط لنظم إدارة القضايا وتشغيلها؛

● إدارة المعلومات، بما في ذلك استثارة الوعي، والعلاقات مع وسائل الإعلام، وتطوير الموقع الإلكتروني.

ويجب أن ترشد الأهداف والغايات كل جزء من أجزاء الهيكلية، سواء كان دائرة أو شعبة أو قسماً أو وحدة أو مكتباً فرعياً. وينبغي أن تكون الأهداف واضحة ومُفصلة وواقعية وذات إطار زمني وقابلة للقياس إذا أُريد تطبيق غايات الأداء. وتوضع الأهداف بالتشاور مع الموظفين المتأثرين بها لأنها عندئذ ستكون واقعية وقابلة للتحقيق على الأغلب.

الإجراءات التشغيلية

يجب أن تكون النُظم والإجراءات موضوعة وجاهزة إن كان لنظام إدارة المنازعات أن يعمل بفاعلية ونجاعة. ويجب أن تكون الإجراءات واضحة وبسيطة بالقدر الممكن وتستوفي متطلبات الإدارة السديدة.

المعلومات والاستشارات وخدمات التدريب

إليك بعض الأمثلة عن الأنشطة التي تحتاج إلى أنظمة وإجراءات تشغيلية كي تدعم تقديم المعلومات والاستشارات وخدمات التدريب:

● استقبال طلبات الحصول على مساعدة من العملاء؛

● تقييم احتياجات العملاء؛

● الاستجابة لطلبات الحصول على المساعدة من خلال تصميم أنشطة تدريب مُصممة لغرض خاص، أو توفير النصح والمساعدة قبل عملية التفاوض، أو إسداء النصح حول تأسيس نُظم معالجة المظالم، من قبيل المثال؛

● تحديد رسوم المساعدات المُخطط لها؛

● تخصيص طاقم لتقديم الخدمات؛

● استخدام متعاقدين لتقديم خدمات محددة؛

● تحصيل الرسوم مقابل الخدمات المقدمة؛

● تقييم أداء الخدمات وتقييم أثر ما بعد الخدمة؛



- جمع البيانات الإحصائية والتبليغ عنها، بما فيها إحصاءات سوق العمل وتسوية المنازعات، وذلك فيما يصب في مصلحة إدارة النظام والأطراف المعنية.

التوفيق/الوساطة

تتطلب عملية تقديم خدمات التوفيق وجود نُظم وإجراءات تشغيلية في المجالات التالية على الأقل:

- استلام الإشعارات الخاصة بالمنازعات التي ستخضع لعملية التوفيق (وعادة ما يكون ذلك على نماذج الإحالة لخدمة التوفيق/الوساطة) أو تحديد الأطراف التي قد تكون مهتمة بخدمات التوفيق/الوساطة؛
- تقديم خدمات التوفيق/الوساطة وإقناع الأطراف المتنازعة بأن عملية التوفيق تصب في مصلحتهم، في الحالات التي لم تطلب فيها الأطراف الحصول على مثل هذه الخدمات؛
- تقييم طلب الحصول على خدمة التوفيق؛
- تعيين الموظف المناسب لتنفيذ عملية التوفيق/الوساطة؛
- التعامل مع القضايا التي يكون فيها تضارب مصالح بالنسبة للموفق القائم عليها؛
- تحديد وتلبية احتياجات سير القضايا، بما في ذلك الأماكن واللغات والمتطلبات الأخرى اللازمة؛
- إشعار الأطراف بتاريخ وموعد ومكان تنفيذ عملية التوفيق/الوساطة؛
- إعلام الأطراف بطبيعة عملية التوفيق/الوساطة؛
- تنفيذ عملية التوفيق/الوساطة فعلياً (وقد ينطوي ذلك على إعداد أدلة إجرائية أو مطبوعات مكتبية للموفقين/الوسطاء الأقل تمرساً)؛
- إعداد التقارير حول نتائج عملية التوفيق/الوساطة؛
- إعداد سجل لتدوين كافة القضايا التي لم تُحل ولن تخضع مجدداً للتوفيق/الوساطة؛
- إدخال المعلومات في نظام معلومات إدارة القضايا؛

- التأكد من إطلاع الأطراف حول الخطوات اللاحقة التي ينبغي اتخاذها في حال وصلت الأمور إلى طريق مسدود.

التحكيم

يتطلب توفير خدمات التحكيم إلى وجود نُظم وإجراءات تشغيلية في المجالات التالية:

- استلام طلبات الحصول على خدمة التحكيم (عادة على نموذج طلب التحكيم)؛
- تعيين مأمور لإجراء التحكيم؛
- تعيين مأمور عندما لا تتفق الأطراف على شخص معين؛
- تعيين مأمور آخر عندما لا يرغب أحد الأطراف أو كلاهما في أن يكون من يتولى التحكيم هو ذات الشخص الذي تولى عملية التوفيق بينهما؛
- إشعار الأطراف بتاريخ وموعد ومكان تنفيذ التحكيم؛
- إعلام الأطراف بطبيعة عملية التحكيم؛
- تنفيذ عملية التحكيم فعلياً (وقد ينطوي ذلك على إعداد أدلة إجرائية أو مطبوعات مكتبية للمحكمين الأقل تمرساً)؛
- إعداد التقارير حول نتائج عملية التحكيم؛
- إصدار القرار أو الحكم؛
- ضمان جودة القرار قبل إصداره؛
- إدخال المعلومات في نظام معلومات إدارة القضايا.



بحث هذا الفصل في قضايا السياسات المتعلقة بإنشاء هيئة مستقلة لتسوية المنازعات أو ما يماثلها من أجهزة، كما قدم فكرة عامة حول القضايا القانونية التي يجب معالجتها كي توفر الهوية القانونية اللازمة لهذه الهيئة.

وحالما يتم إنشاء الهيئة بموجب قانون، يجب أن يعمل القانون على استحداث هيكليات وإجراءات تشغيلية لضمان تقديم خدمات ذات جودة إلى عملائها وبذلك تحقق أهدافها الأساسية.

الهيكلية هي نتاج الوظائف، والوظائف هي محصلة الرؤية والرسالة. وتنبتق الهيكلية من الأهداف التي تسعى منظمة بعينها إلى تحقيقها.

والمسؤوليات الوظيفية الرئيسية الثلاث لأي هيئة مستقلة هي: تقديم خدمة منع المنازعات، وخدمات التوفيق/الوساطة، وخدمات التحكيم.

وينبغي أن تدعم الهيكلية في الميدان وفي المقر الرئيسي هذه المجالات الثلاثة.

كما ينبغي أن توفر الهيكلية الدعم في مجال المالية والإدارة، والموارد البشرية، وخدمات الحاسوب وإدارة المعلومات.

ملاحظات



الفصل الخامس استشارة الوعي وتوفير المعلومات

- 119 إشراك الشركاء الاجتماعيين
- 120 أنشطة استشارة الوعي المدعومة
- 120 استشارة الوعي: نشاط مستمر

الفصل الخامس

استشارة الوعي وتوفير المعلومات

تقع على سلطة تسوية منازعات العمل مسؤولية تعريف عملائها بشأن وجودها والسياسات التي تطبقها والقوانين التي تديرها. ولكي تضمن دراية المستخدم المستقبلي بشأن الخدمات المتاحة وإجراءات الوصول إليها، يجب توفير الموارد اللازمة لدعم طيف من أنشطة استشارة الوعي ونقل المعلومات.

وتكون بعض أنشطة التوعية والمعلومات ذات طبيعة عامة وتركز على الترويج كي تضمن أن طبيعة وأهداف ووظائف نظام تسوية منازعات العمل باتت معروفة ومفهومة. وتعتبر الوسائط المطبوعة والإلكترونية وتكنولوجيا الحاسوب من المكونات الأساسية لهذا النوع من الاتصالات.

والبعض الآخر من أنشطة التوعية والمعلومات تتعلق مباشرة بعمليات وإجراءات الوصول إلى الخدمات التي يوفرها النظام. ويجب أن يلبي هذا النوع من المعلومات المتخصصة احتياجات مختلف فئات المستخدمين، وأن يتم توفيره بلغة بسيطة وصيغة سهلة. وبوسع تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك المواقع الإلكترونية المبتكرة وخطوط المساعدة الهاتفية وأنظمة الرسائل الإلكترونية، أن تكفل توفير المعلومات المتخصصة لكل من يحتاج إليها.

وكما هي الحال مع وظائف نظام إدارة المنازعات الأخرى، يجب إدارة مهام استشارة الوعي وتوفير المعلومات ذات الصلة بشكل جيد، وينبغي مواصلة ردها بالموارد الكافية.



إنَّ عملية التغيير الناجحة تقتضي إعلام أولئك المتأثرين بالتغييرات المقترحة والفعلية بشأن حقوقهم وواجباتهم. ويتجلى ذلك في توصية منظمة العمل الدولية رقم 113 بشأن التشاور والتعاون بين السلطات العامة ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال على المستويين الصناعي والوطني (1960). وتؤكد هذه التوصية على أهمية التشاور مع الشركاء الاجتماعيين بشأن إعداد وتطبيق القوانين واللوائح التي تؤثر على مصالحهم، وبشأن إنشاء وأداء الأجهزة الوطنية.

أما فيما يتعلق بالتهج الجديدة لمنع المنازعات وتسويتها، فيجب أن تبدأ العملية عند مرحلة صياغة السياسة. وفي حين أنَّ ممثلي الأطراف المعنية الرئيسية المشاركة في وضع السياسة العامة قد يتمتعون بدراية جيدة بشأن مقاصد السياسة، إلا أنَّ مناصريهم قد لا يكونون على ذات الدرجة من المعرفة. وعلى نحو مماثل، فإنَّ ممثلي الأطراف المعنية المشاركين في صياغة القوانين قد لا يتخذون الخطوات اللازمة التي تضمن توعية مناصريهم بشأن حقوقهم ومسؤولياتهم القانونية حالما تُسن التشريعات.

وفي مرحلة تطوير السياسة، تحتاج عملية استثارة الوعي إلى وجود ترتيبات معينة من أجل:

- نشر محتوى مقترحات السياسة؛
 - دعوة الأفراد والمؤسسات إلى تقديم تعليقاتهم على تدخلات السياسة المقترحة؛
 - دعوة الجمهور إلى تقديم تعليقاته على مقترحات السياسة؛
 - الإشعار باستلام جميع التعليقات.
- وتعتمد أساليب استثارة الوعي على الموارد المتاحة للجهة القائمة على التغيير، والتي قد تشمل على إيصال المعلومات من خلال:
- الوسائط المطبوعة عموماً، بما في ذلك، المقالات والأعمدة الدورية والكتيبات والرسائل الإخبارية والبوسترات؛
 - الوسائط المطبوعة المتاحة للمناصرين الرئيسيين، أي منظمات أصحاب العمل والنقابات العمالية؛
 - البرامج الإذاعية؛



● الأخبار التلفزيونية العامة، والفترات المخصصة للإعلانات؛

● المواقع الإلكترونية لجميع المؤسسات المعنية، أو استخدام مختلف أشكال مواقع التواصل الاجتماعي؛

● الاجتماعات العامة والمهرجانات؛

● خطوط المساعدة الهاتفية.

ويُعتبر استخدام المواقع والاتصالات الإلكترونية جزءاً رئيسياً من وسائل التوعية الحديثة ومكوناً ضرورياً لنظام إدارة منازعات العمل. وعليه، يجدر بعملية التخطيط والإدارة المستمرة لنظم الاتصالات هذه أن تحتل أولوية عليا.

وواجب الحكومة، بصفتها الجهة القائمة على التغيير، أن تضمن نشر مقترحات السياسة بصورة تفهمها الفئات التي قد تتأثر بالتغييرات المقترحة. وعلى الحكومات أن تكفل توفير الموارد اللازمة لمثل هذه الحملات الإعلانية والاستخدام الفعال للموارد استناداً إلى عمليات تقييم دورية.

في مرحلة سن القانون، أي حينما يُصبح المشروع قانوناً، تتخذ عملية استثارة الوعي بُعداً جديداً لأن حقوق وواجبات أصحاب العمل والعمال تكون على المحك. فلا تعود الأطراف المعنية مهتمة بمقاصد السياسة فحسب، بل بكل ما هو مطلوب منها كي تلتزم بالقانون أيضاً.

وفي ظل هذه الظروف، يجب أن تركز عملية استثارة الوعي على ما يلي:

● تزويد أصحاب العمل والعمال ببيان واضح جداً حول محتوى القانون؛

● توفير معلومات بشأن كل ما ينبغي لأصحاب العمل وللعمال القيام به امتثالاً للقانون؛

● الترتيبات التي ستوضع لضمان الامتثال؛

● العقوبات التي ستُطبق في حال عدم الامتثال؛

● العملية التي ستُتبع في حال تم الاعتراض على وقائع عدم الامتثال.

وحالها حال التوعية بشأن المسائل المتعلقة بالسياسات العامة، حيث يمكن إيصال المعلومات بشأن القوانين والإجراءات من خلال الوسائط المطبوعة والوسائل الإلكترونية والمواقع الإلكترونية التفاعلية وشبكات البث العامة ولوحات الإعلان في أماكن العمل

والاجتماعات وجلسات التدريب. وينبغي أن تُكيف أنشطة استثارة الوعي بشأن القوانين والإجراءات حسب احتياجات كل فئة من فئات المستخدمين. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تقديم محتويات تفصيلية بطريقة تضمن إبلاغ واستيعاب مضمون الرسالة بشكل تام.

وفي المرحلة التنفيذية، تتخذ التوعية وتقديم المعلومات بُعداً آخر تماماً.

ففي هذه المرحلة تبرز أهمية تحديد مختلف الفئات المُستهدفة التي تحتاج إلى أنشطة التوعية وتقديم المعلومات وتستفيد منها. ومن بين هذه الفئات:

● جمعيات أصحاب العمل؛

● أصحاب العمل؛

● نقابات العمال؛

● الموظفون غير المنتسبين إلى نقابة؛

● الأشخاص الذين على وشك الانضمام إلى القوى العاملة للمرة الأولى؛

● المنظمات غير الحكومية؛

● مراكز الاستشارات المجتمعية.

وتختلف طرائق صياغة محتوى المعلومات وطريقة إيصالها إلى المُتلقي اختلافاً كبيراً. فمثلاً، المعلومات الموجهة للموظفين الأُميين يجب أن تستند إلى الصوت والصور المرئية، أو تُقدم من خلال جلسات الحوار التي يُنفذها موظفو سلطة إدارة المنازعات، أو من خلال خطوط المساعدة الهاتفية.

والمعلومات الموجهة إلى المدارس حول منع المنازعات وتسويتها بهدف إفادة الأشخاص الذين سينضمون إلى القوى العاملة في المستقبل القريب، سوف تكون مختلفة من حيث المضمون والتشديد عن تلك الموجهة إلى الموظفين الذين يتمتعون بسنوات من الخبرة.

ومن الضروري أيضاً أن تُميّز بين التوعية العامة وتقديم المعلومات المتخصصة.

التوعية العامة: تختلف التوعية العامة من حيث طبيعة الأنشطة الترويجية المصممة لاستثارة وعي الفئات المستهدفة إزاء عمل سلطة إدارة منازعات العمل. وإحدى الطرائق المتبعة لذلك، طريقة الرسائل التي تُقدم بالاستعانة بالمشاهير ذوي السمعة الطيبة



والأبطال المحليين (الرياضيين والمرفهين) عبر شاشة التلفزيون والإعلام المطبوع. وغالباً ما تكون هذه الرسائل قصيرة وتُكرر على فترات منتظمة بغية إعلام الناس بتوفر المساعدة عند نشوء المنازعات، وإعلامهم بإمكانية معالجة المشكلات دون الحاجة إلى اللجوء إلى المحاكم أو هيئات القضاء.

تقديم المعلومات المتخصصة: وتعنى هذه العملية بمساعدة الأشخاص الذين يسعون لاستعمال الخدمات التي تقدمها سلطة إدارة المنازعات. ويمكن تقديم المعلومات من خلال موقع السلطة الإلكتروني بأن يقوم المستخدمون بتحميل النماذج والمعلومات ذات الصلة التي توفرها الأجهزة الحكومية وجمعيات أصحاب العمل ونقابات العمال.

وقد تكون خطوط المساعدة الهاتفية مفيدة جداً، إذ تُمكن العملاء من التحدث إلى شخص مدرب ومطلع يستطيع تقديم المعلومات المناسبة وشرح طريقة عمل النظام وتوضيح الخطوات اللازمة لتقديم الشكاوى، بشكل مباشر.

ويكمن الجزء المهم الآخر بالنسبة لعملية تقديم المعلومات في التأكد من جودة تصميم النماذج التي تستخدمها سلطة إدارة المنازعات بحيث تقدم إرشادات تفصيلية للعملاء لمساعدتهم على تعبئتها. كما يجب أن تحتوي هذه النماذج على بعض المسائل القانونية،

مثلاً، أن عملية إحالة المنازعات لخدمة التوفيق لدى السلطة تقتضي اتباع إجراءات معينة. وتنطوي هذه الإجراءات في العادة على تعبئة نموذج الإحالة أو ما يماثله، على أن يحتوي النموذج على معلومات مهمة.

إنَّ النموذج المستخدم في جنوب أفريقيا لإحالة النزاع إلى خدمة التوفيق لدى هيئة التوفيق والوساطة والتحكيم يحتوي على معلومات مهمة بشأن بعض الأمور المهمة مثل:

- الغرض من النموذج؛
- صفة مُعبئ النموذج؛
- من يستلم النموذج المكتمل (غالباً مكتب الهيئة في المحافظة التي نشأ فيها النزاع)؛
- عناوين ومعلومات الاتصال الخاصة بجميع مكاتب الهيئة في المحافظات؛
- الإجراء الذي سوف يُنفذ فور تقديم النموذج (أنه سيتم تعيين أحد الموفقين لمحاولة تسوية النزاع خلال 30 يوماً من إشعاره)؛
- تنويه إلى احتمالية أن يتولى النزاع جهاز آخر (مثل مجلس مفاوضة أو مجلس قانوني) أو احتمالية أن يوضع قيد إجراءات خاصة، إن وجدت؛
- تنويه بوجود تسليم نسخة من النموذج للطرف الآخر وإثبات الاستلام؛
- معلومات خاصة بشأن المنازعات حول ممارسات العمل المُجحفة (ويشير إلى أنه يجب إحالة هذا النوع من المنازعات خلال 90 يوماً من الإجراء المتخذ أو الإقصاء الذي أدى إلى الممارسة المجحفة)؛
- معلومات حول توفر مترجمين للغات الرسمية في جنوب أفريقيا، وأنه يجوز للأطراف إحضار مترجمين على نفقتها الخاصة بالنسبة للغات الأخرى؛
- تقديم إرشاد بشأن كيفية تعبئة القسم المعنون "مظاهر خاصة/ معلومات إضافية" المتعلق بالنزاع (بما في ذلك المسائل التي تتعلق بدرجة الأهمية وعدد المتورطين في النزاع وقضايا العمل أو القضايا القانونية المهمة المتصلة به)؛
- معلومات حول متتالية التحكيم-التوفيق، وتشير إلى إمكانية إجراء التحكيم مباشرة بعد اخفاق التوفيق في تسوية القضية، وتنويه بشأن حق الطرف الذي يحيل النزاع بالاعتراض على متتالية التحكيم-التوفيق، إن رغب بذلك)؛
- تنويه بعدم جواز الاعتراض على متتالية التحكيم-التوفيق في النزاعات المتعلقة بفترة التجريب؛
- معلومات حول وجوب استلام الهيئة لمنازعات الفصل من العمل خلال 30 يوماً من تاريخ الفصل.



تتبنى هيئة التوفيق والوساطة والتحكيم نهجاً مماثلاً بشأن نموذج طلب خدمة التحكيم إذا لم تتوصل عملية التوفيق/الوساطة إلى حل للنزاع. ويُحقق النموذج غرضين، أولهما استثارة الوعي من خلال تزويد المعلومات والإرشادات، وثانيهما توفير التفاصيل حول الأطراف وموضوع النزاع.

ومن بين المعلومات المهمة المذكورة على النموذج:

- ضرورة التأكد من تسليم نسخة من النموذج إلى الطرف الآخر والبرهان المطلوب لإثبات تنفيذ ذلك؛
 - ضرورة أن يُرفق بالطلب شهادة تُظهر أنَّ عملية التوفيق لم تحل النزاع؛
 - معلومات حول ما يمكن فعله إن لم يرغب الطرف المتقدم للطلب بأن يتولى عملية التحكيم نفس المفوض الذي تولى عملية التوفيق؛
 - معلومات حول ما يمكن فعله إن اتفقت الأطراف على مفوض معين يتولى عملية التحكيم؛
 - معلومات حول ما يمكن فعله إن رغب طرف من الأطراف بأن يتولى عملية التحكيم أحد كبار المفوضين.
- ويمكن إدماج عملية استثارة الوعي وتزويد المعلومات في جوانب أخرى من عملية تسوية المنازعات. وبوسع نماذج طلب إجراءات التوفيق والتحكيم أن تضم معلومات قيمة وأن تقدم الإرشاد بشأن المتطلبات والإجراءات القانونية بطريقة بسيطة وميسرة.

إشراك الشركاء الاجتماعيين

لا تقع مسؤولية استثارة الوعي وتزويد المعلومات بشأن مسائل منع المنازعات وتسويتها على الدائرة الحكومية المعنية أو جهاز قانوني لوحده. فالنقابات العمالية ومنظمات أصحاب العمل يضطلعون بدور حيوي في هذا الأمر أيضاً.

وبإمكانهم، من خلال شبكاتهم، التواصل مباشرة مع الأعضاء وإعلامهم بكافة السياسات والقوانين والإجراءات التشغيلية الجديدة التي يجب الالتزام بها في حال تورط أحد الأعضاء بنزاع عمل.

أنشطة استشارة الوعي المدعومة

تعتبر محدودية الموارد من التحديات الدائمة التي تواجه أنشطة استشارة الوعي الخاصة بسلطات منع منازعات العمل وتسويتها. وبوسع نقابات العمال ومنظمات أصحاب العمل تمويل مثل هذه الأنشطة من خلال مساهمات أعضائها المحليين وارتباطاتها الدولية، ولكن عادة ما تتكل الدوائر الحكومية والأجهزة القانونية عند تنفيذ هذه الأنشطة على مخصصات موازنة الحكومة (أي التمويل المتأتي من دافعي الضرائب).

وهنا قد يتساءل المرء حول جواز تنفيذ أنشطة استشارة الوعي من خلال مساندة جهات راعية، لا سيما من قطاع الشركات. إنَّ مبدأ الرعاية قد يُعتبر مساساً باستقلالية هيئة ذات إدارة ذاتية أو مساساً بحياد دائرة حكومية معينة. ولكن بوسع التشريعات التي تأسست الهيئات بموجبها أن تسمح لمثل هذه الأجهزة بتلقي التبرعات والمنح، ولكن في هذه الحالة يجب أن تكون المبادئ الإرشادية مُعدة بحيث تضمن حماية استقلاليتها وحيادها. ومن الأمثلة على ذلك، أن تخرج حملة التوعية باسم الهيئة ويشترك قطاع الشركات مع نقابات العمال في تمويلها بالتساوي، مما يجعل الأمر أكثر قبولاً من لو موّل الحملة قطاع الشركات لوحده.

ولكن قد تؤمن سلطة إدارة منازعات العمل التمويل اللازم من خلال عملائها دون المساس باستقلاليتهما. فمثلاً، إن أجرت السلطة دورة تدريبية ناجحة لأحد العملاء، عندئذ وبكل بساطة بوسعها أن تطلب إلى العميل "هل نستطيع أن نعمم ما فعلناه من أجلك؟" فإنَّ الترويج لقصص النجاح يُعد جزءاً مهماً في عملية استشارة الوعي.

استشارة الوعي: نشاط مستمر

لا تقتصر أنشطة استشارة الوعي وتزويد المعلومات على حالات إطلاق سياسات جديدة أو سن قوانين جديدة فقط. ويجب على سلطة إدارة المنازعات أن تبذل ما في وسعها لإيصال إجراءاتها وعملياتها إلى عملائها بوضوح وسلاسة، وتحديث المعلومات التي توفرها لهم وللجمهور بانتظام.



ويجب أن يشتمل الهيكل التنظيمي للسلطة على مهام خاصة بشأن نشر المعلومات واستثارة الوعي باعتبارهما من المكونات الأصلية والضرورية فيه، ولا ينبغي للسلطة أن تعتبرها كأمر هامشية ذات أولوية دنيا.

إنَّ مسألة مراقبة الأداء التي يتناولها الفصل السابع تنطبق أيضاً على أنشطة استثارة الوعي وتزويد المعلومات التي تنفذها سلطة إدارة المنازعات. وينبغي للسلطة تقييم درجة تحقق المنافع المنتظرة من حملات التوعية والترويج. ومن هذه المنافع، تشجيع الأطراف المتنازعة على اللجوء إلى خدمات التوفيق/الوساطة والتحكيم بدلاً من اللجوء إلى المحاكم.

تعتبر استثارة الوعي بشأن الجوانب المتعلقة بالسياسات والقوانين والجوانب التشغيلية لعمليات منع المنازعات وتسويتها، مكوناً رئيسياً من مكونات الإدارة السديدة التي ترتبط بمبادئ المشاركة والشفافية والشمولية.

ومن شأن حملات التوعية المبتكرة أن تُيسر عملية التغيير والتحول من النظام القديم إلى الجديد، وتُعزز من آفاق الترتيبات الجديدة التي تمت الموافقة عليها وبوشر بتنفيذها.

ويوفر التطور المستمر الذي يشهده مجال تكنولوجيا المعلومات الوسائل المناسبة لإيصال المعلومات بصورة واسعة وسريعة ولجماهير عامة أو خاصة على حد سواء.

ملاحظات



الفصل السادس تحسين الأداء

- التدريب وقضايا ذات صلة 128
- مهارات متخصصة 132
- قواعد السلوك 143
- أنظمة معلومات إدارة القضايا 148

الفصل السادس تحسين الأداء

يُركز هذا الفصل على قضايا تتعلق بتحسين أداء نظام تسوية منازعات العمل. وسواء كان النظام خاضعاً لمسؤولية دائرة عمل أو هيئة مستقلة، سيظل نطاق تحسين الأداء حاضراً.

ويركز هذا الفصل على أربعة مجالات رئيسية محتملة لتحسين الأداء، وهي: تدريب وتطوير الموظفين؛ تطوير المهارات في مجالات متخصصة؛ الأنظمة الحاسوبية لإدارة القضايا؛ قواعد السلوك/التصرف الموجهة للموظفين. وتتمتع هذه القضايا بنفس القدر من الأهمية سواء بالنسبة لأنظمة تسوية منازعات العمل المستقلة أو التي تديرها الحكومة.

ومما لا شك فيه، أنَّ هذه القضايا الأربع تثقل كاهل برنامج التحسين. ولكن إن عولجت بشكل منتظم وجدي، تستطيع أن تحسن من فعالية وكفاءة أي نظام لإدارة المنازعات، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.



التدريب وقضايا ذات صلة

عندما تركز استراتيجية التغيير على تنشيط نظام إدارة المنازعات الموجود بدلاً من استحداث نظام جديد، يظل الموظفون في مناصبهم. ولكن يجب الأخذ بالاعتبار عملية إعادة تدريب الموظفين الموجودين استناداً إلى تقييم الاحتياجات، ويجب تصميم برنامج تدريب يساهم في تحقيق الغايات المرجوة من التنشيط.

وقد يكون من المفيد إجراء عملية تدقيق على أداء الموظفين لمعرفة فعالية استخدام الموارد البشرية الموجودة قبل الانتقال إلى تنفيذ أي برنامج تدريب. ولكن قد تبدو عمليات التدقيق وكأنها تهدد وجود الموظفين، لا سيما إن اعتبرت في نظر الموظف كوسيلة لتبرير تقليص العمالة أو النفقات. وحيثما انتشرت هذه المواقف، كان من الضروري اتخاذ بعض الخطوات قبل إجراء التدقيق أو المباشرة بتمرين التقييم، بغية طمأنة الموظفين بأن الهدف من ذلك تحسين الأداء الكلي وتحديد احتياجات التدريب وتحديد مواطن التقصير في الاستفادة من مواهب الموظفين، وليس تحديد الأسماء المرشحة للخضوع لتقليص النفقات.

وإن انطوت استراتيجية التغيير على استحداث مؤسسة جديدة، تبقى مسألة التوظيف والتدريب من بين المكونات العديدة لعملية التغيير الكلية. ولكنها قد تشكل المكونات الأكثر صعوبة في عملية التغيير.

يجب إعداد خطة توظيف تعكس هدف المؤسسة وغاياتها، بما في ذلك إجمالي عدد الموظفين المطلوب، وعدد الموظفين الإداريين والتقنيين وموظفي الدعم، وشروط وأحكام الاستخدام، وتوزيع الموظفين في نظام لا مركزي لتسوية المنازعات.

وينبغي إعداد الوصف الوظيفي لجميع الوظائف. ومع أن البعض منها ذو طبيعة عامة إلا إنه يجب توفير تفاصيل المهام المتصلة بها، بما في ذلك مؤشرات وأهداف الأداء، عند اللزوم.

- يجب وضع المؤهلات المطلوبة لكل منصب.
- يجب إعداد وتعميم إعلانات الوظائف.
- يجب وضع معايير الاختيار بما في ذلك الكفاءات المطلوبة وخصائصها.
- يجب أن تقوم لجنة غير منحازة بإجراء مقابلات التوظيف.
- يجب تعيين الموظفين.
- يجب عقد جلسات التوجيه ودورات التدريب التمهيدي.
- يجب إعداد الأدلة المكتوبة بما في ذلك دليل "ماذا عليك أن تفعل" و"كيف تفعل ذلك".



حينما تأخذ مؤسسة جديدة مسؤولية تسوية النزاعات من مؤسسة موجودة أو دائرة حكومية أو وزارة، قد تكون مسألة تعيين الموظفين معقدة على وجه الخصوص. فهل يتم استيعاب الموفقين/الوسطاء والمحكمين الموجودين أو مسؤولي العمل الذين يضلعون ببعض مهام تسوية النزاعات (كمفتشي العمل ومسؤولي العلاقات الصناعية ومساعدى المفوضين) في النظام الجديد؟

يجب تناول مسألة استيعاب الموظفين الموجودين تلقائياً في النظام الجديد بحذر وعناية، لا سيما إن كان أدائهم الضعيف من ضمن دوافع استحداث مؤسسة جديدة. ويجب في كل الأحوال السماح لهم بتقديم طلبات التوظيف في المؤسسة الجديدة. ولكن، إن رُفضت طلباتهم يجب إعادة توزيعهم ضمن إدارة العمل ذاتها أو ضمن مراتب الخدمة العامة. وتبرز أهمية مسألة استيعاب الموظفين الموجودين عندما تتغير الظروف الاجتماعية-الاقتصادية الخاصة بدولة ما. وقد يُسبب إنشاء مؤسسة جديدة باستخدام الموظفين الموجودين مشكلات تتعلق بمصادقية وشرعية المؤسسة بحد ذاتها أو الحكومة التي أنشأتها، لأنه قد ينشأ لدى العملاء اعتقاد بأن الأمور لم تتغير فعلياً.

التدريب الفعال

يُعد التدريب مكوناً أساسياً لأي استراتيجية تغيير. ولأن تكلفته باهظة يجب التخطيط له بعناية ودقة إن كان الهدف استخدام الموارد بكفاءة والوصول إلى درجة الفعالية في الأداء. إن أثر التدريب المُصمم لغرض معين أو الذي يوجهه ويقدمه مزودو خدمة التدريب، غالباً ما يكون محدوداً. ويعود ذلك لأسباب عديدة منها: أنه قد لا يعكس احتياجات المشاركين الحقيقية، أو قد يجري تقديمه بشكل ضعيف، أو قد يُسيطر المدرب على مجرياته، أو قد يكون نظرياً إلى حد كبير، أو قد يفتقر إلى المواد الداعمة و/أو المتابعة.

وفي حين يهتم التعليم بتطوير القدرة الفكرية بشكل عام، يهتم التدريب بتطوير قدرات متخصصة تعمل على تمكين الفرد من أداء مهمة أو مجموعة من المهام الخاصة حسب المعيار المطلوب.

ويحتاج التدريب الفعال إلى ما يلي:

● وصف وظيفي يتناول المهام الواجب أدائها بشكل واضح ومفصل؛

- تقييم لمستويات الأداء الموجودة من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع المتوقع، وبذلك يتم تحديد الثغرات في الأداء؛
- تقييم يوضح إمكانية معالجة الثغرات في الأداء من خلال التدريب عوضاً عن تدخلات أخرى؛
- شرح أهداف نشاط التدريب بصورة واضحة؛
- تصميم نشاط التدريب بحيث يربط محتوى التدريب مع الأهداف المذكورة؛
- تحديد أساليب التدريب التي تربط المحتوى بالأهداف؛
- تسلسل تعليمي مناسب؛
- مراعاة احتياجات المشاركين كمتعلمين كبار؛
- مدربين أكفاء على دراية بأساليب التعلم التفاعلي ويحظون بثقة المتدربين؛
- إعداد واستخدام مواد داعمة بما فيها المواد السمعية والبصرية؛
- أنشطة تقييم ومتابعة بهدف تحديد درجة مساهمة التدريب المُقدم فعلياً في تحسين الأداء، وليس على مستوى المُتدرب فحسب بل على مستوى المنظمة ككل.



عملية التدريب



في بعض الأحيان، تُهدر موارد التدريب بسبب الإخفاق في تحديد ما يحتاج إليه أحد الأفراد أو مجموعة معينة من أجل تحسين الأداء. ويجب تناول عملية تحديد الاحتياجات بطريقة نظامية من خلال إجراء الدراسات الاستقصائية، وإجراء المقابلات مع الموظفين، ودراسة تقاريرهم، وتحليل البيانات الإحصائية، وإجراء المناقشات مع العملاء، وتقارير تقييم الأداء، وملاحظة الموظفين وهم على رأس عملهم.

وبالطبع ستكون هناك بعض أنشطة التدريب التي لا تتعلق باحتياجات معينة ولكنها ذات طبيعة عامة تهدف إلى توفير معارف جديدة وتزيد من القدرة الفكرية بدلاً من تطوير مهارات محددة. وينبغي أيضاً تشجيع مثل هذه الأنشطة التي تعاون الأفراد جيداً، وأفضل أشكالها جلسات التعلم الفردية التي تُحدد سرعة سيرها ذاتياً، إن توفر لها المواد المناسبة.

لقد استفادت أنشطة التدريب إلى حد كبير من تكنولوجيا الحاسوب، حيث أصبح من السهل إيصال مادة التدريب، وأصبح بالإمكان عقدتها في أي مكان تتوفر فيه خدمة الإنترنت والحواسيب، وأصبح من السهل على الأفراد التعلم بالسرعة التي يرغبون، وأصبح بالإمكان تحقيق التعلم التفاعلي، والوصول إلى أعداد كبيرة من المتدربين.

ويمكن تقديم التدريب إما من خلال مزودي خدمات تدريب من خارج نطاق دائرة العمل أو الهيئة المستقلة، أو من خلال وحدة متخصصة داخل المنظمة تكون مزودة بمدرسين محترفين وتتولى تدريب وتطوير الموظفين. ومهما كان الأسلوب المعتمد، فإن إعداد برنامج تدريب سنوي يُغطي المنظمة بأسرها يجلب العديد من المنافع، لأنه يعمل على إيجاد نهج نظامي ومُنسق لتحسين الأداء من خلال التدريب والأنشطة ذات الصلة.

تدريب المديرين

لا يعتمد نجاح استراتيجية التغيير على قدرات الموفقين/الوسطاء والمحكمين وموظفي الدعم التابعين للنظام فحسب، بل على قدرات مديري النظام أيضاً. فالمديرون مسؤولون عن أداء مهامهم الخاصة وعن أداء الآخرين. ولهذا، ينبغي اختيارهم وتدريبهم من أجل تمكينهم من قيادة وتحفيز الآخرين، وتحليل وتفسير المعلومات، وتحديد المشاكل واتخاذ القرارات، ومراقبة الأداء وتقييم النتائج.

وينبغي لسلطة إدارة المنازعات، أدائرة حكومية كانت أم هيئة مستقلة، أن تتخذ الخطوات اللازمة لضمان مقدرة المدير على أداء المهام المذكورة في الوصف الوظيفي إلى حد مقبول. إن جلسات التدريب الجماعية المُصممة جيداً إضافة إلى نظام التعلم المهيكل والذي يضبط سرعته بنفسه، بوسعهم إضفاء مساهمة مهمة على تحسين إدارة النظام بأكمله وإدارة مكوناته الأخرى.

مهارات متخصصة

يحتاج نظام إدارة المنازعات الفعال إلى موظفين يتمتعون بالمهارات والقدرات اللازمة لطيف من المهام، بما في ذلك، الرسائل الخطية والشفهية، إعداد التقارير، تحديد المشاكل



وحلها، إدارة الوقت والتخطيط، قدرات التحليل، والانتباه للتفاصيل والدراية بتطبيقات الحاسوب ذات الصلة.

ومن المهارات ذات الأهمية الخاصة، تلك المهارات المطلوبة من الموظفين في ثلاثة مجالات وظيفية رئيسية، هي:

- منع المنازعات؛
- حل المنازعات من خلال التوفيق/الوساطة؛
- تسوية المنازعات من خلال التحكيم.

منع المنازعات

في عالم العمل، من المحتمل حدوث خلافات وفروقات وتنافر وشقاق ومنازعات بين العمال وأصحاب العمل. وفي بعض الأحيان يكون الخلاف صغيراً ويحل بسرعة داخل مكان العمل، ولكن في أحيان أخرى يكون كبيراً وذا آثار جانبية تتعدى مكان العمل نفسه.

ولن تعمل خدمات منع المنازعات على التخلص من الخلافات، بل أنها تضع الخلافات في سياق مختلف، مما يتيح للأطراف حل مشاكلهم داخل مكان العمل دون أن تعطل إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

وفي ظل هذا السياق، فإنَّ منع النزاع لا يعني "عدم وجوده"، ولكنه يعمل على إشراك أنواع مختلفة من الأنشطة غير الخصامية التي تنشئ السلام في مكان العمل، وبهذا تتم معالجة المنازعات:

- بسرعة؛
- بإنصاف؛
- بسلام؛
- بطريقة منظمة.

ويتطلب تحقيق هذا الأمر أن يتم في منشأة العمل تطبيق النُظم التي تبني الحوار وتحول دون تفاقم المنازعات التي قد تنشأ. وينطبق أسلوب نُظم منع المنازعات على

الخلافات الفردية والجماعية على حد سواء، ويجب أن تُطور هذه النُظم بحيث تحترم دور نقابات العمال في مثل هذه المسائل.

وتستطيع المنشآت تطوير النُظم هذه بمبادرة منها، من خلال الحوار الذي ينطوي على مشاورات أو مفاوضات أو توليفة منها. وبدلاً من ذلك، يمكن للمنشآت أن تستدعي خدمات أخصائيين في العلاقات الصناعية، كطرف ثالث، من أجل إسداء المشورة وتوفير المساعدة على تأسيس نُظم وإجراءات قابلة للتطبيق. وهناك عدة تدخلات ممكنة، حسب حجم المنشأة وطبيعة النظام الموجود وبيئة العلاقات الصناعية السائدة والموارد المتاحة لأنشطة منع المنازعات.

ويمكن أن تُقدم خدمات الطرف الثالث الخبير من قبل:

● سلطة إدارة المنازعات (أدائرة حكومية كانت أم هيئة قانونية مستقلة)؛

● مستشارين من القطاع الخاص.

وتشمل الخدمات الفعلية المُقدمة ما يلي:

● بناء أساس للثقة والاحترام المتبادل بين العمال والإدارة، وإنشاء بيئة إيجابية في مكان العمل حيث يرغب الطرفان في التكلم مع بعضهما البعض من خلال تمارين بناء الثقافة والتدريب المشترك والبحوث المشتركة وتقاسم المعلومات؛

● مبادرات خاصة مُصممة لمنع تصعيد المنازعات، مثل إدخال ترتيبات وعمليات مؤسسية تعمل على إشراك العامل وتسمح بعرض المشاكل أمام الملأ ومعالجتها. وتشتمل هذه الترتيبات على آليات تشاورية تُتيح طرح المشاكل للنقاش واتخاذ قرارات تمثل نصائح قيمة بالنسبة للإدارة ولو أنها غير مُلزمة. وقد تشتمل أيضاً الترتيبات على منتديات تثار فيها المشاكل وتُحل من خلال التفاوض المُفضي إلى قرارات مُلزمة؛

● مبادرات خاصة مُصممة لحل الشكاوى الرسمية المكتوبة التي يُقدمها العمال ضد تصرفات تبدر من مديرهم أو زملائهم أو العملاء داخل مكان العمل، بالإضافة إلى مبادرات لمعالجة الشكاوى غير الرسمية من خلال عملية الوساطة في مكان العمل أو إحالتها إلى المسؤول عن المظالم. وعادة ما تتطلب هذه الترتيبات وجود إجراءات شكاوى تتيح إيصال الشكاوى وحلها داخل المنشأة. وبدلاً من ذلك، يمكن التعامل مع الشكاوى وفقاً لإجراءات التظلم الواردة في اتفاق المفاوضة الجماعية، إن وجد.



إشراك سلطة إدارة منازعات العمل

تُعتبر أنشطة منع المنازعات مُلكاً للمنشأة، بحيث يكون دور الأشخاص الخارجيين فيها مقصوداً على عمليات التيسير وتقديم النصح. ولكن هناك عدة مزايا لإشراك دائرة أو هيئة إدارة منازعات العمل في مثل هذه الأنشطة التيسيرية والإرشادية، منها:

- إعطاء الفرصة لموظفي الدائرة/الهيئة لزيارة المنشآت والتفاعل مع المديرين والعمال، وتقييم بيئة العلاقات الصناعية، والمشاركة في تطوير أنظمة مُصممة خصيصاً لتلائم احتياجات كل مكان عمل بذاته.
 - أن يكتسب موظفو الدائرة/الهيئة فهماً أكثر تفصيلاً بشأن العمليات التي تتم في مختلف الصناعات، مما يمنحهم فرصة التخصص في مجالات معينة كـ مجال النقل أو المجال البحري، أو التصنيع أو البناء والإنشاءات، إن لزم الأمر.
 - أن تتمكن الدائرة/الهيئة من توليد بعض الدخل من خدمات المعلومات والاستشارات والتدريب وغيرها من الخدمات التي يُقدمها موظفوها.
 - أن تستفيد الدائرة/الهيئة ككل من تعزيز صورتها وسمعتها كمنظمة محترفة ملتزمة بالحياد والعدل والكفاءة التقنية.
- أما مزايا ذلك من وجهة نظر المنشأة وبغض النظر عن الجهة التي تقدم خدمات منع المنازعات، سواء كانت دائرة/هيئة أم مستشارين من القطاع الخاص، فهي كما يلي:
- أنَّ المنشأة تطلب المساعدة طوعياً، وتسيطر على عملية تطوير النظام منذ لحظة البداية.
 - إمكانية تطوير نظام مُصمم خصيصاً لتلبية احتياجات منشأة بعينها.
 - أن يعمل الحوار القائم بين العمال والمديرين خلال عملية تطوير النظام على بناء الثقة المتبادلة، لا سيما إن قام بتيسيره شخص يتمتع بالكفاءة والخبرة.
 - تطوير نظام قابل للتطبيق وغير باهظ نسبياً.
 - أنَّ الطرف الثالث الخارجي يساعد على تحديد "نقاط إشعال الخلاف" المحتملة التي يمكن إسداء النصح بشأنها، إضافة إلى النصائح حول تطوير النظام عموماً.

● الحفاظ على سرية وخصوصية المنشأة.

تتطلب عملية تقديم خدمات منع النزاع أن يتمتع مزودو الخدمة بمهارات خاصة. وإضافة إلى قدرتهم على تقييم وضع العلاقات الصناعية بشكل موضوعي وحساس، يجب أن يتمتعوا بمستوى عالٍ من مهارات التيسير التي تُشجع على التفاعل بين العمال ومديريهم. ويحتاجون أيضاً إلى مهارات الاتصالات الفعالة، والقدرة على الإنصات والملاحظة، وإمكانية التصرف كخبراء مرجعيين عند اللزوم دون هيمنة، وأن يتمتعوا بصفات شخصية تُشجع على الثقة والاحترام بما فيها النزاهة واللباقة والصبر والحماس وأحياناً الظرافة.

خدمات التوفيق/الوساطة

عندما يعجز الحوار بين العمال وأصحاب العمل عن منع المنازعات أو تسويتها، تكمن الخطوة التالية في عملية التوفيق/الوساطة. ولا يمنع ذلك بكل الأحوال أن تُنفذ عملية التوفيق/الوساطة في أي وقت كان، حتى قبل استنفاد جميع الإجراءات الداخلية.

في بعض مجالات الاختصاص، يُميّز ما بين "التوفيق" و "الوساطة". ولكن لأغراض هذا المنشور لن يُميّز بينهما. ويُستخدم هنا مصطلح "التوفيق/الوساطة" لتغطية العملية التي:

● قبل بها الطرف الذي باشر بالإجراءات بمحض اختياره، وبعدها يُطلب من الطرف الآخر الانضمام إلى العملية؛

● تُعتبر امتداداً لعملية المفاوضة/المساومة بحيث تبدأ عندما تتعطل المفاوضات؛

● يتولى تنفيذها طرف ثالث مستقل ومحايّد لا يمتلك صلاحية اتخاذ قرار أو إصدار حكم؛

● يتولى تنفيذها شخص يكمن دوره في تيسير عملية التفاوض بهدف مساعدة الأطراف على إنتاج طيف واسع من الخيارات لدراستها والتوصل إلى حل مقبول من أطراف النزاع؛

● لا تتكبد فيها أطراف النزاع أية تكلفة (باستثناء تكلفة الوقت اللازم لحضور اجتماعات التوفيق والتحضير للمباحثات)؛

● تكون خاصة وسرية؛

● تكون تركيبتها سريعة وغير رسمية ومرنة؛



● تكون غير خصامية؛

● تحمل مخاطر قليلة، لأنها تدعم الحفاظ على استمرار العلاقة بين صاحب العمل والعامل، وتحسنها إن أمكن.

توفر عملية التوفيق/الوساطة وسيلة لاستكشاف المصالح المشتركة والمتضاربة لدى الأطراف، مما تُعتبر عملية مفيدة حتى في المنازعات على الحقوق. وفي بعض البلدان أيضاً، قد يتمتع الموفقون/الوسطاء بمعرفة متخصصة في صناعة معينة (كالنقل أو صناعة الكيماويات مثلاً) مما قد يكون قيماً لمساعدة أطراف النزاع على الخروج بخيارات.

النهج التقليدية مقابل النهج الحديثة

بما أن أساليب المفاوضة والمساومة تتغير بمرور الوقت، ثمة حاجة إلى تعديل دور الموفق/الوسيط لكي يواكبها.

المفاوضة على المواقف

في المفاوضة التقليدية، يقوم الموفقون/الوسطاء بتوفير المساعدة للأطراف المتنازعة المنخرطة بالمفاوضات على المواقف، حيث تتبادل الأطراف مقترحاتها بهدف الوصول إلى موقف مستهدف. يقوم الأطراف بعرض مطالب ومطالب مضادة تتسم بالمبالغة عادة، ودون أن يعرف كل طرف أو يأبه بمطالب الطرف الآخر. وتلغي المصالح المتنافرة المصالح المشتركة، بينما تحاول الأطراف جهداً الفوز بأكبر حصة من عائدات الإنتاج بواسطة عملية تخاصم تكون محصلتها عادة خسارة طرف مقابل ربح الطرف الآخر. أما مستقبل العلاقات بين العمال وأصحاب العمل فتحتل أولوية متدنية نسبياً لأن التركيز هنا يكون على الفوز الآتي.

أما في المفاوضة على المواقف، توضح الأطراف مواقفها ثم يحاولون الوصول إلى اتفاق من خلال تنازلات تدريجية والتلاقي عند نقطة معينة. وخلال هذا النهج، يتجه الموفق/الوسيط إلى التصرف كميصر وقناة تواصل بين الأطراف من خلال التركيز حصرياً على عملية التوفيق/الوساطة دون اقتراح أي حلول أو إجراءات تصحيحية قد تؤثر على النتيجة النهائية للتفاعلات.

وتبقى مهمة الموفق/الوسيط صعبة في ظل مثل هذه الأوضاع، ولكن المواقف الثابتة للأطراف المتنازعة لا توفر للموفق/الوسيط إلا مساحة محدودة للابتكار ولاستكشاف قضايا أوسع.

المفاوضة القائمة على المصالح

تشهد بعض الدول، اهتماماً متزايداً في عملية المفاوضة القائمة على المصالح، وهناك أدلة وافرة تشير إلى أن الإطار النظري لهذا النهج قد أشبع نقاشاً وتحليلاً، ولكن ما زال مدى نجاحه عملياً كبديل عن المفاوضة على المواقف، غير معروف.

تتميز المفاوضة القائمة على المصالح بعدد من المظاهر الأساسية، ألا وهي:

- قبول مصالح الطرفين كمصالح مشروعة يتم تغليبها كلما أمكن؛
- تناول قضايا التفاوض كمشاكل بغية حلها بشكل مشترك، بدلاً من اعتبارها منازعات يتم ربحها أو خسارتها؛
- تتعدى مصالح الطرفين مسألة تقاسم عائدات الإنتاج المتاحة إلى البحث في كيفية زيادتها؛
- اهتمام الأطراف بنتائج وبدائل مستدامة تساعد على بناء علاقاتهم المستقبلية.

وهذا النهج غير خصامي، ويمضي كل طرف وقتاً كبيراً في اكتشاف الأمور المهمة فعلياً بالنسبة للطرف الثاني. وقد ينطوي أيضاً على جلسات "مفتوحة"، حيث تُعرض الاحتياجات والمصالح ثم تناقش دون أن تتمخض النقاشات عن نتائج حقيقية. تبدأ المفاوضة القائمة على المصالح بافتراض أساسي مفاده أن المصالح المشتركة تحتل الأولوية العليا. ولكن في بعض الحالات، تكون مصالح العمال وأصحاب العمل متباعدة جداً، مثلاً، عندما يكون صاحب العمل مهتماً بالعمالة التعاقدية والاستعانة بالعمالة الخارجية، بينما يحرص العمال على تحقيق الأمن الوظيفي.

والتوفيق/الوساطة التي تكون امتداداً للمفاوضة القائمة على المصالح تختلف اختلافاً كبيراً عن التوفيق/الوساطة التي تكون امتداداً لنهج المفاوضة على المواقف التقليدي. فالمفاوضة القائمة على المصالح قد تتعرض لعقبات مما يستدعي مساعدة طرف ثالث، ولكن الموفق/الوسيط هنا يحتاج إلى معارف ومهارات جديدة تتعدى تلك التي تتطلبها



عملية التيسير إلى حد كبير. ومن المفروض أن يؤدي الموفق/الوسيط دور المعلم، والخبير المرجعي، والمُحوّل لمساعدة الأطراف على إدراك مصالحها واحتياجاتها المتبادلة، ولكن دون فرض أي حل للنزاع. وكما تحتاج الأطراف المتنازعة المنخرطة بالمفاوضات القائمة على المصالح إلى معارف ومهارات جديدة وتركيبية ذهنية مختلفة، كذلك الموفقون/الوسطاء. وتبعاً لذلك، يجب أن تُصمم الأنشطة التدريبية لأصحاب العمل وللعمال بحيث تضم بصورة مثلى جلسات تدريبية مشتركة، وأن يتم تدريب الموفقين/الوسطاء على مهارات وأساليب المفاوضة القائمة على المصالح.

ومن الناحية العملية، يجنح الموفقون/الوسطاء ذوو الخبرة إلى إيجاد النوع الصحيح من التدخلات بصرف النظر عن نهج المفاوضة التي تلجأ إليها الأطراف المتنازعة. فإذا ظهرت عقبة جراء اتباع نهج المفاوضة على المواقف، قد يرى الموفق/الوسيط الخبير فيها فرصة لإقحام بعض النهج القائمة على المصالح من خلال تشجيع الأطراف على التركيز على مصالحها المتبادلة والتحول عن مواقفها المتشبثة بها.

وإذا ظهرت عقبة جراء نهج المفاوضة القائمة على المصالح، عندئذ قد يحتاج الموفق/الوسيط إلى تذكير الأطراف بأن المصالح المشتركة لا توفر حلاً تلقائياً للمشكلات على الدوام، وأنه يجب القيام ببعض التنازلات لتحقيق ذلك.

ومن الناحية العملية، لا تمنح المفاوضة على المواقف من المفاوضة القائمة على المصالح والعكس صحيح. ويجب أن يستوعب الموفقون/الوسطاء الأكفاء ويستعدون لتطبيق كلا النهجين خلال سعيهم للتغلب على عقبات المفاوضة، ومساعدة الأطراف على الوصول إلى اتفاق.

ما التوفيق/الوساطة إلا مفاوضة مُعانة. وهذا يستدعي أن يعرف ويفهم الموفقون/الوسطاء أساسيات المساومة والمفاوضة في المقام الأول، بما في ذلك نهج المفاوضات المختلفة، إضافة إلى كيفية الاستفادة من هذه العمليات لمساعدة الأطراف المتنازعة على الوصول إلى اتفاق.

إن القدرات التي تحتاج إليها عملية التوفيق/الوساطة الناجحة هي عبارة عن توليفة من المعارف والمهارات والخبرات والصفات الشخصية التي تشتمل على الرغبة في الإنصات والصبر والأمانة والصدق وحس الدعابة.

الوصف الوظيفي

ينبغي تزويد الموفق/الوسيط بوصف وظيفي مكتوب فور تعيينه، وأن يُطلب إليه التوقيع على مدونة قواعد سلوك، وأن يُقدم له دورة تدريبية تمهيدية حول طبيعة وعمليات نظام إدارة المنازعات، وأن يتلقى تدريباً متخصصاً حول عملية التوفيق/الوساطة، ويُخصص له أحد المرشدين لكي يلازمه إذا لم تكن لديه الخبرة اللازمة في هذا المجال. كما يتم تزويده بنسخ عن القوانين ذات الصلة والنماذج والأدلة التشغيلية، وتعريفه على النظام المحوسب لمعلومات إدارة القضايا.

والوصف الوظيفي مهم، إذ إنه يحدد ما إن كان يتوجب على هذا الشخص أن يعمل فقط كموفق/وسيط يشارك في عقد اجتماعات التوفيق/الوساطة أم يضطلع بمسؤولية أداء مهام أخرى أيضاً. وقد تشتمل هذه المهام على إجراء الأنشطة التي تسبق عملية التوفيق/الوساطة، وتقديم خدمات المعلومات والاستشارات والتدريب المتعلقة بمنع المنازعات.

ويحدد الوصف الوظيفي أيضاً ما إذا كانت جلسات التحكيم من ضمن وظيفته. ويحدد القانون ما إذا يعيّن الموظفون كموفقين/وسيطين أم كمحكمين فقط، أم يتولون المسؤولية في آنٍ واحد. ولكن إن لم يتعرض القانون لهذه المسألة، عندئذ ينبغي لنظام إدارة المنازعات أن يقرر بشأنها. ومن المفيد بالنسبة للنظام الذي يُقدم خدمة متتالية التحكيم-التوفيق أن يتولى موظف واحد أداء كلتا المهمتين، حيث تتلو عملية التحكيم عملية التوفيق غير الناجحة وذلك ضمن حالة انعقاد واحدة، ويفضل أن يكون ذلك بنفس اليوم إن أمكن. وتتقيد خطوة التوفيق/الوساطة بالقواعد والإجراءات الاعتيادية الخاصة بها، كما تتقيد خطوة التحكيم بقواعدها وإجراءاتها. ولكن يجب أن يتولى نفس الموظف القيام بكلتا المهمتين، ويتوقف ذلك على وجود أحكام قانونية تجيز للأطراف المتنازعة اختيار أن يتولى كل مهمة منهما موظف مختلف.

وينبغي استخدام الوصف الوظيفي كأساس لتقييم أداء الموفق/الوسيط، بحيث تحقق عملية التقييم غرضاً آخر يتمثل في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تدريب بهدف تحسين الأداء.

خدمات التحكيم

إذا لم ينجح التوفيق، عندئذ بوسع الأطراف إرسال القضية إلى التحكيم.

والتحكيم هو عبارة عن اتباع أسلوب استجوابي لتسوية المنازعات التي تحتاج إلى طرف ثالث حيادي للاستماع إلى كلا الطرفين ومن ثمّ اتخاذ قراره لتسوية القضية. ورغم أنّ



التحكيم عملية حكم وفصل ملزمة وتبدو مشابهة للإجراءات التقليدية المتبعة في المحكمة، إلا إنَّ هناك عدة فوارق مهمة بينهما.

مبدأ الطوعية: تتفق الأطراف في معظم الحالات وبشكل صريح على عملية التحكيم، أما في النظام القانوني فقد تكون العملية إجبارية.

السيطرة: تتمتع الأطراف ببعض السيطرة على جوانب إجرائية معينة في عملية التحكيم مثل التوقيت ومكان انعقاد الجلسات المحتمل إضافة إلى الحضور.

الخصوصية: تجتمع الأطراف مع المُحكم بشكل خصوصي. وفي بعض الحالات، تكون الأطراف المتنازعة هي من تختار المُحكم.

الصفة غير الرسمية: مع أنَّ الإجراءات تتخذ طابعاً أقل رسمية من إجراءات المحاكم، إلا أنه توجد قواعد محددة كمبدأ العدالة الطبيعية وقواعد الأدلة والقرائن. ومع أنَّ الجلسات تعتبر الأطراف معارضة لبعضها البعض، إلا أنَّ الأطراف ذاتها هي التي تحدد قواعد السلوك وطبيعة العملية. كما تكون الجلسات أقل رسمية من الجلسات المنعقدة في قاعة المحكمة.

السرية: تكون العملية والنتيجة سرية وخاصة بالأطراف، مع أنَّ التحكيم القانوني يقتضي الاحتفاظ بسجلات وبالتالي تكون متاحة للعموم.

المرونة: تستطيع الأطراف خلال جلسة التحكيم العودة إلى قرار سابق حاز على الإجماع بشأن جميع أو بعض المسائل.

مزايا التحكيم

تتمتع عملية التحكيم بعدد من المزايا التي تميزها عن عمليات التقاضي، بما في ذلك المزايا التالية:

السرعة: بوسع الأطراف تحديد الإطار الزمني للعملية متجنباً بذلك وقت الإعداد الطويل اللازم أحياناً للدعوى القضائية.

المرونة: للأطراف خيار العودة إلى عملية التوفيق/الوساطة بأي وقت تريد.

التكلفة: تكلفة عملية التحكيم أقل من تكلفة اللجوء للمحكمة.

الاختيار: بوسع الأطراف اختيار المحكم الذي يتمتع بتجربة وخبرات خاصة تتعلق بقضية النزاع، بينما في عملية التقاضي لا تستطيع الأطراف اختيار القاضي.

الخصوصية: جلسات التحكيم خصوصية وسرية، إلا في حالات استثنائية.

مشاكل التحكيم

نتيجة جلسة التحكيم لا تستند إلى الإجماع. وربما يتم تسوية النزاع رسمياً، ولكن ليس بالضرورة أن تكون هذه التسوية مرضية لجميع الأطراف. فقد يشعر أحد الأطراف بأنه قد فاز بينما يشعر الطرف الآخر بأنه خسر، أو قد يعتبر كلا الطرفين أن محصلة التحكيم هي الخسارة للجميع. ومن بين المشكلات الأخرى:

- محدودية حق استئناف قرار المحكم؛
- افتقار المحكم إلى المهارات والخبرة اللازمة؛
- قد يقوم المحكم بمناصرة أحد الأطراف عوضاً عن التحكيم؛
- قد يفتقر المحامون الممثلون للأطراف إلى الخبرة في عمليات التحكيم؛
- قد يهيمن الجدل القانوني بين محامي الأطراف المتنازعة على جلسة التحكيم وذلك على حساب القضايا الجوهرية؛
- قد تستغرق الجلسة فترة أطول مما هو متوقع بسبب أساليب التأخير التي قد يتبعها أحد الأطراف أو كلاهما.

الوصف الوظيفي

ينبغي أن ينص الوصف الوظيفي المخصص للمُحكم ما إذا كان منصبه يضم مهام التوفيق/ الوساطة ومنع المنازعات أم لا. والموظفون الذين يستطيعون أن يتولوا مهام متنوعة من شأنه أن يُضفي على نظام إدارة المنازعات درجة مهمة من المرونة دون أن يؤثر سلباً على الأداء الكلي.

وفي الحالات التي تزخر بعدد كبير من المنازعات المنبثقة عن صناعة أو قطاع معين، كصناعة الألبسة أو قطاع السياحة والفنادق أو قطاع البناء والانشاءات، قد يكون من



المجدي تعيين محكمين يتمتعون بالخبرة المطلوبة كي يتخصصوا في عقد الجلسات التي تتعلق بصناعة محددة.

يجب أن يستوعب المحكمون المبادئ الأساسية للعدالة الطبيعية، ومبادئ الأدلة وتطبيقاتها العملية، إضافة إلى أهمية إفساح المجال للاستماع إلى كل طرف. وينبغي للمحكمين التحلي بالأخلاق والحفاظ على الحيادة دائماً، والتمتع بمهارات التحليل والكتابة، وإظهار الصفات التي تفرض الاحترام في قاعة التحكيم.

تعتمد الفعالية التشغيلية لنظام إدارة المنازعات في أي دولة على الكفاءة المهنية للموفقين/الوسطاء والمحكمين العاملين فيه.

ويجب اختيارهم بعناية وليس حسب مؤهلاتهم الأكاديمية وخبراتهم العملية فقط، بل حسب صفاتهم الشخصية أيضاً. وينبغي أن يتمتعوا بالخصائص اللازمة للتفاعل الإيجابي مع الناس، والتي تشجع احترام وثقة واثمان العملاء والزملاء.

وبعد اختيار الموفقين/الوسطاء والمحكمين، ينبغي أن يخضعوا للتدريب. وينبغي لعملية التدريب أن تزودهم بمعرفة متخصصة بالعمليات القانونية والإجراءات التشغيلية التي يجب اتباعها، والمهارات التي تمكنهم من "الفعل" و"العلم".

وليس بالضرورة أن تكون محامياً لتكون موفقاً ناجحاً. ولا شك بأن العلم بالقانون مهم، ولكن الموفق/الوسيط الناجح هو الذي يتمتع بخلفيات متنوعة.

قواعد السلوك

لقد ساهمت الطبيعة الخاصة التي يتميز بها مجال منع المنازعات وتسويتها في ظهور قواعد السلوك أو التصرف، حسب ما تضعها سلطة تسوية المنازعات، الخاصة بالموفقين/الوسطاء والمحكمين. والهدف منها وضع قواعد ومعايير لسلوك الموظفين من الناحية المهنية وبالتالي الإسهام في تحسين الأداء.

ولكن هناك بعض اللبس فيما يتعلق بالمصطلحات. فبعض المنظمات تشير إلى قواعد أخلاقية، وأخرى تسميها قواعد ممارسة، وغيرها تدعوها قواعد سلوك. ولأغراض هذا الدليل، سيكون التركيز على قواعد السلوك التي تضع معايير سلوك الموظفين اليومي في منظمة بعينها. وعادة ما يتناسب استخدام مصطلح "قواعد أخلاقية" مع السلوك

الأخلاقي للشركات تجاه القضايا الاجتماعية والبيئية وقضايا حقوق الإنسان. ومصطلح "قواعد السلوك" ينزع إلى الدلالة على أخلاق الموظفين، وعلى وجه الخصوص، إلى أمور تتعلق بتضارب المصالح وتلقي الهدايا. أما "قواعد التصرف" فتركز أكثر على ما يجب أو ما لا يجب على الموظفين فعله عند أداء مهام مختلفة، وبالتالي تشكل أداة مفيدة لمراقبة الموظفين أثناء تأديتهم لعملهم.

ومن الممكن وضع مدونة قواعد سلوك لجميع العاملين في نظام إدارة المنازعات، مغطية بذلك مسائل عامة مثل السرية، ومدونة أخرى للموفقين/الوسطاء والمحكمين.

وينبغي لمدونة قواعد السلوك الموجهة للموفقين/الوسطاء والمحكمين في نظام تسوية المنازعات أن:

- تحدد بالضبط فئات الموظفين الذين تشملهم المدونة؛
- تتعرض للأحكام القانونية التي تسري على الموظفين الذين تشملهم المدونة؛
- تشير إلى التشريعات القانونية التي أنشئت بموجبها، إن وجدت؛
- تنص على أهداف وغايات المدونة، مثلاً، "مساعدة الموظفين على استيعاب مسؤولياتهم وواجباتهم تجاه عملائهم (الموظفون وأصحاب العمل) وزملائهم وتجاه مكان عملهم والمجتمع وتجاه أنفسهم، و توفير الإرشاد عند مواجهة قضايا أخلاقية وحالات تضارب مصالح"؛
- تتعرض بلغة بسيطة إلى المسائل التي تسري عليها معايير السلوك؛
- تتناول الإجراءات بما فيها الأطر الزمنية التي ينبغي اتباعها في حال انتهاك القواعد، بما في ذلك حق الموظف في الانصات إليه وترتيبات الاعتراض.

محتوى مدونات السلوك

قد تشتمل مدونة السلوك الموجهة إلى الموفقين/الوسطاء والمحكمين على الآتي:



الواجبات القانونية

المراقبة الذاتية

الدقة
الحياد
السرية
تلقي الهدايا
النظافة الشخصية
الملبس
التطور الوظيفي
العمل في وظيفة أخرى
النشاط السياسي
التعليقات في الفعاليات العامة
ترك الخدمة (مثال، عدم استخدام المعلومات التي تناهت إليه
خلال تولي وظيفته؛ عدم الإفصاح عن المعلومات التي تخص زملاء
سابقين)

العملاء

المساواة في المعاملة
عدم التمييز
الوقار واللطف والاحترام
المضايقة والتحرش
العلاقات الشخصية

الزملاء

المساواة في المعاملة
عدم التمييز
الوقار واللطف والاحترام
تضارب المصالح
المضايقة والتحرش
العلاقات الشخصية

مكان العمل

استخدام المعدات (مثل، الهواتف، الحواسيب، الإنترنت، البريد الإلكتروني)

العناية بالمعدات

بيئة عمل آمنة

بيئة عمل صحية (مثلاً، منع التدخين)

احترام البيئة

المجتمع

السلوك خارج ساعات العمل

تشير مدونة قواعد السلوك المهني للوسطاء العاملين في قسم شؤون العمل في مصلحة الوساطة والتوفيق الفدرالية (FMCS) في الولايات المتحدة، إلى ما يلي:

● مسؤولية الوسيط تجاه الأطراف؛

● مسؤولية الوسيط تجاه الوسطاء الآخرين؛

● مسؤولية الوسيط تجاه الخدمة والمهنة؛

● مسؤولية الوسيط تجاه العموم.

يستعرض الفصل العاشر ضمن الملحق (ج) مدونة مصلحة الوساطة والتوفيق الفدرالية، بالإضافة إلى مدونة قواعد السلوك الموجهة للمفوضين في هيئة جنوب أفريقيا للتوفيق والوساطة والتحكيم.

وبعض مدونات قواعد السلوك ملزمة قانونياً والبعض الآخر غير ملزم. وإذا أعدت المدونة بموجب قانون بحيث تستوفي المعايير التي ينص عليها هذا القانون، فقد تصبح ملزمة قانوناً. مثال على ذلك، قانون تنزانيا بشأن مؤسسات العمل لعام 2004، والذي يُنشئ بموجب أحكامه هيئة الوساطة والتحكيم وينص على ما يلي: "تُعد الهيئة مدونة قواعد سلوك للوسطاء والمحكمين، وتضمن التزامهم بهذه القواعد خلال أداء وظائفهم". ويمكن أن تكون المدونات ملزمة إن كانت جزءاً من علاقة تعاقدية بين الموظف وصاحب العمل.

وحتى لو كانت المدونة اختيارية وغير ملزمة، بوسعها أن تُحدث أثراً إيجابياً على السلوك. ويمكن احترام المعايير والتصرف بناءً عليها حتى لو كان الانضمام إليها اختيارياً. ولكن يجب التنويه إلى أنه لا تستطيع المدونة، سواء كانت ملزمة أم غير ملزمة، أن تضمن



السلوك الجيد. ولكنها تعتبر أداة مفيدة لتحسين أداء الموظفين. فهي تضع معايير سلوك واضحة لموظفي المنظمة، وتساعد على الحد من حدوث أي سوء تصرف، وتبني ثقة العملاء بها واثمتانهم لها، وتساعد على ضمان عدم إساءة استخدام مواردها.

إنَّ بيان رسالة هيئة التوفيق والوساطة والتحكيم في جنوب أفريقيا يصاحبه بيان آخر حول القيم ومبادئ العمل. ومع أنه لا يُقدم بصفة مدونة قواعد سلوك للموفقين والمحكمين، إلا أنَّ بيان الرسالة يوضح معايير السلوك المتوقع لجميع موظفيها.

النزاهة

- نحن مخلصون ونتقيد بالأخلاق في كل ما نفعله.
- نحن نفي بالتزاماتنا.
- نحن مساءلون ومسؤولون عن أداؤنا.

التنوع

- نحن فريق مكوّن من ذوي المؤهلات العالية ويمثل مختلف المستويات المتنوعة في البلاد.

الشفافية

- نحن نعمل بطريقة واضحة وشفافة، حسب ما تمليه علينا واجباتنا والتزاماتنا القانونية.

التميز

- نحن ملتزمون بالتميز.
- نحن نسعى دائماً لتقديم عمل يتميز بالجودة.

المساءلة

- نحن نقارن أنفسنا باستمرار مع التزاماتنا ونعتبر أنفسنا مسؤولين عن تصرفاتنا ونتائج عملنا.
- نحن ملتزمون تجاه بعضنا البعض وتجاه كل ما نفعله.

الاحترام

- نحن نقدّر الاختلافات بين الناس والأفكار ونعامل الآخرين بإنصاف وكرامة واحترام.
- نحن نشجع ثقافة الثقة والاحترام وروح الفريق والتواصل والإبداع وتساوي الفرص والتمكين.

أنظمة معلومات إدارة القضايا

يحتوي نظام معلومات إدارة القضايا على تفاصيل كل قضية أحييت إلى سلطة تسوية المنازعات. ويحقق مثل هذا النظام ثلاثة أغراض رئيسية، هي:

- دعم إدارة عبء القضايا الخاصة بالنظام بهدف توفير خدمة أفضل للعملاء في نهاية المطاف؛
- توفير معلومات آنية للتحليل الإحصائي وتحليل سوق العمل؛
- تُشكل عملية وأداة إدارية لضمان تقيد القضايا بالعمليات المطلوبة.

تقبل مثل هذه الأنظمة وتدرّك بأنها إن أرادت المحافظة على الأداء وتحسينه عليها أن تعتبر المعلومات مورداً يحتاج إلى إدارة كغيره من الموارد البشرية أو المالية أو الزمن أو المعدات أو المساحة.

وينبغي لنظام معلومات إدارة القضايا أن:

- يوفر معلومات آنية عن كل قضية؛
- أن يذكر تاريخ ووقائع كل خطوة ولكل قضية منذ المباشرة بالإجراءات أو التفعيل وحتى تاريخ التسوية؛
- أن يراقب ويسيطر على الدخول إلى النظام؛
- أن يحتوي على معلومات إحصائية لتسهيل خيارات البحث والغريلة (مثلاً، حسب النوع أو المحافظة أو القضاء أو الصناعة أو المهنة، أو القضايا الناجحة، أو مستوى مرتبات الموظفين).

أي نوع من المعلومات؟

فودجياً، يجب أن يحتوي نظام معلومات إدارة القضايا على حقول مخصصة للبندود التالية:

- رقم ملف إدارة القضية
- أسماء الأطراف المتنازعة



- نوع النزاع
- اسم المكتب الذي أحيل إليه النزاع
- اسم صناعة أو قطاع التوظيف
- الفئة المهنية
- التسلسل الزمني
 - تاريخ نشوء النزاع
 - تاريخ إحالة النزاع
 - تاريخ تفعيل النزاع
 - العملية الأولية المتبعة
 - (خدمة ما قبل التوفيق، التوفيق، متتالية التوفيق-التحكيم)
 - تواريخ اجتماعات التوفيق وأسماء الحضور، بمن فيهم أي ممثلين عن أطراف النزاع، والتقدم المحرز
 - اسم الموفق
 - تاريخ تسوية النزاع من خلال التوفيق
 - تاريخ عدم تسوية النزاع من خلال التوفيق
 - تاريخ الإحالة إلى التحكيم
 - تواريخ جلسات التحكيم وأسماء الحضور، بمن فيهم أي ممثلين عن أطراف النزاع
 - اسم المحكم
 - تاريخ تسوية النزاع من خلال التحكيم
- إجمالي عدد الأيام من تاريخ الإحالة إلى تفعيل القضية
- إجمالي عدد الأيام من تاريخ التفعيل إلى نهاية عملية التوفيق

● إجمالي عدد الأيام من تاريخ التفعيل إلى نهاية عملية التحكيم

● النتائج

- تفاصيل مرحلة ما قبل التوفيق
- تفاصيل عدم تسوية النزاع بواسطة عملية التوفيق
- تفاصيل نجاح عملية التوفيق
- تفاصيل قرار التحكيم (ما إذا كان لصالح صاحب العمل أو العمال، مبلغ التسوية)
- معدل النجاح الكلي لعملية التوفيق في تسوية النزاع

● حقل لتدوين الملاحظات أو لحفظ السجلات

● مرافق الغربة، إن أمكن

● مرافق تخزين السجلات الرقمية.

سوف تعتمد كمية المعلومات التي يولدها نظام إدارة القضايا على احتياجات كل سلطة من سلطات تسوية المنازعات. ولكن من الضروري أن يجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات كجزء من العمليات الإدارية المعيارية التي تقوم بها السلطة.

فعلى سبيل المثال، يمكن استخراج أية بيانات إلكترونية حول عدد قضايا مرحلة ما قبل التوفيق/الوساطة التي لم تصل إلى مرحلة التوفيق/الوساطة بما في ذلك الأسباب، إذا جرى تسجيل معلومات كل قضية على نحو نظامي وكجزء من الإجراءات الإدارية المعيارية.

وعلى نحو مماثل، يمكن وبسهولة استخراج أية بيانات حول عدد جلسات التحكيم التي مثَّل فيها محامون أطراف النزاع إذا أشار ملف كل قضية إلى هذه المعلومة.

تطوير نظام معلومات إدارة القضايا

يحتاج تطوير نظام شامل ومُكيّف حسب الرغبة لمعلومات إدارة القضايا إلى تخطيط دقيق وعمل جماعي وخبرة تقنية وتدريب وتمويل. أما التخطيط للنظام فيتطلب الإشارة



إلى الغرض منه وغاياته. على سبيل المثال، هل الهدف من النظام توليد بيانات إحصائية فقط أم المطلوب منه تقديم المساعدة في إدارة الموظفين أيضاً؟

وتتمثل نقطة الانطلاق المنطقية في المباشرة بتوثيق تدفق العمل المتعلق بكافة جوانب عمليات إدارة المنازعات، بدءاً من إحالة النزاع وانتهاءً بالأرشفة. ويحتاج الأمر إلى قوائم تفقد مفصلة لكل جزء من العملية، مع توثيق النظام على الورق في البداية قبل تطوير برنامج الحاسوب.

ومن المحبذ، لأغراض هذه العملية، تشكيل فريق عمل يضم ممثلين من جميع أقسام نظام إدارة المنازعات. وينبغي للفريق الذي يجب أن يكون تحت قيادة اختصاصي في سير عمليات النظام واختصاصي تكنولوجيا معلومات، أن يحدد ويوثق خطوات تدفق العمل التي تؤدي إلى تطوير البرمجية في نهاية الأمر. ومع أن التكلفة المالية والزمينة قد تكون كبيرة ولكن يجب اعتبار الأمر كاستثمار قيّم طويل الأجل بدلاً من اعتباره كنفقات قصيرة الأجل.

وحالما يُطوّر النظام يجب تدريب الموظفين على استعماله. ويجب النظر إلى التدريب على أنه استثمار سوف يعود بمنافع طويلة الأجل على النظام وعملائه.

يُشكل تصميم وتشغيل نظام إدارة قضايا يتسم بالفاعلية تحدياً رئيسياً أمام مصممي ومشغلي النُهج الجديدة لمنع المنازعات وتسويتها. ومن الضرورة بمكان أن تكون المعلومات المتوفرة لنظام إدارة المنازعات بأكمله أعظم من المعرفة التراكمية لموظفيه.

وطبعاً، يجب أن يكون هذا النظام الفعال قائماً على أساس الحاسوب، وأن يكون هدفه النهائي استحداث عمل يخلو من استخدام الورق في العمل أو يكاد يخلو منها. كما يجب إنشاء ملف لكل قضية وإضافة جميع المعلومات ذات الصلة إليه، مما يتيح تعقب القضايا ضمن الوقت الحقيقي ويتيح لمديري القضايا الاطلاع على سير أي قضية.

ركز هذا الفصل على أربعة مجالات قد يراعيها نظام إدارة منازعات العمل من أجل تحسين الأداء الكلي، وهي: التدريب عموماً، تطوير المهارات المرتبطة بمهام معينة، إدخال مدونة قواعد سلوك/تصرف للموظفين، إدخال النظام المحوسب لمعلومات إدارة القضايا.

ولا تمثل هذه المجالات الأربعة، بأي حال من الأحوال، برنامج التحسين بأكمله. فبرنامج تحسين الأداء الكامل يجب أن ينطلق من عملية التقييم المشروحة في الفصل الثاني.

أما هذه المجالات المذكورة فمن شأنها تحديد ما ينبغي تحسينه في العديد من المجالات التي تحتاج إلى تحديد أولوياتها وإعداد الخطط اللازمة وتنفيذ استراتيجيات العمل المرسومة.

ومن المحتمل أيضاً تحسين النظام من خلال تبني نهج جديدة بشأن التفاعل بين المدير والموظف. كما أن تحسين تدفق المعلومات والاتصالات، وبناء الثقة والائتمان، وتحسين بيئة العلاقات الصناعية عامة في نظام إدارة منازعات العمل، قد تكون مبادرة ذات أثر كبير وتكلفة قليلة نسبياً.

ملاحظات



الفصل السابع رصد الأداء

- 158 وضع الأهداف
- 159 مسؤوليات المديرين
- 160 المعلومات
- 162 تقييم المحصلات

الفصل السابع

رصد الأداء

ينبغي رصد أداء نظام إدارة
منازعات العمل على نحو منتظم
بهدف تقييم درجة وفاء المؤسسة
بأهدافها وولايتها.

ومع أنَّ عملية الرصد قد تركز على أداء موظف
منفرد أو مكتب ميداني أو وحدة وظيفية، إلا أنَّ
هذا الفصل يركز على أداء المؤسسة بمجملها.

وحتماً، سوف تنطوي عملية رصد الأداء على عمليات عد وقياس.
ولكن المعلومات النوعية بما فيها الدراسات الاستقصائية لمستوى رضا العميل، قد تؤدي
أيضاً دوراً في غاية الأهمية.

ولا يجب أن تكون عملية الرصد مدفوعة بهدف "إثبات" أنَّ أداء النظام يسير بصورة
جيدة أو سيئة، بل بهدف "تحسين" النظام على نحو منتظم، ومعايرته حسب طلبات
العملاء والموارد المتاحة له.



يجب أن يشتمل نظام إدارة الأداء على عملية رصد تُمكن من عقد مقارنات منتظمة بين الأداء المخطط له أو المطلوب من جهة، والأداء الفعلي من جهة أخرى. ويمكن رصد إنجاز مؤسسة بأكملها، أو شعبة أو وحدة معينة، أو مكتب إقليمي ما، أو مراقبة إنجاز أي فرد من موظفي المؤسسة.

وتتطوي عملية الرصد على وضع مؤشرات أداء ووضوح أهداف لكل مؤشر منها. فعلى سبيل المثال، قد يكون مؤشر الأداء معدل نجاح عمليات التوفيق، وهدف المؤسسة ككل أن تصل مثلاً إلى معدل نجاح يصل إلى 80 في المائة من القضايا. وأحياناً، يعتمد القانون على وضع مثل هذه الأهداف، مثلاً، أن تكتمل إجراءات التوفيق/الوساطة خلا فترة 30 يوماً من تاريخ الإحالة، أو أن تُنفذ جلسات التحكيم خلال فترة 60 يوماً. ومع أن هذه المعايير قد يضعها القانون، إلا إنّه من غير المعتاد أن تسري العقوبات عند انتهاكها.

ومن جانب آخر، قد تضع أنظمة إدارة المنازعات بذاتها هذه المؤشرات والأهداف، إما من خلال اتخاذ قرار من جانب الإدارة العليا، أو من خلال قرار يُتخذ باتباع النهج القائم على الإجماع وينبثق عن الحوار بين المديرين والموظفين التابعين لهم.

مثال على ذلك، قد يُطلب إلى الموظفين إجراء:

- 3 اجتماعات توفيق/وساطة في اليوم على الأقل؛
- ما لا يقل عن جلستين لمتتالية التوفيق-التحكيم في اليوم؛
- جلستي تحكيم في اليوم.

وضع الأهداف

يجب وضع الأهداف الفعلية لأي مؤشر من مؤشرات الأداء بعناية؛ وإذا كانت صارمة جداً، قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الكلي. فإن كان الهدف، مثلاً، عقد أربعة اجتماعات توفيق/وساطة كل يوم، قد يؤدي ذلك إلى تناول الإجراءات بأسلوب أشبه بالسطحي مما يؤدي بالتالي إلى ارتفاع عدد حالات الإخفاق في الوصول إلى تسوية، وانعدام الثقة في نظام التوفيق/الوساطة، كما يمكن أن يزيد من ضغط وعبء العمل على نظام التحكيم. وهنا تصبح الجودة مهددة نتيجة سعي المنظمة إلى تحقيق الكمية.



وينبغي وضع الأهداف بالتشاور مع الكادر بغية التأكد من كونها واقعية. كما تزيد الثقة من أرجحية أن يبذل الموظفون ما في وسعهم لتحقيق الأهداف التي شاركوا في عملية وضعها.

وحالما توضع مؤشرات الأداء والأهداف، يجب تعميمها على جميع الموظفين والمسؤولين ويجب وضع التدابير اللازمة لرصد مستوى الإنجاز. ويمكن تصميم نظام معلومات إدارة القضايا بحيث ينتج معلومات حول الأداء الكلي للنظام ومكوناته، وبالتالي يكون جاهزاً للمساعدة في التعرف على الثغرات في الأداء. ولكنه لن يتمكن من شرح الأسباب الكامنة وراء هذه الثغرات أو اتخاذ قرار بشأن نوعية الإجراءات التصحيحية المطلوبة.

مسؤوليات المديرين

يضطلع المديرين في نظام تسوية منازعات العمل بمسؤولية شخصية تجاه عملهم ومسؤولية أخرى تجاه عمل مرؤوسيه. وتشتمل هذه المسؤوليات على رصد الأداء والتفاعل مع الموظفين من أجل معالجة أوجه القصور التي يعاني منها الأداء. مما يتطلب أن يتمتع كل مدير بمهارات القيادة والمعرفة اللازمة لبناء العلاقة مع المرؤوسين على نحو فردي، وأن يُحدد المشكلات على نحو مشترك معهم. ومن المحتمل أن يكون بعض المأمورين غير مباليين أو كسالي، والبعض قد تنقصه الخبرة والثقة في قدراتهم الذاتية، وقد يعاني البعض من مشكلات شخصية تؤثر على قدرتهم على الأداء، وقد يقرر البعض تأجيل القضايا ما أمكنهم (مثال الموظف غير المتفرغ الذي يُدفع أجره بالساعة)، والبعض قد تنقصه المهارات والأساليب. تستلزم كل حالة نهجاً مختلفاً يقترح إمكانية أن ينتفع جميع المديرين من التدريب على القيادة الظرفية. ويمكن مقارنة نظام إدارة المنازعات مع أنظمة الشركات كما يجب إدارته على هذا النحو. ويستلزم ذلك عقد الاجتماعات لإدارة النظام، إعداد تقارير، تنفيذ وظائف معينة كالخطيط والتنظيم والتفويض والإشراف، إضافة إلى الرصد والتقييم.

في بعض الحالات، تكون الأهداف الموضوعة غير واقعية بكل بساطة. مما يتطلب التواصل بين المديرين المباشرين والإدارة العليا بهدف إعادة النظر في الأهداف الموجودة وتعديلها حسب الاقتضاء.

المعلومات

تحتاج عملية رصد الأداء إلى الوصول إلى معلومات مناسبة ومُحدثة وموثوقة. وتُجمع بعض هذه المعلومات من الدراسات الاستقصائية ذات المقاصد المحددة، كدراسات استطلاع رضا العملاء التي تُنفذ بهدف الحصول على رأي أصحاب العمل والموظفين إزاء الخدمات التي يقدمها النظام. ولكن القسم الأكبر من المعلومات سوف يأتي من السجلات الإدارية التي ينتجها نظام معلومات إدارة القضايا. وينبغي أن يُنتج هذا النظام، كجزء من عملياته الاعتيادية، المعلومات الضرورية لأغراض الرصد بشرط أن:

(أ) يكون قد تم تجميع المعلومات الصحيحة؛

(ب) تكون المعلومات في متناول اليد بسهولة؛

(ج) تكون المعلومات مُحدثة؛

(د) توجد القدرة على تحليل المعلومات واستخدام التحليل كأساس لمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.

تعتبر المعلومات من الموارد الأساسية لصنع القرار وبالتالي ذات أهمية أساسية للإدارة السديدة. ولا تكمن ضرورة إدخال وتشغيل نظام فعال بشأن معلومات إدارة القضايا، كما هو موضح في الفصل السادس، في مراقبة أداء النظام الكلي وتوليد البيانات الإحصائية وإعداد التقارير الدورية فحسب، بل أيضاً في متابعة الإنجاز اليومي لكل قضية بمفردها في النظام.

وتتطلب عملية الرصد ما يتعدى جمع البيانات الإحصائية ودراسة التقارير وإجراء دراسات استقصائية. حيث ينبغي لها أن تعتمد على مشاهدة ما يجري في النظام، وعلى التواصل المستمر مع العملاء، والتقارير والمقالات الإعلامية، وعلى كل ما يمكن أن يساعد على توجيه النظام نحو التحسن.



سجلات الأداء ولوحات المتابعة

يتزايد اعتماد عملية رصد الأداء على استخدام سجلات الأداء ولوحات المتابعة. كانت شركات القطاع الخاص أول من استخدم "نظام السجل المتكامل لقياس الأداء"، ولكنه أصبح حالياً شائع الاستعمال لدى السلطات القانونية والدوائر الحكومية.

ويُعتبر السجل المتكامل بمنزلة أداة لترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها الإجمالية إلى أهداف محددة يمكن قياسها، ولرصد أداء المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.

وتركز السجلات المتكاملة تقليدياً على أربعة أشياء، هي:

● التحليل المالي؛

● تحليل العملاء/المستهلكين؛

● التحليل الداخلي للعمليات والخدمات؛

● تحليل التعلم والنمو، لا سيما فيما يتعلق برضا الموظفين واستبقائهم.

ويمنح سجل الأداء دلالة على مستوى الإنجاز بمرور الوقت، ويمكن تكييفه حسب احتياجات محددة لمؤسسة تسعى إلى الحصول على إجابات عن أسئلة من هذا القبيل:

● كيف نعمل على إشراك الأطراف المعنية؟

● ما هي نظرة العميل إلينا؟

● ما هو الأمر الذي يجب أن نتفوق في أدائه؟

● كيف يمكن أن نواصل التحسن؟

يبين سجل الأداء مقارنة ما بين الأداء الفعلي والمخطط له لفترة زمنية. كما يُظهر الأرقام أو "الدرجات" على فترة زمنية معينة.

كما تُمثل لوحة المتابعة أداة مراقبة تستعمل المعلومات الموجودة على سجلات الأداء لتبيان الأداء في نقطة زمنية محددة، كعدد عمليات التوفيق/الوساطة الناجحة لهذه السنة وحتى اليوم.

ويمكن استعمال سجلات الأداء ولوحات المتابعة لتقدير الأداء كمياً وإبراز المواطن التي تحتاج إلى تحسين. ويمكن استعمالها أيضاً لتوضيح خدمات النظام للعملاء وغيرهم من الأطراف الخارجية، بما في ذلك الأطراف المسؤولة عن تخصيص الموارد، والشرح لهم بأن النظام يعمل بشكل جيد ويستحق الدعم المستمر.

تقييم المحصلات

هنالك ارتباط وثيق بين مراقبة الرصد وتقييم المحصلات. ويركز الرصد على استمرار عملية إبقاء الأمور على مسارها الصحيح على أساس يومي. بينما يركز التقييم بطبيعته على تنفيذ "جرد" على فترات منتظمة بهدف تحديد إنجاز ما كُلفنا به، أو تحديد تحقيق نظام تسوية المنازعات لأهدافه واستيفاء ما نص عليه بيان رسالته.

إنَّ الهدف النهائي لاستراتيجية التغيير هو أن يساهم في صنع مستقبل أفضل من الوضع الحالي. وحالما يتم تنفيذ استراتيجية التغيير لفترة محددة، يجب تقييم أثر التغيير في إحداث تحسينات فعلية. وسيتوقف ذلك بالطبع على التحسينات المخطط لها والمقاييس والأحكام المستخدمة في تحديد ما إذا تم تحقيقها.

فمثلاً، إذا كان الخطة تطمح إلى نجاح عمليات التوفيق بمعدل 80 في المائة على مدى سنتين، يجب عند نهاية المدة إجراء تقييم لمعرفة ما تم تحقيقه على أرض الواقع. ولكن ماذا لو كان معدل النجاح في نهاية الفترة المقررة 50 في المائة فقط؟ ينطوي التقييم على أمور تتعدى قياس الثغرات ببساطة، فهو يستلزم تحليلاً للأسباب التي أدت إلى تراجع الأداء الفعلي إلى مستويات أقل من المتوقع.

● هل كانت نسبة 80 في المائة طموحة جداً؟

● هل كانت فترة السنتين قصيرة جداً؟

● هل كان الموفقون/الوسطاء مدربين بصورة غير كافية؟

● هل حقق بعض الموفقين الهدف المنشود بينما لم يحققه آخرون؟ ولماذا؟

● هل حققت بعض المكاتب الهدف المنشود بينما لم تحققه مكاتب أخرى؟ ولماذا؟

● ما هو رأي الأطراف المتنازعة بهذا الإجراء؟



إنَّ المعلومات التي ينتجها نظام إدارة القضايا، والدراسات الاستقصائية ذات الأغراض الخاصة، والدليل السردى، ومشاهدات المراقبين المستقلين، ومدخلات أعضاء مجلس الإدارة، وإجابات ممثلي منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال، تؤدي جميعها دوراً في عملية التقييم. وتبرز أهمية ذلك بشكل خاص إن كانت طبيعة التغيير في نظام إدارة المنازعات جوهريّة، كأن تُستبدل ترتيبات إدارة العمل التقليدية بهيئة مستقلة.

● هل أنجزت الهيئة المستقلة المساهمات المتوقعة منها وفقاً لبيان رسالتها وأهدافها؟

● هل يتلقى عملاء النظام خدمة أفضل من ذي قبل؟ كيف نعرف ذلك؟

● هل كان للنظام الأثر المنشود على تطلعات التنمية الوطنية؟

● هل طبق النظام مبادئ الإدارة السديدة؟

إنَّ التقييم هو جزء من مسؤوليات مديري النظام. ولكن هناك بعض المزايا المتصلة بإشراك اختصاصيين خارجيين يتمتعون بالخبرات اللازمة في مجال إدارة منازعات العمل ومجال عمليات وأساليب التقييم من أجل مراجعة أداء النظام الكلي كل 2-3 سنوات.



تشتمل عملية إدارة الأداء على وضع الخطط وتنفيذها ومن ثم معرفة ما إذا كانت الأنشطة المخطط لها قد مكنت المنظمة من تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله. ويعتبر رصد الأداء من المكونات الرئيسية لهذه العملية، ومهمة من المهام الرئيسية للمديرين التنفيذيين في نظام تسوية منازعات العمل.

والرصد الناجح يتطلب إتاحة الوصول إلى معلومات مناسبة وموثوقة، وتحتاج إلى مديرين مدربين على تحليل وتفسير المعلومات الموجودة أمامهم. فعمليات التحليل والتفسير إضافة إلى الاستشارات، إن لزم الأمر، جزء من عملية صنع القرارات وبالتالي تكون جزءاً من إدارة الأداء والإدارة السديدة.



This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school writing paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ملاحظات



الفصل الثامن إدارة النزاع في مكان العمل

170 التعاون في مكان العمل

173 إدارة النزاع

الفصل الثامن

إدارة النزاع في مكان العمل

هذا الفصل مخصص لاحتياجات أصحاب العمل المعنيين بمنع المنازعات في أماكن عملهم، والمهتمين في كسب تعاون الموظف، أنقايياً كان أم لم يكن، في مبادرات منع المنازعات. ويؤكد هذا الفصل على ضرورة إنشاء أسس متينة من الثقة والاحترام المتبادل بين أصحاب العمل والموظفين.



التعاون في مكان العمل

إنَّ طبيعة التفاعلات بين الموظفين وأصحاب العمل داخل المنشآت إما أن تكون تعاونية ومتناغمة أو مضطربة وتحفها المنازعات. وحتى وإن كانت العلاقات بشكل عام تعاونية ومتناغمة، فإنَّ طبيعة علاقات الاستخدام توحى بحتمية وقوع بعض المنازعات. ويمكن إدارة مثل هذه المنازعات داخل مكان العمل ذاته دون تدخل طرف ثالث، رغم إمكانية الاستعانة بمساعدة أطراف ثالثة من حين لآخر على أساس طوعي.

يُشير مصطلح التعاون في مكان العمل إلى التدابير اللازمة لتأسيس وتحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين داخل المنشأة. وهذا يتطلب وجود ترتيبات وعمليات مناسبة بهدف تمكين الموظفين ومديريهم من التفاعل لتحقيق منفعة متبادلة. وينطوي التفاعل على ما يلي:

● تقاسم المعلومات؛

● التحدث؛

● الإنصات؛

● المناقشة؛

● التفاوض؛

● اتخاذ القرارات.

ويحتاج التعاون الفعال في مكان العمل إلى وجود أنظمة مناسبة في المنشآت، تسمح بالتفاعل الإيجابي. ومن شأن هذه الأنشطة والتفاعلات أن:

● تحول دون المنازعات من خلال حل الشكاوى ومنعها من التفاقم إلى نزاع أكبر؛

● تحل المشاكل بسرعة من خلال معالجة الشكاوى فور نشوئها؛

● تحسن من ظروف العمل وبيئة العمل؛

● تزيد من إنتاجية العمال وتحسن من قدرة المنشأة على التنافس؛

● تبني الأمل والثقة بين الموظفين والمديرين؛



- تحسن من عملية صنع القرار على كافة المستويات؛
- تشجع المصالح المشتركة؛
- تزيد من تحفيز الموظف من خلال المشاركة والإشراك.

وبوجه عام، فإنَّ وجود نظام فعال للتعاون في مكان العمل:

- (أ) يُحسن من عملية التفاعل ويدل على التزام المنشأة بتحسين إدارة الشركات. ومع أنَّ هذه المنافع الإجرائية لا يمكن قياسها بسهولة، إلا أنها من المؤشرات المهمة التي تدل على الرغبة في تقاسم القوة.
- (ب) يُساهم في تحسين الأداء من خلال مكاسب الإنتاجية، وتحسين القدرة التنافسية، وتزايد الربحية اعتماداً على ظروف سوق المنتجات. ومنافع الأداء هذه قابلة للقياس ومُمثل دافعاً قوياً لصاحب العمل المتحفظ.

وتأتي توصية منظمة العمل الدولية بشأن التشاور والتعاون بين أصحاب العمل والعمال على مستوى المنشأة، 1952 (رقم 94)، اعترافاً بهذه المنافع الكبيرة التي يُدرها النظام الفعال للتعاون في مكان العمل، لتشجيع الدول الأعضاء على اتخاذ التدابير اللازمة لتشجيع التشاور والتعاون في مكان العمل. وتُشير التوصية رقم 94 إلى إمكانية تيسير التعاون في مكان العمل بواسطة تشجيع الوصول إلى اتفاقات طوعية بين الأطراف و/أو بواسطة القوانين واللوائح التي تنشئ أجهزة خاصة للتشاور والتعاون.

وفيما يلي المظاهر الرئيسية للتعاون في مكان العمل:

طوعي

التعاون في مكان العمل هو عبارة عن عملية طوعية، مع أنَّ بعض أشكال التفاعل قد يقتضيها القانون، مثل إنشاء وتشغيل مجالس العمل أو لجان التشاور المشتركة أو غيرها من اللجان المشتركة بين الموظفين والمديرين. وحتى لو اقتضى القانون تشكيل مثل هذه اللجان، يجب أن يرغب كل طرف بالاشتراك مع الطرف الآخر إن كان لهذا التعاون أن يسير بنجاح.

الطرفان

التعاون في مكان العمل هو عبارة عن عملية ثنائية الطرف. فهو يشتمل على عمليات تفاعل بين المديرين وموظفيهم. ولا يكون هناك أي تدخلات من جانب الحكومة أو طرف

ثالث ما لم يطلب صاحب العمل المساعدة من جهة ثالثة لإسداء المشورة حول الأنظمة والإجراءات المناسبة التي تتعلق باحتياجات المنشأة.

الطابع غير الرسمي

مع أنَّ التدابير المؤسسية للتعاون في مكان العمل قد تكون مطلوبة رسمياً بموجب القانون (مثل، لجان التشاور المشتركة، أو لجان السلامة والصحة)، إلا أنَّ عمليات التفاعل بحد ذاتها تقررها الأطراف.

مشاركة النقابات

يتواجد التعاون في مكان العمل في المنشآت المنتسبة أو غير المنتسبة لنقابة. وحيثما وجدت النقابات، من الضروري أن تضم مبادرات التعاون في مكان العمل ممثلين عن النقابة، على ألا يُستغلوا كوسيلة لتحجيم أو استبدال مشاركة النقابة في أنشطة المنشأة. وفي غياب النقابات، يستطيع الموظفون اختيار ممثليهم والانخراط بفاعلية في أنشطة التعاون في مكان العمل.

المرونة

يُعتبر التعاون في مكان العمل مُلكاً للمديرين والموظفين، حيث يوفر لهم نطاقاً واسعاً لوضع برنامج عمليات التفاعل الخاص بهم. ويستطيع المديرون والموظفون التفاعل بشأن كل ما يقرؤون ووقتاً يشاؤون.

الإرادة

يحتاج التعاون في مكان العمل إلى إرادة الموظفين ومديريهم بتقاسم المعلومات والتواصل مع بعضهم البعض بفاعلية والتركيز على القضايا بدلاً من الشخصيات المنخرطة فيها.

القدرة

لا يحتاج التعاون في مكان العمل إلى أية مؤهلات خاصة أو رسمية من جانب المشاركين. ولكنه يحتاج إلى القدرة على استيعاب المعلومات، والإنصات للآخرين، وتحديد المشاكل، وإبراز الصفات الشخصية التي من شأنها إقامة العلاقات الجيدة، بما في ذلك الاستقامة واللباقة والاحترام.



إدارة النزاع

تتطلب إدارة النزاع على مستوى المنشأة مراعاة ثلاث مسائل مترابطة، ألا وهي:

● خلق البيئة المناسبة؛

● تفادي المنازعات؛

● تسوية المنازعات.

خلق البيئة المناسبة

تبدأ الإدارة الفعالة للنزاع داخل المنشأة قبل ظهور أي علامات لخلاف أو نزاع بفترة طويلة. وتكمن نقطة الانطلاق في استحداث بيئة يسودها الاحترام المتبادل بين الموظفين والمديرين كي تعمل على ترسيخ أسس الثقة والتعاون، وتشتمل هذه البيئة على ما يلي:

● تقاسم المعلومات عبر عملية اتصالات في اتجاه واحد وفي اتجاهين، مثل نشر المعلومات على لوحات الملاحظات، إرفاقها مع قسيمة الراتب، الإعلان عنها من خلال مخاطبة الجماعة، إرسال الرسائل الإلكترونية، تبني برامج صناديق الاقتراحات، عقد الاجتماعات، إصدار المنشورات الإخبارية؛

● الاعتراف بالموظفين بصفاتهم أصحاب المصلحة الشرعيين؛

● معاملة الموظفين باحترام ولباقة؛

● معالجة مواطن سوء الفهم بسرعة وإنصاف؛

● إنشاء بيئة تتمتع بالشمولية والثقة.

وتؤكد التوصية بشأن الاتصالات داخل المنشأة، 1967 (رقم 129) على ضرورة استحداث بيئة فهم متبادل وثقة متبادلة، وتضع العناصر الرئيسية لسياسة الاتصالات على مستوى المنشأة التي تهدف إلى تحقيق هذه الغاية.

وبناء أساس متين من الثقة والتعاون يحتاج إلى التزام من جانب الإدارة، وإلى أنماط قيادة تُحدث توازناً مناسباً بين أحد مخاوف الإنتاج من جانب، وأحد مخاوف الأشخاص

المنخرطين في عملية الإنتاج من جانب آخر. وبحيث يؤكد التوازن على أهمية الإنصاف والشمولية والمشاركة بدل أن يكون بيروقراطياً أو أبوياً.

والتشجيع على الاحترام المتبادل والنية الحسنة من أساسيات إقامة بيئة إيجابية في مكان العمل. فالاحترام والثقة ليسا من الأمور التي تُفرض فرضاً من طرف على الآخر: فهما نتاج علاقات شخصية إيجابية حيث يعامل الناس بعضهم البعض بالطريقة التي يُحبون أن يُعاملوا بها.

يحتاج إنشاء بيئة إيجابية إلى:

- تقاسم المعلومات
- إظهار الاحترام المتبادل
- الاعتراف بالعمال كأصحاب مصلحة
- تشجيع الشمولية
- معالجة مواطن سوء الفهم
- بناء الثقة

تفادي المنازعات

يحتاج تفادي المنازعات في المنشآت إلى التزام بحل المشاكل يُركز على معالجة القضايا التي يُحتمل أن تزداد حدة وتتطور إلى نزاع كبير. ويشتمل الالتزام على ما يلي:

- صياغة السياسات بشأن القضايا المهمة مثل السلامة والصحة، التحرش والمضايقة، الأجور والمنافع، والانضباط خلال العمل؛
- إنشاء القواعد التي تضع مقاصد السياسة قيد التنفيذ؛
- ضمان إيصال القواعد وإبلاغها لكل من يخضع لها؛
- التعهد بالالتزام التقيد بالقواعد؛
- تطوير عمليات تشاورية بين الموظفين والمديرين بشأن المسائل السياسية والتشغيلية؛



● إجراء الأبحاث المشتركة بشأن المسائل، بدلاً من أن يجري كل طرف بحوثه لوحده؛

● عقد أنشطة تدريبية مشتركة للموظفين ومديرهم؛

● تشجيع المفاوضة واتخاذ القرار على نحو مشترك؛

● تشجيع المفاوضة الجماعية حيث تنفذ الأطراف ما توصلت إليه في الاتفاق؛

● طلب المساعدة من أطراف ثالثة بغية تيسير المباحثات وإجراء تمارين تقصي الحقائق وتنفيذ أنشطة تعزيز العلاقات؛

● دعم أنشطة تفتيش العمل.

تعمل المفاوضة الجماعية، بصفتها عملية صنع قواعد، على وضع حقوق وواجبات الأطراف وفقاً لما جاء في الاتفاق الجماعي. ويوفر الاتفاق نقطة مرجعية مهمة لأي مشكلة تطرأ، وبهذا تؤدي دوراً أساسياً في الحؤول دون تفاقمها. ومن الممكن، بالطبع، أن تطرأ مسائل غير تلك المذكورة في اتفاق المفاوضة الجماعية، أو أن يكون هناك اختلاف في تفسير أحكامه، مما يؤدي إلى انهيار العلاقات. ولهذا، وجب على الاتفاق الجماعي أن يضم أحكاماً خاصة بمنع المنازعات، من أجل تغطية مثل هذه الاحتمالات.

دور تفتيش العمل

يمكن أن يؤدي تفتيش العمل الفعال دوراً مهماً في منع المنازعات. ويضطلع بعض مفتشي العمل في بعض سلطات الاختصاص بمسؤوليات متعددة، بما في ذلك عمليات التوفيق/ الوساطة الموجهة نحو الوصول إلى قرارات تستند إلى الإجماع بشأن المشاكل التي تنشأ في مكان العمل.

ويعنى تفتيش العمل، تقليدياً، بالتفتيش على السلامة والصحة وتأمين الامتثال للقوانين ذات الصلة بظروف وبيئة العمل. وفي العادة يزور المفتشون المنشآت بهدف التحقق من الامتثال، ويتم ذلك إما كجزء من جدول زيارات مقرر أو استجابة لشكوى بدرت من الموظفين. ولكن، حسب ما نصت عليه اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن إدارة العمل: دورها ووظيفتها وتنظيمها، 1978 (رقم 150)، ينبغي أن يسعى مفتشو العمل إلى تأدية دور أوسع في تيسير علاقات صناعية متناغمة.

ويمكن للخلافات بين الموظفين وأصحاب العمل أن تتفاقم إلى منازعات تنطوي على التوقف عن العمل أو أي شكل آخر من أشكال الإضرابات، سواء كانت هذه الخلافات على ظروف العمل (الأجور، الوقت الإضافي، ساعات العمل، الإجازات) أم على بيئة العمل (مناولة المواد، بما في ذلك استخدام وحفظ المواد الكيميائية، المخاطر الآلية، السلامة من الحرائق والكهرباء، المشاكل المتعلقة بالضجيج والغبار والحرارة والإضاءة في مكان العمل).

ويستطيع مفتشو العمل، من خلال اتخاذ الإجراء المناسب في الوقت المناسب، أن يؤدوا دوراً مهماً في تفادي مثل هذه الخلافات وتطورها إلى منازعات شاملة وذلك عبر ضمان:

● إعلام الموظفين وأصحاب العمل بشأن مضمون القوانين واللوائح؛

● إعلام الموظفين وأصحاب العمل بما ينبغي فعله للامتثال لمثل هذه القوانين واللوائح؛

● تنفيذ القوانين واللوائح، وتطبيق العقوبات والجزاءات حسب الأصول في حال لم يتحقق الامتثال رغم توفير المعلومات والمشورة المطلوبة.

سوف يكون لمهمة مفتشي العمل المتعلقة بتفادي النزاع الأكبر عندما يتمكنوا من إجراء زيارات تفتيش روتينية منتظمة، ويكونون مدربين تدريباً جيداً، وكفؤين من الناحية المهنية، وحياديين وغير فاسدين.

ويكمن الدور الأهم لوظيفة مفتشي العمل في منع المنازعات على الحقوق بوجه خاص. فالمفتشون عادة على علم بالحقوق والواجبات القانونية وبوسعهم شرحها للموظفين ولأصحاب العمل. وقد يتمكنون أيضاً من تناول تفاصيل الأمور المطلوبة من كل طرف لتحقيق الالتزام بالقانون. فمثلاً، يستطيع الموظف الذي يشتكي من انخفاض أجره ومنافعه أن يثير المسألة مع المفتش خلال زيارة التفتيش، أو من خلال تقديم شكوى لدى إدارة تفتيش العمل.

وبما أن هذا الخلاف متعلق بحقوق الموظف، فقد يُحل بسرعة بأن يشرح المفتش للموظف وصاحب العمل ما ينص عليه القانون وما يجب عليهما فعله للامتثال له. وبذلك يكون المفتش قد حقق نتيجة تستند إلى الإجماع. وفي ظل هكذا وضع، لن يتم تعميم النزاع القائم بينهما، ويكون تصرف المفتش قد أوضح الموقف، وتغلب على اللبس وسوء الفهم، وتجنب مواجهة كان من الممكن أن تأخذ منحى آخر يتطلب اللجوء إلى إجراءات ذات طابع رسمي.



ويقتضي تفتيش العمل الفعال من المفتشين التحدث إلى ممثلي الموظفين والمديرين كإجراء معياري إضافة إلى ملاحظة ممارسات العمل وتدقيق الوثائق ذات الصلة. كما يجب أن يكون من الإجراءات المعيارية أيضاً عقد اجتماع مع ممثلي العمال والمديرين بعد انتهاء التفتيش، لأنه يمنح المفتش فرصة لبناء الإجماع والثقة بين الطرفين.

تتطلب عملية منع المنازعات ما يلي:

- إرساء سياسات واضحة
- وضع قواعد
- إطاعة القواعد
- إنشاء عمليات تشاورية
- تشجيع صنع القرارات على نحو مشترك
- إجراء بحوث مشتركة
- تنظيم تدريب مشترك
- تشجيع المفاوضة الجماعية
- دعم مهام مفتشي العمل

تسوية المنازعات

بصرف النظر عن آليات منع المنازعات التي تمتلكها المنشأة، سوف تنشأ بعض المشاكل التي تستلزم المعالجة بهدف الحفاظ على بيئة الانسجام في مكان العمل. ويمكن تناول هذه المشاكل والقضايا من خلال المفاوضة الجماعية وإجراءات تسوية المنازعات المنصوص عليها في اتفاق المفاوضة الجماعية.

وفي حال عدم وجود اتفاق جماعي أو عدم النص فيه على مسألة معينة، ينبغي للمنشأة أن تضع التدابير الكفيلة بمعالجة مثل هذه المشاكل والقضايا. وعادة ما تتخذ هذه التدابير شكلاً من أشكال إجراءات المظالم، ألا وهو العملية التي يلفت الموظف فيها انتباه الإدارة إلى إحدى مشاكل مكان العمل بهدف أن تتم معالجتها داخل مكان العمل.

معالجة المظالم

المظلمة هي عبارة عن همٍّ أو مشكلة أو شكوى يثيرها الموظف مع صاحب العمل حول طريقة التعامل معه في العمل. وعادة ما تمثل هذه الشكاوى انتهاكاً للحقوق الوظيفية للعامل، وتكون ذات طابع فردي. وتشتمل الشكاوى التي تقع ضمن إطار المظالم الفردية على ما يلي:

- أي تغيير في ظروف الاستخدام يعتبره العامل غير مناسب، مثل تغيير أوقات بدء وانتهاء العمل، أو اعتماد العمل الليلي، أو النوبات المتقطعة؛

- حالات التمييز ضد العامل على أساس الجنس أو الحالة الاجتماعية أو المعتقدات الدينية أو المعتقدات الأخلاقية أو اللون أو العنصر أو الأصل العرقي أو القومي أو الإعاقة أو العمر أو الرأي السياسي أو التوجه الجنسي؛

- حالات التمييز ضد العامل بسبب انخراطه في الأنشطة النقابية؛

- حالات التمييز ضد العامل بسبب رفضه تأدية عمل يعتقد بأنه يسبب الأذى؛

- حالات التحرش الجنسي أو العرقي أو المضايقات ضد العامل التي تصدر من صاحب العمل أو ممثلي صاحب العمل أو العمال الآخرين أو عملاء أو زبائن صاحب العمل.

وعادة ما تبدأ إجراءات معالجة المظالم بشكوى شفوية غير رسمية يوجهها العامل إلى مديره المباشر. ويحاولان من خلال المناقشات أن يعملا على حل المشكلة فوراً. ولكن إن لم يتم ذلك، يقوم الموظف عندئذ باتباع الإجراءات الرسمية المقررة.

وإليك فيما يلي العناصر الرئيسية للإجراء الفعال لمعالجة المظالم:

- يجب أن يكون الإجراء مُعداً بالتشاور مع العمال؛

- يجب أن يكون الإجراء مكتوباً؛

- يجب تعميمه على العمال؛

- يجب أن يتيح الإجراء التقدم بشكاوى مكتوبة وأن توفر الإرشادات اللازمة بمحتويات الشكوى بما في ذلك، حقائق عن الواقعة وتفصيلها ووقت حدوثها وأسماء المتورطين فيها، والإجراء الذي يرغب العامل بأن يتخذه صاحب العمل بهدف حل المشكلة؛



- يجب أن يتيح للعامل مقابلة صاحب العمل أو من ينوب عنه من أجل تقديم الشكوى؛
 - يجب أن يتيح للعامل أن يصطحب شخصاً معه (زميل له أو ممثل عن النقابة) خلال اجتماعاته مع صاحب العمل؛
 - يجب أن يتمتع المرافق بحق التكلم؛
 - يجب أن يقدم صاحب العمل عريضة مكتوبة بشأن الإجراء الذي سوف يُتخذ لمعالجة المشكلة؛
 - يجب أن يتمتع العامل بحق الاعتراض على قرار صاحب العمل واستئنافه لدى مدير آخر لم يشارك في القضية من قبل؛
 - يجب إبلاغ العامل كتابة بنتيجة الاستئناف؛
 - يجب أن يكون الإجراء ذا إطار زمني محدد، وتحديد الأطر الزمنية لكل خطوة منها.
- كما ينبغي للإجراء أن يتيح طلب مساعدة أحد الموفقين كطرف ثالث، إما من داخل المنشأة أو خارجها.
- إنَّ الغرض من إجراء المظالم هو تمكين المنشأة من معالجة الشكاوى بسرعة وإنصافاً وبتكلفة منخفضة. ولكن لا ينبغي أن يوحى ذلك بأنَّ جميع المظالم سوف تُحل بصورة مرضية. ويحتفظ العامل بحق أخذ شكواه إلى خارج نطاق المنشأة من خلال إيداع النزاع لدى السلطة المعنية كي يتم التعامل معها وفق الإجراءات التي تنص عليها التشريعات.
- وللحصول على مزيد من الإرشاد فيما يتعلق بالمبادئ والإجراءات التي ينبغي وضعها، انظر توصية منظمة العمل الدولية بشأن بحث الشكاوى داخل المنشأة بهدف تسويتها، 1967 (رقم 130).

المفاوضة الجماعية

المفاوضة الجماعية هي عملية تفاوض بين صاحب عمل أو مجموعة من أصحاب العمل أو منظمة واحدة أو أكثر من منظمات أصحاب العمل من جهة، وبين منظمة واحدة أو

أكثر من منظمات العمال من جهة أخرى. أما موضوع هذه المفاوضات فيتعلق بشروط وظروف الاستخدام وتنظيم العلاقات بين أصحاب العمل (ومنظماتهم) ومنظمات العمال، ونتيجتها اتفاق جماعي ملزم قانوناً. وغالباً ما تُسفر المفاوضات الجماعية عن علاقات مستقرة في مكان العمل واستمرار التعاون بين العمال وأصحاب العمل.

وقد أكدت الاتفاقية بشأن حق التنظيم والمفاوضة الجماعية، 1949 (رقم 98)، على ضرورة إقامة آلية لتيسير إجراء مفاوضات اختيارية عن طريق المفاوضات الجماعية، حيث تنص المادة 4 منها على ما يلي:

”تُتخذ عند الاقتضاء تدابير مناسبة للظروف الوطنية لتشجيع وتعزيز التطوير والاستخدام الكاملين لإجراءات التفاوض الإرادي بين أصحاب العمل أو منظماتهم ومنظمات العمال، بغية تنظيم أحكام وشروط الاستخدام باتفاقات جماعية”.

وكررت التأكيد على ذلك اتفاقية تعزيز المفاوضات الجماعية، 1981 (رقم 154)، التي فصلت بأن تكون المفاوضات الجماعية مباحة في جميع فروع النشاط الاقتصادي وبشأن طيف واسع من المسائل. ومن بين هذه المسائل تحديد ظروف العمل وشروط الاستخدام، تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل والعمال، تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو منظماتهم وبين منظمة أو أكثر من منظمات العمال.

ولا يمكن تجنب وقوع الخلافات المتعلقة بالمفاوضة الجماعية، فالبعض منها يعود لتفسير الأحكام التي ينص عليها الاتفاق، والبعض الآخر ينجم عن استحداث حقوق جديدة حال انتهاء مدة الاتفاق القائم.

وتُحل العديد من هذه الخلافات داخل المنشأة من خلال عملية التفاوض. وتفسح المصالح المتضاربة المجال أمام المصالح المشتركة، وتتم التنازلات، ويتم الاعتراف باحتياجات ومصالح الطرفين، ومن ثم الاتفاق عليها من خلال التباحث والتنازل والوصول إلى حل وسط، وتُستحدث بذلك حقوق وواجبات جديدة، ويستمر تقاسم السلطة.

وتُعد المفاوضات الأساس الجوهرى للنهج المستندة إلى الإجماع المستخدمة في تسوية المنازعات، وتعمل على إبقاء النزاع تحت سيطرة الأطراف المتنازعة بحد ذاتها. إنَّ تسوية المنازعات من خلال المفاوضات دليل على نضج نظام العلاقات الصناعية حيث تركز



التفاعلات على تقاسم السلطة ويكون اتباع نهج الإجماع في اتخاذ القرارات مقبولاً كأمر اعتيادي.

إشراك أطراف ثالثة

على أي حال، لن تتمكن الأطراف ذاتها من حل جميع الخلافات. فأحياناً تُخفق المفاوضات وتخفق محاولات إنعاش عمليات التفاوض، وقد تصل إلى طريق مسدود، وتحال إلى أطراف ثالثة بغية حلها. والاتفاقات الجماعية تضع الإجراءات التي ينبغي اتباعها في مثل هذه الحالات، ولكن لن يعود الحل بيد العمال وأصحاب العمل لوحدهم.

وعندما تُخفق المفاوضات، يمكن أن تلجأ الأطراف المتنازعة إلى التوفيق/الوساطة أو التحكيم أو التقاضي، اعتماداً على الإجراءات التي ينص عليها الاتفاق الجماعي أو الإطار التشريعي السائد.

التوفيق/الوساطة التي يقوم على تنفيذها طرف ثالث هي الخطوة التالية المقترحة لحل المنازعات عند تعطل المفاوضات. ويمثل التوفيق/الوساطة امتداداً لعملية التفاوض لأن الموفق/الوسيط لا يملك أن يُحدد نتيجة النزاع. فهو يساعد الأطراف على التوصل إلى اتفاق ولكنه يتقبل تماماً حقيقة أن القرار النهائي في أيديها.

واعتماداً على شروط الاتفاق الجماعي، يمكن أن يُنفذ التوفيق/الوساطة موقوفون/وسطاء من القطاع الخاص أو الموظفون الذين عينتهم دائرة حكومية لهذا الغرض، بما في ذلك، كما في بعض الحالات، مفتشية العمل أو سلطة قانونية معينة. والعملية هي نفسها في جميع الحالات: يقوم موفق/وسيط مستقل وحيادي بتوظيف معرفته ومهاراته وأساليبه في مساعدة الأطراف المتنازعة على حل خلافاتهم. والفارق الوحيد بين عمليات التوفيق/الوساطة في القطاع الخاص والعام هو التكلفة المترتبة على الأطراف المتنازعة. فبينما تكون إجراءات التوفيق/الوساطة التي تمولها الحكومة مجانية، يترتب على خدمات التوفيق/الوساطة التي يوفرها القطاع الخاص بعض الأتعاب التي تتكبدها الأطراف المتنازعة ما لم تكن العملية مدعومة من الحكومة.

التحكيم الذي يقوم على تنفيذه طرف ثالث مستقل وحيادي، لا يتم اللجوء إليه إلا عندما تخفق عملية التوفيق/الوساطة. وهذا ينقل النزاع إلى مستوى جديد، لأن الطرف الثالث مخول باتخاذ قرار نهائي وملزم للأطراف المتنازعة. فقد استُبدلت عملية اتخاذ

القرار المستند إلى الإجماع بقرار أو حكم يصدره محكم استناداً إلى الأدلة وإفادات الشهود واستجوابهم خلال جلسات التحكيم.

ومع أن قرار المحكم سوف يعمل على تسوية النزاع، إلا إنه من غير المرجح أن تكون النتيجة مرضية لكلا الطرفين، ويكون النزاع بهذه الحالة قد وصل إلى تسوية ولكن ليس بالضرورة إلى حل. ونتيجة لقرار المحكم، قد تعتمد الأطراف المتنازعة أسلوباً خصامياً في تفاعلاتها المستقبلية، وبذلك تخلق وضعاً فيه تصبح تسوية المنازعات باستخدام النهج المستندة إلى الإجماع أكثر صعوبة.

ووفقاً لذلك، توصلت لجنة الحرية النقابية في منظمة العمل الدولية مراراً وتكراراً إلى نتيجة مفادها أنه لا يجب أن يُفرض على أطراف النزاع الانتقال إلى التحكيم (أي أن يخضعوا للتحكيم الإجمالي) ما لم تكن الأطراف:

● منخرطة في خدمات أساسية؛

● تشتمل على موظفين عموميين يمارسون السلطة باسم الدولة؛

● قد اتفقت على الخضوع للتحكيم حال إخفاق التوفيق/الوساطة.¹

يقتضي التحكيم الفعال أن يسمح المحكم وأن يشجع دائماً الأطراف على العودة إلى التوفيق/الوساطة حتى لو كان ذلك بعد أن بوشر بإجراءات التحكيم. كما يقتضي من المحكم أن يتبنى شعار "حُكْم ولا تُناصر"، أي بمعنى ألا يحاول المحكم أن يناصر قضية أي طرف من الأطراف.

يُعتبر **التقاضي** أمام المحكمة أو محكمة العمل الطريقة الأكثر رسمية وقانونية لتسوية المنازعات. وهنا تكون أطراف النزاع قد سلمت نزاعها ليس لطرف ثالث مخول بعمل تسوية نهائية فحسب، بل أيضاً إلى عملية رسمية وقانونية وباهظة وتستنفد الوقت وتتأخر غالباً ناهيك عن احتمالية الخروج بنتيجة لا ترضي أي من الأطراف. وحاله حال التحكيم، يمكن التوصل إلى تسوية النزاع وليس بالضرورة إلى حله .

1 الحرية النقابية: خلاصة وافية عن قرارات ومبادئ لجنة الحرية النقابية التابعة لمجلس إدارة مكتب العمل الدولي، جنيف، مكتب العمل الدولي، الطبعة الخامسة (مراجعة)، 2006، الفقرة 564.



تسوية المنازعات

معالجة المظالم

التفاوض والمساومة

إشراك أطراف ثالثة من أجل التوفيق/الوساطة والتحكيم والتقاضي

يرجع أصل معظم منازعات مكان العمل إلى قضايا تتعلق بالأجور والمنافع، السلامة والصحة، الإقالة والفصل من الخدمة، قضايا التمييز، الحقوق الأساسية.

في مكان العمل، يكون الحد من احتمالية وقوع المنازعات بيد الأطراف ذاتها، وذلك من خلال اتخاذ خطوات لبناء الثقة والاحترام بين العمال والإدارة، ومن خلال اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتفادي الخلافات وتجنب نشوء الشكاوى.

وحتماً ستكون هناك بعض الشكاوى والمشاكل التي يُتَعَذَّر منعها. ولكن في الكثير من الحالات، يمكن حل هذه المنازعات داخل المنشأة ذاتها شرط وجود أنظمة فعالة معروفة للأطراف وتحظى باحترامهم، ووجود عمليات صنع قرارات تتقيد بمبادئ الإدارة السديدة.

والتعاون في مكان العمل ليس بالأمر المعقد من الناحية التقنية. ولكن، التشارك في عملية صنع القرارات يقتضي الابتكار إضافة إلى رغبة الإدارة في قبول العمال كأصحاب مصلحة شرعيين في العملية ومحصلتها.

يضطلع نظام إدارة المنازعات في الدولة بدور مهم في تشجيع ودعم التعاون في مكان العمل. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تزويد المعلومات والمشورة وخدمات التدريب إما من قبل موظفي الحكومة أو الوكالات المعتمدة. ويجب أن تسعى هذه التدخلات إلى تطوير أنظمة لمنع المنازعات وتسويتها، تكون قابلة للتطبيق وتستند إلى المنشأة بحد ذاتها وتتمحور حول مؤسسات وعمليات المفاوضة الجماعية.



ملاحظات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملاحظات



الفصل التاسع قضايا وتحديات

190 تحدي التغيير

195 تمويل الدعم

الفصل التاسع

قضايا وتحديات

يبحث هذا الفصل في بعض القضايا والتحديات التي يجب معالجتها عند إعادة تنظيم أو هيكلية أو تنشيط نظام تسوية منازعات العمل. وعندما يتم إعادة هيكلة أو تنظيم النظام برمته كأن تُستحدث هيئة مستقلة تحل محل دائرة العمل الموجودة، تكون التحديات كبيرة وعديدة. ولكن عندما تُتخذ الخطوات اللازمة لتحسين الأداء داخل نظام موجود، سواء كان تابعاً للحكومة أم مستقلاً، قد ينخفض حجم التحديات ولكن تظل معالجتها ضرورية.



تحدي التغيير

تختلف القضايا والتحديات المتصلة بعملية تنشيط أحد الأنظمة الموجودة عن تلك المتصلة باستحداث مؤسسة جديدة تماماً. ولكن رغم اختلاف تحديات التغيير، تبقى عملية التغيير على حالها في جميع الحالات، وتنطوي على ست خطوات رئيسية، هي:

- تقييم الوضع القائم؛
- تحديد الثغرات في الأداء؛
- مناصرة ضرورة التغيير وإقناع الآخرين به؛
- إعداد استراتيجية تغيير؛
- تطبيق ورصد استراتيجية التغيير؛
- تقييم المحصلات.

تقييم الوضع القائم

قد يكون تقييم الأداء الموجود صعباً لأنه قد يُشير إلى احتمالية التغيير الذي غالباً ما يجد مقاومة من الأفراد والمؤسسات. وكمثال على ذلك، فإنَّ التحول من نظام تسوية منازعات عمل تديره الحكومة وذي أداء أقل من المستوى المطلوب إلى هيئة مستقلة، قد يكون من المتوقع أن يُلاقي مقاومة من مسؤولي الحكومة المتأثرين به. وكانت هذه المقاومة جلية في كمبوديا عند إنشاء هيئة التحكيم؛ فقد اعتبر مسؤولو العمل في الحكومة إنشاء هذه الهيئة تهديداً لسلطتهم ونفوذهم، وتبعاً لذلك فقد قيّموا الوضع القائم على أنه يحتاج إلى تغيير ولكن من خلال تعزيز النظام الموجود بدلاً من إقامة مؤسسة جديدة.

التحدي

من غير المرجح أن يكون التقييم الذاتي للوضع الراهن مفصلاً ودقيقاً كالتقييم الذي يتم بشكل مستقل، وعليه يكمن التحدي في إقناع كبار صانعي القرارات بأنَّ التقييم المستقل والحيادي يُشكل نقطة انطلاق ضرورية لتحسين الأداء.



تحديد الثغرات

يمكن تحديد وقياس الثغرات في الأداء، ولكن أيضاً يمكن للذين يقاومون التغيير أن ينكروها ويشككوا في وجودها. وهذا يُعزز من ضرورة إشراك جهات مستقلة وحيادية في عملية تحديد عيوب الأداء، وإنتاج المعلومات الإحصائية والسردية اللازمة التي تقدم دليلاً واضحاً على وجودها. وإليك بعض الأمثلة على عيوب الأداء: معدلات نجاح متدنية لعمليات التوفيق/الوساطة، جلسات تحكيم طويلة أكثر مما يجب، مناصرة المحكم لطرف دون آخر، انعدام خدمات تفادي النزاع تماماً. ومن المعروف أنَّ المسؤولين الذين يقاومون التغيير الشامل سوف يجادلون بأنَّ مشاكل الأداء موجودة وواضحة ولكن العيوب لها ما يبررها مثل "نقص الموارد" أو "التدريب غير الكافي" أو "عدم تعاون العمال أو أصحاب العمل" وهكذا دواليك.

فالحل بنظر هؤلاء المسؤولين لا يكمن في إنشاء أنظمة جديدة، بل في تقديم موارد إضافية. أما القائمون على تحديد الثغرات في الأداء والوقوف على أسبابها، فيجب أن يكونوا دقيقين وموضوعيين وأن يحددوا بطريقة مثالية الثغرات التي يمكن معالجتها من خلال تزويد موارد إضافية، والثغرات التي لا يمكن معالجتها بهذه الوسيلة. فمثلاً، عندما يحدد التقييم وجود أداء ضعيف بسبب غياب الثقة وفساد المسؤولين والانحياز الواضح وثقافة الخدمة الذاتية عوضاً عن خدمة العملاء، فإنَّ تخصيص موارد إضافية لن يوفر إلا وسيلة لاستمرار الوضع على ما هو عليه.

التحدي

يجب أن تتم عملية تحديد ثغرات الأداء بموضوعية وبالتشاور الوثيق مع ممثلي أصحاب العمل وممثلي العمال والموظفين أنفسهم أيضاً. فمن غير المرجح أن تُسفر عملية التقييم التي تجريها سلطة تسوية المنازعات بنفسها عن المعلومات اللازمة لدعم عملية تقييم الأداء.

المناصرة وإقناع الآخرين

من المتوقع أن يناصر بقوة كل من يقاوم التغيير بقاء الوضع على ما هو عليه. أما فيما يتعلق بمنع المنازعات وتسويتها، فيضطلع ممثلو أصحاب العمل والعمال، بصفتهم عملاء النظام، بدور حيوي في إقناع الآخرين بشأن ضرورة التغيير. مثلاً، إن كان أصحاب

العمل والموظفون والهيئات الممثلة لهم يؤيدون بقوة مسألة إنشاء مؤسسة مستقلة جديدة لتسوية المنازعات، فهذا سيعزز إلى حد كبير من احتمالية إنشائها. فمن دون هذا النوع من الدعم، ودعم المجتمع المدني والمناصرين المحليين، سيكون من الصعب إنشاء المؤسسة المنشودة أو كسب دعم الميزانية الحكومية الكافية لتنفيذ العمليات المكلفة بها. وتتطلب المناصرة اتصالات واضحة توجه نحو تحقيق غاية واضحة. ومما لا شك فيه إن فن الخطابة مهم، ولكن الاتصالات هنا لا تقتصر عليه بل تشمل أيضاً إيصال المقاصد والمعاني والأنشطة والمنافع المقترحة التي سوف تُقنع الآخرين بشأن ضرورة التغيير.

التحدي

حشد تأييد الموظفين وأصحاب العمل لإنشاء مؤسسة مستقلة جديدة أو لإجراء تعديلات على نظام قائم ليس مرغوباً فيه فحسب، بل وجوده ضروري جداً. يجب أن يقتنع الموظفون وأصحاب العمل بفوائد التغيير، وأن تتاح أمامهم الفرص للمشاركة بفاعلية في أي استراتيجية تغيير تهدف إلى معالجة الثغرات في الأداء.

إعداد استراتيجيات تغيير

يتطلب إعداد استراتيجيات تغيير تهدف إلى تنشيط دائرة أو مؤسسة قائمة، ما يلي:

- تحديد المسؤوليات الوظيفية التي تحتاج إلى تنشيط، بما في ذلك خدمات المعلومات والمشورة، خدمات التوفيق/الوساطة وما يتصل بها، خدمات التحكيم وما يتصل به؛
- ضمان وجود الهيكليات المناسبة لكل مجال وظيفي (شُعب، أقسام، وحدات، خلايا، فرق عمل)؛
- إرساء أهداف واضحة لكل شعبة أو وحدة ضمن الهيكلية؛
- تحديد مؤشرات الأداء ووضع الغايات؛
- وضع الترتيبات التشغيلية لضمان التناغم في سير الأهداف والوظائف والهيكليات، بما في ذلك أنظمة الاتصالات وأنظمة إدارة القضايا وأنظمة التبليغ وأنظمة المراقبة والحاسوب؛

● حشد وإتاحة الموارد اللازمة لدعم عملية التنشيط، وضمان استدامة تحسينات الأداء التي حُققت خلال فترة التنشيط.

أما عملية إعداد استراتيجية تغيير تهدف إلى إنشاء مؤسسة جديدة لتسوية المنازعات فهي أكثر تعقيداً. وكما أُشير إليه في الفصل الرابع، إنَّ إنشاء هيئة مستقلة أو جهاز مماثل لتسوية المنازعات يحتاج إلى توجه واضح للسياسة وإلى سن تشريعات لإنشاء كيانها القانوني.

التحدي

الهدف من استراتيجية التغيير هو تفعيل مقاصد السياسة وضمان تطبيق قوانين منع المنازعات وتسويتها، فهي عبارة عن خارطة طريق تربط الأفعال بالنوايا. وإن كانت استراتيجية التغيير تهدف إلى إنشاء منظمة مستقلة جديدة، فيجب إشراك أعضاء مجلس إدارة المنظمة، ومديرها وكبار موظفيها، إضافة إلى ممثلي أصحاب العمل وممثلي الموظفين في عملية الإعداد. ويجب أن تتناول الاستراتيجية بوضوح وظائف وأهداف وهيكلية المنظمة وخطة التوظيف والترتيبات التشغيلية فيها.

أما إن كانت استراتيجية التغيير تهدف إلى تحسين وضع أو عملية قائمة، فيجب أن توضح أهداف التغيير المقترح بالتفصيل، ويجب إعدادها بالتشاور مع الذين سيتأثرون بالتغيير، بمن فيهم عملاء النظام.

تطبيق استراتيجية التغيير ورصدها

تُعتبر عملية مراقبة الأداء إحدى مسؤوليات مديري نظام تسوية منازعات العمل. ويجب أن يكون المديرون مدربين على أداء هذه المهمة، ومخولين باتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة مواطن العجز في الأداء ضمن نطاق مسؤوليتهم الخاصة.

وتحتاج عملية رصد التقدم المحرز إلى الوصول إلى معلومات مناسبة وحديثة وموثوقة. وقد يأتي بعضها من الدراسات الاستقصائية ذات الغرض الخاص، ولكن القسم الأغلب سوف يتم توليده كمنتج ثانوي للإجراءات الإدارية المعيارية. وتوفر السجلات الإدارية معلومات ضرورية لأغراض رصد الأداء، شرط أن:

● يكون قد تم تجميع المعلومات الصحيحة في المقام الأول؛

● تكون المعلومات جاهزة وفي متناول اليد؛

● تكون المعلومات مُحدّثة؛

● توجد القدرة على تحليل وتفسير تلك المعلومات.

تُعتبر المعلومات مصدراً من المصادر الرئيسية لصنع القرارات، وبالتالي تتمتع بأهمية أساسية في الإدارة السديدة. كما أنّه من الضروري إدخال وتشغيل نظام محوسب لمعلومات إدارة القضايا، ولا تكمن أهميته في رصد الأداء الكلي وتوليد البيانات الإحصائية وإعداد التقارير الدورية فحسب، بل تكمن أيضاً في المتابعة الآنية للتقدم المُحرز لكل قضية فردية موجودة داخل النظام.

يُشكل تصميم وتشغيل نظام إدارة القضايا المتسم بالفاعلية تحدياً رئيسياً لمصممي ومشغلي الأساليب الجديدة لمنع المنازعات وتسويتها. ومن الضروري يمكن تجنب أن يكون مستوى معرفة المؤسسة بأكملها أعظم من إجمالي معرفة موظفيها.

وطبعاً، يجب أن يكون هذا النظام الفعال قائماً على أساس الحاسوب. كما يجب إنشاء ملف لكل قضية وإضافة جميع المعلومات ذات الصلة به إلى هذا الملف. مما يتيح تعقب كل قضية ضمن الوقت الحقيقي ويتيح لمديري القضايا الاطلاع على سير أي قضية.

التحدي

تحتاج الإدارة الفعالة لاستراتيجية التغيير إلى الوصول إلى معلومات آنية ومناسبة وموثوقة، مما يتطلب وجود نظام معلومات مُصمم جيداً ولا يحتاج القسم الأعظم منه إلى استخدام الورق، وفي متناول اليد بالنسبة لجميع مستويات صانعي القرارات في نظام إدارة المنازعات. ويجب تشجيع المديرين على اعتبار المعلومات أحد المصادر اللازمة للمساعدة على صنع القرارات، وتدريبهم على مهارات وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها.

تقييم المحصلات

عملية التقييم هي عبارة عن توليفة من القياس والاجتهاد ترمي إلى المساعدة على اتخاذ قرار بشأن نجاح استراتيجية التغيير من عدمه. ويستلزم القياس جمع ومطابقة المعلومات،



بينما يستلزم الاجتهاد القدرة على تحليل وتفسير المعلومات المتوفرة، وإن لزم الأمر، البحث عن معلومات إضافية من شأنها أن تساعد في تقييم الأداء.

ويمكن استعمال التقييم في "إثبات" الخطأ من الصواب، والجيد من السيئ، والنجاح من الفشل، أو قد يُستعمل في "تحسين" الوضع القائم. وينبغي لنظام إدارة المنازعات الديناميكي أن يتبنى ثقافة "التحسين"، وينبغي أن يضمن اعتراف وقبول مديره وموظفيه لعملية التقييم كأمر إيجابي عوضاً عن عملية سلبية.

التحدي

يجب أن يضمن نظام تسوية منازعات العمل أن تكون عمليات التقييم جزءاً لا يتجزأ من النظام برمته، وأن يستوعب المديرون هدف وعمليات تقييم الأداء، وأن يجري تشجيع الموظفين على كافة المستويات على اعتبار التقييم مسألة إيجابية بدلاً من سلبية.

تمويل الدعم

بلا أدنى شك، سوف تحتاج الإجراءات المطلوبة لتحسين أداء أنظمة إدارة المنازعات إلى تخصيص موارد إضافية بغية دعم استراتيجية التغيير. والتحسينات الصغيرة نسبياً، يمكن دعمها من خلال إعادة تخصيص الموارد الموجودة. أما عملية التغيير الجذري، بما في ذلك إنشاء هيئة مستقلة جديدة ذات إدارة ذاتية لإدارة المنازعات، فتحتاج إلى ضخ موارد كافية إن كان الهدف أن تؤدي مهامها بفاعلية وكفاءة.

على سبيل المثال، تعكس التقارير السنوية لهيئة علاقات العمل في غانا، درجة عالية من الإحباط بشأن الموارد المحدودة الموفرة لدعم مهامها، بما في ذلك المخصصات غير الكافية لميزانيتها، والعدد المحدود للموظفين، والمساحة المكتبية المحدودة، وانعدام المرافق في المناطق البعيدة عن العاصمة. لقد قيّد نقص الميزانية من قدرة الهيئة على الوصول إلى قدرتها الإنتاجية الكاملة في غانا. ويُمثل ذلك العقبة الأكبر أمام إنشاء وتشغيل الهيئات المستقلة في البلدان النامية في جميع أنحاء العالم.

في العديد من البلدان النامية، تكون إدارات العمل مسؤولة عن تشغيل نظام إدارة المنازعات إلى جانب وظائف أخرى، بما في ذلك، تفتيش العمل وخدمات الاستخدام في القطاع العام، والسلامة والصحة في مكان العمل. وتقليدياً، استطاعت هذه الإدارات

الحصول على ميزانيات محدودة، وقد يرجع سبب ذلك إلى أنشطتها التي كان يُنظر إليها بمنظار الحماية الاجتماعية والعدالة الاجتماعية، وتُعتبر مساهمتها في التقدم الاقتصادي محدودة أو غير مهمة. ويجب تغيير هذا المعتقد بقوة وحزم، وينبغي لمناصري التغيير أن يستعدوا تمام الاستعداد وأن يتحلوا بالقدرة على إقناع الآخرين بالفوائد الاقتصادية التي تنبثق عن وجود أنظمة وعمليات جديدة لمنع المنازعات وتسويتها.

إنَّ إدارات العمل، وبدعم من عملائها من أصحاب العمل والموظفين، يجب أن تبذل المزيد من الجهود الرامية إلى توعية القائمين على تخصيص الموازنات بشأن الأثر الاقتصادي لأنشطة إدارة العمل.

ومن المشوق الاطلاع على بيان رسالة هيئة التوفيق والوساطة والتحكيم في جنوب أفريقيا، المذكور في الفصل الرابع، لأنه يربط ما بين التسوية الفعالة للمنازعات والتنمية الاقتصادية. ويجب التركيز على هذا الرابط ليس باعتباره جزءاً من العمليات اليومية لأنظمة تسوية المنازعات فحسب، ولكن عند محاولة الحصول على التمويل اللازم لهذه الأنظمة أيضاً. إنَّ لتفادي المنازعات وسرعة معالجة المنازعات التي لم يتم تفاديها منافع تظهر على شكل تحسن العلاقات بين صاحب العمل والموظف، وازدياد الانتاجية، وانخفاض هدر زمن الإنتاج نتيجة الإضرابات والتوقف عن العمل، مما يزيد من الربحية في نهاية المطاف. وعليه، ينبغي الحث على تشجيع الحجج الاقتصادية التي تصب في صالح الأنظمة الفعالة لمنع المنازعات وتسويتها.

ومن الواضح أنه إذا أردنا إنشاء مؤسسة مستقلة وحيادية تحظى بالاحترام والثقة وتؤدي مهامها بكل كفاءة، يجب أن نوفر لها مصادر تمويل مستقلة. فمن غير الممكن أن تمولها الشركات أو النقابات أو الأحزاب السياسية أو أي منظمة أخرى لها برنامجها الخاص. وفي بعض البلدان، يسمح القانون لهيئة مستقلة أن تتلقى التبرعات والعطايا والتركات، شرط ألا "يمس ذلك باستقلاليتها"، ولكنها لم تُصدر أي إرشادات حول ما يمكن أن ينتج في حالات المساس باستقلاليتها. إنَّ الاعتماد على تمويل الشركات أو النقابات يحمل مخاطر عالية. ولذلك، يجب أن تحصل الهيئة المستقلة على تمويلها من مصادر حكومية وعلى نحو منتظم وكجزء من التزامات الحكومة تجاه التقدم الوطني. وهذا الأمر يُثير قضيتين:



أولاً، كيف يمكن تأمين التمويل الحكومي لتغطية تكاليف إنشاء مؤسسة جديدة وتكاليف التشغيل الابتدائية فيها؟

يعتمد ذلك على حجم المناصرة والالتزام السياسي، ودعم الهيئات المكونة، وقوة مبررات التغيير، والمنافع المنتظرة من التغييرات المقترحة، والبيئة السياسية والاقتصادية السائدة في تلك الفترة. وكما يتضح من تجربة كمبوديا في إنشاء مجلس التحكيم، يمكن الحصول على دعم جهة مانحة كجزء من مشروع تعاون تقني خلال مرحلة التأسيس. ولكن لا يضمن ذلك دنو التمويل الحكومي فور انتهاء تمويل المشروع من جانب الطرف المانح.

نموذجياً، يجب تأمين التزام حكومي طويل الأجل بتمويل الهيئة المستقلة قبل المباشرة بمثل هذه المشروعات. وكما هو معروف، الحصول على الالتزام لا يضمن توفير التمويل وإتاحته. إنَّ تمويل التغيير المؤسسي حسب التصور المراد لنظام تسوية المنازعات من خلال مشاريع التعاون التقني التي تمولها جهة مانحة، يحمل أيضاً مخاطر عالية نسبياً. فقد ينجح المشروع نجاحاً باهراً في تحقيق الأهداف، ولكن قد يتعثر نظام تسوية المنازعات حالما يتوقف التمويل.

ثانياً، كيف يمكن تأمين الدعم المالي الكافي والمستقل على أساس مستمر وطويل الأجل؟

يجب أن تُقدم خدمات التوفيق/الوساطة والتحكيم والخدمات ذات الصلة مجاناً للموظفين وأصحاب العمل. ولكن، قد تتمتع المؤسسة بنطاق محدود لتحصيل الرسوم مقابل الخدمات الاستشارية وما يتصل بها من خدمات أخرى، بما في ذلك، تطوير الأنظمة وتدريب المنشآت التي تطلب المساعدة بخصوص استراتيجيات منع المنازعات. وقد يكون بإمكانها أيضاً نقاضي الرسوم مقابل إيداع الطلبات أو بعض الرسوم الإدارية عند تقديم طلبات المباشرة بإجراءات خدمات التوفيق/الوساطة أو التحكيم. ولكن من المحتمل أيضاً ألا يغطي هذا الدخل المتأتي من هذه الأنشطة إلا جزءاً صغيراً من إجمالي متطلبات النظام.

ويتضح هنا، أنه ينبغي للحكومات أن تقبل مسؤولية توفير التمويل اللازم لدعم نظام إدارة المنازعات كجزء من التزامها الدائم تجاه التنمية الوطنية. وينبغي لمنظمات أصحاب العمل والنقابات والمجتمع المدني والأشخاص الرئيسيين أن يُعززوا جهودهم لضمان استمرار الحكومات في توفير الأموال اللازمة. وفي نهاية المطاف، وبغض النظر عن الضغوط الممارسة، على الدولة أن تجد التمويل اللازم.

وقد يشتمل ذلك على تخصيص حصة من الرسوم المفروضة على المنشآت، أو ضرائب منفصلة، أو حصة من الغرامات المُحصلة من المنشآت التي لا تلتزم بقوانين العمل والتجارة.

ويمكن استسقاء بعض الإلهام من بعض البلدان التي تفرض الرسوم على الموظفين وأصحاب العمل بهدف تعويض الموظفين الذين يتعرضون لإصابة عمل أو إصابة خارج نطاق العمل، أو الحالات التي يُفرض فيها على أصحاب العمل التأمين الإجباري ضد مثل هذه الحالات الطارئة. واستخدام حصة من الضرائب أو أسلوب المساهمة في أقساط التأمين لمنع الحوادث يصب في مصلحة الأطراف كافة. فهل بالإمكان فرض ضريبة إضافية من أجل منع منازعات العمل وتسويتها، على أن تُستخدم الأموال المحصلة في تغطية التكاليف التشغيلية (أو جزء منها) لهيئة مستقلة؟ وهل ستمس مثل هذه الترتيبات استقلالية الهيئة؟

التحدي

يمثل نقص التمويل العائق الأكبر الذي يواجه تشكيل أي نظام مستقل لتسوية المنازعات. وعلى قادة عملية التغيير والداعمين لإنشاء هيئة مستقلة لتسوية المنازعات، أن يأخذوا بالحسبان مسألة التمويل باعتبارها من مكونات التغيير الرئيسية بحد ذاته، فهي ليست بالمسألة التي تؤخذ بالحسبان بعد إنشاء مؤسسة جديدة.

وتشكل الموازنات المحدودة أحد مخاوف إدارات العمل وأنظمة إدارة المنازعات فيها. ويكمن التحدي هنا في ضمان الاستخدام الجيد للموارد المتاحة، وتقديم براهين اقتصادية لتبرير المخصصات الإضافية.

الاقتصاد غير المنظم

يشيع العمل في الاقتصاد غير المنظم في الاقتصادات الصناعية والنامية على حد سواء، ولكن قد تصل نسبته في الكثير من الاقتصادات النامية إلى أكثر من 80 في المائة من القوى العاملة الوطنية. ولا يتمتع هؤلاء واقعياً بأي حماية، وفي الكثير من الحالات لا يستطيعون الوصول إلى نظام تسوية المنازعات الخاص بالدولة، مع العلم بأن الكثير منهم يعملون كموظفين وليس كمقاولين مستقلين أو لحسابهم الخاص.

عادة ما يعمل عمال الاقتصاد غير المنظم (وكذلك أولئك الذين يعملون كمقاولين مستقلين أو لحسابهم الخاص) تحت ظروف صعبة، وبأجور وإعانات زهيدة، دون حماية للصحة والسلامة، بلا ضمان اجتماعي، ودون من يمثلهم.

والعديد من العاملين في الاقتصاد غير المنظم ينخرطون بعلاقة صاحب العمل-الموظف، ولكن إمكانية وصولهم إلى عمليات تسوية المنازعات تكون محدودة أو معدومة. وحتى



لو كانوا يستطيعون الوصول، سيتردد العديد من العمال في الإفصاح عن مشكلاتهم وشكاويهم ومنازعاتهم خوفاً من القصاص وفقدان وظائفهم، لأنهم يعيشون في ظروف صعبة فيها الوظيفة السيئة أفضل من عدمها.

إنّ توفير الوصول إلى نظام إدارة المنازعات الوطني لجميع العمال سواءً عمال الاقتصاد المنظم أم غير المنظم قد يضع ضغوطات عظيمة على كاهل النظام، ولكن مثل هذا الوصول يُعتبر مظهراً أساسياً من مظاهر الإدارة السديدة. وسواء كان النظام تابعاً لدائرة العمل أم لجهاز مستقل، فإنّ وصول جميع الموظفين إليه أمر في غاية الأهمية.

التحدي

في البلدان النامية على وجه الخصوص، لا يتمتع الكثير من عمال الاقتصاد غير المنظم بالوصول إلى نظام تسوية المنازعات. وفي الكثير من الحالات، لا يحق لهم معالجة شكاويهم لدى أي نظام على الإطلاق. وتُعتبر هذه المشكلة في جانب منها مشكلة قانونية وتحتاج إلى تدخل قانوني بغية ضمان وصول جميع الموظفين من كافة القطاعات والمهن إلى نظام تسوية المنازعات. ويكمن التحدي هنا في إدخال الترتيبات والتدابير التي تضمن لموظفي الاقتصاد غير المنظم الوصول إلى عمليات تسوية المنازعات، والحماية من التهديدات ومن احتمالية عمليات الانتقام الفعلية منهم ولا سيما فقدان الوظيفة التي قد يُعاني منها العاملون في الاقتصاد غير المنظم.

دور المحامين

إنّ أنظمة تسوية منازعات العمل التي تهيمن عليها عمليات التقاضي توفر للأطراف المتنازعة الحق في اختيار من يمثلهم أمام المحكمة، وبالتالي تبرز فرص المحامين المتخصصين لتمثيلهم ومناصرتهم.

في بعض الأحيان يساهم إشراك المحامين على خلق بيئة خصامية خلال الإجراءات، مما قد يضر بالعلاقة بين الموظف وصاحب العمل. وقد يسعى بعض المحامين إلى تأخير الإجراءات من خلال الإفراط في الاتكال على المرافعات القانونية والإفراط في التأجيل، مما يزيد من تكلفة عملية التقاضي ويؤدي إلى التأخير وتكبد القضايا غير المحلولة.

عندما تشيع عمليات التوفيق/الوساطة والتحكيم وتصبح الشكل السائد لتفادي وتسوية المنازعات، يُتوقع أن يخفت دور المحامين في النظام. عندئذ، سيلجأ عدد قليل من القضايا إلى المحكمة وسيقل الطلب على خدمات المحامين المتخصصين. أضف إلى ذلك أنه لا

يُسمح للمحامين بعمل مرافعات في جلسات التوفيق/الوساطة، كما قد يكون إشراكهم في قضايا التحكيم محدوداً ما لم تتفق الأطراف والمحكم على حضورهم.

ولا تعني "المقتضيات القانونية الأقل" في نظام منع المنازعات وتسويتها غياب دور المحامين، ولكن قد يعني دوراً مختلفاً لهم. ويستطيع محامو العمل بعد خضوعهم لإعادة التدريب واستيفاء متطلبات الاعتماد أن يعملوا كموفقين/وسطاء إما بدوام كامل أو بدوام جزئي، وأن يحصلوا على فرص توظيف في نظام مستقل أو وكالات خاصة.

التحدي

إنَّ انخفاض الاتكال على عمليات التقاضي وازدياد اللجوء إلى خدمات التوفيق/الوساطة والتحكيم لتسوية المنازعات قد يعني انخفاض نسبة إشراك المحامين كممثلين عن الأطراف المتنازعة. وقد يؤدي ذلك إلى أن تتحول صفة مشاركة المحامين في تسوية النزاعات من محامين إلى موفقين/وسطاء أو محكمين، مما يقتضي منهم الخضوع للتدريبات اللازمة واستيفاء متطلبات الاعتماد.

دور الوكالات الخاصة

من بين القضايا التي يجب أخذها في الحسبان عند التخطيط لنُهج جديدة لمنع المنازعات وتسويتها، قضية الدور الذي سيؤديهِ مُشغلون من القطاع الخاص.

بموجب ترتيبات العقود التجارية العادية، تتمتع المنشآت بحرية شراء الخدمات التي تتعلق بمجريات أعمالها الاعتيادية والمشروعة، بما في ذلك الخدمات القانونية والمحاسبية والحاسوبية والهندسية، وخدمات التجهيز وغيرها مما تملّيه ترتيبات التعاقد. ويتم الاتفاق بين المنشأة والمقاول على نطاق هذه الخدمات ويتم التفاوض على الأتعاب والعمل المتفق عليه والدفعات.

ولا يوجد أي مبرر يمنع من اعتبار الخدمات المرتبطة بتحسين العلاقات الصناعية في مكان العمل أو تقاضي وتسوية منازعات العمل، كغيرها من الخدمات الأخرى. فللمنشآت الحق في إشراك مستشارين يُسدون نوائجهم حول ترتيبات التعاون في مكان العمل، ويتلقون الأتعاب مقابل خدماتهم. وإن كانت سمعتهم حسنة، وكانوا محترفين ومنظمين بموجب مدونة قواعد سلوك، ويحترمون حقوق الموظفين ويعملون وفقاً للقانون، فقد يخففوا



من العبء الملقى على كاهل الخدمات التي تمولها الدولة ويجب تشجيع المنشآت على إشراكهم.

إنَّ الأفراد أو المنشآت التي تقدم مثل هذه الخدمات لا تتلقى الدعم من الأموال العامة، ولا ينبغي أن يُثني ذلك المنظمات الكبرى التي تستطيع تحمل تكلفة هذه الخدمات عن استخدامها. أضف إلى ذلك، أنَّ هذه الخدمات تُقدم بسرعة وبصورة غير رسمية وتمتلك نطاق التخصص المطلوب وتضمن الخصوصية، وجميعها خصائص ينشدها بعض أصحاب العمل ولا يمانعون من دفع الأموال مقابل الحصول عليها.

علاوة على ذلك، تنص بعض اتفاقات المفاوضة الجماعية على استخدام الموفقين/الوسطاء والمحكمين في حال واجهت المفاوضات عقبة أو تعطلت، على أن تتقاسم النقابة وصاحب العمل المعني تكلفة هذه الخدمات.

وعندما تكون خدمات تفادي وتسوية المنازعات التي يقدمها القطاع الخاص تسير بالتوازي مع خدمات النظام الذي تموله الدولة (سواء من خلال دائرة العمل أو هيئة مستقلة)، من المهم ألا تكون هذه الخدمات منعزلة تماماً عن الأخرى وألا تنخرط إحداها بسلوكيات تقوض من عمل الأخرى.

ومن الممكن أن تقوم إدارة العمل أو الهيئة المستقلة بإشراك وكلاء معتمدين لتولي بعض الجوانب المتعلقة بمنع المنازعات وتسويتها. ويمكن اعتماد الوكلاء وتخويلهم لتولي بعض المهام نيابة عن إدارة العمل أو الهيئة المستقلة، كأن يؤدي الوكلاء مهام إسداء المشورة حول منع المنازعات، أو الاشتراك في عمليات التوفيق/الوساطة أو التحكيم، ولكن دون أن يصبحوا موظفين في النظام.

ويُدفع لهؤلاء الوكلاء أتعابهم على أساس عقد تقديم خدمات (لتمييزه عن عقد الخدمات) يُتفق عليه مع السلطة المسؤولة. ولا يجب أن يكون لهم علاقة مباشرة مع المنشأة ولا أن يتلقوا منها أي دفعات. فهم وبكل بساطة، يقدمون خدمات لمنفعة المنشأة (ومنفعة أصحاب العمل والموظفين) حسب ما ينص عليه العقد المبرم. وينبغي أن يؤكد العقد على الحياد، وتجنب تضارب المصالح، وعلى نفس المعايير العامة بشأن الكفاءة المهنية والسلوك المتوقع من الموفقين/الوسطاء والمحكمين الموظفين في دائرة العمل أو الهيئة.

ويمكن التحدي الذي يواجهه نظام إدارة المنازعات في ضمان منح الاعتماد للمقاولين المؤهلين ذوي الخبرة فقط ، ووجود ترتيبات لشطب المقاول الذي تثبت عدم أهليته من سجل الاعتماد، وألا تكون عملية تجديد الاعتماد تلقائية. وبالنسبة لنظام إدارة المنازعات، تحتاج عملية اعتماد الوكلاء إلى نظام فعال للإدارة والمراقبة كي يضمن التزام المقاول بأهداف السلطة وعدم إعطاء أي انطباع سلبي عن السلطة مما قد يمس بوضعها القانوني وسمعتها.

وتختلف عملية إشراك الوكلاء المعتمدين في تنفيذ بعض المهام المتعلقة بمنع المنازعات وتسويتها، عن إشراك موفقين/وسطاء أو محكمين كموظفين غير متفرغين. فالموفقون/الوسطاء أو المحكمون غير المتفرغين هم عبارة عن موظفين لدى سلطة إدارة المنازعات، وتُدفع لهم الأجور حسب ترتيبات ربما تكون مختلفة عن تلك المتبعة لدفع أجور الموظفين المتفرغين، ولكنهم في نهاية المطاف ما هم إلا موظفون. وهم ليسوا بمتعاقدين يعملون بموجب عقود مقابل الخدمات، ولكنهم موظفون بموجب عقود خدمة.

يجب أن يوفر نظام إدارة المنازعات خدمات التوفيق/الوساطة والتحكيم مجاناً لأصحاب العمل والموظفين. وبناءً عليه، إذا احتوى اتفاق المفاوضة الجماعية المبرم بين صاحب العمل ونقابة العمال على أحكام تنص على تحويل أي منازعات تقع ضمن إطار الاتفاق إلى موفق/وسيط أو محكم تتفق الأطراف عليه وتحمل تكلفته، عندئذ يجب أن تحترم سلطة إدارة المنازعات هذا الاتفاق. ولا تعود عملية تسوية المنازعات حرة بل تصبح قائمة بشكل واضح على إجماع الأطراف ومشمولة في الاتفاق المبرم بينهم.

كما يجب أن يكون الوصول إلى خدمات التوفيق/الوساطة والتحكيم اختيارياً. ويجدر شرح مصطلح "اختياري" الذي يعني أن أحد الأطراف يطلب الخدمات اختيارياً وبملاء إرادته، ولكن على الطرف الآخر في النزاع أن يستجيب حتى لو مانع في ذلك.

التحدي

إنَّ الإشراك المتزايد لوكلاء القطاع الخاص في تزويد المعلومات والمشورة وخدمات التدريب، وخدمات التوفيق/الوساطة والتحكيم كجزء من نظام منع المنازعات وتسويتها في البلاد، يُعتبر أمراً حتمياً. وسواء كانت الدولة أو القطاع الخاص من يقدم مثل هذه الخدمات، سوف يظل التحدي الأساسي متجسداً في ضمان تقديم خدمات حيادية وعلى درجة عالية من الاحتراف من أجل تحقيق منفعة الأطراف المتنازعة.



وضع سوق العمل المتغير

تميل بعض البلدان إلى إضعاف عمليات المفاوضة الجماعية، وإلى وضع المزيد من التركيز على عقود الاستخدام الفردية. ويمثل التركيز على مبدأ الفردية في علاقة الاستخدام نمطاً مختلفاً يؤكد على أرجحية المنازعات الفردية على حقوق موجودة.

ولا يعني ذلك عدم وجود منازعات جماعية على الحقوق والمصالح، ولكنه يمثل تحولاً في مستوى التفاعل وضرورة أن تستوعب أنظمة منع وإدارة منازعات العمل زيادة عدد المنازعات الفردية على الحقوق.

التحدي

كانت نتيجة إضعاف الاتفاقات الجماعية بين النقابات وأصحاب العمل أن أصبح على أنظمة تسوية منازعات العمل أن تتولى عدداً أكبر من المنازعات الفردية على الحقوق. ويكمن التحدي المائل أمام النظام في توفير خدمات توفيق/وساطة وتحكيم ذات جودة عالية لتسوية المنازعات الجماعية.

منازعات القطاعين العام والخاص

سواء كان الاستخدام في القطاع الخاص أو العام، فإن المنازعات الفردية والجماعية واقعة لا محالة. وليس بالضرورة أن يضمن إنشاء أنظمة منفصلة لتولي المنازعات في القطاعين الخاص والعام، تحقيق نتائج أفضل للأطراف المعنية.

ولذلك، هناك ميزة لوجود هيئة واحدة لتسوية منازعات العمل وتتولى مسؤولية منازعات القطاع العام والقطاع الخاص، وتوفر لها القوانين المحلية الأساس القانوني لمثل هذه الترتيبات. أما بالنسبة لاعتبار منازعات الخدمة العامة "مختلفة" عن منازعات القطاع الخاص، قد يكون من الملائم تعيين بعض الموفقين/الوسطاء والمحكمين من نظام تسوية المنازعات الموحد للتخصص في منازعات أي من القطاعين، ولكن دون حصرهم في قطاع معين.

التحدي

يجب أن يكون نظام إدارة المنازعات قادراً على توفير طيف كامل من الخدمات للقطاع العام والخاص على قدم المساواة، وأن يضمن توفير أعلى مستويات الخدمة المحترفة بشأن منع المنازعات وتسويتها، بصرف النظر عن قطاع الاستخدام.



إنَّ عملية تنشيط دائرة العمل القائمة بهدف تحسين خدماتها المتعلقة بتسوية منازعات العمل، تثير عدداً من المشكلات والتحديات. ولكن ما يثير عدداً أكبر منها هو إنشاء هيئة مستقلة توفر طيفاً كاملاً من خدمات منع المنازعات وتسويتها.

وبلا أدنى شك، سوف يلاقي إنشاء مؤسسة جديدة لتحل محل مؤسسة موجودة، مقاومة من جانب كل من يعتبرها غير موافقة لمصلحته. ولذلك، يجب إدارة عملية التغيير بعناية ومراعاة وصبر، وأيضاً بالالتزام وطاقة، ليس من أجل التغيير بحد ذاته ولكن لضرورة تحسين الأداء والإدارة السديدة.

ويقتضي إنشاء هيئة مستقلة لإدارة المنازعات تأمين التمويل اللازم لتلبية التكاليف الأولية والطويلة الأجل. وتُملي متطلبات الاستقلالية والحيادية المؤسسية ألا يوفر أصحاب العمل ونقابات العمال هذه الأموال باعتبارهم عملاء النظام. ولهذا يُترك الأمر للحكومة للحصول على موافقة البرلمان على مخصصات سنوية استناداً إلى إجراءات تقدير الموازنة المعتادة.

وينبغي، على وجه الخصوص، للبلدان النامية التي تسعى إلى إصلاح أنظمة إدارة المنازعات فيها إما من خلال تعزيز إدارات العمل الموجودة أو استحداث هيئات مستقلة، وأن تُعد مبررات قوية ومقنعة بهدف إقناع السلطة التشريعية بتخصيص الموارد المطلوبة لكلا الأمرين. وفي هذا الصدد، من المهم التأكيد على المنافع الاقتصادية التي يدرها النهج الجديد لإدارة المنازعات.

ملاحظات



الفصل العاشر الملاحق

الملحق (أ)	
210	 مسرد المصطلحات الرئيسية
الملحق (ب)	
227	 معايير العمل الدولية ذات الصلة
الملحق (ج)	
229	 قواعد السلوك/التصرف المهني

الفصل العاشر الملاحق

يقدم هذا الفصل الموارد التي
قد تحظى باهتمام القائمين على
إدارة أنظمة منازعات العمل. ويشرح
المسرد المصطلحات الأكثر استخداماً،
ويُدرج معايير العمل الدولية ذات الصلة وما
يتصل بها من توصيات، ويُقدم مثالين كاملين على
مدونات قواعد السلوك المهني، إحداها من الولايات
المتحدة والأخرى من جنوب أفريقيا.



الملحق (أ)

مسرد المصطلحات الرئيسية

التقاضي

تسوية المنازعات أمام المحاكم أو الهيئات القضائية وفقاً للشكليات والإجراءات التي يقتضيها القانون.

التحكيم

الفصل والحكم بشأن نزاع معين من قبل أطراف ثالثة عوضاً عن المحكمة. خلال التحكيم، ينصت المحكم إلى الحجج التي يقدمها طرفا النزاع ثم يُصدر قراراً لتسويته. وتكون إجراءات التحكيم أقل رسمية من إجراءات المحكمة ولكن يجمع بينهما بعض أوجه التشابه، بما في ذلك حضور الشهود، وحق استجواب الشهود، وحق التمثيل القانوني.

وفي معظم الحالات، يكون القرار نهائياً وملزماً. أما الاستئناف، فعادة ما يكون مقتصرًا على الحالات التي يخالف فيها القرار القانون، أو التي لم يُحترم فيها حق الاستماع إلى الأطراف.

◀ انظر أيضاً التوفيق، التيسير، الوساطة.

المُحكم

شخص قائم على عملية التحكيم وإصدار القرار. وفي بعض الحالات، تُعقد جلسات التحكيم من قبل هيئة أو مجلس يتكون من عدة أعضاء بدلاً من شخص واحد.

متتالية التحكيم-التوفيق

عملية يسبق التحكيم فيها التوفيق ضمن عملية تسوية النزاع. ويوضع قرار التحكيم داخل ظرف مختوم ولا يُكشف لأطراف النزاع. ومن ثمّ تبدأ عملية التوفيق، فإن كانت ناجحة يُتلف الظرف؛ ولكن إن أخفقت يسود القرار الموضوع داخل الظرف المختوم.



الحكم

قرار مكتوب بشأن جلسة التحكيم، ويُطلق عليه أحياناً اسم الحكم.

مبدأ الثنائية

مصطلح يُشير إلى العلاقات ثنائية الطرف بين أصحاب العمل والعمال و/أو منظمات كل منهما بشأن قضايا ذات اهتمام مشترك تتعلق بعالم العمل. وقد يتخذ الحوار الاجتماعي ثنائي الطرف شكل المفاوضة الجماعية أو أشكال أخرى من التشاور والتعاون بين طرفي علاقة الاستخدام وعلاقات العمل.

« انظر أيضاً الحوار الاجتماعي، الهيكل الثلاثي.

المفاوضة المؤلّفة

نوع من أنواع المفاوضة التي تجمع بين عناصر المفاوضة على المواقف وعناصر المفاوضة القائمة على أساس المكاسب المشتركة، بهدف الوصول إلى اتفاق وتعزيز التعاون المستقبلي بين أطراف النزاع.

« انظر أيضاً المفاوضة القائمة على المصالح، المفاوضة على المواقف.

المُضايقة

سلوك يبدر من شخص تجاه شخص آخر بقصد تهديده وإذلاله، بما في ذلك الإساءة اللفظية والعنف الجسدي، وغالباً أمام مرأى ومسمع زملاء العمل.

ومن بين الأمثلة على سلوك المضايقة ضد العامل:

- أن يتعرض لمعاملة ظالمة دائماً؛
- أن يُلام على أخطاء قام بها آخرون؛
- أن يُكلف بمهام كثيرة جداً بحيث يخفق في تحقيق الأهداف؛
- أن يُهدد باستمرار بالفصل من العمل؛
- أن يتم تخطيه ظمناً خلال عملية الترقية، أو يُحرَم من فرص التدريب؛
- أن يتعرض للإساءات الجسدية واللفظية.

وقد تكون المضايقة وجهاً لوجه أو كتابة أو من خلال اتصال هاتفي أو عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني.

وتعتبر المضايقة من بين أسباب النزاع والمنازعات، التي يتولى معالجتها بداية نظام المظالم في المنشأة.

« انظر أيضاً التحرش.

مدونة قواعد السلوك

وثيقة مكتوبة تضع معايير السلوك المتوقع من موظف أو مجموعة موظفين. وبعض المدونات تكون ملزمة قانونياً، بينما يكون الانضمام إلى البعض الآخر طوعياً. ويُشار إلى مدونة قواعد السلوك أحياناً باسم مدونة قواعد التصرف أو قواعد أخلاقيات العمل أو قواعد الممارسة.

المفاوضة الجماعية

تُعرّف الاتفاقية رقم 154 بشأن المفاوضة الجماعية على أنها "جميع المفاوضات التي تجري بين صاحب العمل، أو مجموعة من أصحاب العمل أو واحدة أو أكثر من منظمات أصحاب العمل من جهة، ومنظمة عمال أو أكثر من جهة أخرى، من أجل:

(أ) تحديد شروط العمل وأحكام الاستخدام؛

(ب) تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل والعمال؛

(ج) تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو منظماتهم ومنظمة أو منظمات عمال."

ويُشار عادة إلى محصلة عملية المفاوضة باتفاقية المفاوضة الجماعية.

« انظر أيضاً الحرية النقابية، حماية حق التنظيم، التفاوض.

المنازعة الجماعية

خلاف بين مجموعة من العمال تمثلهم في العادة، ولكن ليس بالضرورة، نقابة عمال من جهة، وصاحب عمل أو مجموعة من أصحاب العمل من جهة أخرى، على حقوق موجودة أو مصالح مستقبلية.

« انظر أيضاً المنازعة الفردية.



الرسائل

نقل المعلومات من طرف إلى آخر على شكل كلمات مكتوبة أو شفوية، أو صور أو إيماءات بهدف تعزيز الفهم فيما بينهما.

وتنطوي الرسائل باتجاه واحد على نقل المعلومات من قبل طرف واحد دون أن يُعطي الطرف المُستقبل أي معلومات أو إجابة أو إشارة تدل على فهم الرسالة.

والرسائل باتجاهين هي عبارة عن عملية تفاعلية حيث يرد الطرفان، مُرسل ومُستقبل المعلومات، على كلمات أو صور أو إيماءات بعضهما البعض بهدف ضمان الوصول إلى فهم متبادل.

التحكيم الإجباري

وضع يُفرض فيه التحكيم بموجب القانون أو من قبل السلطات الحكومية. كما يُغطي الحالات التي يمكن فيها لأي من أطراف النزاع المباشرة بإجراءات التحكيم دون الاتفاق مع الطرف الآخر، أو التي تُبأشر فيها الحكومة الإجراءات بمبادرة ذاتية منها.

« انظر أيضاً التحكيم الطوعي.

التوفيق الإجباري

وضع يقتضي فيه القانون من الأطراف المتنازعة اللجوء إلى خدمات التوفيق التي توفرها الحكومة.

ويُستخدم التوفيق الإجباري في بعض البلدان التي تكون فيها عمليات التفاوض والمفاوضة غير متطورة، مما قد يؤدي إلى إخفاقها واللجوء إلى شكل من أشكال الإضراب. وفي هذا السياق، يعني مصطلح "إجباري" أنَّ حضور اجتماع التوفيق إلزامي، ولكن نظراً لطبيعة عملية التوفيق بحد ذاتها، لن يكون هناك إجبار على الوصول أو حتى محاولة الوصول إلى تسوية للنزاع.

« انظر أيضاً التوفيق الطوعي.

التوفيق

عملية يعمل فيها طرف ثالث مستقل ومحايد على مساعدة الأطراف المتنازعة على التوصل إلى اتفاق مقبول من جميع الأطراف بهدف حل النزاع.

ويُوسَّع التوفيق من نطاق عملية المفاوضة من خلال تشجيع الأطراف المتنازعة على التوصل إلى إجماع دون أن يفرض حلاً للنزاع. ويُطلق أحياناً على هذه العملية مصطلح "المفاوضة المُعانة".

ولأغراض نشر هذا الدليل، يُستخدم مصطلحا التوفيق والوساطة للدلالة على نفس العملية، وعليه فقد استخدم مصطلحات مثل "التوفيق/الوساطة" و"الموفق/الوسيط".

◀ انظر أيضاً التحكيم، التيسير، الوساطة.

المُوفق

شخص مستقل ومحايد يُساعد أطراف النزاع على الوصول إلى نتيجة تقبلها جميع الأطراف.

ويُساعد الموفق في عملية المفاوضة لكنه لا يضطلع بأي دور حسمي.

وأحياناً يتم التفريق بين مصطلح "الموفق" و"الوسيط". فعلى سبيل المثال، قد يتم التمييز بين موفق يعمل في الحكومة ووسيط يعمل في القطاع الخاص، ولكن وظائفهما متشابهة.

تعتمد بعض الأنظمة القانونية (مثل الولايات المتحدة) إلى التفريق بوضوح بين الوسيط والموفق. فالوسيط يتفاعل مع أطراف النزاع على نحو مشترك بهدف مساعدتهم على إيجاد حل يقبله الجميع؛ بينما يهتم الموفق فقط بتنظيم اجتماعات منفصلة مع أطراف النزاع ولا يجمع بينهم.

النزاع

وضع أو حالة من الشقاق أو الخلاف أو العداوة أو المعارضة بين عامل واحد وصاحب العمل لديه، أو بين مجموعة من العمال، كنقابة عمال مثلاً وبين صاحب العمل لديهم، أو بين نقابة عمال أو مجموعة نقابات ومجموعة أصحاب العمل.

◀ انظر أيضاً المنازعات.



الإجماع

عملية تصل فيها الأطراف المتنازعة إلى اتفاق متبادل.

عقد الاستخدام

اتفاق يتعهد بموجبه شخص (موظف) على أداء عمل لحساب شخص آخر (صاحب عمل) مقابل أجر أو تعويض، حسب شروط محددة. وقد يكون عقد الاستخدام شفهيًا أو كتابيًا. ويُفضل العقد المكتوب لأنه يوفر معلومات موثقة من شأنها أن تساعد في منع المنازعات وتسويتها.

التمييز

أي تفریق أو إقصاء أو تفضيل على أساس العرق أو اللون أو الجنس أو الدين أو الرأي السياسي أو النسب القومي أو الأصل الاجتماعي، من قبيل المثال لا الحصر، والذي يؤدي إلى إبطال أو تقويض المساواة في الفرص أو المعاملة في الاستخدام أو المهنة.

المنازعات

خلاف ونزاع بين طرفين أو أكثر على مسألة ذات اهتمام مشترك.
« انظر أيضاً النزاع.

تشخيص المنازعات

عملية تحدد فيها الأطراف المتنازعة أعراض النزاع وأسباب المنازعات بهدف تحسين استعدادهم لتسوية أي منازعات تنشأ في المستقبل. وتُمثل الأعراض علامات على وجود النزاع وتقدم الدليل على ذلك. وتشتمل الأعراض على كل ما هو واضح مثل حالات توقيف العمل وإغلاق المنشآت، وعلى ما هو أقل وضوحاً مثل ازدياد تغيّر العمال أو حالات التغيب عن العمل أو هدر المواد الخام أو حالات تخريب مكان العمل.

منع المنازعات

ترتيبات وعمليات تُمكن من حل نزاعات أو خلافات حول مسائل ذات اهتمام مشترك من خلال إجراءات الأطراف المعنية بحد ذاتها.

وهي الترتيبات التي تُمكن من حل النزاعات على نحو عادل وسريع، مؤدية بذلك إلى التخلص من احتمالية تطورها إلى مواجهة كبرى بين الاطراف المتنازعة، وبالتالي تحاشي الإعلان أو الإبلاغ الرسمي عن النزاع.

حل المنازعات

وضع تنتهي فيه المنازعات ويُتوصل فيه إلى اتفاق نتيجة سلوك الأطراف المعنية المستند إلى الاجماع وسواء كان ذلك بمساعدة موفق بصفة طرف ثالث أم لا. ويُشير المصطلح أيضاً إلى العملية أو الخطوات التي ينبغي للأطراف المتنازعة اتباعها لحل خلافاتهم.

« انظر أيضاً تسوية المنازعات.

تسوية المنازعات

حالة تنتهي فيها المنازعات نتيجة قرار يتخذه طرف ثالث مستقل، مثل الحكم أو القرار الذي يصدره المحكم.

ويتم تسوية النزاع بمعنى إصدار قرار نهائي مُلزم، وقد لا يُحقق رضا الأطراف المعنية.

« انظر أيضاً حل المنازعات.

الموظف / العامل

مصطلح "الموظف" هو عبارة عن مصطلح قانوني يُشير إلى الشخص الطرف في علاقة استخدام. أما مصطلح "العامل" فهو أوسع وأشمل إذ يسري على أي عامل (مثلاً، الذي يعمل لحسابه الخاص) بصرف النظر عن كونه موظفاً أم لا.

« انظر أيضاً صاحب العمل.

صاحب العمل

شخص أو مؤسسة تستخدم شخصاً آخر أو أشخاصاً آخرين (موظفين) بموجب عقد استخدام، يتم بموجبه دفع الأجور أو الرواتب مقابل العمل المؤدى.

« انظر أيضاً الموظف/العامل.



منظمة أصحاب العمل

منظمة تتكون عضويتها من أصحاب عمل منفردين أو جمعيات أصحاب عمل أو من كليهما، ويكون الهدف الأساسي من إنشائها حماية وتشجيع المصالح المشتركة للأعضاء، وتشكيل واجهة موحدة للتعامل مع منظمات و/أو ممثلي العمال، إضافة إلى التفاوض للحصول على خدمات يجري تقديمها إلى الأعضاء بشأن المسائل المرتبطة بالعمل.

« انظر أيضاً الحرية النقابية، حماية حق التنظيم، نقابات العمال.

المنشأة

كيان تُستخدم فيه الموارد لإنتاج سلع أو خدمات، ويعمل بمثابة شركة عامة أم شركة محدودة الملكية أم شراكة أو تاجر منفرد. وقد تشتمل المنشأة الواحدة على عدة مؤسسات وتُسمى عندها منشأة متعددة المؤسسات.

والمنشأة هي نفس المؤسسة إن كانت لا تحتوي إلا على مؤسسة واحدة.

المؤسسة

كيان يُنفذ الأعمال التجارية بما في ذلك إنتاج السلع أو الخدمات، أو الكيان الذي تُنفذ فيه العمليات الصناعية في موقع فعلي واحد.

التيشير

جانب من جوانب عملية ما قبل التوفيق، حيث يقوم موفق مستقل ومحايد بتشجيع الأطراف المتنازعة على التحدث معاً والإنصات لبعضهم بعضاً، وتكوين فكرة أفضل إزاء مواقف الطرف الآخر قبل المباشرة بعملية المفاوضة الرسمية.

« انظر أيضاً التحكيم، التوفيق، الوساطة.

تقصي الحقائق

عملية يُحدد ويُحلل ويُفسر فيها طرف ثالث محايد البيانات المتعلقة بنزاع معين (مثلاً، البيانات المتعلقة بقدرة أحد أصحاب العمل على دفع زيادة في الأجور) ثمَّ

يُقدم توصياته إلى الأطراف المتنازعة لكن دون أن يتمتع بأي سلطة تقريرية، ولا يؤدي فيها إلا دور الخبير فحسب.

ويكمن الهدف من أنشطة تقصي الحقائق في الحد من النزاع حول مسألة البيانات، وربما التخلص منه تماماً.

الحرية النقابية وحماية حق التنظيم

تعنى اتفاقية منظمة العمل الدولية رقم 87 بحق العمال وأصحاب العمل في التنظيم وممارسته بحرية، دون أي تمييز، بهدف تحقيق مصالحهم والدفاع عنها. فللعمال ولأصحاب العمل، دون تمييز، الحق في تكوين منظمات يختارونها، وكذلك الانضمام إليها، بهدف تحقيق وحماية المصالح الخاصة بكل طرف منهما. ولهذه المنظمات الحق في وضع دساتيرها ولوائحها، وفي انتخاب ممثليها بحرية كاملة، وفي تنظيم إدارتها وأنشطتها، وفي إعداد برامجها. وتمتنع السلطات العامة عن أي تدخل من شأنه أن يقيّد هذا الحق أو أن يعوق ممارسته المشروعة. ولا يجوز للسلطة الإدارية حل منظمات العمال أو أصحاب العمل أو وقف نشاطها.

وللمنظمات الحق في تكوين اتحادات مشتركة واتحادات عامة وفي الانضمام إليها، وتتمتع هذه المنظمات أو الاتحادات أو الاتحادات العامة بذات الحقوق والضمانات.

كما تمنح الاتفاقية رقم 87 الحق في الانضمام إلى منظمات دولية. ولا يخضع اكتساب جميع هذه المنظمات الشخصية الاعتبارية لأي شروط مقيدة. ويحترم العمال وأصحاب العمل ومنظمات كل منهم قانون البلد في ممارستهم لحقوقهم المنصوص عليها في هذه الاتفاقية. ولا يجوز أن ينطوي قانون البلد في حد ذاته على مساس بالضمانات المنصوص عليها في هذه الاتفاقية، أو أن يُطبق بطريقة فيها مساس بهذه الضمانات.

« انظر أيضاً المفاوضة الجماعية، منظمة أصحاب العمل، نقابة العمال.

النية الحسنة

تقتضي النية الحسنة ضمناً بذل كل الجهود للوصول إلى اتفاق، وإجراء مفاوضات حقيقية وبناءة، وتجنب التأخيرات غير المُبررة، والامتنال للاتفاقات المبرمة وتطبيقها بنية حسنة.



الإدارة السديدة

عملية صنع القرارات وتنفيذها وفقاً لمبادئ مقبولة عموماً، بما في ذلك، المشاركة والشفافية والاستجابة والعدل والشمولية والكفاءة والفعالية والمساءلة والتمسك بسيادة القانون.

التحرش

يمكن للتحرش والضغط في مكان العمل أن يتخذ عدداً من أشكال السلوك العدواني. ويتصف بأنه هجوم سلبي مستمر ذو طبيعة جسدية أو نفسية على فرد أو مجموعة من الموظفين، وعادة ما يكون الهجوم غير متوقع أو منطقي أو عادل.

« انظر أيضاً المضايقة.

المنازعة الفردية

خلاف بين أحد العمال وصاحب العمل لديه، على حقوق موجودة في غالب الأمر. وقد يشتمل أيضاً على حالات يختلف فيها عدد من العمال مع صاحب عملهم على ذات المسألة، ولكن حيث يتصرف كل عامل كشخص مستقل.

« انظر أيضاً المنازعات الجماعية.

العلاقات الصناعية

علاقات فردية وجماعية بين العمال وأصحاب العمل في العمل، تنشأ من ظرف العمل، وعلاقات بين ممثلي العمال وممثلي أصحاب العمل على مستوى الصناعة والمستوى الوطني، وتفاعلاتهم مع الدولة.

مسؤول العلاقات الصناعية

موظف من موظفي إدارة العمل ينخرط بشؤون منع منازعات العمل وتسويتها والمسائل ذات الصلة.

ويُستخدم المصطلح أيضاً في وصف الموظف المسؤول عن شؤون العلاقات الصناعية في القطاع الخاص.

الصناعة/القطاع/الفرع

مجموعة منشآت أو أصحاب عمل يعملون على إنتاج منتجات أو خدمات مماثلة، على سبيل المثال، القطاع المصرفي أو صناعة التعدين أو قطاع تصنيع الألبسة.

المنازعات على المصالح

خلاف بين العمال وصاحب عملهم حول حقوق وواجبات مستقبلية بموجب عقد الاستخدام. ولا تستند مثل هذه المنازعات إلى استحقاقات موجودة، بل على رغبة أحد الطرفين في استحداث حقوق جديدة في المستقبل، من قبيل مستوى أعلى للأجور والمزيد من الإعانات.

تتوجه المنازعات على المصالح إلى استحداث حقوق جديدة وتنبثق نتيجة تعطل المفاوضات الجماعية.

« انظر أيضاً المنازعات على الحقوق.

الاقتصاد غير المنظم

يُشير مصطلح "الاقتصاد غير المنظم" إلى جميع الأنشطة الاقتصادية التي لا تشملها - في القانون أو الممارسة - تغطية الترتيبات الرسمية، أو تشملها التغطية ولكن بصورة غير كافية. ويُراعي المصطلح التنوع الكبير للعمال والوحدات الاقتصادية الموجودة في مختلف القطاعات الاقتصادية وضمن مجمل السياقات الريفية والحضرية. ولا سيما تلك القطاعات غير الحصينة وغير الآمنة التي تُعاني من نواقص حادة فيما يتصل بمبدأ العمل اللائق، والتي غالباً ما تعلق ما بين الفقر وتدني الإنتاجية. ويشتمل الاقتصاد غير المنظم على العمال المستخدمين بأجر، والعاملين لحسابهم الخاص، والأفراد المساهمين في دخل الأسرة، والعمال الذين ينتقلون من وضع لآخر. كما يشمل بعضاً من المنخرطين في ترتيبات عمل مرنة، والذين يجدون أنفسهم على هامش المنشأة الرئيسية أو في نهاية سلسلة الإنتاج.

وغالباً لا يتمتع العمال في الاقتصاد غير المنظم بالوصول إلى خدمات وعمليات تسوية المنازعات، أو يتمتعون بوصول محدود إليها.



المفاوضة القائمة على المصالح

عملية تُبدي فيها الأطراف المتنازعة تقديرها لاحتياجات ومشكلات بعضها البعض، ولا تتبنى فيها مواقف متشددة كما تفعل في النهج التقليدي للمفاوضة على المواقف. ويشار إليها أحياناً بمفاوضات المكاسب المشتركة بهدف إبراز عملية استكشاف المشكلات على نحو مشترك الذي تُنفذه الأطراف المتنازعة.

« انظر أيضاً المفاوضة المولفة، المفاوضة على المواقف.

التحقيق

عملية يقوم فيها طرف ثالث مستقل بفحص دقيق للقضية أو المشكلة ويُعد تقريره بشأنها.

وقد تُستخدم هذه العملية في توفير المعلومات كجزء من إجراءات الشكاوى، لا سيما في حالة المنازعات التي تشتمل على قضايا التمييز أو التحرش أو الفصل من العمل.

حل المشكلات المشترك

وضع تتفق فيه الأطراف المتنازعة على خلو النزاع من المواجهات، وعلى معالجة شؤون المشكلات بطريقة نظامية مهيكلية، وغالباً ما يكون ذلك بمساعدة طرف ثالث محايد.

يعمل هذا النهج على تعزيز التركيز على مشكلات النزاع عوضاً عن التركيز على مناصري النزاع.

البحوث المشتركة

وضع يتفق فيه صاحب عمل ونقابة عمال على دراسة قضية أو مشكلة معاً، بدلاً من أن يظطلع كل واحد منهما بدراسات منفصلة للمسألة نفسها. ويمكن أن يُنفذ الدراسة طرف ثالث ولكن حسب الشروط المرجعية والترتيبات التي يتفق عليها الطرفان.

إدارة العمل

تُعرّف اتفاقية منظمة العمل الدولية رقم 150 إدارة العمل على أنها "أنشطة الإدارة العامة في ميدان سياسة العمل الوطنية". وتشتمل المسؤوليات الوظيفية الرئيسية

لإدارة العمل على: تفتيش العمل (هما في ذلك التفتيش المتعلق بالسلامة والصحة المهنيين)، العلاقات الصناعية، خدمات الاستخدام، جوانب التدريب المهني وبيانات وبحوث العمل.

وتُنفذ هذه الأنشطة في نظام إدارة العمل الذي يضم الوزارات والدوائر الحكومية، ووكالات الأقاليم والمقاطعات، والأجهزة التنسيقية والاستشارية، والسلطات القانونية والوكالات الأخرى للدولة.

وبذلك تكون الهيئة المستقلة لتسوية المنازعات، كجهاز قانوني أسس حسب الأصول، جزءاً من نظام إدارة العمل.

موظف العمل

موظف في نظام إدارة العمل قد يكون منخرطاً في تفتيش العمل أو العلاقات الصناعية أو وظائف خدمة الاستخدام.

إغلاق المنشأة

عملية إيقاف العمل التي يمنع صاحب العمل فيها العمال من العمل من خلال إغلاق المنشأة.

يُنفذ إغلاق المنشأة بهدف إجبار العمال على قبول شروط وأحكام صاحب العمل أو الإذعان لمطالبه.

« انظر أيضاً الإضراب.

الوساطة

يُعتبر هذا المصطلح، في معظم الاختصاصات القضائية، مرادفاً لمصطلح "التوفيق". ولكن هناك بعض الجوانب الأكاديمية الإضافية في الوساطة التي تركز على نُهج مختلفة دون أن تغير من التوجه الرئيسي للعملية ودورها غير الحسمي.

وتركز عملية الوساطة التيسيرية على العملية بمفردها دون الإدلاء بأي اقتراحات أو معالجات إلى الأطراف المتنازعة.

أما الوساطة التقديرية فتقدم المقترحات وتُصدر التوصيات للأطراف المتنازعة، ولكن لا يمكنها أن تكون ملزمة استناداً إلى طبيعة العملية بحد ذاتها.



أما الوساطة التحويلية، فتُشرك الوسيط بحيث يعمل على حث الأطراف على الاعتراف بحاجات ومصالح ووجهات نظر وقيم بعضها البعض، وأيضاً دون فرض أي حلول بشأن النزاع.

« انظر أيضاً التحكيم، التوفيق، التيسير.

الرصد

جزء مقبول من عملية الإدارة يتم بموجبه مقارنة أداء الأفراد أو الوحدات أو الدوائر أو المنظمة بأسرها مع معايير وأهداف موضوعية، وعلى نحو منتظم.

« انظر أيضاً التحكيم، التوفيق، التيسير.

التفاوض

عملية يجتمع فيها طرفان أو أكثر بينهم مصالح مشتركة ومتعارضة من أجل التكلم والاستماع لبعضهم البعض، بهدف الوصول إلى اتفاق مقبول من جميع الأطراف.

« انظر أيضاً المفاوضة الجماعية.

المفاوضة على المواقف

عملية تفاوض تتبنى فيها الأطراف خلال المفاوضة هدفاً أو أهدافاً ثابتة تُحدد سلفاً دون أدنى استعداد للتحويل أو التنازل عنها.

مُطياً، تتبنى الأطراف دور المواجهة حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق فوزه على حساب خسارة الطرف الآخر.

« انظر أيضاً المفاوضة المؤلفة، المفاوضة القائمة على المصالح.

الاعتراف بوكيل تفاوض

قبول صاحب العمل والسماح لنقابة عمال (وكيل تفاوض) بالتفاوض على اتفاق بشأن شروط وظروف الاستخدام نيابة عن مجموعة معينة من العمال يُشار إليها باسم "وحدة المفاوضة".

وقد يكون الاعتراف طوعياً بحيث يُتفق عليه بين صاحب العمل والنقابة، أو يقرر القانون بشأنه، حيث يقتضي عادة من النقابة إقامة الدليل على أنها تُمثل الحد الأدنى المطلوب من عدد العمال أو النسبة الدنيا من العمال في مكان العمل.

وفي بعض الأحيان، يمكن أن تحوز النقابة على حق التفاوض الحصري مع صاحب العمل أو حق أن تكون المفاوض الوحيد معه. وفي المقابل، قد يعترف صاحب العمل بأكثر من نقابة وذلك لأغراض تفاوضية.

ويُستخدم الاعتراف بوكيل التفاوض، في الغالب، في بعض الدول التي تطبق القانون العام.

المنازعات على الحقوق

خلاف بين عامل أو عمال وصاحب عملهم حول انتهاك استحقاقات قائمة ينص عليها القانون، أو اتفاق مفاوضة جماعية، أو عقد استخدام.

وهي عبارة عن مواجهة يُشار إليها أحياناً باسم خصام قانوني.

وقد تكون هذه المنازعات فردية أو جماعية.

◀ انظر أيضاً المنازعات على المصالح.

الحوار الاجتماعي

مصطلح يصف مشاركة العمال وأصحاب العمل والحكومات في عملية صنع القرارات بشأن قضايا الاستخدام ومكان العمل. ويشمل جميع أنواع التفاوض أو التشاور أو تقاسم المعلومات فيما بين ممثلي الحكومات وأصحاب العمل والعمال، أو بين ممثلي أصحاب العمل والعمال حول قضايا ذات اهتمام مشترك تتعلق بالسياسة الاقتصادية والاجتماعية. وقد يجري الحوار الاجتماعي على مستويات عدة وبأشكال مختلفة رهناً بالظروف الوطنية.

ويُعتبر الحوار الاجتماعي وسيلة لتحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي وكذلك هدفاً في حد ذاته، لأنه يمنح الشعب فرصة للتعبير وحصة في مجتمعاتهم وأماكن عملهم. ويمكن أن يكون الحوار الاجتماعي ثنائي الطرف، بين العمال وأصحاب العمل (الذين تسميهم منظمة العمل الدولية الشركاء الاجتماعيين)، أو ثلاثي الطرف بأن يشمل الحكومة أيضاً.

◀ انظر أيضاً المفاوضة الجماعية، منظمات أصحاب العمل، الحرية النقابية وحماية حق التنظيم، نقابة العمال.



الشركاء الاجتماعيون

ممثلو العمال وأصحاب العمل ومنظمات كل منهم.

الإضراب

عملية التوقف عن العمل أو الانسحاب منه بشكل مؤقت تدبرها مجموعة من عمال منشأة معينة أو عمال عدة منشآت بهدف التعبير عن إحدى المخاوف أو الاهتمامات أو لفرض مطالب معينة كأمر تتعلق بظروف العمل (الأجور، ساعات العمل، فترة العمل) والأمن الوظيفي، إلخ.

وقد يكون الإضراب شاملاً بأن يتوقف العمل برمته، أو جزئياً كأن يرفض العمال العمل الإضافي.

« انظر أيضاً إغلاق المنشأة.

نقابة العمال

منظمة عمال/موظفين تجتمع على تحقيق أهداف مشتركة لا سيما تلك المتعلقة بحماية وتحسين شروط وظروف الاستخدام.

وتجمع بعض النقابات عمالاً من نفس الفئة المهنية (مثلاً، العاملون في التمريض). وتجمع نقابات أخرى عمالاً من مهن ووظائف مختلفة ولكن من ذات الصناعة أو القطاع، مثل عمال النقل أو الفنادق أو البناء.

وبوسع النقابات أن تتحد، بل هي تتحد، مع نقابات أخرى لتشكيل اتحادات ومجالس وطنية.

« انظر أيضاً الحرية النقابية وحماية حق التنظيم، منظمات أصحاب العمل.

الهيكل الثلاثي

مبدأ تأسيسي وقيمة أساسية من قيم منظمة العمل الدولية ويُشكل جوهر عملها. ويعرف الهيكل الثلاثي بأنه "تفاعل الحكومة وأصحاب العمل والعمال (من خلال ممثليهم) كشركاء متساوين ومستقلين للبحث عن حلول لقضايا ذات اهتمام مشترك".

« انظر أيضاً الهيكل الثنائي، الحوار الاجتماعي.

التحكيم الطوعي

وضع لا يُباشر فيه بإجراءات التحكيم إلا بموافقة الأطراف المتنازعة.

« انظر أيضاً التحكيم الاجباري.

التوفيق الطوعي

وضع تملك فيه الأطراف المتنازعة حرية اختيار اللجوء إلى خدمات التوفيق المتوفرة. ويُغطي التوفيق الطوعي الحالات التي تتفق فيها الأطراف المتنازعة على إشراك طرف ثالث خاص بصفة موفق، بدلاً من استعمال آلية التوفيق التي أنشأتها الحكومة.

« انظر أيضاً التوفيق الاجباري.

التعاون في مكان العمل

ترتيبات وعمليات تجري داخل المنشأة يتفاعل بواسطتها العمال أو ممثلوهم مع ممثلي الإدارة بغية حل مشكلات ذات اهتمام مشترك. وهو عملية ثنائية الطرف مع أنه يمكن لطرف ثالث محايد أن يؤدي دوراً ترويجياً وتيسيراً.

وتتمثل الأشكال الأكثر شيوعاً لهذا التعاون، عدا عن تقاسم المعلومات، في التشاور المُفضي إلى إسداء المشورة للإدارة، والمفاوضة المُفضية إلى اتفاق مُلزم.



الملحق (ب)

معايير العمل الدولية ذات الصلة

الاتفاقيات

- اتفاقية الحرية النقابية وحماية حق التنظيم، 1948 (رقم 87)
- اتفاقية حق التنظيم والمفاوضة الجماعية، 1949 (رقم 98)
- اتفاقية ممثلي العمال، 1971 (رقم 135)
- اتفاقية إدارة العمل، 1958 (رقم 150)
- اتفاقية علاقات العمل في الخدمة العامة، 1978 (رقم 151)
- اتفاقية المفاوضة الجماعية، 1981 (رقم 154)
- اتفاقية إنهاء الاستخدام، 1982 (رقم 158)

التوصيات

- توصية التوفيق والتحكيم الاختياريين، 1951 (رقم 92)
- توصية التعاون على مستوى المنشأة، 1952 (رقم 94)
- توصية المشاورات (على المستويين الصناعي والوطني)، 1960 (رقم 113)
- توصية الاتصالات داخل المنشأة، 1967 (رقم 129)
- توصية بحث الشكاوى، 1967 (رقم 130)
- توصية إدارة العمل، 1978 (رقم 158)
- توصية علاقات العمل في الخدمة العامة، 1978 (رقم 159)
- توصية المفاوضة الجماعية، 1981 (رقم 163)



الملحق (ج)

قواعد السلوك/التصرف المهني

الولايات المتحدة الأمريكية - خدمة الوساطة والتوفيق والتحكيم

مدونة قواعد السلوك المهني لوسطاء العمل

الديباجة

إنَّ مزاولة مهنة الوساطة تحمل مسؤوليات وواجبات أخلاقية. وينبغي لكل من يزاوئها أن يلتزم بمبادئ المفاوضة الجماعية الحرة والمسؤولة. ويجب أن يدرك واجباته والتزاماته تجاه أطراف المفاوضة الجماعية، وتجاه أي وسيط آخر، وتجاه الوكالات التي تقدم خدمة الوساطة، وتجاه جمهور العموم.

وإذ تعترف هذه المدونة بمختلف الواجبات والمسؤوليات القانونية في البلدة والولاية والوكالات الفدرالية. فهي لا تهدف، بأي حال من الأحوال، أن تُعرَّف أو تُعدل أي من هذه المسؤوليات والواجبات، ولا أن تحدد الوقت والحالات التي ينبغي للوسطاء، من أكثر من وكالة، المشاركة في عملية الوساطة. ولكنها مجرد مدونة شخصية بشأن سلوك الوسيط الفرد.

وتهدف هذه المدونة إلى إرساء مبادئ التطبيق لجميع الوسطاء المحترفين الذين توظفهم البلدة أو الولاية أو الوكالات الفدرالية، وللوسطاء الذين توكلهم الأطراف بصورة شخصية.

مسؤولية الوسطاء تجاه الأطراف

تقع المسؤولية الرئيسية لتسوية منازعات العمل على الأطراف بحد ذاتها. ويجب أن يدرك الوسيط، في جميع الأوقات، أنَّ الاتفاقات المنبثقة عن المفاوضة الجماعية تمت بمحض اختيار الأطراف. ومن مسؤولية الوسيط أن يساعد الأطراف على الوصول إلى تسوية.

ويُفضل أن يتوصل إلى اتفاق من خلال المفاوضة الجماعية دون الاستعانة بالوساطة. ولكن السياسة العامة والقوانين السارية تعترف بالوساطة كشكل من أشكال المشاركة الحكومية

الملائمة، في الحالات التي تقتضي ذلك. إنَّ وجوب تدخل الوسيط وموعده يخضع للرغبات والأطراف. ويجب أن يكون توسط الوسيط بناءً على مبادرة منهم، مقتصرًا على حالات استثنائية محدودة.

ولا ينبغي للوسيط اعتبار دورهم مقتصرًا على حفظ السلام على طاولة المفاوضة فقط، بل يجب أن يكون دورهم بمثابة مصدر تبني الأطراف وتقدم على أساسه، ويجب أن يكونوا على أهبة الاستعداد، عند اللزوم، لتقديم الاقتراحات والبدائل الإجرائية والجوهرية التي من شأنها مساعدة الأطراف على عقد مفاوضات ناجحة.

وهما أن الوساطة في الأساس عملية طوعية، فإنَّ تقبل الأطراف الوسيط كشخص يتمتع بالنزاهة والموضوعية والعدالة ضروري جداً لأداء واجبات الوسيط على نحو فعال. وسوف تكون الطريقة التي يتبعها الوسيط في تأدية واجباتهم ومسؤولياتهم المهنية، مقياساً لجدواهم كوسطاء. وسوف تُظهر تصرفات الوسيط وتواصله الشفهي والكتابي مع الأطراف والوسطاء الآخرين والعموم، معدن شخصيته وصفاته الفكرية والعاطفية والاجتماعية والتقنية.

مسؤولية الوسيط تجاه الوسطاء الآخرين

ينبغي للوسيط عدم التوسط في أي نزاع يتولاه وسيط آخر أو وسطاء آخرون دون التداول والتشاور معهم أولاً. ولا ينبغي للوسيط التوسط في نزاع لمجرد أنَّ وسيطاً آخر قد يكون مشاركاً فيه أيضاً. وفي المقابل، ينبغي عدم الافتراض بأنَّ غياب أحد الوسطاء في عملية الوساطة، يُوحي بضرورة إشراك آخر.

ففي معظم الحالات التي يشارك فيها أكثر من وسيط في قضية معينة، يتحمل كل وسيط منهم مسؤولية إبلاغ الآخرين وإطلاعهم على المستجدات اللازمة لتحقيق جهد تعاوني، ويجب أن يتحلى الوسيط بكل الدماثة الممكنة تجاه زملائه الوسطاء.

وينبغي للوسيط أن يتجنبوا إظهار أي خلاف مع زملائهم أو توجيه الانتقاد إليهم. وينبغي أن تتم المناقشات حول المواقف أو الإجراءات التي يجب أن يتخذها الوسيط بشأن قضية معينة فيما بين الوسطاء فقط.



مسؤولية الوطاء تجاه وكلاتهم ومهنتهم

إنَّ الوكالات المسؤولة عن تقديم المساعدة بشأن الوساطة للأطراف المنخرطة في المفاوضة الجماعية، هي جزء من الحكومة. وعليه، يجب أن يدرك الوطاء بأنهم جزء من الحكومة كذلك. ويجب أن يتذكر الوطاء دائماً بأنَّه لا يُحكم عليهم وعلى عملهم على أساس شخصي فقط، بل على أساس أنهم يمثلون وكلاتهم أيضاً. ولهذا، فإنَّ أي تصرف مشين أو خلل مهني لا ينعكس على شخص الوسيط فحسب، بل على صاحب العمل كذلك، مما يُهدد فعالية الوكالة المعنية، والوكالات الحكومية الأخرى، ويُهدد مقبولية عملية الوساطة.

وينبغي ألا يستغل الوطاء منصبهم لتحقيق مكاسب أو منافع شخصية، ولا أن يشاركوا بأي نشاط من أنشطة الاستخدام أو مع منشأة قد تتعارض مع عملهم كوسطاء، ولا أن يقبلوا أي مبالغ مالية أو أشياء ذات قيمة مقابل أدائهم لواجبهم - بخلاف رواتبهم العادية - أو أن يتورطوا بأي التزامات لأي طرف قد تتداخل مع أدائهم لواجبهم على نحو محايد.

مسؤولية الوطاء تجاه العموم

المفاوضة الجماعية في الأساس عملية خصوصية وطوعية. والهدف الرئيسي للوساطة هو مساعدة الأطراف على الوصول إلى تسوية. ولا تبطل هذه المساعدة حقوق الأطراف في اللجوء إلى العقوبات الاقتصادية والقانونية. ولكن عملية الوساطة قد تشمل على مسؤولية التأكيد على تحقيق الصالح العام جراء تسوية نزاع معين؛ إنهاء التوقف عن العمل؛ مواصلة العمليات كالمعتاد. وبكل الأحوال، يجب أن يكون معلوماً أن الوطاء لا ينظمون أو يسيطرون على أي من محتويات اتفاق المفاوضة الجماعية.

وقد يجد الوطاء ضرورة للانسحاب من المفاوضات إذا اتضح لهم بأن الأطراف تنوي استغلال وجودها كعقوبة حكومية ضمنية على اتفاق مخالف لسياسة عامة.

ومن المعروف أنَّ منازعات العمل تُحل على طاولة المفاوضات، ولكن قد يكشف الوطاء عن بعض المعلومات المناسبة فيما يختص بما يلي: (1) مطالبات الأطراف، (2) ما إذا كانت هذه المعلومات سوف تساعد أو تعرقل تسوية النزاع، و(3) تلبية احتياجات الجمهور المُستَتر.

وينبغي للوسطاء عدم استخدام الإعلام لتعزيز موقفهم الخاص أو موقف الوكالة. وحيثما كان وسيطان أو أكثر يتوسطون بشأن نزاع، يجب أن يتم التعامل مع مسألة المعلومات العامة من خلال إجراء متفق عليه.

مسؤولية الوسطاء تجاه عملية الوساطة

تعتبر المفاوضة الجماعية مؤسسة لها جذورها في نمط حياتنا الاقتصادية. ويتطلب ممارسة الوساطة تطوير البدائل التي ستقبل بها الأطراف بملاء إرادتهم وتكون أساساً لتسوية مشكلاتهم. ولا ينبغي أن تكون الضغوط غير المناسبة التي تهدد المبدأ الطوعي جزءاً من عملية الوساطة.

وبما أن منصب الوسطاء و خبراتهم وقدراتهم تضيف قيمة على اقتراحاتهم وتوصياتهم، وجب عليهم أن يقيّموا بدقة تأثير اقتراحاتهم وتوصياتهم وأن يتحملوا المسؤولية الكاملة عن صدقهم وموضوعيتهم.

ويضطلع الوسطاء بمسؤولية مستمرة لدراسة العلاقات الصناعية وأساليب تسوية المنازعات من أجل تحسين مهاراتهم والارتقاء بقدراتهم.

إنّ الاقتراحات التي يقدمها وسيط أو وكالة لأطراف نزاع والتي توحى بأنّ نقل قضية من "منتدى" وساطة إلى آخر يُسفر عن نتائج أفضل، تُعتبر غير مهنية ويجب استنكارها.

وينبغي للوسطاء عدم الكشف عن المعلومات السرية التي تتناهى إليهم من الآخرين ولأي سبب كان، ولا حتى في الدعاوى القضائية، ولا أن تُستخدم بشكل مباشر أو غير مباشر لتحقيق منافع أو مكاسب شخصية لهم.

وينبغي عدم الكشف عن المواقف التفاوضية أو المقترحات أو الاقتراحات المقدمة سراً إلى الوسطاء ولعلمهم الشخصي خلال مسار التفاوض، إلى أي طرف آخر قبل الحصول على إذن الطرف أو الشخص الذي أعطى هذه المعلومات.



جنوب أفريقيا - هيئة التوفيق والوساطة والتحكيم مدونة قواعد سلوك المفوضين

ُضعت هذه المدونة وفقاً للمادة رقم 117 من قانون علاقات العمل رقم 66 لعام 1995.

1. الغرض

الغرض من هذه المدونة هو:

1-1 المساعدة على الحفاظ على السمعة الجيدة التي تتمتع بها عمليات التوفيق والوساطة والتحكيم، وعلى وجه الخصوص، مكتب هيئة التوفيق والوساطة والتحكيم.

2-1 تقديم الإرشاد لجميع المفوضين حول مسائل السلوك والممارسة المهنية بوجه عام.

2. الصفات العامة للمفوضين

لكي يسود الاعتقاد بنزاهة وعدالة عمليات التوفيق والوساطة والتحكيم وتكسب ثقة العموم، ينبغي للمفوضين:

1-2 التصرف باستقامة ونزاهة وبالعناية الواجبة ومُعزل عن أي ضغط خارجي عند إنجاز مهامهم القانونية؛

2-2 حسن التصرف بطريقة منصفة تجاه جميع الأطراف، ودون أن تثنيهم عن ذلك الخشية من الانتقاد أو المصالح الذاتية؛

3-2 ألا يلتمسوا لأنفسهم التعيين في هذا المنصب. غير أن هذا لا يحول دون قيام المفوض بالتعبير عن رغبته في الخدمة في أي منصب شاغر؛

4-2 قبول التكليف فقط إن كانوا يعتقدون بأنفسهم الاستعداد التام لتنفيذ العملية بسرعة، والقدرة على تولي المهمة؛

- 5-2 تجنب المشاركة في أي علاقات مالية أو تجارية أو اجتماعية من شأنها أن تؤثر على حيادهم، أو تؤدي إلى خلق انطباع بالمحاباة والتحيز؛
- 6-2 عدم التأثير على مسؤولي أو موظفي هيئة التوفيق والوساطة والتحكيم بأي وسيلة غير لائقة، بما في ذلك الهدايا أو الإغراءات الأخرى.

3. تضارب المصالح والإفصاح

- 1-3 يُفصح المفوضون عن أي مصالح أو علاقات من شأنها التأثير على حيادهم واستقامتهم أو تخلق الانطباع بالانحياز. وتقع مسؤولية الإفصاح على عاتق المفوضين.
- 2-3 يُفصح المفوضون المكلفون بالتدخل في أية قضية لهيئة التوفيق والوساطة والتحكيم مباشرة، أو من خلال وكلائهم المعتمدين وقبل قبولهم لتولي المهمة، عن:
- 1-2-3 أي مصالح مالية أو شخصية مباشرة أو غير مباشرة في القضية؛
- 2-2-3 أي علاقة مالية أو تجارية أو مهنية أو عائلية أو اجتماعية، حالية كانت أم سابقة، من شأنها أن تؤثر على الحياد أو تؤدي إلى خلق انطباع مُبرر بالمحاباة أو التحيز؛
- 3-2-3 إذا لم تكن الظروف التي تقتضي الإفصاح معلومة لدى المفوض قبل قبول التكليف، ينبغي له القيام بالإفصاح فور علمه بهذه الظروف. وقد يشمل الإفصاح، في ظل إجراءات التحكيم، على الشهود الذين قد تربطهم علاقة معينة مع المفوض؛
- 4-2-3 بعد القيام بالإفصاح بشكل سليم، يجوز للمفوض أن يتولى القضية إذا رغب الطرفان بذلك، وعليه أن ينسحب إن اعتقدا بوجود تضارب في المصالح بصرف النظر عن وجهة النظر التي أعربت عنها الأطراف؛
- 5-2-3 في حال لم يصل الطرفان إلى إجماع حول انسحاب المفوض من عمله، ينبغي للمفوض عدم الانسحاب إن تحققت الظروف التالية:



● إن نصت الاختصاصات المرجعية على إجراء يُتبع لتحديد حالات الاعتراض على المفوضين، فعندئذ ينبغي اتباع هذه الإجراءات؛

● إن قرر المفوضون، بعد دراسة دقيقة للمسألة، بأن سبب الاعتراض غير جوهري، وأن بوسعهم رغم ذلك التصرف بحياد وإنصاف، وأن الانسحاب سوف يؤدي إلى تأخير مغرض أو يخالف غايات العدالة.

4. السلوك خلال جلسات الاستماع

1-4 ينبغي للمفوضين تنفيذ جلسات التحكيم بعدل وحرص وبطريقة منصفة وحيادية.

2-4 لا ينبغي أن يتواصل المفوضون على نحو غير رسمي مع أي من الأطراف أو ممثليهم خلال تولي القضية دون حضور الطرف الآخر أو موافقته.

3-4 ينبغي للمفوضين التحلي بالصبر والدمائة تجاه الأطراف وممثليهم أو تجاه الشهود، وينبغي لهم تشجيع المشاركين في الجلسة على تبني السلوك ذاته.

4-4 ينبغي للمفوضين القائمين على التحكيم احترام اتفاق الأطراف على استخدام التسجيل الآلي.

5-4 ينبغي للمحكم، عند التقرير بشأن عقد جلسة استماع من جانب خصم واحد، أن يأخذ بالحسبان الظروف القانونية والتعاقدية ذات الصلة وغيرها من الظروف وثيقة الصلة بالموضوع.

6-4 ينبغي أن يقتنع المفوض قبل الموافقة على جلسة استماع من جانب خصم واحد، بأنَّ الطرف الراض لحضور الجلسة أو المتغيب عنها قد تم إبلاغه بفترة كافية حول موعد ومكان وغرض الجلسة.

7-4 في حال كان هناك أكثر من مفوض يقومون بمهام الموفق أو الوسيط أو المحكم، ينبغي للمفوضين خلال الجلسات منح بعضهم البعض فرصة كاملة للمشاركة.

8-4 ينبغي للمفوضين عدم تفويض مهام التدخل في أي قضية لأي شخص آخر دون إشعار مسبق وموافقة هيئة التوفيق والوساطة والتحكيم.

5. ما بعد الجلسات

- 1-5 ينبغي للمفوضين عدم الكشف عن أي قرار مرتقب لأي من الطرفين قبل إصداره لكليهما بالتزامن.
- 2-5 ينبغي أن تكون قرارات المفوضين قاطعة وأكيدة ومقتضبة قدر الإمكان.
- 3-5 لا يُسمح بأي توضيح أو تأويل للقرار دون موافقة الطرفين.
- 4-5 ينبغي للمفوضين، بموجب الاتفاقات التي تسمح أو تقتضي شرح أو تأويل قرار تحكيم، أن يمنحوا كل طرف فرصة الاستماع إليه.

6. السرية

إنَّ المعلومات التي يكشف عنها أي طرف للمفوضين بشكل خصوصي خلال مسار التوفيق، يجب أن يحتفظ بها المفوضون بسرية تامة وألا يكشف عنها للطرف الآخر أو لأطراف ثالثة ما لم يتم الحصول على تصريح بكشفها.

7. سلطة الاختصاص

- 1-7 ينبغي للمفوضين، وبكل أمانة، احترام حدود وشمول سلطات الاختصاص التي تعتمدها أي اتفاقية أو يعتمدها القانون الذي يسري عليهم.
- 2-7 ينبغي للمفوضين قبول أي تسوية يصل إليها الأطراف على نحو مباشر بشأن بعض أو جميع المسائل في قضية معينة، وخلال كافة مراحل التحكيم، على أنها تعفيهم من أي ولاية قضائية تجاه هذه المسائل.

8. إجراء عمليات التوفيق بواسطة مفوضين بصفة محكمين

يجوز للمفوضين القائمين على التحكيم بصفة محكمين أن يقترحوا على الأعضاء بأنه ينبغي عليهم التوفيق أولاً بهدف معرفة إن كان التوفيق ملائماً للقضية. وينبغي للمفوضين عدم متابعة القضية، إن لم توافق الأطراف عليه.



9. الاعتماد على قرارات محكمين آخرين وعلى بحوث مستقلة

يجوز للمفوضين الذين على وشك إصدار قرارات استشارية أو مُلزمة أن يأخذوا بالاعتبار قرارات محكمين آخرين، أو القضايا التي صدر بشأنها قرارات، أو البحوث المستقلة، ولكن يجب أن يتحملوا المسؤولية الكاملة غير المنقوصة عن كل جانب من جوانب القرار الصادر.

10. تجنب حالات التأخير

- 1-10 يضطلع المفوضون بواجب وضع جداول أعمالهم بطريقة تضمن الوفاء بالتزاماتهم تجاه هيئة التوفيق والوساطة والتحكيم خلال فترة مناسبة.
- 2-10 ينبغي للمفوضين التعاون مع الأطراف والهيئة بغية تجنب حالات التأخير.
- 3-10 حال انتهاء جلسة الاستماع، ينبغي للمفوضين التقيد بالحدود الزمنية المقررة لإصدار القرار.

11. الرسوم والنفقات

- 1-11 ينبغي للمفوضين الذين يعملون بدوام جزئي أن يخضعوا لهيكلية الرسوم التي تقرها الهيئة، وينبغي لهم عدم الاتفاق مع الأطراف على أي ترتيبات بشأن الرسوم.
- 2-11 ينبغي للمفوضين حفظ سجلات وافية لتوثيق أتعاب ونفقات الخدمات ومحاسبة الهيئة عليها خلال فترة مناسبة.

12. الكفاءة

- 1-12 ينبغي للمفوضين رفض التكليف أو الانسحاب من القضية أو طلب المساعدة التقنية، في حال رأوا أن القضية تتعدى كفاءاتهم.
- 2-12 ينبغي للمفوضين القائمين على التحكيم بصفة محكمين استيعاب المسائل التي تُشكل جزءاً من النزاع قبل السعي إلى مساعدة الأطراف عبر تسوية النزاع. وفي هذا الصدد، ينبغي للمفوضين قضاء بعض الوقت في البداية للتأكد من فهم مواقف واحتياجات وتوقعات الأطراف.

13. أسس إجراءات التوفيق

ينبغي للمفوضين القائمين على التحكيم بصفة محكمين أن يُقرروا منذ بداية القضية ما إذا كانت الإجراءات ستتم على أساس "دون إجحاف" وأن يضمنوا موافقة الأطراف بهذا الخصوص.

ملاحظات

برنامج الحوار الاجتماعي وقانون العمل وإدارة
العمل

المركز الدولي للتدريب
التابع لمنظمة العمل الدولية

Viale Maestri del Lavoro, 10
Turin 10127 Italy

بريد إلكتروني: socdial@itcilo.org

هاتف: + 39 011 693 6949

فاكس: + 39 011 693 6350

Governance and Tripartism Department
International Labour Office

4, route des Morillons,
CH-1211 Geneva 22 Switzerland

Email: governance@ilo.org

Tel: + 41 22 799 7032