



المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل

د. مجدي عبد الله شراره

المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل

المنهج الحديث لشركاء الإنتاج
(العمال-أصحاب الأعمال)

دكتور/ مجدي عبد الله شراره

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
5	مقدمة
11	الباب الأول: نشأة وتطور المفاوضات الجماعية
13	الفصل الأول: مراحل نظام الطوائف
19	الفصل الثاني: بداية الحركة النقابية في مصر والعالم
29	الفصل الثالث: المفاوضات الجماعية في التشريعات المصرية والعربية والدولية
49	الباب الثاني: المفاوضات الجماعية
51	الفصل الأول: ماذا تعنى المفاوضات الجماعية
67	الفصل الثاني: البيئة التفاوضية
81	الفصل الثالث: مراحل التفاوض
131	الباب الثالث: الإطار القانوني لعلاقات العمل الجماعية
133	الفصل الأول: التشاور والتعاون
141	الفصل الثاني: اتفاقيات العمل الجماعية
155	الفصل الثالث: منازعات العمل الجماعية
175	خاتمة
179	المراجع

مقدمة

إن التحول من النظام الشمولي الى النظام الحر وآليات السوق لا بد وأن يتبعه متغيرات عديدة سواء في النواحي الاقتصادية أو الاجتماعية، وهذا يتطلب أساليب جديدة لعلاقات العمل يكون محورها الرئيسي هو المفاوضة الجماعية، وحينما نتطرق الى المفاوضة الجماعية فلا بد أن نشير الى أطراف هذه المفاوضة وهم أصحاب الأعمال وممثلي العمال وكيفية وضع الأسس والمعايير التي سيتم إتباعها في جميع الأمور المتعلقة بالعمل والعمال سواء من الناحية الاقتصادية أو الناحية الاجتماعية.

وبالرغم من أن التفاوض موجود منذ بدء الخليقة- إلا انه أصبح اليوم يحتل أهمية كبرى في ظل عصر يتسم بالسرعة والتميز والتطور والتحول بسرعة كبيرة، وأصبحت العلاقات متشابكة، وأدت التكنولوجيا المتطورة في كافة المجالات الى جعل العالم قرية صغيرة يسعى كل من فيها الى التفاوض لحل كافة المشاكل والمنازعات من أجل تحقيق الأهداف والمصالح في إطار مقبول من كل الأطراف وأصبح عنصر التفاوض من العناصر الأساسية التي فرضت نفسها على الساحة الدولية وبات كل شيء قابل للتفاوض حتى بين فرقاء الأمم- اليوم أصبح التفاوض هو لغة الحوار الرسمية بينهم ومائدة المفاوضات هي المكان المناسب لحل جميع المشاكل والمنازعات.

وبالتالي نستطيع القول بأن التفاوض هو لغة العصر الحالي الكل يتحدث بها سواء كان قويا أو ضعيفا، منتصرا أو مهزوما، كبيرا أو صغيرا، فالمجتمع الدولي أصبح الآن يسعى بشتى الطرق والوسائل لإيجاد صيغ للتفاوض تقبلها جميع الأطراف المتنازعة، ومحاولة تقريب وجهات النظر

للجلوس على مائدة المفاوضات، وفي بعض الأحيان تتم ممارسة ضغوط على أحد الأطراف لكي يوافق على الجلوس مع الطرف الآخر لإجراء المفاوضات.

إذا فالعصر الذي نعيشه الآن هو عصر التفاوض، على كل شيء، وفي أي شيء، وبين أي أطراف. كما أن المفاوضات التي تجرى الآن سواء بين الدول أو الحكومات أو بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين المنظمات أو بين أي طرفين الهدف الأساسي منها هو تقريب وجهات النظر بين الأطراف والوصول إلى حل مقبول يرضى جميع الأطراف في إطار من التفاهم المتبادل بأن التفاوض هو أفضل الخيارات الحالية لكل الأطراف.

والمفاوضات لا يمكن أن تكون بأي حال من الأحوال مجموعة من القواعد والإجراءات الثابتة التي يمكن إتباعها في كل المراحل والمواقف وإنما تخضع كل مفاوضة لمعايير وعوامل متشابهة ومتعددة، وتختلف هذه المعايير والعوامل طبقاً للزمان والمكان والأشخاص والمشكلة التي سيتم التفاوض بشأنها وهناك من ينظر إلى التفاوض على أنه علم، وآخر ينظر إليه على أنه فن، وثالث ينظر إليه على أنه علم وفن، ورابع يجد أن التفاوض علم مر بمراحل ثلاثة متتابعة، هي مرحلة الفن أو ما يطلق عليه (فن التفاوض)، ومرحلة الأدب أو ما يطلق عليه (أدب التفاوض)، ومرحلة العلم أو ما يطلق عليه (علم التفاوض)، وهناك من يعترض على هذه المسميات، ولكن من وجهة نظرنا الشخصية أن التفاوض أصبح الآن يجمع بين جوانب علمية وأخرى تطبيقية، والكل يجتهد لمحاولة إرساء مفهوم واضح للتفاوض يتم الاتفاق عليه، وبالرغم من ذلك لا يوجد حتى الآن أي اتفاق على تعريف موحد وهذه وإن كانت نظرياً تعتبر مشكلة إلا أنها ظاهرة إيجابية يتضح منها اهتمام العديد من المفكرين والكتاب بموضوع التفاوض.

ومن منطلق إحساسي بأهمية موضوع التفاوض عامة، والمفاوضة الجماعية خاصة، في تلك المرحلة الراهنة التي يعيشها المجتمع المصري وتأثير هذه المرحلة بصورة مباشرة على الطبقة العاملة المصرية. لذلك فقد حرصت على أن أشارك بهذا الجهد المتواضع الذي أمل أن يساهم ولو بجزء بسيط في توضيح الدور المهم الذي يمكن أن يلعبه الممثل النقابي في مجالات المفاوضة الجماعية للحصول على أفضل النتائج لصالح الطبقة العاملة. والهدف من ذلك يرجع لأهمية دور المفاوضة الجماعية في الفترة القادمة نتيجة للمتغيرات التي حدثت على الساحة وأدت الى ظهور دور جديد ومرحلة جديدة للعمل النقابي في مجال المفاوضة الجماعية كان في الماضي هذا الدور هامشيا. وأصبح اليوم هو الأساسي لأن الفترة القادمة ستشهد أسلوب جديد في تحديد شروط العمل والاستخدام وخاصة في مجال الأجور والعلاوات والبدلات والإجازات، والتي كانت في الماضي تعتمد على التشريع وما يصدر من قوانين ولوائح تنظم هذه الشروط، وأصبحت اليوم تعتمد على أسلوب المفاوضة الجماعية، خاصة في ظل قانون العمل رقم 12 لسنة 2003 وتعديلاته والذي أكد على ضرورة مشاركة ممثلي العمال مع ممثلي أصحاب الأعمال في وضع اللوائح والنظم التي تتعلق بالعاملين، وأصبحت المفاوضة الجماعية إلزامية لطرفي العملية الإنتاجية (العمال-أصحاب الأعمال).

ولكي تكون مفاوضا بارعا، فهذا الأمر لا يحدث لك يوما ما لأنك تتمنى ذلك، أو لأنك حفظت مجموعة من القواعد، بل لا بد من الممارسة، ولا بد لك من إظهار امكاناتك عند اللزوم في ظل ظروف اللعبة. إن استمرارك كمفاوض ذكي أشبه بالمحافظة على لياقتك أو بقائك في القمة في كل مباراة. فهو يتطلب تمارين يومية مع المحاولة المستمرة للنجاح وتذكير نفسك دوما بالأساسيات.

بالنسبة لأولئك الذين يتوقف نجاحهم المهني وازدهار شركاتهم على عقد الصفقات، يعد الإلمام بفن التفاوض ضرورة بحتة، وليس فقط مسألة استحسان. إن قائمة الوظائف التي تتطلب إتقان مهارات التفاوض طويلة جدا وتشمل رجال الأعمال والمحامين والسياسيين، ومن يعقدون الصفقات الكبرى. وفي حقيقة الأمر: تعد القدرة على التفاوض في نطاق واسع من المعاملات عنصرا حيويا للنجاح على أي مستوى إداري.

على سبيل المثال، ينبغي على المسؤولين التنفيذيين أن يعقدوا صفقات قد يكون لها تأثير عميق على المسار المستقبلي لشركاتهم، وفي نفس الأثناء، يشترك المديرون المتوسطون في أنشطة لا نقل أهمية عن تلك الصفقات في بلوغ أهداف الشركة، وذلك على المدى البعيد، وبتراكم هذه الأنشطة بعضها فوق بعض. وحتى المشرفين والموظفين العاديين الذين لا يبدو أن وظائفهم تتطلب إلماما بالتفاوض، ينبغي عليهم أن يتصارعوا يوميا مع مشكلات العمل، مثل طلبات زيادة الرواتب والترقيات والمسائل النقابية. ثم وبطبيعة الحال هناك أولئك الذين يعملون في المشتريات والمبيعات والمهن الأخرى التي يعد فيها التفاوض من الواجبات الرئيسية لمراكزهم الوظيفية.

إن الإلمام بالتفاوض من الألف إلى الياء يقود إلى "راحة البال" فكثيرا ما ينتهي الأفراد الذين لا يتقنون أساليب التفاوض إلى صفقة ما، ثم ينصرفون وهم يعتقدون أنهم قد فازوا بصفقة جيدة، بينما تكون الحقيقة عكس ذلك. وفي بعض الأحيان يشعر هؤلاء بسعادة غامرة دون أن يدركوا أنه كان بإمكانهم تحقيق ما هو أفضل بكثير. ففي حقيقة الأمر، أينما كنت تعمل ومهما كانت وظيفتك، فمن المستحيل "تقريبا" أن تتجاهل الحاجة الى التفاوض ولو من وقت لآخر. ولكن مع الأسف، يعد التفاوض مجالا يكمن فيه العديد من الشركاء الخفية التي تترقد بانتظار الغافلين أو المتهورين.

هناك قاعدة مهمة في التفاوض يجب أن تبقى نصب عينيك:
نحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة بل نحصل على ما نتفاوض بشأنه.
فالتفاوض هو عملية النقاش المتبادل وتسوية البنود الخاصة باتفاق ما.
وهو عملية تبادلية بين طرفين لكل منهما احتياجات مختلفة.
أنه 'عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم'.
والتي يحدد فيها كلا الطرفين احتياجاتهم المُدرَكة ويستطيعا معاً الوصول إليها.
إن التفاوض هو عرض دائم الحضور في حياتنا، في كل بيوتنا وأماكن عملنا،
عندما يجري الحديث بين أب وابنه عن سبيل تحسين علامة الرياضيات، فإنما
هم يمارسون التفاوض وينطبق الوصف ذاته على الزوجين عندما يتفقان على
توزيع المهام في المنزل ومن سيتسوق الحاجيات في عطلة نهاية الأسبوع. وفي
مكان العمل تحتل المفاوضات الموقع الغالب على غيره. فكلمة مفاوضات تعني
بالأصل اللاتيني (*negotiatius*) أي الاستمرار في العمل.
وأصبحت الكرة الآن في ملعب المنظمات النقابية لتبحث وتنقب عن
الوسائل والأساليب التي من خلالها تستطيع طرح مطالب العمال وتحسين
ظروفهم المادية والمعيشية في ظل الظروف الاقتصادية، وهذا لن يكون سهلاً
ولا يسيراً، لأن في الناحية الأخرى أصحاب الأعمال الذين سيبحثون عن كيفية
تقليص المزايا الخاصة بالعمال.

و على الله قصد السبيل

دكتور / مجدي عبد الله شراره

2016



الباب الأول نشأة وتطور المفاوضة الجماعية

الفصل الأول:

مراحل نظام الطوائف

المرحلة الأولى: مرحلة الصبي

المرحلة الثانية: مرحلة العرفاء

المرحلة الثالثة: مرحلة الرؤساء

المرحلة الرابعة: مرحلة الشيخ

مقدمة

التفاوض هو أحد السمات المميزة للإنسان منذ بدء الخليقة فنحن نتفاوض كل يوم بل طوال اليوم حيث نعيش عشرات المواقف التي نحتاج فيها الى التفاوض في اليوم الواحد حتى دون أن ندري، وحينما نتحدث عن نشأة وتطور المفاوضة الجماعية فإننا لا بد من أن نتطرق الى تاريخ الحركة النقابية ونضالها من أجل الحصول على حقوق العمال في الوقت الذي كان فيه أصحاب الأعمال لا يتورعون في طرد أي عدد من العمال متى كان ذلك ملائماً لمصالحهم.

وبإيجاز شديد فإنه يمكن القول بأن العلاقة بين العمال وأصحاب الأعمال بدأت منذ قديم الأزل ويعتبر عهد الفراعنة هو أشهر العهود في مجال العمل وقيمه سواء في مجال الزراعة أو في مجال الصناعة. ولقد استطاع العمال في عهد الفراعنة أن يتفوقوا في شتى مجالات العمل وهذا واضح تماما من خلال الآثار الفرعونية التي تركوها منذ آلاف السنين والتي تمثل مدى هذا التفوق والتقدم العلمي الذي مازال حتى الآن لم يتم اكتشافه كاملا خاصة في المجالات الكيميائية والخاصة بمواد التحنيط كذلك في المجالات الهندسية والزراعية والفلك الخ. وبالرغم من أن هذا العهد كان يتسم بالسخررة والعبودية إلا أنه كما سبق القول بداية لأحد صور العلاقة بين العمال وأصحاب الأعمال وقد تلي ذلك فترات وعهود أخرى تطورت فيها علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال بأشكال وصور مختلفة تتناسب مع الحقبة التي نعيشها.

وهنا تجدر الإشارة الى أن العمل في مجال الزراعة كان هو السائد في تلك الحقبة وبمعنى أدق فإن العمل في الإقطاعية أو المزرعة بدء يتحول الى

عمل حرفي حيث ظهرت في بداية القرن العاشر في عهد الفاطميين في العصور الوسطى علاقات وظروف عمل جديدة ظهر على أثرها نظام الطوائف.

مراحل نظام الطوائف:

نظام الطوائف يقوم على أربعة مراحل وهي (الصبي - العرفاء - الرؤساء - شيخ طائفة) لكل حرفة، وهناك رئيس عام يرأس كل الطوائف يسمى (السرناجر) وهو شيخ الطوائف كلها أو شيخ الشيوخ. ويمكن تلخيص المراحل الأربعة كالآتي: -

المرحلة الأولى: (الصبي):

وهذه المرحلة بداية الارتباط بالطائفة حيث يمثل الصبي المرحلة الدنيا في الطائفة وهو يعمل لدى أحد الرؤساء (الاسطوات أو المعلمين) لبضع سنين يتعلم خلالها فنون وأسرار الحرفة وتقاليدها.

المرحلة الثانية: (العرفاء):

وهذه المرحلة تمثل الوسط بين الصبيان والرؤساء، وفيها يكون الصبي قد وصل الى مرحلة النضج الفني ويستطيع أن يقوم بتنفيذ بعض الأعمال بنفسه، وبذلك يتيح له فرصة للحصول على نصيب أكبر من العائد وتيسر له إطلاعاً أوسع على أسرار الحرفة وفنونها.

المرحلة الثالثة: (الرؤساء):

وهذه المرحلة من المراحل المهمة حيث أن العريف يكون قد وصل الى مرحلة من التعلم والمهارة تؤهله للترقية ليصبح رئيساً، وهذا يتطلب منه إقناع رئيسه المباشر أولاً بأحقيته في الترقية وأنه وصل الى درجة كفاءة عالية تؤهله ليصبح رئيساً، وبالتالي فإن الرئيس المباشر للعريف في حالة موافقته يقوم

بترشيحه لهذه المرتبة، ويتقدم العريف بطلب الى شيخ الطائفة للحصول على تصريح بفتح محل مستقل له وتكون له الصلاحية كاملة في استخدام ما يحتاجه من عرفاء وصبيان وهكذا في كل الحرف.

المرحلة الرابعة: (الشيخ):

وهو يعتبر قمة البنیان للنظام الطائفي حيث لكل مهنة أو حرفة قمتها المتمثلة في الشيخ ويقوم هذا الشيخ بحل المشاكل والمنازعات التي تحدث بين الرؤساء والصبية والعرفاء، ويصدر قرارات لها صفة الإلزام لجميع الأطراف، بالإضافة الى أنه وكما سبق الإشارة يقوم بإعطاء الموافقات على ترقية العرفاء الى رؤساء وإمكانية فتح محل مستقل.

وهنا تجدر الإشارة الى أن نظام الطوائف وما يحتويه من طرق وأساليب ونظم للعمل في ذلك الوقت لا يندرج تحت مسمى المفاوضة الجماعية إلا أنه من الممكن اعتبار شيخ الطائفة في ذلك الوقت هو الحكومة التي تتولى جمع الضرائب والتوفيق والمصالح وفض المنازعات التي قد تنشأ بين أفراد الطائفة وبالتالي يمكن أن نستخلص بأنه كانت توجد علاقات عمل بين العمال في ذلك الوقت والذين يمثلون في نظام الطوائف (الصبي والعريف) وبين أصحاب الأعمال والذين يمثلون (الرؤساء) وهذه العلاقة كانت مثل كل علاقات العمل بما تحتويه من مشاكل ومنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال وبالتالي لابد من التوفيق وحل هذه المشاكل والمنازعات عن طريق العلاقة المباشرة بين العمال وأصحاب الأعمال وفي حالة تعثر الحل كانوا يلجئوا الى شيخ الطائفة والذي كان يعتبر مستشارا أو قاضيا يحكم في كل الأمور وكانت أحكامه ملزمة لكل الأطراف .

وقد انهار نظام الطوائف ابتداء من عصر سليم الأول سنة 1516 حيث نقل الصناع المهرة من مصر الى القسطنطينية وانتهى في عصر محمد على الذي أقام الصناعات الحديثة، وأنشأ العديد من المصانع والورش والتي بلغت في ذلك الوقت حوالي 29 مصنعا استوعبت حوالي 30 ألف عامل وكانت بعض هذه المصانع تستخدم عدد من العمالة كبير جدا أكثر من ألف عامل مثل مصانع القلعة للأسلحة التي كان يعمل فيها 1500 عامل وكذلك مصانع الحوض المرصود حيث كان يعمل بها 1200 عامل.

ومن هنا نستطيع القول بأن هذه الأعداد من العمالة الموجودة داخل المصانع والورش أدت الى ظهور نوعا جديدا من علاقات العمل بفكر جديد نتيجة لاحتكاك هؤلاء العمال بالعمال الأجانب الذين استجلبهم النظام وبالتالي ظهور حركه عمالية منظمة في هذا العهد. وفي أعقاب الاحتلال البريطاني سنة 1881 بدأت أسس الصناعات الحديثة ذات الإنتاج الواسع الذي يركز على حرية العمل في مجالات كثيرة خاصة المرافق العامة والصناعة والتجارة. ومن هنا بدأ العمال في تنظيم صفوفهم بشكل يفرض عليهم جميعا التضامن في العمل الجماعي حماية لمصالحهم الاقتصادية والاجتماعية خاصة في ظل الاستغلال الذي كانوا يتعرضون له متمثلا في انخفاض الأجور وطول ساعات العمل.

الفصل الثاني:

بداية الحركة النقابية في مصر والعالم
وظهور المفاوضات الجماعية

البداية الحقيقية لظهور المفاوضة الجماعية في مصر:

قبل أن نتطرق الى البداية الحقيقية للمفاوضة الجماعية في مصر والتي تعتبر نتاج النضال النقابي لا بد وأن نسلط الضوء على المحاولات الأولى للحركة النقابية في العالم.

إنجلترا مهد الحركة النقابية:

تعتبر إنجلترا هي رائدة العمل النقابي في العالم وذلك يرجع الى أنها أول بلدان العالم تأخذ بأسباب التصنيع وذلك في أواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر، وبذلك تعتبر الحركة النقابية من نتائج الثورة الصناعية.

ولقد ابتدع العمال البريطانيون شكل وأسلوب الحركة النقابية في ظل الظروف التي أحاطت بالتصنيع الإنجليزي، حيث تشكلت نقابات في كل حرفة أو مهنة.

وكان للثورة الصناعية أثرها الكبير في تغيير أسلوب الإنتاج وعلاقات العمل، حيث أدت الى الأخذ بأسلوب الإنتاج الكبير والى التنافس بين الدول للسيطرة على الأسواق الخارجية لتصريف منتجاتها وهو ما أدى الى ظهور الاستعمار.

وكان اختراع الآلة التي تدار بالقوى المحركة أن تركزت الصناعات وتجمع العمال بأعداد كبيرة في المصانع، وترتب على ذلك انعدام الروابط التقليدية التي كانت قائمة في ظل نظام الطوائف، وتباعدت الفوارق بين الطبقات.

وأدى اشتداد المنافسة بين أصحاب الأعمال ومنافسة الصناعات في الدول الأخرى الى اتجاه أصحاب الأعمال لمحاولة الحصول على أكبر قدر من

الربح بأقل قدر من النفقات وذلك من خلال زيادة ساعات العمل التي تراوحت بين 12 الى 16 ساعة عمل في اليوم الواحد، هذا بالإضافة الى استخدام الأطفال الذين تقل أعمارهم عن غيرهم. وترتب على تدفق الأيدي العاملة على المصانع الجديدة أن زاد عرض العمالة على الطلب عليها، مما أدى الى انخفاض الأجور التي كانت لا تكفي ضرورات الحياة. لذلك كان لهذا التطور الصناعي الجديد أثر عكسي على العمال سواء من حيث انخفاض الأجور أو زيادة ساعات العمل أو ظروف العمل، هذا بالإضافة الى أن التشريعات كانت تقيد حرية العمال في التجمع والاتحاد في سبيل تحسين ظروفهم.

ظهور جمعيات المساعدة:

كل ذلك أدى الى تكتل العمال وتجمعهم حيث بدأوا يشكلون تنظيمات للدفاع عن مصالحهم، وظهر هذا التجمع في أول الأمر في صورة (جمعيات المساعدة) والتي كانت تقدم بعض المساعدات للعمال في حالات المرض والعجز والشيخوخة ومساعدة الورثة في حالة وفاة العامل، غير أن الحكومات حاربت تلك الجمعيات وذلك للأسباب الآتية: -

- الخوف من عودة نظام الطوائف من جديد.
 - الفكر الذي كان سائدا في ذلك الوقت وهو أن النقابات جمعيات مخربة وليست سوى وسيلة لنشر الأفكار الاشتراكية الثورية، وأداة لإذكاء روح البغضاء والعداء بين العمال وأصحاب الأعمال.
 - إن نشاط النقابات ينال من وحدة الأمة ويضعف من قوتها.
- ولهذه الأسباب مجتمعة لجأ العمال الى تكوين جمعيات سرية يقودها المتطرفون من العمال لأنهم الأقدر دائما على العمل السري، مما نجم عنه زيادة الإضرابات وأعمال العنف. وكما انتقلت أسرار الصناعة من بريطانيا الى

الدول الأوروبية الأخرى مثل فرنسا وألمانيا انتقلت أيضا حركة تكوين النقابات العمالية الى المناطق الصناعية في هذه الدول، وبدا العمال في تبادل المعلومات والخبرات مع عمال الدول الأخرى.

وشهدت تلك الفترة صراعا بين العمال وأصحاب الأعمال، وأراد أصحاب الأعمال أن يحكموا سيطرتهم على الموقف في ظل الإضرابات المستمرة من العمال، وذلك من خلال جلبهم عمال من دول أجنبية لتشغيلهم بأجور أقل وساعات أطول ولتخطيم الإضرابات، وحاول العمال إجهاض محاولات أصحاب الأعمال بالاتصال بعمال الدول الأخرى لاتخاذ موقف موحد تجاه المشاكل التي تواجههم، وكان هذا الدافع الاقتصادي في مواجهة قوة رأس المال وسيطرته واستغلاله من أهم الدوافع الى تكوين أول اتحاد دولي للعمال وهو الدولية العمالية الأولى وذلك في عام 1864 تحت اسم (الرابطة الدولية للعمال) حيث تجمع ألفا عامل من بريطانيا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا وسويسرا.

ومع مرور الزمن تغيرت النظرة الى النقابات العمالية وبدأت الحكومات تعيد النظر في موقفها المعادي للنقابات وأخذت تلغى تدريجيا القيود المفروضة على النقابات العمالية، كما أن النقابات العمالية غيرت من أسلوبها المتبع وهو أسلوب الإضراب والعنف الى أسلوب الحوار الديمقراطي والمفاوضة كبديل لأساليب العنف والإضراب.

وكما أن إنجلترا هي أول دولة ظهرت بها التنظيمات النقابية العمالية، فهي أول دولة تعترف بالنقابات العمالية وبأهليتها القانونية كاملة فأصدرت أول قانون في العالم في هذا الخصوص عام 1824، تم إجراء تعديلات عليه عام 1871، و عام 1875، ثم تلت فرنسا إنجلترا في هذا الاتجاه وأصدرت قانون عام 1884.

وبذلك فإن الحركة النقابية قد هدفت الى تجميع العمال على مستوى المصنع أو الصناعة لتوحيد جهودهم على المستوى القومي والمستوى الدولي لمواجهة الحركة الرأسمالية بحركة عمالية دولية. وظهرت بذلك الحركة النقابية الدولية في أول الأمر في شكل اتحادات عمالية سياسية الطابع تشترك فيها النقابات والأحزاب بهدف القضاء على النظام الرأسمالي وإحلال النظام الاشتراكي محله. وتطورت تلك الحركة الى تحقيق ووجود مستويات عمل دولية حيث شارك في هذه الدعوة العمال وأصحاب الأعمال والمفكرين والحكومات. وبذلك اعترفت التشريعات الوطنية بالحرية النقابية، حيث اعترفت بها أيضا معاهدة فرساي في القسم الثالث عشر منها ونصت على ذلك المادة (427)، ومثل العمال وأصحاب الأعمال مع الحكومات في منظمة العمل الدولية، ونص دستور المنظمة على حق تكوين منظمات للعمال وأصحاب الأعمال ما دامت أهدافها ونظامها لا يخالف القوانين والتشريعات الوطنية.

المؤتمرات العربية والدولية والحرية النقابية:

ولقد سبق ذلك مجهودات عمالية دولية بدأت بمؤتمرات من أبرزها مؤتمر ليدز المنعقد بتاريخ 5 يوليو 1916 حيث اجتمع زعماء الحركة النقابية البريطانية والفرنسية والبلجيكية والإيطالية وطالبوا بأن تتضمن معاهدة السلام موادا خاصة عن حق العمال في التنظيم النقابي والتأمين الاجتماعي وتأسيس مكتب عمل دولي.

كما عقد مؤتمر برن بتاريخ 5 فبراير 1919 حضره (53) مندوبا يمثلون (16) دولة وتم وضع ميثاق دولي دعا الى تكوين برلمان عمل دولي يتكون من عدد متساو من العمال والحكومات يجتمع بانتظام ويضع المستويات

الدولية التي توضع على أساسها القوانين والتشريعات القومية. ثم أعقب ذلك التوقيع على معاهدة فرساي في 28 يونيو 1919.

وقد تأكد بعد ذلك مبدأ الحرية النقابية في مؤتمر العمل الدولي في فيلادلفيا عام 1944، ثم صدرت الاتفاقية رقم 87 لسنة 1948 والتي تضمنت حق العمال وأصحاب الأعمال في تكوين منظمات دون إذن سابق ودون الخضوع إلا للقواعد التي تضعها هذه المنظمات، وتضمنت الاتفاقية استقلال هذه المنظمات عن السلطات العامة في وضع لوائحها وفي انتخاب ممثليها وعدم جواز الحل إلا عن طريق السلطة القضائية، كما قررت حق تكوين اتحادات عامة واكتساب تلك المنظمات الشخصية القانونية.

كما صدرت الاتفاقية رقم 98 لسنة 1949 في شأن حق التنظيم والمفاوضة الجماعية.

وكان قد تضمن الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في 10 ديسمبر 1948 الحق في تكوين النقابات وأن للأفراد أن ينضموا إليها للدفاع عن مصالحهم. كما أكدت ذلك الحق اتفاقية حقوق الإنسان المدنية والسياسية التي وافقت عليها الجمعية العامة للأمم المتحدة في 16 ديسمبر 1966.

وعلى المستوى العربي أقر مؤتمر العمل العربي في مارس 1977 بالإسكندرية الاتفاقية العربية رقم 8 بشأن الحريات والحقوق النقابية. وفي النهاية يمكن القول بأن ظهور النقابات العمالية في كنف الثورة الصناعية وتعدد المشاكل بين العمال وأصحاب الأعمال في ظل نظام رأسمالي هدفه الأساسى الحصول على أكبر ربح ممكن بأقل تكاليف. كان على العمال ضرورة إيجاد آلية أخرى غير الإضراب للوصول الى حلول مرضية يتم الاتفاق عليها

من الطرفين (العمال-أصحاب الأعمال) وبذلك ظهرت المفاوضات الجماعية عن طريق الحوار الحر.

ونستطيع القول بأن المفاوضات الجماعية نشأت نتيجة لتغيير أسلوب النقابات العمالية وتكتيكاتها تجاه أصحاب الأعمال، وتخلي العمال مؤقتاً عن الإضراب والجلوس على مائدة المفاوضات مع أصحاب الأعمال لتحديد شروط العمل والاستخدام من خلال التفاوض

وقد اتخذت المفاوضات الجماعية أشكالاً وصوراً ومستويات تختلف من مجتمع لآخر، كما يختلف تنظيمها وإجراءاتها من مجتمع لآخر.

البداية الحقيقية لنشأة المفاوضات الجماعية في مصر:

إضراب عمال تفريغ الفحم:

من الممكن اعتبار إضراب عمال تفريغ الفحم في بور سعيد سنة 1882 هو البداية الحقيقية لنشأة المفاوضات الجماعية في مصر حيث حدد العمال هدفاً رئيسياً لهذا الإضراب وهما:

1-المطالبة بالحصول على الأجر مباشرة من الشركات التي يعملون فيها دون وسيط من المقاولين.

2-المطالبة برفع الأجور الموضوعه للعمال من تلك الشركات.

وقد أصدر رئيس النظار (رئيس الوزراء) قرار بتشكيل لجنة للنظر في النظام المعمول به وقد وافقت هذه اللجنة على الطلب لأول للعمال ورفض الطلب الثاني وهذا وإن كان ليس أسلوباً للمفاوضة لعدم وجود تكافؤ بين طرفي العملية التفاوضية في ذلك الوقت إلا إنه يعتبر بداية للمفاوضة الجماعية عن طريق إجبار صاحب العمل على ذلك.

وقد تعددت إضرابات العمال بعد ذلك في كل مرة يكون لهؤلاء العمال مطالب سواء مادية أو اجتماعية ونتيجة لهذه الإضرابات فإننا نجد أن هناك اتفاقا تم بين العمال وأصحاب الأعمال في سنة 1919 حين تدخلت الحكومة والفت لجنة توفيق بين العمال وأصحاب الأعمال توصلت الى عدة اتفاقيات مثمرة بالنسبة للعمال أهمها:

- ضاعفة الأجر وتخفيف ساعات العمل الى ثمان ساعات في اليوم.
 - منح العمال إجازات سنوية وراحة أسبوعية ونصف أجر عن أيام المرض لمدة أربعة شهور كل سنة.
 - يمنح العامل خلال إصابته بسبب العمل مرتبة كاملا في الثلاثة شهور الأولى ونصف مرتب خلال الشهور الباقية حتى يتم شفاؤه.
- وتعتبر هذه الاتفاقية إحدى أشكال المفاوضة الجماعية.

تشكيل لجنة رضا:

- تم تشكيل لجنة برئاسة عبد الرحمن رضا وكيل وزارة الحقانية (العدل) بتاريخ 2 يوليو 1927 بقرار مجلس الوزراء تحددت اختصاصاتها في الآتي: -
- 1- قبول وفحص أى طلب يكون الغرض منه التدخل الحكومي في المسائل التي تحدث بين أصحاب الأعمال وبين المستخدمين فيما يتعلق بشروط العمل.
 - 2- وضع اقتراح مشروعات للتسوية والتوفيق يكون الغرض منها إزالة أسباب الخلاف المعروضة عليها والتصديق على الاتفاقيات التي تتم بين الفريقين المتنازعين.
 - 3- إيجاد هيئات تمثل طائفة أصحاب الأعمال أو طائفة العمال في اللجان.

وقد انتهت هذه اللجنة الى الاقتراح بإنشاء مكتب العمل وقد أصدر وزير الداخلية في 29 نوفمبر 1930 قرارا بإنشاء أول مكتب للعمل وتحددت أهم اختصاصاته في:

- 1-دراسة أسباب المنازعات العمالية وتسويتها.
- 2-دراسة عادات العمال ووسائل عيشتهم ومساكنهم مما يؤدي الى إصلاح حالهم.
- 3-جمع المعلومات وإحصائيات في الأمور التالية: -

- أ- المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال وقرارات لجان التوفيق .
- ب- الأجور أسباب صعودها وهبوطها .

مما سبق يتضح لنا أن لجنة رضا عام 1927 كانت معظم اختصاصاتها تدور حول التصديق والتوفيق بين العمال وأصحاب الأعمال، كذلك حددت اختصاصات أول مكتب عمل وهذا يدل على أنه كانت هناك مفاوضات جماعية تدور بين أصحاب الأعمال والعمال ولكن لعدم وجود تكافؤ بين الطرفين كانت تتدخل الحكومة لتقريب وجهتي النظر وتجنباً لحدوث إضرابات من جانب العمال.

الفصل الثالث:

المفاوضة الجماعية في التشريعات
المصرية والعربية والدولية

أولاً: المفاوضة الجماعية في التشريعات المصرية:

لقد تضمنت تشريعات العمل المصرية من خلال القوانين أهمية المفاوضة الجماعية كآلية لحل النزاعات بين طرفي العملية الإنتاجية (العمال-أصحاب الأعمال) وأكدت على ذلك من خلال نصوص المواد الواردة بالقوانين والتي سوف نتناولها كالاتي: -

تناول قانون العمل رقم 137 لسنة 1981 الفصل الثالث والمتعلق بمجال التسوية الودية والتحكيم في منازعات العمل الجماعية المادتان رقم 94,93 واللتان تنص على الآتي:

المادة رقم (93)

تسري أحكام هذا الفصل على كل خلاف أو نزاع خاص بالعمل أو بشروطه يقع بين واحد أو أكثر من أصحاب العمل وجميع عمالهم أو فريق منهم.

المادة رقم (94)

إذا ثار خلاف مما ينطبق عليه حكم المادة (93) كان على الطرفين المتنازعين أو ممثليهما السعي لحلة وديا عن طريق المفاوضة الجماعية.

ولقد أفرد قانون العمل رقم 12 لسنة 2003 بابا كاملا خاص بالمفاوضة الجماعية هو الباب الثاني من الكتاب الرابع تضمن عدد 6 مواد هي:-

مادة (146)

المفاوضة الجماعية هي الحوار والمناقشات التي تجري بين المنظمات النقابية العمالية وبين أصحاب الأعمال أو منظماتهم، من أجل:

- أ – تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام.
- ب – التعاون بين طرفي العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة.
- ج – تسوية المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال.

مادة (147)

تكون المفاوضات الجماعية علي مستوي المنشأة أو فرع النشاط أو المهنة أو الصناعة كما تكون علي المستوي الإقليمي أو القومي.

مادة (148)

يتم التفاوض في المنشآت التي تستخدم خمسين عاملا فأكثر بين ممثلين عن اللجنة النقابية بالمنشأة والنقابة العامة وبين صاحب العمل. فإذا لم توجد لجنة نقابية بالمنشأة يكون التفاوض بين صاحب العمل وخمسة عمال تختارهم النقابة العامة المعنية علي أن يكون بينهم ثلاثة علي الأقل من عمال المنشأة.

وبالنسبة للمنشآت التي تستخدم أقل من خمسين عاملا يتم التفاوض بين ممثلين عن النقابة العامة المعنية، وبين ممثلين عن منظمة أصحاب الأعمال المعنية أو عن صاحب العمل، ويعتبر ممثلو كل طرف مفوضين قانونا في إجراء التفاوض وإبرام ما يسفر عنه من اتفاق.

فإذا رفض أحد الطرفين البدء في إجراءات المفاوضات الجماعية جاز للطرف الآخر أن يطلب من الجهة الإدارية المختصة تحريك إجراءات التفاوض بإخطار منظمة أصحاب الأعمال أو المنظمة النقابية للعمال بحسب الأحوال لمباشرة التفاوض الجماعي نيابة عن الطرف الراض، وتعتبر المنظمة المختصة في هذه الحالة مفوضة قانونا في التفاوض وتوقيع الاتفاق الجماعي.

مادة (149)

يلتزم صاحب العمل بتقديم ما يطلبه ممثلو التنظيم النقابي في المفاوضات الجماعية من بيانات ومعلومات خاصة بالمنشأة.

ولصاحب العمل أو ممثلي التنظيم النقابي طلب هذه البيانات من منظماتهم بحسب الأحوال. ويلتزم الاتحاد العام لنقابات عمال مصر، ومنظمات أصحاب الأعمال بتقديم ما يلزم لحسن سير المفاوضات الجماعية من البيانات والمعلومات الخاصة بفرع النشاط أو المهنة أو الصناعة، وللاتحاد العام والمنظمات المشار إليها طلب هذه البيانات والمعلومات من الجهات المعنية. ويراعي في جميع الأحوال أن تكون البيانات والمعلومات المطلوبة جوهرية ولازمة للسير في المفاوضات.

مادة (150)

يحظر علي صاحب العمل أثناء المفاوضات اتخاذ إجراءات أو إصدار قرارات تتعلق بالموضوعات المطروحة للتفاوض، إلا عند قيام حالة الضرورة والاستعجال، ويشترط أن يكون الإجراء أو القرار في هذه الحالة مؤقتا.

مادة (151)

يدون الاتفاق الذي تسفر عنه المفاوضات في اتفاقية جماعية طبقا للشروط والقواعد الخاصة باتفاقيات العمل الجماعية الواردة في هذا القانون. فإذا لم تسفر المفاوضات عن اتفاق، كان لأي من الطرفين أن يلجأ إلي الجهة الإدارية المختصة لمحاولة التوفيق بينهما ومساعدتهما للوصول إلي اتفاق. بالإضافة الي الباب الثالث الخاص باتفاقيات العمل الجماعية والذي تضمن الآتى:

مادة (156)

يتعين على طرفي الاتفاقية سلوك طريق المفاوضات الجماعية لتجديدها قبل انتهاء مدتها بثلاثة أشهر، فإذا انقضت المدة الأخيرة دون الاتفاق علي التجديد امتد العمل بالاتفاقية مدة ثلاثة أشهر ويستمر التفاوض لتجديدها، فإذا انقضي

شهران دون التوصل إلى اتفاق كان لأي من طرفي الاتفاقية عرض الأمر علي
الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ ما يلزم نحو اتباع إجراءات الوساطة وفقا
لأحكام المادة 170 من هذا القانون.

مادة (163)

إذا طرأت ظروف استثنائية غير متوقعة ترتب على حدوثها أن تنفيذ أحد
الطرفين للاتفاقية أو لحكم من أحكامها أصبح مرهقا وجب على الطرفين سلوك
طريق المفاوضة الجماعية لمناقشة هذه الظروف والوصول إلى اتفاق يحقق
التوازن بين مصلحتيهما. فإذا لم يصل الطرفان إلى اتفاق كان لأي منهما
عرض الأمر على الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ ما يلزم نحو اتباع إجراءات
الوساطة وفقا لأحكام المادة (170) من هذا القانون.

مادة (167)

تقوم الوزارة المختصة بإنشاء وحدة إدارية تختص بشئون المفاوضات
والاتفاقيات الجماعية ومراقبة تطبيقها.
ويصدر الوزير المختص بالاتفاق مع منظمات العمال ومنظمات أصحاب
الأعمال قرارا يحدد فيه مستويات التفاوض الجماعي وموضوعاته والإجراءات
التي تتبع في شأنه على المستويين القومي والإقليمي والمستويات الأدنى.
ويصدر الوزير المختص قرارا يتضمن عقد عمل جماعي نموذجي يسترشد به
أطراف المفاوضة.

وتضمن الباب الرابع والخاص بمنازعات العمل الجماعية من خلال ثلاث مواد:-

مادة (168)

مع عدم الإخلال بحق التقاضي تسري أحكام هذا الباب على كل نزاع يتعلق بشروط العمل أو ظروفه أو أحكام الاستخدام ينشأ بين صاحب عمل أو مجموعة من أصحاب الأعمال وبين جميع العمال أو فريق منهم.

مادة (169)

إذا ثار نزاع مما نص عليه في المادة السابقة وجب على طرفيه الدخول في مفاوضة جماعية لتسويته وديا.

مادة (170)

إذا لم تتم تسوية النزاع كلياً خلال ثلاثين يوماً من تاريخ بدء المفاوضة جاز للطرفين أو لأحدهما أو لمن يمثلهما التقدم بطلب إلى الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ إجراءات الوساطة.

مما سبق يتضح أن المفاوضة الجماعية مرت بمراحل متعددة ولكن تعيش الآن في أفضل صورها نتيجة للتحويلات الاقتصادية العالمية والتحول من النظام الشمولي الى النظام الحر وآليات السوق وبالتالي أصبح كل شيء قابل للتفاوض في المرحلة القادمة.

ثانيا: المفاوضات الجماعية في التشريعات العربية:

أولت منظمة العمل العربية منذ نشأتها اهتماما خاصا بالمفاوضة الجماعية، باعتبارها حقا من الحقوق النقابية.

وتعتبر الاتفاقية العربية رقم 11 لسنة 1979 بشأن المفاوضات الجماعية والتي تم إقرارها في الدورة السابعة لمؤتمر العمل العربي الذي عقد بالخرطوم في مارس 1979 من أهم الاتفاقيات التي تناولت المفاوضات الجماعية، ونصها كما يلي: -

إن مؤتمر العمل العربي المنعقد في دورته السابعة في مدينة الخرطوم بجمهورية السودان الديمقراطية (مارس/1979).

تنفيذا للمادة الرابعة من الميثاق العربي للعمل بشأن موافقة الدول العربية على أن تعمل على بلوغ مستويات مماثلة في التشريعات العمالية والتأمينات الاجتماعية.

وتطبيقا للمادة الثالثة من دستور منظمة العمل العربية التي تنص على أن من بين أهدافها توحيد التشريعات العمالية وظروف وشروط العمل في الدول العربية كلما أمكن ذلك. وإيماننا منه بأن المفاوضات الجماعية هي الوسيلة الفعالة لتنظيم علاقات العمل على أسس عادلة بما يتماشى مع التطور الاقتصادي والاجتماعي، وأنها تكتسب أهمية خاصة حيث تلتقي فيها إرادة الطرفين لتنظيم شروط وظروف العمل وتحديد الحقوق والمزايا التي تتقرر للعمال بما يحقق السلام الاجتماعي والعدالة الاجتماعية. ولما كانت تشريعات العمل تمثل الحدود الدنيا لحقوق العمال مراعية في ذلك إمكانات المنشآت الصغيرة، فقد أصبحت المفاوضات الجماعية وسيلة أساسية لتحسين مستويات العمل ورفع مستوى معيشة الأيدي العاملة ورفع الكفاءة الإنتاجية. ولما كانت المادة الحادية عشرة

من الاتفاقية العربية رقم (8) لعام 1977، بشأن الحريات والحقوق النقابية تنص على أن يكفل تشريع كل دولة حق المفاوضة الجماعية وإبرام عقود العمل المشتركة.

لذلك فإن المؤتمر يقرر الموافقة على الاتفاقية الآتية نصها والتي يطلق عليها الاتفاقية العربية رقم (11) لعام 1979 بشأن المفاوضة الجماعية في هذا اليوم 13 من شهر ربيع الثاني 1399 هـ، الموافق الثاني عشر من مارس 1979 م.

الباب الأول

تنظيم المفاوضة الجماعية

المادة الأولى

المفاوضة الجماعية بجميع أشكالها القانونية حق لكل منظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم في كافة قطاعات النشاط الاقتصادي العامة أو الخاصة دون تدخل من أية جهة كانت.

المادة الثانية

ينظم تشريع كل دولة الإطار القانوني للمفاوضة الجماعية والأجهزة والإجراءات المتعلقة بها، دون المساس بحرية المفاوضة الجماعية المكفولة بمقتضى هذه الاتفاقية.

المادة الثالثة

يعين كتابة كل طرف في المفاوضة الجماعية من يمثله، ولا يجوز للطرف الآخر الاعتراض على هذا التمثيل. ولكل طرف أن يستعين بمن يشاء من المستشارين.

المادة الرابعة

على أصحاب الأعمال ومنظماتهم أن يقدموا لممثلي العمال المعلومات والبيانات التي يطلبونها والتي تساعدهم على مباشرة المفاوضات الجماعية.

المادة الخامسة

تؤمن الجهات الرسمية لمنظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم، الحصول على كافة الإحصاءات والبيانات الاقتصادية والاجتماعية والفنية وغيرها لتيسير إجراء المفاوضات الجماعية على أسس سليمة.

المادة السادسة

تجرى المفاوضات الجماعية بصورة مباشرة بين منظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم على المستويات التالية:-

(أ) مستوى المنشأة بين نقابة عمال المنشأة أو النقابة العامة في حالة عدم وجودها، وصاحب العمل أو إدارة المنشأة.

(ب) مستوى النشاط الاقتصادي بين النقابة العامة النوعية ومنظمة أصحاب الأعمال في النشاط المقابل.

(ج) المستوى الوطني بين الاتحاد العام للنقابات واتحاد أصحاب الأعمال المختص، على هذا المستوى.

المادة السابعة

يجب على الجهات المختصة العمل على تدعيم المفاوضات الجماعية وبوجه خاص عن طريق

(أ) تشجيع أجهزة الثقافة العمالية لدعم وتكوين القيادات المتخصصة التي تتولى المفاوضات الجماعية.

(ب) العمل على تنمية قدرات مديري المشروعات ومسئولى العلاقات الصناعية بها، وذلك بتنظيم برامج لتشجيع المفاوضة الجماعية وإبرام اتفاقيات العمل الجماعية.

المادة الثامنة

لكل دولة من الدول الأعضاء أن تنشئ أجهزة للتوفيق والتحكيم تتولى عند الاحتكام إليها باتفاق الطرفين، تسوية ما قد ينشأ من خلاف بسبب فشل المفاوضة الجماعية.

وينظم تشريع كل دولة شكل هذه الأجهزة

المادة التاسعة

تكون لمحاضر الصلح التي تتم عن طريق لجان التوفيق قوة الأحكام القضائية كما تكون لقرارات هيئات التحكيم قوة الأحكام القضائية النهائية.

المادة العاشرة

يجب حماية ممثلى العمال الذين ينوبون عن زملائهم لدى هيئات التوفيق والتحكيم، ويجب عدم الإضرار بهم أو عرقلة مهامهم.

المادة الحادية عشر

يحدد التشريع الوطني فترة زمنية للدخول في التفاوض والانتهاه منه، كما ينظم أيضا حق الإضراب وقفل مكان العمل أثناء سير التفاوض.

الباب الثاني

اتفاقيات العمل الجماعية

المادة الثانية عشر

يكفل تشريع كل دولة حق منظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم في إبرام اتفاقيات العمل الجماعية دون تدخل من أية جهة كانت.

المادة الثالثة عشر

مع عدم الإخلال بالأحكام الواردة في اتفاقيات العمل الجماعية، ينظم التشريع مدة سريان ونطاق تطبيق اتفاقيات العمل الجماعية، وكيفية فض المنازعات الناشئة عن تفسيرها، كما ينظم كيفية تعديلها أو تمديدتها أو تجديدها أو انقضائها.

المادة الرابعة عشر

تطبق اتفاقيات العمل الجماعية على جميع العمال ذوي العلاقة بدون تمييز من أى نوع كان سواء كانوا أعضاء أو غير أعضاء في النقابة التي تكون طرفاً في الاتفاقية.

المادة الخامسة عشر

يكفل تشريع كل دولة حرية الانضمام لاتفاقيات العمل الجماعية من جانب أى طرف من الأطراف المعنية التي لم تشارك في إبرامها، وينظم التشريع الوطني ضوابط وإجراءات هذا الانضمام.

المادة السادسة عشر

ينظم تشريع كل دولة إجراءات توقيع وإيداع اتفاقيات العمل الجماعية.

المادة السابعة عشر

ينص تشريع كل دولة على شروط تطبيق كل أو بعض أحكام اتفاقيات العمل الجماعية على جميع أصحاب الأعمال والعمال الذين يشملهم ميدان التطبيق المهني أو الإقليمي.

المادة الثامنة عشر

تسري أحكام اتفاقيات العمل الجماعية المبرمة على المستوى الوطني على القطاعات الاقتصادية والصناعية المختلفة، وتسري الاتفاقيات المبرمة على مستوى أحد القطاعات على المنشآت المنتمية لهذا القطاع. وفي حالة تعارض أحكام اتفاقيتين تم إبرامهما على مستويين مختلفين تسري أحكام الاتفاقية التي تتضمن مزايا أفضل للعمال.

الباب الثالث

أحكام عامة

المادة التاسعة عشر

تعتبر الأحكام المنصوص عليها في هذه الاتفاقية حداً أدنى لما يجب أن يوفره التشريع، ولا يجوز أن يترتب على الانضمام إليها الانتقاص من أية حقوق أو مكاسب ينص عليها التشريع أو الاتفاقيات الجماعية أو العرف أو الأحكام القضائية المعمول بها أو المطبقة في أية دولة من الدول العربية المنضمة إلى الاتفاقية.

المادة العشرون

تصدق على هذه الاتفاقية الدول العربية طبقاً لنظمها القانونية، وتودع وثائق التصديق لدى المدير العام لمكتب العمل العربي الذي يعد محضراً بإيداع وثائق تصديق كل دولة ويبلغه إلى الدول العربية الأخرى.

المادة الحادية والعشرون

تصبح هذه الاتفاقية ملزمة لكل دولة من الدول العربية بمجرد تصديقها عليها، وتصبح نافذة المفعول بعد شهر من إيداع وثائق تصديق ثلاث من الدول العربية.

وتسري على الدول العربية الأخرى التي تنضم إليها مستقبلاً بعد مرور شهر من تاريخ إيداع وثيقة التصديق.

المادة الثانية والعشرون

تسري بشأن متابعة تطبيق الاتفاقية، الأحكام الواردة في نظام اتفاقيات وتوصيات العمل العربية.

المادة الثالثة والعشرون

لكل دولة منضمة الى هذه الاتفاقية، أن تتسحب منها بعد مضي خمس سنوات من تاريخ نفاذها، ويصبح الانسحاب نافذاً بعد مضي سنة من تاريخ إبلاغ الانسحاب الى المدير العام لمكتب العمل العربي، الذي يبلغه الى الدول المصدقة على هذه الاتفاقية.

ولا يؤثر الانسحاب على نفاذ الاتفاقية بالنسبة لباقي الدول المنضمة إليها.

ثالثاً: المفاوضات الجماعية في التشريعات الدولية:

نأتي الى الاتفاقيات الدولية والصادرة عن منظمة العمل الدولية والخاصة بالمفاوضة الجماعية والتي سميت باتفاقية تشجيع المفاوضات الجماعية. الاتفاقية (رقم 154) الخاصة بسياسة العمالة.

اعتمدها المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية في 19 حزيران/يونيه 1981، في دورته السابعة والستين.

تاريخ بدء النفاذ: 11 أغسطس 1983، وفقاً لأحكام المادة 11 إن المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية وقد دعاه مجلس إدارة مكتب العمل الدولي إلي الاجتماع في جنيف، حيث عقد دورته السابعة والستين في 3 حزيران/يونيه 1981، وإذ يؤكد مجدداً الفقرة من إعلان فيلاديلفيا التي تعترف بـ "الالتزام الرسمي لمنظمة العمل الدولية بأن تعزز بين أمم العالم وضع برامج من شأنها أن تحقق ... الاعتراف الفعلي بحق المفاوضات الجماعية"، ويشير إلي أن هذا المبدأ "ينطبق تماماً علي جميع الشعوب في كل مكان"، وإذ يضع في الاعتبار الأهمية الرئيسية للمعايير الدولية المتضمنة في اتفاقية الحرية النقابية وحماية الحق في التنظيم النقابي، 1948، واتفاقية الحق في التنظيم النقابي والمفاوضة الجماعية، 1949، وتوصية الاتفاقات الجماعية، 1951، وتوصية التوفيق والتحكيم الطوعي، 1951، واتفاقية وتوصية علاقات العمل (في الخدمة العامة)، 1978، واتفاقية وتوصية إدارة العمل، 1978.

وإذ يري أن المطلوب هو بذل مزيد من الجهود لتحقيق أهداف هذه المعايير، وبصورة خاصة المبادئ العامة الواردة في المادة 4 من اتفاقية الحق في التنظيم النقابي والمفاوضة الجماعية، 1949، وفي الفقرة 1 من توصية الاتفاقات الجماعية.

وإذ يري بناء على ذلك أنه ينبغي استكمال هذه المعايير بتدابير ملائمة توضع على أساسها وتستهدف تشجيع المفاوضة الجماعية الحرة والطوعية. وإذ قرر اعتماد بعض المقترحات المتعلقة بتشجيع المفاوضة الجماعية، وهو موضوع البند الرابع في جدول أعمال هذه الدورة، وإذ قرر أن تأخذ هذه المقترحات شكل اتفاقية دولية.

يعتمد في هذا اليوم التاسع عشر من حزيران/يونية عام واحد وثمانين وتسعمائة وألف، الاتفاقية التالية التي ستسمى اتفاقية المفاوضة الجماعية، 1981:

الجزء الأول: النطاق والتعريف

المادة 1

1. تنطبق هذه الاتفاقية على جميع فروع النشاط الاقتصادي.
2. يجوز أن تحدد القوانين أو اللوائح أو الممارسات الوطنية مدي انطباق الضمانات المنصوص عليها في هذه الاتفاقية على القوات المسلحة والشرطة.
3. يجوز أن تحدد القوانين أو اللوائح أو الممارسات الوطنية طرائق خاصة لتطبيق هذه الاتفاقية فيما يتعلق بالخدمة العامة.

المادة 2

في مفهوم هذه الاتفاقية، يشمل تعبير "المفاوضة الجماعية" جميع المفاوضات التي تجري بين صاحب عمل، 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، و/أو
- (ب) تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل والعمال، و/أو
- (ج) تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو منظماتهم ومنظمة أو منظمات عمال.

المادة 3

1- يجوز، في حالة اعتراف القانون الوطني أو الممارسات الوطنية بوجود ممثلين للعمال وفقا لتعريفهم في الفقرة الفرعية (ب) من المادة 3 من اتفاقية ممثلي العمال، 1971، أن تحدد القوانين أو الممارسات الوطنية مدي شمول تعبير "المفاوضة الجماعية" أيضا، في مفهوم هذه الاتفاقية، للمفاوضات مع هؤلاء الممثلين.

2- تتخذ عند الاقتضاء، في حالة شمول تعبير "المفاوضة الجماعية" أيضا للمفاوضات مع ممثلي العمال المشار إليهم في تلك الفقرة، وفقا للفقرة 1 من هذه المادة، تدابير ملائمة تضمن عدم استخدام وجود هؤلاء الممثلين في إضعاف مكانة منظمات العمال المعنية.

الجزء الثاني: طرائق التطبيق

المادة 4

يتم نفاذ أحكام هذه الاتفاقية بموجب القوانين أو اللوائح القانونية، وذلك ما لم تكن هذه الأحكام نافذة عن طريق اتفاقات جماعية، أو قرارات تحكيمية، أو عن أي طريق آخر يتفق مع الممارسات الوطنية.

الجزء الثالث: تشجيع المفاوضة الجماعية

المادة 5

تتخذ تدابير تكيف مع الظروف الوطنية من أجل تشجيع المفاوضة الجماعية. تكون أهداف التدابير المشار إليها في الفقرة 1 من هذه المادة هي: (أ) تيسير إمكانية المفاوضة الجماعية لجميع أصحاب العمل وكافة مجموعات العمال في فروع الأنشطة التي تغطيها هذه الاتفاقية.

(ب) شمول المفاوضات الجماعية تدريجيا لجميع المسائل التي تغطيها الفقرات الفرعية (أ) و (ب) و (ج) من المادة 2 من هذه الاتفاقية.
(ج) تشجيع وضع قواعد إجرائية يتفق عليها بين منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال.
(د) عدم إعاقة المفاوضات الجماعية بسبب عدم وجود قواعد تنظم الإجراء الواجب اتباعه أو بسبب عدم كفاية أو عدم ملائمة مثل هذه القواعد.
(هـ) تشكيل هيئات ووضع إجراءات لتسوية نزاعات العمل لكي تساعد على تعزيز المفاوضات الجماعية.

المادة 6

لا تحول أحكام هذه الاتفاقية دون تطبيق نظم للعلاقات المهنية تجري فيها المفاوضات الجماعية في إطار آلية أو هيئات للتوفيق و/أو التحكيم تشترك فيها الأطراف في عملية المفاوضات الجماعية بصورة طوعية.

المادة 7

تكون التدابير التي تتخذها السلطات العامة لتشجيع وتعزيز تنمية المفاوضات الجماعية موضع استشارات مسبقة، وكلما أمكن، موضع اتفاق بين منظمة أصحاب العمل ومنظمات العمال.

المادة 8

لا توضع التدابير التي تتخذ لتعزيز المفاوضات الجماعية ولا تنفذ بطريقة تعيق حرية المفاوضات الجماعية.

الجزء الرابع: أحكام نهائية

المادة 9

لا تمثل هذه الاتفاقية مراجعة لأية اتفاقية أو توصية موجودة حالياً.

المادة 10

تبلغ التصديقات الرسمية لهذه الاتفاقية إلي المدير العام لمكتب العمل الدولي لتسجيلها.

المادة 11

- 1- لا تلزم هذه الاتفاقية سوي الدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية التي سجلت تصديقاتها لدي المدير العام.
- 2- وتدخل حيز النفاذ بعد انقضاء اثني عشر شهرا على تاريخ تسجيل تصديقي دولتين عضوين لدي المدير العام.
- 3- وبعدهذ، تصبح هذه الاتفاقية نافذة بالنسبة لأي دولة عضو بعد انقضاء اثني عشر شهرا على تاريخ تسجيل تصديقها.

المادة 12

- 1- يجوز لأي دولة عضو تصدق هذه الاتفاقية أن تنقضها بعد انقضاء عشر سنوات على تاريخ نفاذ الاتفاقية لأول مرة، بمستند ترسله إلي المدير العام لمكتب العمل الدولي لتسجيله. ولا يكون هذا النقض نافذا إلا بعد انقضاء سنة على تاريخ تسجيله.
- 2- كل دولة عضو تصدق هذه الاتفاقية ولا تمارس حقها في النقض المنصوص عليه في هذه المادة أثناء السنة التالية لانقضاء فترة العشر سنوات المذكورة في الفقرة السابقة، تكون ملتزمة بها لمدة عشر سنوات أخرى، ويجوز لها بعد ذلك أن تنقض هذه الاتفاقية بعد انقضاء كل فترة عشر سنوات وفقا للشروط المنصوص عليها في هذه المادة.

المادة 13

- 1- يخطر المدير العام لمكتب العمل الدولي جميع الدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية بتسجيل جميع التصديقات والنقوض التي يبلغه بها أعضاء المنظمة.

2- يلفت المدير العام انتباه الدول أعضاء المنظمة، عند إخطارها بتسجيل التصديق الثاني الذي أبلغ به، إلى التاريخ الذي تدخل فيه هذه الاتفاقية حيز النفاذ.

المادة 14

يبلغ المدير العام لمكتب العمل الدولي الأمين العام للأمم المتحدة التفاصيل الكاملة لجميع التصديقات ومستندات النقص التي تسجل لديه وفقا لأحكام المادة السابقة، لكي يسجلها الأمين العام وفقا للمادة 102 من ميثاق الأمم المتحدة.

المادة 15

يقدم مجلس إدارة مكتب العمل الدولي إلى المؤتمر العام، كلما رأي ضرورة لذلك، تقريرا عن تطبيق هذه الاتفاقية، وينظر فيما إذ كان هناك ما يدعو إلى تسجيل موضوع مراجعتها كليا أو جزئيا في جدول أعمال المؤتمر.

المادة 16

إذا اعتمد المؤتمر اتفاقية جديدة تراجع هذه الاتفاقية كليا أو جزئيا وما لم تنص الاتفاقية الجديدة على خلاف ذلك:

(أ) يستتبع تصديق أي دولة عضو للاتفاقية الجديدة المراجعة، قانونا، النقص الفوري لهذه الاتفاقية على الرغم من المادة 12 أعلاه، شريطة أن تكون الاتفاقية الجديدة المراجعة قد دخلت حيز النفاذ.

(ب) يقفل باب تصديق الدول الأعضاء لهذه الاتفاقية اعتبارا من تاريخ نفاذ الاتفاقية الجديدة المراجعة.

(ج) تظل هذه الاتفاقية، على أي حال، نافذة في شكلها ومضمونها الحاليين، بالنسبة للدول الأعضاء التي صدقتها ولم تصدق الاتفاقية المراجعة.

المادة 17

الصيغتان الإنكليزية والفرنسية لنص هذه الاتفاقية متساويتان في الحجية.



الباب الثاني المفاوضة الجماعية

الفصل الأول:

ماذا تعنى المفاوضة الجماعية

أولاً: تعريف المفاوضة الجماعية

ثانياً: أهمية المفاوضة الجماعية

ثالثاً: مزايا المفاوضة الجماعية

رابعاً: دواعي المفاوضة الجماعية

خامساً: شروط المفاوضة الجماعية

أولاً: تعريف المفاوضة الجماعية:

يقصد بالمفاوضة الجماعية – سواء كانت بين أفراد أو جماعات داخل المنشأة، أو بين منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال، أو بين منظمات العمال والحكومات، ذلك الموقف التعبيري الحركي بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله نوع من تبادل الآراء، وعرض وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب التأثير والإقناع في محاولة للتقريب بين المواقف، والمواءمة بين المصالح المختلفة والتكيف مع التغيرات بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية وترتضيه، ضماناً لاستمرارية واستقرار العلاقات فيما بينها.

وسوف نستعرض المقصود بالمفاوضة الجماعية من خلال التعريفات التالية:

- 1- المفاوضة الجماعية هي وسيلة لتنظيم شروط العمل وتحسين ظروفه بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم وبين العمال أو ممثليهم.
- 2- المفاوضة الجماعية هي الحوارات والمناقشات التي تجرى بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم وبين العمال أو منظماتهم النقابية وذلك من أجل تحقيق ما يلي: -

أ-تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام.

ب-التعاون بين طرفي العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة.

ج-تسوية المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال.

د-العمل على تقريب وجهات النظر بين الطرفين.

هـ-تهيئة المناخ للأطراف المتفاوضة للوصول الى اتفاق مقبول.

- 3- المفاوضة الجماعية هي العملية التي يتم بمقتضاها الاتصال والتفاهم وتبادل وجهات النظر بين ممثلي العمال وأصحاب الأعمال، مما يؤدي الى تقارب

الطرفين واستقرار العلاقات بين طرفي الإنتاج وتوثيق الصلات، وتنتهي عادة بتسوية تفرغ في قالب عقد مشترك.

4- المفاوضة الجماعية هي ذلك السعي الدؤوب بين أطراف الإنتاج من أجل الوصول الى اتفاق يتجاوز ما بينهم من تناقضات كامنة أو ظاهرة في مجال العلاقات الصناعية.

5- المفاوضة الجماعية هي عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية، تتم بين طرفين (فردين أو فريقين) يتعاونان لإيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع أو تناقض في سبيل إشباع وتلبية الاحتياجات والاهتمامات أو تحقيق الأهداف والمصالح.

6- المفاوضة الجماعية هي موقف حركي، تستخدم فيه أدوات الحوار وأساليب الإقناع، من كلمات وعبارات وإيماءات وإشارات وإحصاءات ومؤشرات ... الخ، وتتم أيضاً من خلال مواجهة الرأي بالرأي، والحجة بالحجة والدليل بالدليل، والمنطق بالمنطق، وهكذا بصورة مستمرة ودائمة من فعل ورد فعل حتى يتم الوصول إلى حل مقبول.

تعريف المفاوضة الجماعية من خلال قوانين العمل المصرية:

تشير نصوص قانون العمل رقم (12) لسنة 2003 وذلك من خلال ما ورد بالمادة رقم (146) بالباب الثاني من الكتاب الرابع والمتعلق بالمفاوضة الجماعية والتي تنص على: -

مادة (146)

المفاوضة الجماعية هي الحوار والمناقشات التي تجري بين المنظمات النقابية العمالية وبين أصحاب الأعمال أو منظماتهم، من أجل:
أ - تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام.

ب - التعاون بين طرفي العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة.

ج - تسوية المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال.

ويمكن تعريف المفاوضة الجماعية من خلال مستويات العمل العربية والدولية:

أولاً: بالنسبة لمنظمة العمل العربية:

فقد اهتمت منذ نشأتها بالمفاوضة الجماعية، باعتبارها حقا من الحقوق النقابية. وقد تضمنت الاتفاقية العربية رقم 11 لسنة 1979 بشأن المفاوضة الجماعية والتي تم إقرارها في الدورة السابعة لمؤتمر العمل العربي الذي عقد بالخرطوم في مارس 1979 والتي صدقت عليها ثلاث دول عربية فقط هي الأردن، والعراق، والمغرب. وهو العدد المطلوب لسريانها، كما نصت على ذلك المادة الحادية والعشرين من الاتفاقية. ونصت المادة الأولى من الاتفاقية على ما يلي:- المفاوضة الجماعية بجميع أشكالها القانونية حق لكل من منظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم في كافة قطاعات النشاط الاقتصادي العامة أو الخاصة دون تدخل من أية جهة كانت. وقد تناول هذه الاتفاقية بالتفصيل في الجزء السابق.

ثانياً: بالنسبة لمنظمة العمل الدولية:

فقد أولت المفاوضة الجماعية اهتماما كبيرا، حيث أصدرت الاتفاقية الدولية رقم (98) لسنة 1949، بشأن الحق في التنظيم النقابي والمفاوضة الجماعية والتوصية رقم (143)، والتوصية رقم (163) لسنة 1989. والاتفاقية الدولية رقم (154) لسنة 1981، بشأن تشجيع المفاوضة الجماعية؛ وقد نصت المادة 2 من هذه الاتفاقية على مايلي: -

في مفهوم هذه الاتفاقية، يشمل تعبير "المفاوضة الجماعية" جميع المفاوضات التي تجري بين صاحب عمل، 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، و/أو

(ب) تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل والعمال، و/أو

(ج) تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو منظماتهم ومنظمة أو منظمات عمال.

وقد تم الإشارة إلى بنود هذه الاتفاقية بالتفصيل في الجزء السابق.

ومن هنا نستطيع القول بأن المفاوضة الجماعية هي الأسلوب الأمثل لحل وتسوية النزاعات التي تنشأ بين أطراف العملية الإنتاجية وهما (أصحاب الأعمال أو ممثليهم والعمال أو ممثليهم) وذلك بهدف استمرارية واستقرار علاقات العمل في المجتمع مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وشعور العمال بالأمان.

وفي النهاية يستطيع المؤلف أن يعرف المفاوضة الجماعية بأنها:

المنهج الحديث لشركاء الإنتاج (أصحاب الأعمال -العمال) والذي يلتقون من خلاله حول مائدة المفاوضات للوصول إلى اتفاق يرضى جميع الأطراف.

ثانياً: أهمية المفاوضة الجماعية:

تعتبر المفاوضة الجماعية في ظل التحولات الحالية هي العنصر الأساسي بل هي أهم وظيفة للنقابات العمالية، حيث أنه من خلال عملية المفاوضة الجماعية سيتم طرح جميع الأمور المتعلقة بالعمال للمناقشة والتفاوض وبالتالي فإن

الهدف الرئيسي للتنظيم النقابي في الفترة الحالية هو المحافظة على المكاسب التي حصلت عليها الطبقة العاملة في الفترة الماضية وعدم المساس بها. وقد أدت المتغيرات الحالية الى تقلص دور الدولة وفقد هيمنتها على القطاع العام وبالتالي أصبح موضوع المفاوضات الجماعية هو القاسم المشترك لجميع الموضوعات المطروحة على الساحة الآن بعد أن كان هذا الموضوع هامشيا في ظل سيطرة الدولة على القطاع العام وتنظيم علاقات العمل وشروط الاستخدام من خلال القوانين والتشريعات.

ومن هنا يأتي الدور المهم والرئيسي لممثلي العمال لاستثمار هذه الفرصة من خلال التحرك السريع والمنظم ووضع إطار واضح لخطة العمل في المرحلة المقبلة بما يحقق الأهداف والنتائج الإيجابية، وهذا لن يتحقق إلا بتضافر كل الجهود المخلصة ابتداء من الاتحاد العام لنقابات عمال مصر قمة التنظيم النقابي في مصر والذي يستطيع من خلال التنسيق مع النقابات العامة واللجان النقابية أن يساهم بصورة إيجابية وفعالة في تنمية وتطوير مهارات القيادات النقابية في مجالات المفاوضات الجماعية، وذلك عن طريق الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات والنشرات الدورية.

أيضا لا بد أن يساهم الاتحاد العام لنقابات عمال مصر في تقديم المشورة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديه سواء المادية أو البشرية وبلورة كل ذلك بشكل مبسط يثمر في النهاية عن وجود كوادر نقابية لديها المقدرة على الدخول في مجالات المفاوضات الجماعية وما تحويه من مناقشات ومجادلات ومناورات مع الطرف الأخر وهم أصحاب الأعمال وكلهم ثقة في الخروج من هذه المفاوضات بأفضل الحلول المتعلقة بقضايا العمل وترجع أهمية المفاوضات الجماعية الى عدة أسباب نوجزها فيما يلي: -

1-التعاون بين طرفى العمل (العمال – أصحاب الأعمال) لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنشأة.

2-حل المشاكل والنزاعات التي تحدث بين العمال وأصحاب الأعمال بالطرق الودية وبالتالي فإن النتائج الناجمة عن هذه الحلول لا تترك أى آثار سلبية حيث أنها كانت بتراضي الطرفين عكس إذا تم الحل عن طريق المحاكم أو ما شابه ذلك فإن النتائج مهما كانت فإنها تترك آثار سلبية وتصبح العلاقة مضطربة.

3-نظرا لمعرفة ممثلي العمال وممثلي أصحاب الأعمال بالظروف المحيطة بمشاكل الصناعة وبالتالي معرفة الإمكانيات المتاحة لكل طرف يكون أسلوب التفاوض هنا هو النظام الأمثل.

4-التزام (العمال – أصحاب الأعمال) بالعقود والاتفاقيات الجماعية التي تنتج عن المفاوضة الجماعية مما يؤدي الى حالة من الاستقرار والأمان للطرفين تؤدي في النهاية الى إنتاجية أفضل.

5-المفاوضة الجماعية تتيح لطرفي العملية الإنتاجية (العمال – أصحاب الأعمال) الفرصة لاختيار الزمان والمكان لمناقشة أى موضوعات طارئة تهم الطرفين. وذلك حينما تستدعى الضرورة ذلك، وهذه الميزة لا تتوفر في حالة وجود نزاعات وقضايا ومحاكم ولكنها تتوافر في حالة وجود اتفاق.

في النهاية نستطيع القول بأن المفاوضة الجماعية إذا أحسن استخدامها وتوظيفها وشعر طرفى عملية التفاوض بأهميتها ومميزاتها سيكون هناك مردودا إيجابيا لصالح الطرفين بل لصالح الاقتصاد القومي حيث أن طرفى العملية الإنتاجية(العمال – أصحاب الأعمال) سيكون هدفهم الأول هو تحسين الإنتاج ورفع معدلاته وزيادة جودته، وذلك من أجل دخول حلبة المنافسة، وهذا يرجع الى أن العلاقة بينهما واضحة، وفي حالة وجود خلاف أو مشكلة يمكن حسمها

من خلال مائدة المفاوضات بالطرق الودية، حيث أن النوايا الحسنة متوفرة لدى الطرفين وكل طرف يحاول جاهدا أن يساهم في حل المشكلة عن طريق التفاوض، وبالتالي فالكل يعمل من أجل نجاح هذه المفاوضات .

ثالثا: مزايا المفاوضة الجماعية:

حينما يقتنع طرفى العملية الإنتاجية (العمال – أصحاب الأعمال) بأهمية المفاوضة الجماعية لهما وأن الخاسر فيها فائز طالما كان ذلك من خلال مائدة المفاوضات ولصالح الإنتاج أولا وأخيرا فإن ذلك يحقق مزايا عديدة للطرفين أهمها:

- 1- سرعة الوصول الى حل المشكلة لتفهم الطرفين لأبعاد هذه المشكلة.
- 2- نتيجة لحل المشكلة بهذه السرعة فإن التكاليف تنخفض كثيرا للطرفين بالمقارنة لو تم الحل عن طريق المحاكم.
- 3- استمرارية العلاقة الطيبة بين (أصحاب الأعمال -العمال) حيث أن الحل جاء عن طريق مائدة المفاوضات أى (داخل المنشأة) وهذا يؤدي الى مزيد من الترابط بينهما بعكس إذا تم الحل عن طريق المحاكم فإن الفائز يكون منتظرا لرد الخاسر والخاسر يكون متحفزا لكي يقضى على الفائز في أقرب فرصة، وبالتالي تصبح العلاقة سيئة للغاية لأن كل طرف ينتظر سقوط الطرف الآخر في أقرب فرصة.
- 4- فى أحيان كثيرة تسفر المفاوضة الجماعية عن مزايا أفضل للعمال من التي أقرها القانون وذلك يرجع الى لباقة ومهارة ممثلي العمال في عرض قضيتهم على أصحاب الأعمال وإقناعهم بها وبالتالي نجد أن بعض أصحاب الأعمال يتجاوبون مع ممثلي العمال وهذا في حد ذاته أحد الثمرات الإيجابية للمفاوضة

الجماعية. ويكون هذا الإجراء حافزا مباشرا للعمال على زيادة الإنتاجية وجودتها وبالتالي تحقيق أرباح جيدة للمنشأة تعود على صاحب العمل وعليهم في النهاية، وهذا لن يتأتى كما سبق الإشارة إلا بالتفاهم والوضوح والعلاقة الطيبة بين طرفى الإنتاج (العمال - أصحاب الأعمال).

رابعاً: دواعي المفاوضة الجماعية:

- 1- وجود خلافات أو نزاعات على المصالح.
- 2- الشعور بالقلق أو الظلم أو عدم الأمان.
- 3- الاقتناع بأن المفاوضة ستقدم بعض الحلول للأطراف مما يحدث الراحة بدلا من التوتر.
- 4- يشارك فيها طرفين (ممثلين عن العمال - ممثلين عن أصحاب الأعمال).
- 5- تفهم كل طرف لدور واحتياجات الطرف الآخر ليكون مستعدا لتبادل اختيار الحلول في محاولة للوصول الى اتفاق.
- 6- وجود هدف مشترك لطرفي التفاوض بمعنى أن كليهما يحتاج للآخر ولا يستطيع تجاهل دوره أو تأثيره.
- 7- يجب أن يتوفر لكل طرف الشعور بمصالحه وأهدافه، فالغرض من المفاوضة أن يحقق كل طرف شيئا للجانب الذي يمثله من خلال مساعدة الطرف الآخر.
- 8- يجب أن يتوفر لدى الأطراف الحافز على التعاون بدلا من المنافسة، وذلك بتبني أساليب متجانسة بدلا من الأساليب التصادمية وأساليب مرنة بدلا من أساليب العند.

خامسا: شروط المفاوضة الجماعية:

في ظل المتغيرات التي يعيشها العالم الآن أصبح التفاوض هو الأسلوب الأمثل لحل الخلافات وحسم المشاكل المتنازع عليها وتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وأدنى المخاطر، بل ويمكن أن يحقق التقارب والتآلف بين الأطراف المتنازعة في حالة رغبة هذه الأطراف في الوصول الى اتفاق، وبالتالي وفي ظل الظروف الاقتصادية الحالية أصبح من الضروري على طرفي العملية الإنتاجية الجلوس على مائدة المفاوضات وحل المشاكل المتعلقة بالعمل وظروف الاستخدام عن طريق التفاوض وهذا ما أكدت عليه المادة رقم 148 من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003 والتي تنص على الآتي:-

مادة (148)

يتم التفاوض في المنشآت التي تستخدم خمسين عاملا فأكثر بين ممثلين عن اللجنة النقابية بالمنشأة والنقابة العامة وبين صاحب العمل.

فإذا لم توجد لجنة نقابية بالمنشأة يكون التفاوض بين صاحب العمل وخمسة عمال تختارهم النقابة العامة المعنية على أن يكون بينهم ثلاثة على الأقل من عمال المنشأة.

وبالنسبة للمنشآت التي تستخدم أقل من خمسين عاملا يتم التفاوض بين ممثلين عن النقابة العامة المعنية، وبين ممثلين عن منظمة أصحاب الأعمال المعنية أو عن صاحب العمل، ويعتبر ممثلو كل طرف مفوضين قانونا في إجراء التفاوض وإبرام ما يسفر عنه من اتفاق. فإذا رفض أحد الطرفين البدء في إجراءات المفاوضة الجماعية جاز للطرف الآخر أن يطلب من الجهة الإدارية المختصة تحريك إجراءات التفاوض بإخطار منظمة أصحاب الأعمال أو المنظمة النقابية للعمال بحسب الأحوال لمباشرة التفاوض الجماعي نيابة عن

الطرف الراض، وتعتبر المنظمة المختصة في هذه الحالة مفوضة قانونا في التفاوض وتوقيع الاتفاق الجماعي.

وبصدور هذه المادة أصبح موضوع المفاوضة الجماعية إجباريا لطرفي العملية الإنتاجية (العمال-أصحاب الأعمال).

ولكى يتم إجراء المفاوضة الجماعية لابد من توافر شروط معينة أهمها:-

- 1- وجود طرفين أو أكثر.
- 2- وجود علاقة تبادلية بين الأطراف.
- 3- وجود موضوعات أو مشاكل أو خلافات أو نزاعات بين أطراف العملية التفاوضية.
- 4- وجود رغبة متبادلة بين أطراف التفاوض بأهمية إجراء العملية التفاوضية.
- 5- وجود تكافؤ نسبي بين طرفي التفاوض حتى تسير العملية التفاوضية في اتجاهها الصحيح.
- 6- وجود قناعة لدى أطراف التفاوض بأن عملية التفاوض ستقدم بعض الحلول.
- 7- وجود رؤية لكل طرف من طرفي التفاوض لاحتياجات الطرف الآخر وأن يكون لديه القناعة لتبادل الأفكار والحلول وذلك بهدف الوصول الى اتفاق.
- 8- وجود وسيط.

وسوف نتناول هذه النقاط بشيء من التفصيل:

1- وجود طرفين أو أكثر

لابد من وجود طرفين على الأقل لإجراء التفاوض فلا يعقل أن يكون التفاوض من طرف واحد. ولكي تتم عملية التفاوض لابد من وجود الأطراف التي بينها مشاكل وخلافات ولديها الرغبة للجلوس على مائدة المفاوضات لحل هذه

المشاكل والخلافات وهذا بالتالي يتطلب وجود فريقين، أو طرفين حتى تتم عملية التفاوض.

2- وجود علاقة تبادلية بين الأطراف

والمقصود بهذه العلاقة أن كلا الطرفين الراغبين في إجراء التفاوض توجد بينهما مصالح مشتركة وكلاهما لا يستطيع الاستغناء عن الآخر، فصاحب العمل بحاجة الى العمال مهما بلغ حجم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية والعكس صحيح، والتاجر بحاجة الى المشتري والعكس صحيح، والمصدر في حاجة الى من يستورد منه وهكذا من خلال هذه العلاقات المتبادلة والمتشابهة تظهر الخلافات والمشكلات، والتي تحتاج الى جلوس الطرفين بهدف الوصول الى اتفاق مشترك من خلال الحوار المتبادل وتقريب وجهتي النظر بصورة ودية بعيدا عن الدخول في دهاليز المحاكم والمحامين، وبعيدا عن اللجوء إلى أساليب العنف واستعراض القوة، ومن هنا نجد أنه لا يمكن قيام مفاوضات بين طرفين ليس بينهما علاقات من أى نوع.

3- وجود موضوعات أو مشاكل أو خلافات أو نزاعات بين أطراف العملية التفاوضية

لأن أساس التفاوض هو وجود موضوعات أو خلافات أو نزاعات، وبدون هذه الموضوعات أو الخلافات أو النزاعات لا توجد حاجة الى التفاوض من الأساس وبالتالي فلا بد من وجود تناقض ولو بسيط للمصالح المشتركة بين الطرفين حتى يتم الجلوس على مائدة المفاوضات وإيجاد حلول للمشكلة ترضى كل الأطراف.

4- وجود رغبة متبادلة بين أطراف التفاوض بأهمية إجراء العملية التفاوضية

فتلك الرغبة لا بد من توافرها لكلا الطرفين لكي تتم عملية التفاوض وبدونها تصبح عملية التفاوض مستحيلة، وبالتالي فإن الاقتناع المتبادل بين الطرفين بأن

التفاوض يمثل الطريق الأمثل والأفضل لحل النزاع، وأن اللجوء الى أى أسلوب آخر سوف يكون مرهقا وباهظ التكاليف ونتائجه غير مضمونة ولا يمكن تحملها.

5- وجود تكافؤ نسبي بين طرفي التفاوض حتى تسير العملية التفاوضية في اتجاهها الصحيح

وهذا الشرط أساسي وهام جدا حتى لا يطغى طرف على طرف آخر ويملى عليه شروطه لأن النتيجة الحتمية في مثل هذه الظروف هو فشل المفاوضات قبل أن تبدأ، حيث أن الطرف الأقوى يريد الحصول على كافة الميزات لصالحه مستخدما نفوذه وقوته، وهنا لا يكون أمام الطرف الآخر الضعيف سوى الرفض والإصرار عليه لاقتناعه التام بعدم جدوى الاستمرار في عملية المفاوضة في ظل القوى غير المتكافئة.

6- وجود قناعة لدى أطراف التفاوض بأن عملية التفاوض ستقدم بعض الحلول

تلك القناعة هي مفتاح النجاح للعملية التفاوضية، حيث أنها تولد الرغبة لدى أطراف النزاع بضرورة نجاح العملية التفاوضية وبالتالي فإن كل طرف من الأطراف يوافق على الحلول التي تطرح طالما تشبع ولو جزء بسيط من رغباته.

7- وجود رؤية لكل طرف من طرفي التفاوض لاحتياجات الطرف الآخر وأن يكون لديه القناعة لتبادل الأفكار والحلول وذلك بهدف الوصول الى اتفاق.

وهنا نجد أنه لا بد لطرفي التفاوض تبادل المواقع بمعنى أن يرى كل طرف عن قرب أنه لكي يحقق هدفه لا بد من حصول الطرف الآخر على ميزة مقابلة وهذا

يتطلب بعض التنازلات من كل طرف للطرف الآخر حتى يستطيع الوصول الى نقطة التلاقي.

8-وجود وسيط

في بعض الأحيان تصل العملية التفاوضية الى طريق مسدود، وربما تصل الى فشل المفاوضات، وهنا يبرز دور الوسيط الذي يستطيع من خلال خبرته وسماعه لطرفي العملية التفاوضية من الوصول الى حلول تقرب وجهتي النظر بين الطرفين وهذا الوسيط له شروط ومعايير يجب أن تتوفر فيه سوف نستعرضها بالتفصيل في حينه.

وفي النهاية نستطيع القول بأنه لا بد لطرفي العملية التفاوضية تبادل المواقع، بمعنى أن يرى كل طرف عن قرب أنه لكي يحقق هدفه لا بد من حصول الطرف الآخر على ميزة مقابلة، وهذا يتطلب بعض التنازلات من كل طرف للطرف الآخر حتى يستطيع الوصول الى نقطة التلاقي.

الفصل الثاني: البيئة التفاوضية

أولاً: أشكال المفاوضة الجماعية

ثانياً: مستويات المفاوضة الجماعية

ثالثاً: بيئة التفاوض

رابعاً: معوقات التفاوض

خامساً: كيفية التغلب على معوقات التفاوض

أولاً: أشكال المفاوضة الجماعية:

- 1- قد تضم الكثير من الأشخاص (فريق التفاوض من النقابة- فريق من الإدارة)
 - 2- قد تضم شخصين فقط (رئيس اللجنة النقابية – رئيس الشركة أو من يمثله)
 - 3- قد تنتهي في جلسة واحدة وقد تكون عملية مستمرة
 - 4- قد تكون تقليد رسمي أو محادثات غير رسمية
 - 5- قد تكون محاولة للحفاظ على علاقة ما أو قد تقرر التغيير
- العقبات المشتركة التي تحول دون تحقيق لمفاوضات: -

- عندما لا يكون الاتفاق هو هدف الأطراف
- عدم وجود تكافؤ نسبي في ميزان القوى بين الأطراف
- عدم مسايرة المنطق في مواجهة الحقائق الموضوعية
- العلاقات السابقة السيئة بين الأطراف
- عندما يعتمد أحد الأطراف إيذاء أو تدمير الطرف الآخر
- عندما يكون أحد الأطراف غير قادر أو غير راغب في مسايرة المنطق
- فقد الثقة بين الأطراف نتيجة لمواقف سابقة بينهم

ثانياً: مستويات التفاوض:

تتعدد المجالات التي تمارس فيها العملية التفاوضية، فهي تمارس على المستوى الذاتي وعلى مستوى الأفراد، وعلى مستوى المنشأة، وعلى مستوى الصناعة، وعلى المستوى الإقليمي، وعلى المستوى القومي، وعلى المستوى الدولي، وسوف نستعرض هذه المجالات بشيء من التفصيل من خلال الآتي: -

1-التفاوض على المستوى الذاتي:

ويتم هذا الأسلوب من التفاوض من خلال حوار داخلي بين الفرد وذاته حول مجموعة من المواقف المتعددة التي يجب أن يتخذ فيها قرارا يحاول من خلاله

التوفيق بين كل هذه المواقف ومثال على ذلك لو فرضنا أن هناك شخص لديه المواقف التالية: -

- ضرورة الانتهاء من رسالة الماجستير في خلال مدة معينة
- ضرورة التركيز في عمله للحصول على ترقية في خلال نفس المدة السابقة

- ضرورة تبادل الزيارات مع العاملين في شركته لخوض الانتخابات العمالية في نفس المدة السابقة

مما سبق يتضح أن هذا الشخص يجد نفسه مضطرا إلى بذل أقصى جهده للتوفيق بين هذه المواقف الثلاثة ويحاول جاهدا توزيع وقته ومجهوده واستخدامهما الاستخدام الأمثل ووضع الأولويات والمتغيرات واتخاذ القرارات السريعة، وهذا يتطلب منه أن يكون في مفاوضات مستمرة مع نفسه لإيجاد صيغة معينة تتوافق وتتناسب مع هذه المواقف حتى يصل إلى حل يضمن من خلاله التوفيق بين هذه المواقف، وهنا يجب الإشارة إلى أن هذا الشكل من التفاوض ربما يتعارض مع ما سبق ذكره من أن المفاوضات لا بد لها من طرفين أو عدة أطراف مختلفة، ولكن تخيلنا أن حوار الشخص مع نفسه يحمل إحدى صور التفاوض وذلك من منظور شخصي.

2- التفاوض على مستوى الأفراد:

وهذا الأسلوب من التفاوض غالبا يتم بين الزوج وزوجته حول مصروف البيت ومحاولة كل طرف إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره فالزوج يرى أن المصروف الشهري الذي يتركه هو مبلغ مناسب تماما لسد احتياجات المنزل خلال الشهر، والزوجة ترى ضرورة زيادة المصروف الشهري لمواجهة الزيادة المستمرة في الأسعار، نفس السيناريو يحدث ولكن بصور مختلفة بين

الرئيس والمرؤوس حول أسلوب العمل، وبين البائع والمشتري حول سعر السلعة، وبين الأب والابن حول اختيار الكلية المناسبة، وبين المالك والمستأجر حول قيمة الإيجار، وهكذا فيما تشمله الحياة من مواقف يومية للأفراد.

3-التفاوض على مستوى المنشأة:

وهو من أقدم صور المفاوضة حيث بدأت المفاوضة الجماعية أول ما بدأت على مستوى المنشأة وكان من الطبيعي أن تكون بدايتها كذلك، لأن العاملين في مصنع معين يعملون في ظروف عمل واحدة أو متماثلة، وتجمع بينهم المصلحة المشتركة في العمل على حماية مصالحهم وتحسين ظروف معيشتهم. ويكون التفاوض هنا بين العاملين أو ممثليهم وبين صاحب العمل أو ممثل صاحب العمل، وهذا الأسلوب من التفاوض له مزاياه كما له عيوبه. ومن أهم مزايا هذا الأسلوب الآتى: -

- سهولة الوصول الى اتفاق بين الأطراف وبالتالي تضيق دائرة النزاع نتيجة للتعامل الشخصي المباشر بين ممثل العمال وصاحب العمل أو من يمثله.
- لا توجد حاجة الى آلية متطورة ومعقدة للمفاوضة (الإعداد - التحضير - المقارنة - تبادل الآراء والمعلومات).
- تأخذ في الاعتبار الظروف الخاصة بالمشروع ومن ثم تؤدي الى زيادة الإنتاجية حيث يأمل العمال في زيادة نصيبهم من الأرباح عند زيادة جهدهم المبذول.
- يتعامل الأطراف (ممثلي العمال-صاحب عمل) ولديهم رصيد من المعرفة السابقة والتعامل الشخصي.

أهم العيوب: -

- يمكن أن تؤدي الى اختلافات واضحة في أجور العمال الذين يعملون في أعمال متماثلة داخل المشروعات والمواقع المختلفة.
- قد لا يستطيع العمال الذين يعملون في مصانع صغيرة أن يحصلوا على أجور ومزايا معقولة لعدم توافر القوة التفاوضية لديهم حيث يفترض زيادة هذه القوة بزيادة حجم العضوية وأيضا وجود لجنة نقابية قوية.

4-التفاوض على مستوى الصناعة:

وهنا يدور التفاوض بين أصحاب الأعمال العاملين في صناعة معينة على سبيل المثال (الغزل والنسيج-البناء والأخشاب) وبين ممثلي العمال في نفس الصناعة ويتم إبرام عقد اتفاق بينهم، ولكن هذا الأسلوب من التفاوض تقابله مشاكل وصعوبات كثيرة وذلك يرجع الى الاختلافات الأساسية في الظروف الاقتصادية بين المشروعات الداخلة تحت مظلة هذا الاتفاق، وبالتالي فإن غالبا ما يكون الاتفاق متضمنا مبادئ عامة يلزم مراعاتها عند التطبيق على كل هذه المشروعات يراعى فيها تحديد معدلات مختلفة تبعا لاختلاف الأقاليم والمناطق الجغرافية، وأيضا درجة الكفاءة والنمو والازدهار وأيضا تصنيف العمالة على أساس من درجة المهارة. وأحيانا يأخذ في الحسبان تصنيف المدن تبعا لحجم السكان وهل هي مدينة في الحضر أم في الريف، وهذه الاختلافات تعكس التباين في الأنماط الاستهلاكية من مكان لآخر في مستوى المعيشة، وهذا الأسلوب من التفاوض له مزاياه كما له عيوبه، ومن أهم مزاياه الآتى: -

- هذا الأسلوب يتجاوز بشكل أفضل مع المصالح المشتركة للعمال وأصحاب الأعمال.

■ يحقق مزايا أكبر للعمال على مستوى الصناعة حيث أن جميع بنود هذا الاتفاق تطبق على الجميع وبالتالي فإن الجزء أو العدد من العمالة القليل الذي لا يستطيع الدفاع عن نفسه يستفيد من هذا الاتفاق مثله مثل باقي العمال.

■ هذا الأسلوب من التفاوض يؤدي في أحيان كثيرة الى مزايا للطرفين (العمال وأصحاب الأعمال) وذلك بتضافر جهود الطرفين وتعاونهم في حالة وجود مشكلة تعوق العملية الإنتاجية وبالتالي إيجاد حلول عملية وسريعة والاستفادة من الخبرات الموجودة لدى الطرفين لحل مثل هذه المشاكل.

■ هذا الأسلوب من التفاوض ممكن أن يسفر عن ترابط طرفي العملية الإنتاجية العمال وأصحاب الأعمال وبالتالي يساهم في استقرار مناخ العلاقات الاجتماعية والتنمية الصناعية.

أهم العيوب :-

■ هذا الأسلوب من التفاوض يصاحبه العديد من المشاكل نظرا للاختلافات الأساسية في الظروف الاقتصادية بين المشروعات التي تعمل في صناعة واحدة وبالتالي فإن الشركات أو المشروعات ذات الكفاءة العالية والأكثر رواجاً توافق على جميع بنود الاتفاق والعكس يحدث من المشروعات الأقل كفاءة أو التي تواجه ظروفًا صعبة فإنها في هذه الحالة تضطر للاستغناء عن بعض عمالها.

■ هذا الأسلوب قد يؤدي الى هروب العمالة المهرة الى الشركات أو المشروعات الغير منضمة الى هذا الاتفاق والتي تعرض معدلات أعلى

للأجور ومزايا أخرى متعددة أكثر مما تتضمنه بنود الاتفاقية وهذا قد يؤدي أيضا الى عزوف العمال عن الانضمام الى النقابات.

- ممكن انسحاب بعض أصحاب الأعمال من المنظمة التي قامت بالتفاوض على بنود الاتفاق مع ممثلي العمال وبالتالي انسحابهم أو عدم التزامهم ببنود هذا الاتفاق مما يؤدي أيضا الى حدوث مشاكل عديدة.

5-التفاوض على المستوى الإقليمي:

وهذا الأسلوب من التفاوض يدور بين الأقاليم المختلفة حول القضايا المشتركة فيما بينهم وغالبا ما تكون هذه الأقاليم متجاورة، وهذا التفاوض يحدث مثلا في حالة إنشاء كوبرى يربط بين الإقليمين فيكون التفاوض هنا عن تكاليف هذا الكوبرى، كذلك حينما تكون هناك رغبة في رصف طريق مشترك بين الإقليمين، وتتميز هذه المفاوضات بأنها تأخذ شكل من التنسيق والترتيب والتعاون لخدمة سكان هذه الأقاليم. وفي بعض الأحيان تحدث مشاكل بين الأقاليم وبعضها بسبب إصرار كل طرف على أحقيته في هذا الطريق أو عدم مسؤوليته عن هذا الطريق مما يؤدي الى توقف العمل وبالتالي تعطيل مصالح المواطنين.

6-التفاوض على المستوى القومي:

هذا الأسلوب من التفاوض يعتبر من أقوى الأساليب التفاوضية حيث أنه يجمع بين اتحاد العمال ممثلا للعمال واتحاد الصناعات ممثلا لأصحاب الأعمال، وهذا المستوى من التفاوض يتطلب جهود كبيرة من طرفى الإنتاج ليقفهم كل طرف دورة في العملية الإنتاجية فمن جانب أصحاب الأعمال يجب أن ينظروا الى العمال على أنهم شركاء في العملية الإنتاجية، وبالتالي لابد من توفير وتهيئة ظروف عمل ملائمة لهم تساهم على التفرغ للعملية الإنتاجية، وبالتالي

تساهم هذه الظروف في رفع المستوى الاجتماعي للعامل الذى يؤدي الى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، ومن هنا يجب على العمال أن يساهموا في رفع معدلات الإنتاجية والجودة والمساهمة في التطوير والابتكار وتقليل الفاقد لان هذا سيؤدي بالتالي الى تحقيق أرباح للمنشأة تعود على العمال إما على هيئة حوافز إنتاج أو زيادة الأجور والمزايا الأخرى، وبالتالي فإن هذا النوع من التفاوض لو تم في ظروف ملائمة وأحسن استخدامه سيؤدي الى التفاهم بين طرفي الإنتاج وبالتالي ازدهار الاقتصاد القومي. وفي غالبية الأحوال تشترك الحكومة في هذه المفاوضات ويكون لها دور رئيسي في تقريب وجهتي النظر لطرفي التفاوض مما يسفر عن نجاح المفاوضات ووصولها الى نقطة التلاقي.

7-التفاوض على المستوى الدولي:

هذا الأسلوب من التفاوض يتم بين الدول وبعضها في شتى المجالات سواء السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الثقافية أو الاجتماعية أو العلمية... الخ. ولعل مفاوضات السلام بين مصر وإسرائيل تعتبر من أساليب التفاوض الشهيرة أضف الى ذلك مفاوضات طابا وما شملته من جميع أساليب التفاوض، وأيضا جولة المفاوضات بين إسرائيل وفلسطين والتي مازالت قائمة حتى الآن. وأيضا المفاوضات التي تجرى بين ممثلي العمال وممثلي أصحاب الأعمال داخل منظمة العمل الدولية وبحضور ممثلي الحكومة، والتي تتعلق بالاتفاقيات الدولية، وتختلف الأساليب المستخدمة في هذه المفاوضات وتتعدد طبقا لنوع القضية التفاوضية والهدف منها، فالمفاوضات التي تجرى الآن بين الحكومة المصرية وبين السوق الأوروبية المشتركة بالتأكيد تختلف عن المحادثات التي تجرى بين الحكومة الإسرائيلية وبين السلطة الفلسطينية، فالأولى تتم

بخصوص المجال الاقتصادي والثانية تتم بخصوص المجال السياسي، وهكذا تتنوع وتتعدد مجالات التفاوض على المستوى الدولي.

ثالثا: بيئة التفاوض:

لكي تنجح عملية التفاوض لا بد وأن تتم في بيئة مناسبة لكل أفراد التفاوض، وتنطوي بيئة التفاوض على العديد من المتغيرات والعناصر والمقومات التي تتفاعل مع بعضها البعض، لتشكل في النهاية المناخ التفاوضي والذي يؤثر الى حد كبير على درجة فعالية العملية التفاوضية ذاتها، فإذا كان هذا المناخ موافيا عضويا ونفسيا - لكلا الطرفين فإن هناك احتمالات أكبر لأن تكون المعلومات المرتردة لنظام التفاوض إيجابية.

في حين إذا كان هذا المناخ التفاوضي غير مواف لأحد الطرفين أو لكليهما، فإن هناك احتمالات أكبر لأن تكون المعلومات المرتردة لنظام التفاوض سلبية. وهنا يمكن تحديد أهم المتغيرات والعناصر والمقومات التي تشكل بيئة التفاوض كالآتي:

أولاً: المتغيرات العضوية للمناخ التفاوضي :-

وتشمل العناصر والمقومات المتعلقة بمكان وزمان عقد المفاوضات وظروف الإضاءة والتهوية والتجهيزات المادية والتي يمكن أن يكون كل متغير منها مناسباً بدرجة معينة لطرف معين، وغير مناسب بدرجة معينة للطرف الآخر.

ثانياً: المتغيرات السيكولوجية للمناخ التفاوضي :-

ويمكن تقسيمهما الى مجموعتين متجانستين من العناصر والمقومات كالآتي:

العناصر والمقومات الإيجابية للمناخ التفاوضي :-

وهي مجموعة المتغيرات التي تجعل بيئة المفاوضات مواتية بدرجة أكبر لتحقيق نجاح وفعالية للعملية التفاوضية وبالتالي تزيد من احتمال إيجابية المعلومات المرتدة لنظام التفاوض ذاته وأهم هذه العناصر والمقومات هي: -

- حسن التقدير والتصوير الدقيق للموقف التفاوضي ككل، وذلك من خلال قيام كل فريق من الفرق المتفاوضة بحصر وتحديد أنواع وكميات البيانات والمعلومات المطلوبة لممارسة العملية التفاوضية.
- الحرص على البحث والدراسة المستمرين للتعرف على أبعاد النزاع أو الموضوع أو القضية محل التفاوض، وذلك من جانب كل الفرق المتفاوضة حتى يمكن التغلب على المشكلات التي قد تظهر في الأفق خلال وأثناء عملية التفاوض.
- اشتراك جميع الفرق المتفاوضة في البحث الجاد عن حلول عملية وعلمية وموضوعية للمشكلات التي تظهر خلال وأثناء المفاوضات بما يعكس قوة الدافع لدى كل منهم على إنجاز المفاوضات ذاتها وذلك عن طريق العمل الجماعي والتخطيط الدقيق للمستقبل.
- تطبيق المبادئ الأخلاقية للتفاوض من جانب الفرق المتفاوضة مثل الوضوح والصدق والتصرفات غير المصطنعة.
- الثقة المتبادلة بين أطراف التفاوض وذلك من خلال القبول والتقبل المتبادل من جانب كل طرف للطرف الآخر والإمام والتفهم المتبادل للمشكلات ومراعاة مشاعر الآخرين والاحترام المتبادل بين كل أطراف التفاوض.
- الإبداع والابتكار والتجديد وذلك من خلال الرغبة في التجربة والقدرة على تفهم واستيعاب آراء الآخرين، وردود أفعالهم، والمرونة، وتطبيق منهج تفاعل الأفكار.

2- العناصر والمقومات السلبية للمناخ التفاوضي: -

وهي مجموعة المتغيرات التي تجعل بيئة التفاوض غير مواتية بدرجة أقل وعلى نحو يفوق ممارسة العملية التفاوضية، وبالتالي فإنها يمكن أن تؤدي إلى فشل المفاوضات أو إلى تخفيض درجة فعاليتها بالنسبة لأحد الطرفين أو لكليهما.

وأهم هذه العناصر والمقومات هي: -

- التقييم الخاطئ للأطراف الأخرى المتفاوضة وذلك نتيجة الاعتماد على أساليب غير مناسبة، مثل اتهام الآخرين وتكوين آراء عن أشخاص وفقا لمقارنتهم بأشخاص آخرين.
- فرض السيطرة والهيمنة من جانب مفاوض معين على بقية المفاوضين الآخرين وذلك عن طريق التهديد أو التأثير أو التغيير أو المقاومة.
- تطبيق استراتيجيات وتكتيكات سلبية في التفاوض مثل: إستراتيجية الإنهاك - وإستراتيجية التشتيت - وإستراتيجية إحكام السيطرة - وإستراتيجية التدمير الذاتي وتكتيك قلب الحقائق - وتكتيك التشويه والتضليل
- تطبيق سياسة الحياد السلبي مثل التسليم والاستسلام لكل ما يقول الآخرين والمرادغة والالتفاف.
- التعالي والخيلاء من جانب أحد أطراف التفاوض مثل التبعاد عن الآخرين وعدم الرغبة في سماع آرائهم.
- التعامل بمنطق التأكد التام دون أسانيد موضوعية مثل التمسك برأى أو عقيدة معينة والثقة الكاملة في صحتها المطلقة وعدم الرغبة في مناقشتها والقيام بدور الموجه وليس الزميل مع الأطراف المتفاوضة الأخرى.

رابعاً: معوقات التفاوض:

إن الهدف الأساسي من عملية التفاوض هو مشاركة كافة الأطراف لإيجاد حلول للمشكلة المطروحة، وهنا لا بد أن تكون هذه الحلول مناسبة لكافة الأطراف المشاركة، ولكن توجد هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون إتمام العملية التفاوضية والتي تتركز في: -

- عدم وجود تكافؤ نسبي بين أطراف التفاوض
- فقد الثقة بين أطراف التفاوض نتيجة لسوء فهم أو لمواقف سابقة تم استخدام أسلوب المراوغة والالتفاف حولها من أحد أطراف المفاوضة
- تمسك أحد الأطراف برأيه وعدم الرغبة في مناقشة الطرف الآخر لهذا الرأي كشرط لإكمال التفاوض
- محاولة فرض السيطرة وإظهار القوة من جانب طرف على حساب الطرف الآخر
- التمسك بمواقف معينة وعدم التنازل عنها بدعوى أن التنازل عن هذه المواقف يعتبر بمثابة لى ذراع وهذا يؤدي الى تشدد هذا الطرف ويقابله تشدد من الطرف الآخر وبالتالي يتوقف التفاوض

خامساً: كيفية التغلب على معوقات التفاوض:

لكي يتغلب المفاوض على هذه المعوقات يجب أن يكون لديه إستراتيجية واضحة ومضادة لعبور هذه المعوقات، وأن يكون هدفه الأساسي هو الوصول الى اتفاق يرضى عنه كلا الطرفين، وهذا يتم من خلال إتباع الخطوات التالية:-

1- الاستعانة بطرف آخر من خارج دائرة النزاع للضغط على الطرف المتشدد وتحريكه في اتجاه التفاوض بشرط أن يكون لهذا الطرف القدرة على إقناع الطرف المتشدد أو الضغط عليه لكي يشارك في المفاوضات بصورة إيجابية

2-الثقة المتبادلة بين أطراف التفاوض وإبداء حسن النوايا من الطرفين، ومراعاة مشاعر الآخرين والاحترام المتبادل بين كافة أطراف التفاوض، وذلك يتأتى من خلال استخدام أسلوب مغير للأسلوب الذي تم استخدامه سابقا وهذا يؤدي الى تشجيع الطرف الآخر على المشاركة في المفاوضات والمساهمة في نجاحها

3-التمسك بمبدأ أن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية ومحاولة إقناع كل طرف بوجهة نظره للطرف الآخر والمرونة من الطرفين والرغبة في السماع بصدق لرأى كل طرف

4-إظهار التعاون والصدق في معاملة الطرف الآخر والإمام والتفهم المتبادل للمشكلات والوصول لحلول لها، وتشجيعه على المشاركة في إيجاد حلول للمشكلة المطروحة والأخذ بهذه الحلول طالما كانت في صالح الطرفين

5-التأكد من أن الهدف من العملية التفاوضية هو الرغبة الصادقة من كل الأطراف لإيجاد حلول للمشكلة وهذا لن يتأتى إلا بوجود بعض التنازلات من كل الأطراف وهذا في حد ذاته لا يعتبر لى ذراع بل هي أفضل صيغة للخروج بحلول مناسبة لكل الأطراف

6-أن تشعر كل الأطراف بقوتها ومقدرتها على التفاوض بدون أى ضغوط من الطرف الآخر

7-الوضوح في النوايا وعدم تعمد الغموض قبل أو أثناء العملية التفاوضية

8-عدم شعور أحد الطرفين بأن الطرف الآخر متفوق عليه في أى مجال من المجالات لأن هذا الشعور يؤدي الى فشل المفاوضات

الفصل الثالث: مراحل التفاوض

أولاً: مرحلة ما قبل التفاوض

ثانياً: مرحلة التفاوض

ثالثاً: مرحلة الاتفاق

مقدمة

تمر عملية التفاوض بعدة مراحل متعاقبة، كل مرحلة لها ارتباط وثيق بالمرحلة السابقة والمرحلة التالية. حيث أن عملية التفاوض تبدأ أولاً بوجود طرفين لديهما موضوع أو مشكلة تحتاج إلى التفاوض لحلها، وبالتالي يبدأ الإعداد لكيفية بدء هذه المفاوضات، ثم اتخاذ قرار من الطرفين بالموافقة على التفاوض، ثم تحديد جدول الأعمال للمفاوضات، ثم عملية التفاوض ذاتها، وفي النهاية الصياغة وتوقيع الاتفاق، وسوف نستعرض هذه المراحل من خلال النقاط التالية: -

أولاً: مرحلة ما قبل التفاوض

في هذه المرحلة يبدأ تحديد موضوع التفاوض بدقة ودراسة مدى حاجة الأطراف للتفاوض والعوامل الدافعة لذلك، وهنا يظهر سؤال مباشر وهو هل لدى طرفي عملية التفاوض رغبة في بدء عملية التفاوض أم لا؟ والإجابة على هذا السؤال بنعم تعنى نجاح هذه المفاوضات بنسبة كبيرة جداً. أما في حالة الإجابة بلا فلا بد من معرفة الأسباب والدوافع التي تجعل هذا الطرف يرفض التفاوض وهل هي (عدم أهمية هذا التفاوض له - إحساسه بالخسارة إذا تم هذا التفاوض - المناورة من أجل إضاعة الوقت - إلى آخر الحيل الأخرى) وفي هذه الحالة يتطلب دخول طرف ثالث له القدرة على إقناع الطرفين بأهمية التفاوض لهما وفي بعض الأحيان يجب أن يكون للطرف الثالث المقدرة على إجبار أحد الطرفين على التفاوض إذا لزم الأمر ذلك، ولكننا هنا سوف نعتبر الطرفين لهما نفس الرغبة في بدء عملية التفاوض وبعد تحديد موضوع التفاوض بدقة أى تشخيصه يبدأ كل طرف من الطرفين بجمع المعلومات عن هذا الموضوع وكذلك عن إمكانيات الطرف الأخرى ثم يتم بعد ذلك الاتفاق بين

الأطراف على قرار التفاوض وبناء على هذا القرار يبدأ كل طرف من الأطراف اختيار فريق التفاوض .

خطوات الإعداد للمفاوضات:

إن التحضير والإعداد للمفاوضات من الأمور الهامة جدا والتي تتطلب درجة عالية من الدقة في التجهيز وتحديد الأهداف والتحليل الدقيق ورسم السياسات ووضع الإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة ودراسة القضايا المطروحة ومعرفة عناصرها وعواملها المتغيرة بالإضافة الى تحديد الموقف التفاوضي للأطراف تجاه القضايا التفاوضية وعملية تشخيص الظروف التفاوضية للطرف الآخر للمفاوضات يفيد في معرفة نقاط الالتقاء والاتفاق لتصبح هناك أرضية مشتركة لدفع عملية التفاوض نحو أهدافها. والواقع العملي يشير الى أن معظم المفاوضات تتحدد نتائجها سواء كانت سلبية أو إيجابية قبل أن تبدأ المحادثات الفعلية، فالذين يعتقدون أن بإمكانهم الدخول في المفاوضات دون استعداد أو تخطيط مسبق يعيشون في وهم كبير حتى في حالة توصلهم الى اتفاق فهذا الاتفاق لو تم التمعن والتدقيق فيه لوجدوا أنهم خسروا أشياء كثيرة كان من الممكن الحصول عليها بسهولة من خلال الاستعداد والتخطيط المسبق للتفاوض. وفي هذا العصر الذي نعيشه أصبح كل شيء خاضع للعلم والمعرفة والتخطيط والدراسة المسبقة والبقاء والفوز لمن يبذل الجهد الأكبر في الإعداد والتخطيط للتفاوض لأنه مفتاح النجاح.

والتجهيز للمفاوضات يتضمن الخطوات الآتية: -

- 1-التحديد والتشخيص الدقيق للقضايا التفاوضية
- 2-تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال المفاوضات
- 3-تحليل الموقف على الجانبين

4- جمع وتحليل البيانات عن البدائل المختلفة لمكان وزمان عقد المفاوضات، والأطراف الأخرى للتفاوض وقدراتهم التنافسية، ومواطن قوتهم، ومواطن ضعفهم

5- وضع وتحديد الإستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها

6- اختيار وإعداد فريق التفاوض

7- إعداد الجدولة الزمنية لعملية التفاوض

8- اختيار لغة التفاوض

9- إعداد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار

10- الإعداد للجلسة الافتتاحية للمفاوضات

وسوف نقوم بإلقاء الضوء على كل مرحلة من المراحل السابقة بالتفصيل: -

أولاً-التحديد والتشخيص الدقيق للقضية التفاوضية:

إن التحديد والتشخيص الدقيق للقضية التفاوضية والمعرفة الكاملة لكافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومواطن الاختلاف ومواطن الاتفاق الأكثر احتمالاً يعطى لفريق التفاوض صورة واقعية للشكل العام للمفاوضات ولذلك فإن هذه المرحلة تتكون من ثلاث خطوات هي: -

أ-وضع قائمة بكل القضايا أو الموضوعات

ب- تصنيف هذه القضايا في مجموعات

ج- ربط هذه القضايا بالعلاقة مع الطرف الآخر

وهنا يجب أن تتضمن القائمة جميع الموضوعات التي ستطرح أو يمكن أن تطرح من الطرفين، وعلى سبيل المثال فإن المفاوضات الجماعية يمكن أن تتضمن القضايا التالية: -

- زيادة الأجور
- الأرباح
- العمل الإضافي
- وسائل زيادة الإنتاجية
- الخدمات الاجتماعية
- العلاوات
- الترقيات
- العمل في أيام العطلات الرسمية
- الإجازات
- السلامة والصحة المهنية ... الخ.

وبالتالي فإن المفاوضات غالبا ما تغطي أكثر من موضوع أو قضية وعلى ذلك فإنه يجب تصنيف هذه القضايا الى مجموعات كل مجموعة على حده وإعطاء كل مجموعة درجة من الأولوية طبقا لأهميتها للطرفين وفى النهاية لابد من ربط القضايا المطروحة بالعلاقة مع الطرف الآخر وأن يتم تحديد أهمية كل قضية بموضوعية عند النظر إليها بعيدا عن التحيز والمشاعر الذاتية.

ثانيا-تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال المفاوضات:

يجب تحديد الهدف بالنسبة لكل قضية من القضايا المطروحة، فإذا كنا لا نعرف ماذا نريد فمن الصعب أن نحقق شيئا. والأهداف أيضا يجب تصنيفها أو تقسيمها حسب درجة أهميتها فهناك أهداف حيوية وإستراتيجية يتحتم تحقيقها، وأخرى مرغوب تحقيقها، وثالثة لا بأس من تحقيقها الخ.

وكذلك يجب تحديد الحد النهائي للقبول بمعنى تحديد النقطة التي يجب أن نتوقف عندها دون تزحزح بالنسبة لكل هدف، وهذا الأسلوب يتيح للمفاوض حرية الحركة وفقا للمستجدات التي تطرأ أثناء سير المفاوضات.

كذلك تحديد النقطة التي يتم الثبات عندها دون تزحزح يوفر المزايا التالية: -

- يساعد على زيادة القدرة على التحرك بأمان
- يؤدي الى زيادة القوة التفاوضية
- يساعد في تحجيم أو الحد من التنازلات
- يؤدي الى زيادة الإحساس بالطمأنينة والهدوء.

وفى النهاية فإن تحديد مؤشرات وحدود للقبول لها مزاياها وفوائدها خاصة إذا تم وضعها بشكل منطقي وبناء على معايير عادلة وبعيدا عن التعسف والمبالغة، كما أن لها مخاطرها وسلبياتها التي قد تؤدي الى الجمود والبعد عن المرونة التي تمثل عنصرا أساسيا في استمرار ودفع عملية التفاوض في اتجاه المفاوضات.

ثالثا-تحليل الوقت (على الجانبين):

على كل طرف من أطراف المفاوضات أن يحدد ماذا يريد أن يحققه من خلال المفاوضات وهذا يتطلب منه تحديد الأهداف والأولويات ودراسة وتحليل الظروف المحيطة ثم ينتقل الى التركيز على الجانب الآخر والحصول على معلومات واضحة عنه يمكن من خلالها التخطيط للحصول على ما نريد.

رابعا-جمع وتحليل البيانات عن البدائل المختلفة:

إن المفاوضات الجيد هو الذي يحاول أثناء فترة الاستعداد والتحضير للمفاوضات أن يحصل على المعلومات الأساسية التي تساعد على فهم الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر وعليه أن يدرس أهداف الطرف الآخر وعوامل القوة والإستراتيجية المحتملة وتحليل كل هذه العناصر ووضعها في إطارها الصحيح يساعد على تفهم الطرف الآخر وكيف يفكر وبالتالي يساهم في نجاح العملية التفاوضية وكذلك يجب أن يكون لديه البدائل المتاحة والممكنة لمكان عقد الاجتماع وأيضا تحديد الزمان الذي يناسب كل الأطراف.

خامسا-وضع وتحديد الإستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها:

الإستراتيجية التفاوضية هي الإطار العام للتحرك أثناء المفاوضات، والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها، وترجمة ذلك الى سياسات ومبادئ عامة، يتم

الالتزام بها على المدى البعيد في كافة جوانب العملية التفاوضية، وبالتالي فإن الإستراتيجية هي التخطيط للتخطيط.

أما التكتيك، فإنه التخطيط للتنفيذ ويركز أساساً على كيفية تنفيذ التخطيط، وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفعالية، ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية، وبرامج زمنية للتنفيذ وبالتالي فإنه عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام محدد مسبقاً، هو الإستراتيجية.

فمثلاً قد يكون الهدف هو حسم المفاوضات بسرعة (الإستراتيجية)، ويلجأ المفاوض لتحقيق ذلك باستخدام أسلوب التهديد بالانسحاب وقطع المفاوضات، كوسيلة للضغط على الطرف الآخر (التكتيك) حرصاً على عدم تضييع الوقت والاستمرار في الجدل.

وهناك الكثير من إستراتيجيات التفاوض أهمها: -

إستراتيجية المصلحة المشتركة، إستراتيجية تطوير الحالة، إستراتيجية التكامل الأمامي والخفي والأفقي، إستراتيجية الإنهاك، إستراتيجية التشتيت، إستراتيجية إحكام السيطرة، إستراتيجية الدحر، إستراتيجية التدمير الذاتي، إستراتيجية التحرك التدريجي، إستراتيجية الإنجاز السريع والخاطف، إستراتيجية تفادى النزاع، الإستراتيجية الهجومية والدفاعية.

أيضاً هناك الكثير من تكتيكات التفاوض أهمها الآتى: -

تكتيك الصقر والحمامة، تكتيك تحويل الاعتراضات الى موافقات، تكتيك التسويق، تكتيك المفاجأة، تكتيك الأمر الواقع، تكتيك الكر والفر، تكتيك نهاية المطاف، تكتيك التراجع، تكتيك الخداع والتضليل، تكتيك كشف الحقائق كاملة، تكتيك منتصف الطريق، تكتيك التغطية، تكتيك العشوائية (أنت وبختك)، تكتيك توثيق الكلام (كن جاهزاً)، تكتيك اشترى بعض الوقت، تكتيك طلب الاستعانة

بوسيط، تكتيك التهديد المباشر، تكتيك التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط ، تكتيك الالتفاف تكتيك المهادنة، تكتيك المراوغة، تكتيك الهدايا الرمزية، تكتيك طلب استراحة تكتيك تحديد مواعيد نهائية، تكتيك الخسارة القريبة ولا المكسب البعيد، تكتيك عدم المعرفة وتجاهل الطرف الآخر، تكتيك فرض الأمر الواقع، تكتيك إجهاض المبادرات المقدمة، تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل . وبالتالي فإن نوعية الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية التي يعتمد عليها ويستخدمها المفاوض تعتبر أساس في رسم صورة معينة عن هذا المفاوض وعن سلوكه وتعاملاته وأيضاً تحدد مدى مصداقيته من عدمه وبناء عليه يتحدد أسلوب التعامل معه.

سادساً-اختيار وإعداد فريق التفاوض:

إن نجاح المفاوضات يعتمد بشكل أساسي على حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض، ففي حالة اختيار فريق غير مناسب للتفاوض فإن هذا الفريق غالباً ما يؤدي إلى فشل المفاوضات مهما كانت رغبات الفريق الآخر لإنجاح هذه المفاوضات.

أما في حالة اختيار فريق مناسب للتفاوض فإن هذا الفريق يستطيع أن يحول المواقف السلبية الى مواقف إيجابية نظراً لمهارتهم وقدرتهم ورغبتهم في إنجاح عملية التفاوض، وهذا يتطلب وجود مهارات وقدرات ومواهب شخصية للمفاوض حتى يستطيع الحصول على أفضل النتائج والوصول الى الهدف الأساسي الذي من أجله بدأت المفاوضات وبالتالي فإن العضو المختار ضمن فريق التفاوض يجب أن يتمتع بخصائص وصفات عامة وشخصية تتلخص في الآتي: -

خصائص المفاوض الناجح

خصائص شخصية	خصائص عامة
القدرة على التحمل ونضج الشخصية	القدرة على التحليل
الإدراك الشامل والمتكامل للمواقف	معرفة سيكولوجية
الذكاء والقدرة الإبداعية	معرفة اقتصادية
حسن وسرعة التصرف	معرفة قانونية
اللباقة والطلاقة اللفظية	معرفة لغوية
الذاكرة الفوتوغرافية	معرفة قياسية
إجادة فن الإنصات	معرفة عامة

وسوف نقوم باستعراض هذه الخصائص بشيء من التفصيل:

أولاً: الخصائص العامة:

ترتبط هذه الخصائص والمقومات بمدى ما يتوافر للمفاوض من قدرات تفاوضية ومعرفية والتي عادة ما تكتسب من خلال التعليم والتدريب والممارسة ومن أهمها:

■ القدرة على التحليل:

وتعنى القدرة على التحليل العلمي للقضايا، وتحديد عناصرها والعوامل المؤثرة فيها وقياس أهمية هذا التأثير، وتشمل أيضاً القدرة على ربط الأسباب بالنتائج، والجزء بالكل، ومدى وطبيعة العلاقة بينهما.

■ المعرفة الاقتصادية:

لابد من توافر قدر مناسب من المعرفة الاقتصادية لدى المفاوض حتى يستطيع حساب التكاليف والعوائد، والمقارنة بين البدائل باستخدام المعايير الاقتصادية.

■ المعرفة القانونية:

إن المفاوضات الناجح لا بد ان يكون لديه قدر مناسب من المعرفة القانونية حيث ان المفاوضات تدور غالبا في محيط قانونيا منذ بدايتها وحتى يتم صياغة عقد الاتفاق والتوقيع عليه وأيضا هناك من المشاكل القانونية التي تظهر خلال العملية التفاوضية والتي تتطلب معرفة المفاوضات بأبعاد هذه المشاكل حتى لا تتعثر أو تتوقف العملية التفاوضية.

■ المعرفة اللغوية:

إن عملية التفاوض هي في جوهرها عملية اتصالات أدواتها اللغة، لذلك فإن التمكن وإتقان اللغة أثناء الحوار، ومعرفة المعاني الدقيقة للكلمات والعبارات، يؤهل المفاوضات لأن يكون قادرا على التعبير عما يريده من أقصر الطرق ودون لبس أو غموض أو تشتت للمعاني. وأحيانا تكون لغة الحوار مختلفة بين طرفي العملية التفاوضية، وبالتالي فإن إتقان أكثر من لغة تعتبر من أهم مميزات المفاوضات الناجح.

■ المعرفة النفسية:

من المعروف أن المفاوضات تدور في محيط بشري، فطرفا المفاوضات هم أفراد لهم خصائصهم الشخصية، وميولهم ودوافعهم واتجاهاتهم... الخ، من هنا يأتي أهمية الإلمام بعلم النفس وأصوله، وذلك يساعد في تحديد المزاج النفسي للطرف الآخر، وتحديد أدوات الضغط النفسي الملائمة للإقناع أو التأثير على الطرف الآخر، وكذلك يساعد في اختيار التكتيكات الملائمة.

■ الثقافة العامة:

لا بد أن يتوافر لدى المفاوضات قدر من الثقافة العامة والتي تشكل الإطار العام لثقافة المفاوضات وقدرته على التأثير والإقناع للأطراف الآخرين.

ثانياً: الخصائص الشخصية:

من الممكن اكتساب الخصائص العامة بالتعليم والتدريب والممارسة بسهولة، ولكن الخصائص الشخصية يصعب اكتسابها حيث أنها تتعلق بالنواحي الموروثة والاستعداد الفطري، ولكن يمكن صقلها وتنميتها وتطويرها وتطويعها لخدمة العمل التفاوضي وأهم هذه الخصائص ما يلي: -

- القدرة على التحمل ونضج الشخصية
- الذكاء والدهاء والقدرة الإبداعية
- حسن وسرعة التصرف
- إجادة فن الاستماع والإنصات
- اللباقة والطلاقة اللفظية
- الذاكرة الفوتوغرافية وسرعة الملاحظة
- الإدراك الشامل والمتكامل للمواقف
- الاتزان الانفعالي.

تلك أهم الخصائص التي يجب توافرها في المفاوض الناجح.

وسوف نستعرض نموذج آخر من المفاوضين وهو المفاوض الفعال.

تعريف المفاوض الفعال:

يمكن تعريف المفاوض الفعال بأنه ذلك الشخص الذي يتوفر لديه مجموعة من القدرات والمهارات والخصائص المكتسبة والفطرية القابلة للتنمية والتي تتفاعل مع بعضها البعض فيصبح قادراً على تحويل المواجهة والصراع مع الآخرين الى تعاون معهم وذلك من خلال تحقيق التوازن الفعال بين تطبيق مبدأ التشدد حرصاً على عدم ضياع الحقوق بل والحفاظ عليها من ناحية ومع الالتزام بمبدأ التسامح حرصاً على تحقيق المبدأ الأساسي للتفاوض وهو الوصول الى اتفاق

من ناحية أخرى حيث يوجه التشدد الى المشكلة ذاتها بالتركيز عليها لأجل حلها والتسامح مع الطرف الآخر لتقريب وجهات النظر حولها في سبيل الوصول الى اتفاق بشأنها.

أهم المقومات السلوكية للمفاوض الفعال فيما يلي: -

- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية حيث ينبغي الاقتناع التام بها أولا قبل بذل أية جهود تفاوضية لإقناع الآخرين بها ومحاولة الوصول معهم الى اتفاق بشأنها ففاقد الشيء لا يعطيه.
- يجب التعامل مع المفاوضات بالجدية الواجبة وعدم التفاوض على الإطلاق دون الاستعداد التام لاستيفاء متطلباتها الفنية والتنظيمية والقانونية والسلوكية.
- الإدراك الواعي والإلمام الكافي بقدرات الطرف الآخر وأهم السمات والخصائص التي تتسم بها شخصيات أعضاء الفريق الآخر.
- التحلي بالثبات وهدوء الأعصاب والبعد عن الاستفزاز ومحاولة عدم فقد هدوءه وأعصابه حتى في ظل الاستفزاز الذي يمكن أن يوجه إليه من جانب الطرف الآخر.
- الحرص على الاستماع والإنصات بدرجة أكثر من التحدث وحين التحدث يتم التحديد الدقيق للألفاظ المستخدمة في التعبير عن المعاني المقصودة.
- الحرص على البدء بالمسائل الأكثر سهولة في أجندة التفاوض ثم التحرك الى تلك المسائل الأكثر تعقيدا.
- استخلاص الاستنتاجات واتخاذ القرارات وذلك استنادا الى الحقائق الموضوعية والتحليلات العملية المدروسة وانطلاقا من ظروف الواقع

وليس بناء على الأماني والتمنيات وأحلام اليقظة أو محاولات التجربة والخطأ.

■ الأخذ في الاعتبار أن المفاوضين هم أولا وأخيرا بشر ذوي قيم وخلفيات ثقافية وآراء متنوعة وعادات وتقاليد وميول واتجاهات ودوافع وأنماط شخصية متباينة.

■ العمل على تحقيق التهيئة الذهنية والنفسية الكافية للطرف الآخر حتى يصبح أكثر قابلية للإقناع وبالتالي زيادة احتمالات الوصول الى التجاوب السلوكي المطلوب من ممارسة العملية التفاوضية.

■ التركيز على المصالح لا على المواقف مع ضرورة الاعتقاد بعدم وجود عداة دائم مع الطرف الآخر بل الاعتقاد أنه بالإمكان الوصول معه الى مصالح مشتركة بصفة مستمرة ومتجددة.

■ الحرص على عدم وضع كل الأوراق المتاحة لديك على المائدة مبكرا وعدم الإفصاح الكامل عن كل أهدافه الحقيقية وخطته المستقبلية وحين الإفصاح للضرورة فلا بد من التحلي بالصدق.

■ الحرص على عدم اليأس في التفاوض والتحلي بالصبر في سبيل الوصول الى اتفاق.

■ عدم الانخداع بمظاهر الأمور والحرص على التحليل والإدراك المنظم للعلاقات بين المتغيرات الحالية والسابقة والمستقبلية في سبيل الوصول الى استنتاجات صحيحة.

■ العناية الشديدة بكافة الإرشادات والإيماءات التي يبديها المفاوضون سواء كانوا زملاء أم أعضاء ضمن الفريق الآخر.

- الابتعاد عن المطالب التي لا تمثل أية إضافة حقيقية أو أية ميزة نسبية يمكن بها تدعيم الموقف التفاوضي.
- التردد مرات حين تقديم أية تنازلات أثناء الممارسة الفعلية للعملية التفاوضية دون مبرر منطقي.
- الحرص على عدم إعطاء رفض قاطع إلا إذا كنت تعنيه فعلا.
- مراعاة عدم تجاهل أو تخطى قائد الفريق المفاوض أو المتحدث الرسمي باسم الفريق.
- عدم أخذ كلمة (لا) من الطرف الآخر على أنها نهائية ومحاولة الاقتراب من الموضوع من زاوية أخرى ومحاولة ربط هذا الموضوع بموضوع آخر وثيق الصلة بالموضوع الأصلي.
- الحرص على أخذ مذكرة بالمسائل المعلقة التي لم يتم التوصل الى اتفاق بشأنها والاحتفاظ بها دائما أمامك على مائدة المفاوضات.
- الالتزام التام بتطبيق مبدأ المرونة الى الحد الذي يساهم في الوصول الى الاتفاق ولكن في حدود القدرة على التحمل.
- في حالة الرفض لعرض ما فاذكر السبب وتذكر أن تبرير المطالب والمواقف يساعد على تخطى العقبات ويهيئ الظروف لسرعة التلاقي بل ويزيد من احتمالات الوصول الى اتفاق.
- الالتزام التام بعدم إفشاء أسرار المفاوضات أو الإعلان عن توقعات مسبقة حول النتائج التي يمكن أن تسفر عنها.
- الحرص الشديد على وضوح الأفكار والموضوعية التي تخدم الهدف علاوة على الاهتمام بالاعتماد على استخدام الأرقام والمؤشرات الدقيقة والحاسمة كلما أمكن ذلك.

- في حالة تقديم تنازلات عند الضرورة يراعى أن يكون لها علاقة شرطية بالاتفاق النهائي.
- عندما يتم التوصل الى اتفاق حول قضية ما فإنه من الضروري الاتفاق على لغة العقد الدقيقة والمعبرة (الصياغة اللغوية) حيث أن هذه الكلمات هي التي سيتم الرجوع إليها لتنفيذ بنود الاتفاق وكذلك عند حدوث أى خلاف في مجال التطبيق.
- مراعاة التركيز على من لدية السلطة الفعلية في الفريق الآخر وفهم أبعاد شخصيته
- عدم التسرع في اتخاذ قرار غير مدروس أو تقديم عرض معين حتى يتم التأكد تماما من حدوده ومدى تأثيره.
- التأهب والاستعداد الدائم لتغيير المداخل وابتكار طرق وأساليب جديدة لتناول الموضوعات وتقديم الاقتراحات الملائمة في الوقت المناسب لتفادى انهيار المفاوضات.
- الحرص على عدم الموافقة مطلقا على شيء يفوق القدرة على التحمل أو لا يمكن الوفاء بمتطلبات تنفيذه.
- في حالة إذا ما تم التوصل الى تفاهم مشترك حول الاتفاق النهائي فإنه يجب عدم مغادرة مائدة المفاوضات دون الحصول على نسخة مبدئية موقعة من الأطراف المعنية.
- تذكر دائما أنه بمجرد انتهاء جولات المفاوضات فإن الأطراف المعنية سوف تتعايش معا رغم كل شيء بل يمكن أن تتعامل مع بعضها البعض على نحو أفضل من ذي قبل.

هذه أهم صفات وخصائص المفاوض الناجح وكذلك المفاوض الفعال، ولكن هناك على الطرف الآخر توجد نماذج وسمات وخصائص للطرف الآخر المتفاوض معهم وهي: -

سمات وخصائص الطرف الآخر للتفاوض:

- المفاوض المتكيف: - وهو شخصية تتسم بالمرونة ويقبل التغيير بسهولة ويرضى بالحل الوسط ولا يضطرب أو يفاجأ أو يرتبك أو يستثار إذا ثارت الأمور على نحو مخالف لتوقعاته.
- المفاوض الجامد:- وهو الشخص الذي يصر باستمرار على أن تحسم الأمور على النحو الذي توقعه أو تعود هو عليه، ولا يكيف عاداته أو طرق تفكيره مع عادات الجماعة أو طرق تفكيرها، يضطرب ويرتبك إذا تغير الموقف أمامه أو إذا تغير أسلوبه الروتيني في الحياة.
- المفاوض الإنفعالي:- وهو شخص سريع الاستثارة ويصرخ كثيرا (مثل الأطفال) ويضحك بكثرة ويبدى الحب والغضب وكافة الانفعالات بشكل مبالغ فيه.
- المفاوض الهادئ:- وهو الشخص المتوازن الذي يبدى القليل من العلامات التي تكشف عن الاستثارة الانفعالية من أى نوع ويحتفظ بهدوئه ويستجيب بدرجة أقل من المطلوب في المناقشة أو مواقف الخطر أو الضغوط الاجتماعية.
- المفاوض الأمين:- وهو شخص حي الضمير يعرف الواجب ويقوم به حتى لو لم يلاحظه أو يشرف عليه إنسان آخر ولا يقول الكذب أو يحاول خداع الآخرين، يحترم ممتلكات الغير ويعطى كل ذي حق حقه بل ويطالب بحقوق الغير ويساعدهم في الوصول إليها.

- المفاوض غير الأمين:- وهو شخص عديم الضمير مجرد من المبادئ الأخلاقية لا يراعى كثيرا مبدأ الصواب والخطأ عندما تتدخل الاعتبارات الشخصية ومصالحه الذاتية يقول الكذب ويخدع الآخرين ولا يحترم ملكية الغير ويشكك في قدرات الغير وفيما يحوزونه من مواهب.
- المفاوض المتمسك بالتقاليد:- وهو شخص محافظ متمسك بالقواعد المتعارف عليها في المجتمع وذلك بشكل صارم بما في ذلك طرق السلوك والتفكير والملبس وغيرها، ويعمل الشيء المألوف ويبدو حزيناً إذا وجد أنه يختلف عن الآخرين.
- المفاوض المتحرر:- وهو شخص غير متمسك بالتقاليد ولا يبالي بالعرف ويسلك سلوكاً مختلفاً عن الآخرين ولا يضيره أن يرتدى نفس الزي أو أن يفعل ذات الأفعال كالآخرين ذو اهتمامات واتجاهات وطرق إلى حد ما غريبة للسلوك، وغالباً ما يتبع أسلوبه الخاص به والذي يختلف نسبياً عن الآخرين ويبدو غريباً عنهم.
- المفاوض الغيور:- وهو شخص يحسد الآخرين على إنجازاتهم، يتسم سلوكه بالغيرة إذا كان هناك اهتمام من جانب الآخرين بغيره ويمكن أن يعتبر ذلك على أنه إهانة شخصية له ويطلب لنفسه أسوة بغيره مالا يستحقه.
- المفاوض غير الغيور:- وهو شخص محب للغير حتى من هم أفضل منه، ولديه ميل إنساني نحو الجميع، لا يضيق صدره إذا حظى الغير باهتمام أكثر منه بل إنه قد يشارك في الثناء عليهم وتعيد إنجازاتهم والإشادة بمهاراتهم.
- المفاوض المهذب الحذر:- وهو الشخص الذي يراعى مشاعر الآخرين ويحترم حاجاتهم ويسمح لهم بالتقدم عليه في الصف بل إنه يمنحهم نصيباً

أوفى مما يستحقون حتى ولو على حسابه الخاص وذلك احتراماً منه لمشاعرهم.

■ المفاوض المتهور (الطائش):- وهو الشخص الذي لا يراعى ولا يحترم مشاعر الآخرين، إنه متغطرس وعنيد مع الآخرين ويصبح فظاً لا يطاق حين يخرج عن صوابه وذلك كنوع من التهديد للآخرين، حتى يتجنبوا ثورته ويستجيبوا لرغباته ومطالبه.

■ المفاوض المستسلم:- وهو الشخص المهمل الذي يفرط بسهولة في حقه ويتوقف عن إتمام أى عمل إذا صادفته عقبة ما ويعمل على نحو متقطع وغير منظم يسهل تشتيت فكره وإبعاده عن هدفه الذي يسعى إليه مهما كان هذا الهدف أساسياً وذلك نتيجة لدوافعه الشاردة والصعوبات الخارجية أو كليهما.

■ المفاوض المثابر:- وهو الشخص الذي لديه تصميم وعزم على السير نحو هدفه رغم الصعوبات والعراقيل التي أمامه أو الإغراءات التي تعرض عليه قوى الإرادة، مجد ومجتهد يتمسك بحقوقه حتى يحقق أهدافه التفاوضية.

■ المفاوض العاطفي:- وهو شخص رقيق تسيره المشاعر، يميل إلى الحدس والظن، ودود و عطوف وحساس، يراعى مشاعر الآخرين، لا يقوم بأعمال من شأنها أن تقلب عليه مشاعره.

■ المفاوض العقلاني:- وهو الشخص الواقعي والموضوعي الذي توجهه الضرورة، غير ودود، لا يهتم كثيراً بمشاعر الآخرين خاصة إذا كان هذا هو ما يجب أن يفعله.

■ المفاوض المتواضع: - وهو الذي يكره أن يمتدحه غيره على إنجازاته، ولا يميل الى الظهور وبيئعد عن الأضواء، ولا يبدو أنه يفكر في ذاته على أنها شيء هام لا يشعر بأنه شخص جدير بالاهتمام، وقد يؤنب نفسه إذا سارت الأمور على نحو خاطئ.

■ المفاوض المغرور:- وهو الشخص كثير التباهي والاعتزاز بنفسه ويتعالى ويرفع على الآخرين يسرع الى الحصول على التقدير عندما تسير الأمور في مجراها الحسن، لديه إحساس متعاطف ومبالغ فيه عن قدراته الذاتية، يميل الى حب الظهور والأضواء ويؤنب الآخرين وينتقدهم كلما حدث صراع أو سارت الأمور على نحو خاطئ.

■ المفاوض المتكاسل:- وهو الشخص الضعيف يشعر دائما بالإجهاد عقب أى مجهود يبذله حتى لو كان صغيرا، يفتقر الى الحيوية والنشاط، بطيء الحركة والعمل، غير واضح وبطيء الكلام ولديه عزوف عن المشاركة في أى شيء.

■ المفاوض النشيط: -وهو الشخص المتحمس واليقظ والذي يتسم بالفاعلية وسرعة الاستجابة للعمل حاسم وقوى في قراراته، لديه قدرات ومهارات عالية على المواجهة والمخاطبة والحضور الذهني والنفسي والرد التلقائي والفوري.

تلك هي بعض النماذج والأنماط لسمات وخصائص للطرف الآخر من العملية التفاوضية.

والواقع أن معرفة مثل هذه الأنماط يمكن أن يفيد المدير أيضا في تشكيل فريق التفاوض وتوزيع الأدوار والاختصاصات على كل منهم، وبما يتناسب مع

طبيعة القضية التفاوضية والأنماط المتوقعة لشخصيات المتفاوض معهم، وهذا من شأنه ان يسهم في زيادة درجة فعالية العملية التفاوضية ذاتها. وبعد أن استعرضنا هذه النماذج لابد أن يكون واضحا للجميع هل سيتم التفاوض بفرد واحد أو بفريق وذلك استنادا الى عدة اعتبارات أهمها: -

- نوع قضية التفاوض ومدى تعقيدها
- الجوانب المختلفة لقضية التفاوض: اقتصادية، اجتماعية، سياسية، قانونية، تكنولوجية
- مدى الحاجة الى تخصصات متنوعة لمعالجة الجوانب المختلفة لقضية التفاوض
- الإمكانيات المالية المتاحة للمنظمة
- الخطة المحتملة للطرف الآخر (الاشتراك بفرد واحد أو بفريق وعدد أفراد الفريق)
- المكان المقترح لعقد جلسات التفاوض
- مدى توافر الخبراء والمتخصصين من الكفاءات البشرية المتاحة للقيام بالعمل التفاوضي

وبصفة عامة فإن هناك بعض المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفرد واحد، وهناك أيضا بعض المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفريق، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

أولا: المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفرد واحد:

المزايا :-

- إمكانية السيطرة على الموقف وتجنب أى ازدواج في الآراء أو اختلافات في وجهات النظر

- الاقتصاد في التكاليف
 - توفير الوقت المستغرق في التشاور والمناقشة بين أعضاء الفريق
 - سرعة إنجاز المفاوضات
 - التحديد الواضح للمسئولية
- العيوب : -
- احتمال افتقار الفرد الواحد لخبرات متخصصة في مجالات معينة (القانونية أو الاقتصادية مثلا)
 - الإرهاق الجسدي والذهني للفرد، خاصة في حالة زيادة عدد الجلسات وأيام التفاوض

- لا يناسب هذا الأسلوب القضايا التفاوضية متشعبة الجوانب
- احتمالات ظهور التحيز الشخصي

ثانيا: المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض بفريق:

المزايا : -

- الاستفادة من تناول الآراء والمقترحات نتيجة لتنوع الاختصاصات
- فتح جبهة واسعة أمام الطرف الآخر
- استخدام تكتيك العضو المتساهل
- تقليل التحيز الشخصي وزيادة فرص الموضوعية
- إضفاء مرونة أكبر على المناقشات
- إمكانية التأجيل بحجة (يجب أن أستشير زملائي)
- التخفيف من حدة التوتر والقلق الداخلي بين أجزاء التنظيم
- التحليل الأفضل والأعمق.

العيوب : -

- احتمالات التعارض والازدواج في الآراء
- زيادة تكاليف عملية التفاوض
- البطيء النسبي في إنهاء وحسم عملية التفاوض
- الحساسية بين أعضاء الفريق، خاصة إذا شعر أحدهم ان دوره محدود للغاية
- احتمال تسرب المعلومات
- صعوبة الوصول الى اتفاق
- مشكلة الاتفاق على إستراتيجية موحدة.

تلك هي أهم المزايا والعيوب للتفاوض بفرد واحد أو للتفاوض بفريق، تم استعراضها بإيجاز شديد.

وحيث أن معظم المفاوضات تتم من خلال الاعتماد على فريق تفاوضي فسوف نتطرق الى أهم الخطوات التي يجب مراعاتها في حالة الاعتماد على فريق للتفاوض.

إن اختيار فريق التفاوض من العمليات الهامة جدا في العملية التفاوضية وبالتالي فإن تشكيل هذا الفريق لا بد أن يتم بعناية وحرص شديدين وهذا يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية بعناية فائقة: -

أ- من هم أعضاء فريق التفاوض؟

ب- من هو رئيس فريق التفاوض وما هي إمكانياته؟

ج- هل اشتمل الفريق على كافة التخصصات في شتى المجالات المتعلقة بعملية التفاوض وكذلك الخبرات؟

د- هل تم توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات لكل أعضاء الفريق؟

هـ- هل تم عقد عدة لقاءات بين أعضاء الفريق وإعداد إستراتيجية واضحة يتم العمل من خلالها؟

و- هل تم تحديد الحد الأدنى الذي يجب أن تتوقف عنده عملية التفاوض ولا يجب التنازل عنه؟

تلك الأسئلة والإجابة عليها تحدد الى مدى بعيد جدا نجاح العملية التفاوضية. وسوف نتناول أهمية اختيار رئيس فريق التفاوض والمعايير التي يتم وضعها في الاعتبار أثناء عملية الاختيار.

اختيار رئيس فريق التفاوض:

إن اختيار رئيس الفريق أو المتحدث الرسمي باسم الفريق له أهمية خاصة لأن هذا الاختيار سيتحدد عليه عوامل كثيرة من أهمها قدرته على قيادة الفريق الى مفاوضات ناجحة، بالإضافة الى مقدرته على تحمل مسؤولياته الأساسية، والتي يتمثل أهمها في الآتى:-

- الاستفادة من تخصص كل عضو في الفريق الى أقصى حد.
- التنسيق بين أدوار أعضاء الفريق بما يحقق التفاهم والتكامل فيما بينهم.
- حسن توقيت استخدام كل عضو في الفريق تبعاً لسير المفاوضات.
- ضمان المشاركة الإيجابية لكل الأعضاء، طبقاً للدور المحدد لكل منهم.
- تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات الطيبة بين أعضاء الفريق.
- توضيح الأهداف المطلوب تحقيقها لكل الأعضاء وضمن اقتناعهم بها وبإمكانية تحقيقها.
- إقرار طلب التوقف المؤقت عن التفاوض للتشاور الداخلي بين أعضاء الفريق.

ولابد أن تكون علاقة رئيس الفريق ببقية أعضاء الفريق قوية ومتينة ومبنية على الاحترام المتبادل والتوافق والانسجام وإقناعهم واستعدادهم للعمل تحت قيادته وهذا يتطلب مقومات ومعايير يجب أن تتوفر فيمن يتم ترشيحهم لتولى قيادة فريق التفاوض. مقومات ومعايير قائد فريق التفاوض:

- امتلاك موهبة القيادة والقدرة على إدارة العمل التفاوضي
- أن يكون متعدد المواهب والكفاءات
- توظيف قدرات ومواهب أعضاء الفريق لصالح العملية التفاوضية والاستفادة الكاملة من خبراتهم وتحفيزهم على إظهار هذه القدرات والمواهب.
- المقدرة على تحويل مسار التفاوض في حالة وجود ردود أفعال غير متوقعة من الفريق الآخر ووضع إستراتيجية سريعة وجديدة تتناسب مع هذه الظروف.
- أن تكون شخصيته متكاملة أى أن يتصف بعدم التكبر أو الغرور أو التعالي على زملائه.
- القدرة على امتصاص الصدمات، واستيعاب لحظات الانفعال وتجاوزها.

إعداد وتدريب فريق التفاوض:

إذا كان لاختيار أعضاء فريق التفاوض أهمية كبرى لنجاح العمل التفاوضي فإن هذا النجاح يرتبط بمدى حسن الأداء وهو أمر يتوقف بالتالي على مدى تألف وانسجام هذا الفريق، ومدى ما يتوافر لديهم من معلومات ومهارات. وعلى ذلك تتضح أهمية عملية إعداد وتدريب وتهيئة فريق التفاوض، عن

طريق مد أعضائه بالمعلومات المطلوبة والكافية، وصقل والخبرات المهارات الضرورية للعمل التفاوضي.

وتتطلب مهمة إعداد الفريق للمفاوضات، القيام بمجموعة متكاملة من الأعمال الضرورية تتلخص في الآتي: -

1- وضع الخطة التفاوضية العامة، والاتفاق على المداخل والسياسات، والاستراتيجيات والتكتيكات التي يتم إتباعها.

2- توفير المعلومات والبيانات شاملة كافة الحقائق، ومدعمة بكافة المستندات اللازمة لتأييد وجهة نظر الفريق، والتي تدحض وجهة نظر الفريق الآخر.

3- تنظيم وإدارة جلسات نقاشية، تقوم على الحوار الجاد لمناقشة كافة جوانب العملية التفاوضية المزمع القيام بها وتطبيق منهج تفاعل الأفكار.

حيث يتم عقد لقاء مفتوح لأعضاء فريق التفاوض ، وذلك لمناقشة كافة جوانب موضوع التفاوض بكل دقة ووضوح، وتترك الحرية كاملة لكل منهم لي طرح ما يشاء من آراء وأفكار ومقترحات وملاحظات وتحذيرات ،دون السماح مطلقا بالتعليق على آراء الغير في هذا اللقاء، ثم يتم تسجيل ما تم طرحه بكل حرية بحيث يطلق عنان الفكر، ويتم إحداث (عاصفة فكرية) في رأس كل عضو دون تخرج أو خجل أو تعليق .وبعد ذلك يتم فرز وتحليل الأفكار المطروحة، وترتيبها وتنظيمها بشكل يمكن أن يفيد في الإعداد والتحضير العملي للتفاوض، من خلال الجو غير الرسمي والانطلاق في التفكير والتعبير بحرية وجدية - و طرح البدائل، مهما كانت غريبة -الذي يوفره تطبيق هذا المنهج.

هذا وتتناول الجلسات النقاشية وتفاعل الأفكار العناصر التالية: -

- القضية التفاوضية (محورها / عناصرها / نطاقها)
- محددات العملية التفاوضية (بشرية / قانونية / مالية / فنية)

- الأهداف التفاوضية
- مدى سلامة وصحة الإستراتيجيات والتكتيكات والسياسات
- تقويم المركز التفاوضي الحالي
- القيام بتمثيل العملية التفاوضية
- عقد اللقاءات الشخصية المتعددة ووضع اللمسات الأخيرة للعملية التفاوضية
- تحديد الإستراتيجيات والتكتيكات المزمع استخدامها، ومدى ملاءمتها من حيث التوقيت، والجهد، والتكلفة، والاعتبارات الحاكمة الأخرى
- تقويم الموقف التفاوضي -وهذا التقويم يشمل كلا الجانبين المتفاوضين، ويشمل ذلك تقويم لعناصر القوة والضعف، وطموحات كل طرف وأهدافه وحجم المتاح لديه من إمكانيات . . . الخ
- تحديد الأدوار بالنسبة لأعضاء الفريق -مع تصور كافة الاحتمالات التي يمكن أن تحدث وردود فعل الطرف الآخر مع الاستعداد لذلك
- إجراء اللقاءات المكثفة بين رئيس الفريق وبين أعضائه لوضع اللمسات الأخيرة، خاصة بعد الاتفاق مع الطرف الآخر على أجندة المفاوضات، (جدول الأعمال). وتفيد مثل هذه اللقاءات الاستعداد لكافة جوانب وأبعاد العملية التفاوضية والاحتمالات المختلفة، وإعداد وسائل وأدوات الرد عليها واحتوائها في الوقت المناسب.
- وبالنسبة لمهمة تدريب الفريق للمفاوضات تتلخص في الآتى :-
- التدريب لأغراض المفاوضة الجماعية يصبح أمرا غاية في الحيوية والأهمية، خاصة إذا ما أخذنا في الاعتبار توافر التسهيلات والإمكانات التي يمكن أن توفرها الشركات لممثليها في المفاوضات، وبالذات من ناحية البيانات والمعلومات، والقدرة على الاستعانة بالمستشارين والأخصائيين، والخبرة

المترابكة لى الإاريلين المآرفين؁ والقءرة على آنظلم برامآ آءرببله على مسآوى عال من الكفاءه الى غير ذلك من العوامل ومن زاوية آخرى فإن آءرب القلآاء العماللله على المفاوضاء الجماعله وإعءاءهم علملا ومهارلا للكونوا أنءاءا لشركائهم على مائءه المفاوضاء؁ وإن كانت ضرورله ولازمه فى كل الأوقاء؁ فإنها آعآبر أوب وألزم وأكثر إلأا إذا لم يكن هناك رصلا كاف من الآبرة لى القلآاء العماللله بالنسبه للمفاوضاء؁ أو أنهم آءلآل العهء بمآل هذه الأساللبل فى الوصول الى آفاقاء جماعله مع إءارة الشركات.

وبالنسبه للآركة العماللله فى مصر؁ وآاصة بعء صءور قانون قطاع الأعمال رقم 203 لسنة 1991 وقانون العمل رقم 12 لسنة 2003 فإن القلآاء النقابلله سوف آقوم بالمشاركه مع القلآاء الإءارله من آلال المفاوضاء فى وضع النظم واللواآ الآاصة بالعامللن؁ الأمر الذى سوف يفتح مجالا هاما أمام القلآاء العماللله؁ وآآآ فى ذات الوقت الى الآسلآ بالوعل والمعرفة والمهاراء المطلوبه؁ وهذا هو الذى يفرض إعطاء أهمله آاصة للآرب المآملم والمكآف والمآآصص لإعءاء المفاوضللن العماللللن.

والبرامآ الآرببلله الآاصة بآرب المفاوض العماللل آسآلزم مراعاة الآوانب الآاللله:

أ- الآآطلل والآصلم الآلل لهذه البرامآ:

ولشمل ذلك آءلء الأهءاف الواآب آآقللها من آلال هذه البرامآ - من الذى آآب آرببله؟ وآلف يتم آآآلارهم؟ ما هل المءه المناسبه للبرنامج؟ من الذى سللآلى عملله الآرببله؟ آلن ومآى؟

ب- الجهاز الفني المسئول عن التدريب:

إن الخبرة العملية لمن يتولى تدريب القيادات العمالية لأغراض المفاوضات الجماعية تعتبر مسألة في غاية الأهمية، حيث أن العمال في الغالب يتحفظون على تدريبهم على أيدي الأكاديميين، وأولئك الذين لم يمارسوا التفاوض عمليا، ومن زاوية أخرى، فإن الخبرة العملية يجب أن يصاحبها معرفة عريضة وواسعة عن الموضوع، فضلا عن الإلمام بالتوصيات والمعاهدات الدولية والعربية الصادرة عن منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية، بخصوص المفاوضات الجماعية والحريات النقابية. وبجانب ذلك فلا يمكن إغفال القدرة على الاتصال التعليمي، وإثارة دوافع وحماس المتدرب، ولعل أكثر الجهات تأهila للقيام بهذا الدور هي المؤسسة الثقافية العمالية ومعاهدها ومراكزها المنتشرة في كافة أنحاء الجمهورية.

ج- المعدات وأجهزة التدريب:

يمكن القول بشكل عام أن عملية التعليم والتدريب تصبح أكثر فاعلية وإيجابية حينما يستمتع الدارس بما يتعلمه ويقوم به ويشارك فيه، وقد يكون من المفيد أن تبدأ العملية التدريبية بالمحاضرات والخلفية العلمية، ولكن يجب وبقدر المستطاع أن يتوج ذلك بالأفلام التي يجب أن تعد لهذا الغرض، واستخدام أجهزة العرض الأخرى مثل البروجكتور، والداتا شو، وأشرطة الفيديو ... الخ.

د- أساليب التدريب: -

وبجانب أهمية استخدام المعينات من سمعية وبصرية، فإنه يجب التركيز على الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعتمد على المشاركة من جانب المتدرب مثل: أعمال الجماعات – ورش العمل-الحوار والنقاش -دراسة الحالات -تمثيل الأدوار.

ولعل أسلوب تمثيل الأدوار بالذات يعتبر من الأساليب المثالية للتدريب على المفاوضات حيث يتقمص المتدرب شخصية المفاوض ويعيش مناخ العملية التفاوضية بالكامل فضلا عما يوفره هذا الأسلوب من إثارة واستمتاع. ويمكن للبرامج التدريبية الخاصة بالمفاوضة الجماعية أن تشمل موضوعات حيوية أخرى مثل التدريب على حل المشاكل، وعلى سبيل المثال كيفية حساب الأجر الحقيقي ارتباطا بنفقة المعيشة طبقا للظروف السائدة، والتدريب على دراسة وفحص الميزانيات، المؤشرات الاقتصادية ... الخ.

التحديد الدقيق للاختصاصات وتوزيع الأدوار على أعضاء الفريق: - بعد الانتهاء من إعداد فريق التفاوض، تتضح المهارات والقدرات المتميزة لكل عضو على حده، بشكل يسمح بالتحديد الدقيق للاختصاصات وتوزيع الأدوار المتعددة والمتنوعة على كل منهم، بما يتناسب مع مهاراته وقدراته وخبراته ومؤهلاته ومدى فهمه واستيعابه للجوانب المختلفة للعملية التفاوضية وعلى ذلك، فإنه يتم خلال هذه المرحلة اتخاذ القرارات التالية: -

- تعيين رئيس فريق التفاوض، وتحديد اختصاصاته
- قيادة الفريق التفاوضي
- التنسيق بين أعضاء الفريق، بما يحقق التفاهم والانسجام بينهم
- توزيع الأدوار والمهام على أعضاء الفريق
- تعديل أو تغيير مسار الحوار والنقاش عند اللزوم
- الحفاظ على روح الفريق فيما بين الأعضاء
- إعداد الجدولة الزمنية لعملية التفاوض: -

ويتضمن ذلك تحديد التوقيت المناسب لبدء المفاوضات في ضوء رغبات الأطراف الأخرى المشاركة في التفاوض وكذلك تقدير الفترة الزمنية التي

تخصص لكل مرحلة تفاوضية (عدد جلسات / أيام / أسابيع) كما تتضمن الجدولة الزمنية أيضا وضع توقيت مبدئي لنهاية المفاوضات.

■ اختيار لغة التفاوض:

وهذه من الأمور الهامة جدا في عملية التفاوض فغالبا ما تكون هناك مشاكل متعددة حينما تختلف اللغات الأصلية لأطراف التفاوض، لأن هناك مرادفات ومصطلحات وكلمات تحمل أكثر من معنى ربما يكون العكس تماما، وعلى ذلك فلا بد من تحرى الدقة البالغة حين اختيار لغة التفاوض، وإذا تم الاتفاق مثلا على أن لغة التخاطب باللغة العربية ويتم ترجمتها الى اللغة الإنجليزية، لا بد من إلمام فريق التفاوض باللغة الإنجليزية، وذلك لقراءة الترجمة بالإنجليزية وهل هي نفس المعاني التي أمامها بالعربية أم لا، وفي هذه الحالة يمكن لفريق التفاوض الاستعانة بالمتخصصين لإنجاز هذه المهمة.

■ إعداد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار:

وتهدف هذه المرحلة الى تكوين تصورات عملية بديلة لسير المفاوضات بحيث تتضمن الآتى:-

أ- تصورات بديلة لبداية الجلسة التفاوضية، ومن الذي يبدأ الحديث، وبماذا يبدأ، وكيف يقدم زملائه، وكيف يتم تجاذب أطراف الحديث التمهيدي، والفترة الزمنية المتوقعة لهذا التمهيد.

ب- مدى الحاجة الى الإعلان عن المواقف المتوقعة، ومدى الصراحة والأمانة في ذلك، والإعلان منذ البداية.

ج- تحديد طريقة وترتيب عرض القضايا محل التفاوض، وطرح وجهة النظر بشأنها.

د- الحدود الدنيا والقصى المتوقعة لمطالب الطرف الآخر وما يمكن أن تكون عليه ردود أفعالنا على نحو مناسب.

■ الإعداد للجلسة الافتتاحية للمفاوضات:

وتعتبر عملية الإعداد والتحضير للجلسة الافتتاحية هي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط للتفاوض، والتي تتضمن وضع التصورات للترتيبات الخاصة بهذه الجلسة من حيث أسلوب التعارف وطريقة الترحيب والكلمات الافتتاحية وإضفاء روح الثقة والاطمئنان والتفاؤل على المناقشات كما تتضمن هذه العملية تحديد مكان التفاوض والاتفاق على جدول الأعمال.

تحديد مكان التفاوض

إن تحديد مكان التفاوض من النقاط المهمة جدا في العملية التفاوضية، بل والمؤثرة جدا على سير المناقشات لأنه يتحدد على ذلك وضع الاستراتيجيات والتكتيكات، وفي أحيان كثيرة يتطلب تحديد المكان الذي ستجرى فيه المحادثات مفاوضات طويلة جدا بين أطراف التفاوض، وذلك لأسباب نفسية أو أسباب اقتصادية، وبالتالي سوف نستعرض البدائل التي يمكن من خلالها اختيار المكان الذي تجرى فيه المفاوضات

هناك ثلاث بدائل لاختيار مكان التفاوض:-

البديل الأول: التفاوض في مكاني:

في لغة كرة القدم هناك عبارة شهيرة أن اللعب على أرضي يضمن لي الفوز حيث الجمهور والتعود على أرض الملعب وسهولة التأثير على الخصم ... الخ. كل هذه العوامل تجعل معظم الأشخاص يرغبون في إجراء المفاوضات على أرضهم وهذا له مزايا عديدة أهمها :-

- إن التفاوض في مكاني يمنحني إمكانية تهيئة المكان المناسب من وجهة نظري، بما في ذلك اختيار وترتيب قاعة التفاوض، وجلس المشاركين أمام مائدة المفاوضات، وطبيعة وتوقيت الاستضافة.
- إمكانية استخدام الميزة السابقة لخلق المضايقات والضغط على الطرف الآخر، وذلك بتوجيه فريق المفاوضات الزائرين للجلوس في مواجهة نافذة لتشتيت انتباههم بسبب ضوء الشمس في أعينهم.
- القيام بدور المضيف في أى مفاوضات يمنحني الفرصة للتأثير على الفريق الآخر خارج قاعة المفاوضات سواء بتقديم التسهيلات أو الترفيه أو الضيافة أو الحفلات.
- إن التفاوض في مكاني يتيح لي الفرصة لإشراك كفاءات وقيادات أكثر في التفاوض عند اللزوم والعتور على الخبرات بسهولة والحصول منهم على النصائح اللازمة.
- الراحة النفسية المترتبة على الشعور بقوتي النسبية نتيجة حضور الخصم إلى وبما يمكن أن يدعم مركزي التفاوضي.
- توفير الوقت والجهد والتكلفة التي كانت ستترتب على الانتقال إلى مكان آخر غير موطني.

البديل الثاني: التفاوض في مكانك:

بالرغم من صعوبة التفاوض في أرض الطرف الآخر لأسباب عديده أهمها الشعور بالغربة ورهبة المكان إذا كانت هذه هي المرة الأولى إلا أن هناك مزايا عديدة لهذا البديل وهي:

- تفرغ فريق التفاوض التام لهذه المفاوضات
- إمكانية الاعتراض على تجهيز مكان التفاوض وجعل الطرف الآخر يبذل مجهودا مضاعفا لتجهيز المكان
- استخدام موضوع ذهابك الى الطرف الآخر والضغط بها كلما سمحت الأمور بذلك وأن ذهابك إليه هو إظهار لحسن النوايا والرغبة المخلصة في الاتفاق.
- إمكانية الحصول على وقت كاف للدراسة والتفكير قبل اتخاذ القرار أو الالتزام بموقف بحجة الرجوع الى الرئاسة
- إمكان حجب بعض المعلومات مؤقتا بحجة أنها غير متوفرة الآن.

البديل الثالث: التفاوض في مكان محايد:

إن اختيار مكان محايد لإجراء المفاوضات له جاذبية سطحية، فكل طرف لا يكسب ميزة أو ضرر نتيجة للمكان الذي تجرى فيه المفاوضات ولكنه يتولد لديه شعور معين بأن هذا الاختيار هو الأفضل والأنسب لإجراء المفاوضات بدون ممارسة أى نوع من الضغوط من أحد الأطراف، وهذا البديل يحقق عدة مزايا أهمها: -

- الراحة النفسية نتيجة الشعور بأنك على قدم المساواة مع الطرف الآخر
- تقريب المسافات بين المتفاوضين
- الاستفادة من التسهيلات والتجهيزات المقدمة من صاحب المكان المحايد
- حل مناسب في حالة امتناع كل طرف عن الذهاب الى موطن الطرف الآخر
- عدم شعور أى طرف من الطرفين بأنه تحت ضغط أو مضايقات من الطرف الآخر

الاتفاق على جدول الأعمال:

بعد الاتفاق على المكان وتحديده يتم الاتفاق على جدول الأعمال، وفي هذه المرحلة من مراحل التفاوض من الممكن أن يتم الاتفاق على جدول الأعمال من خلال الاتصالات السابقة على عقد المفاوضات أو من خلال الجلسة الرسمية الأولى حيث يجرى التمهيد لبدء المفاوضات وافتتاحها والتعرف على المطالب المطروحة من كل طرف على نحو محدد وعلى الرغم من أن جدول الأعمال الخاص بالمفاوضات يتم الاتفاق عليه بين أطراف التفاوض إلا إنه من الممكن أن يثير قضية تفاوضية يستغرق حولها جلسات عديدة لتمسك كل طرف حول البنود الواجب إدراجها في جدول أعمال المفاوضات وكذلك حول ترتيب تناولها وهنا يجب على فريق التفاوض حسن إعداد جدول الأعمال وتصوره لجدول أعمال الطرف الآخر واستعداده لتغيير موقفه في ضوء المناقشات حول هذا الجدول.

أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها حين إعداد جدول الأعمال للمفاوضات:

- التركيز على الموضوعات العامة ورؤوس الموضوعات دون التطرف الى التفاصيل أو الموضوعات الفرعية تحت كل موضوع رئيس على أن توضع هذه التفاصيل في ورقة غير معلنة يتم استخدامها حسب استجابات الطرف الآخر أثناء التفاوض الفعلي.
- البدء في جدول الأعمال بالقضايا الأساسية للتركيز عليها ابتداء باعتبارها الأهم كما أن التفاوض حولها وحسمها سوف يؤدي الى حل القضايا الثانوية تلقائياً ودون عناء كبير وحتى إذا لم تحسم فإن التنازلات فيها تكون أيسر وأقل تكلفة من التنازل في القضايا الأساسية.

- لبدء بتحديد مجموعة من الشروط والأسس التي يتم الاتفاق عليها أولاً باعتبارها الحاكمة في العملية التفاوضية مثل إيقاف الحملات الإعلامية الهجومية المتبادلة.
- تصنيف قضايا التفاوض الى مجموعات نوعية متخصصة مثل الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية والجوانب القانونية والجوانب التسويقية الخ.
- البدء في القضايا الثانوية من قبيل تأجيل المواجهة قليلاً بل وإمكان تقديم تنازلات بشأنها بسهولة لكسب ثقة الطرف الآخر وغمره بالروح التعاونية للمفاوض على أمل أن يقدم هو تنازلات مقابلة بعد ذلك وهذا يؤدي الى الشعور بالتقاول على الجلسة وإحساس أطراف التفاوض بنجاح المفاوضات

ثانياً: مرحلة التفاوض

بعد أن تم استعراض خطوات الإعداد للمفاوضة الجماعية، نصل إلى نقطة البداية في المفاوضات وهي الجلوس على مائدة المفاوضات وجها لوجه، حيث يكون كل طرف قد أتم الإعداد والتحضير الجيد للممارسة الفعلية للعملية التفاوضية، وهذه النقطة تبدأ بالاجتماع الأول وما يشمله من جس نبض من الطرفين، وفي أغلب الأحيان تكون النقابة قد قدمت مطالبها للإدارة قبل هذا الاجتماع، وفي حالة إذا كان يوجد هناك سابق تعامل بين الطرفين فإن الأمور تسير في مجراها الطبيعي طبقاً للقواعد المتبعة، أما إذا كان هذا هو الاجتماع الأول للطرفين فإن هناك بعض القواعد التنظيمية وتتضمن الآتى :-

مكان الاجتماع وزمانه: -

بالنسبة لمكان الاجتماع فكما سبق الإشارة إليه، إذا كان الطرفان لهما سابق تعامل في القضايا النقابية فإن هذا الأمر يكون معروفاً للطرفين، أما في حالة عدم وجود خبرة سابقة فإن تحديد المكان غالباً يكون طرف الإدارة في حالة المفاوضات داخل الشركة أو المنشأة (بين النقابة وإدارة الشركة) أما في حالة التفاوض بين مستوى أعلى كالنقابة العامة مثلاً أو الاتحاد العام، فغالباً يتم الاتفاق على تبادل مكان الاجتماع، مرة طرف صاحب العمل والأخرى طرف ممثل العمال، أو يتم في مكان محايد للطرفين، وبالنسبة للزمان فإنه يتم تحديده سواء أثناء ساعات العمل أو بعد انتهاء ساعات العمل. وفي حالة الاتفاق على تحديد مكان الاجتماع والزمان فإن المتبع في الغالب أن يجلس كل فريق في مواجهة الفريق الآخر، كذلك يراعى أن يجلس المتحدث الرسمي لكل فريق في مواجهة المتحدث الرسمي للفريق الآخر، وهنا لا بد من توافر قاعات أو حجرات قريبة من قاعة المفاوضات الرئيسية التي يجب أن تتسع لأعضاء الفريقين،

وتستخدم عادة الحجرات والقاعات القريبة من القاعة الرئيسية أثناء الاستراحات، وكذلك أثناء طلب أحد الفريقين فرصة للتشاور مع أعضاء فريقه، ودائماً يجلس أعضاء الفريق بجوار بعضهم البعض وذلك يسهل من عملية توصيل المعلومات لبعضهم البعض سواء كتابة أو همسا.

كيفية إدارة الجلسات: -

هناك بدائل متعددة لإدارة الجلسات نذكر منها الآتي: -

- من الممكن اختيار الرئيس من جانب الإدارة
 - من الممكن اختيار الرئيس من جانب النقابة
 - من الممكن اختيار الرئيس بالتناوب
 - من الممكن اختيار الرئيس من جهة محايدة.
- وفى كل الأحوال فإنه يتم الاتفاق بين رئيسي الفريقين على عدة قواعد أهمها: -
- اختيار وتحديد متحدث رسمي لكل فريق
 - الاتفاق على طريقة وأسلوب تسجيل الجلسات
 - وضع جدول أعمال لمناقشة القضايا المطروحة، وأولويات تناول كل منها وغالباً يتم وضع المشاكل والموضوعات السهلة والأقل أهمية والتي من الممكن الاتفاق عليها بسهولة من الطرفين في بداية الجدول، وذلك من أجل خلق مناخ يسوده الود والتعاون في بداية الجلسات ثم يتم بعد ذلك وضع الموضوعات المهمة والحساسة
 - في حالة الموافقة والوصول الى حلول ترضى كل الأطراف يتم تحديد كيفية إجراءات الموافقة وكتابة العقد والتوقيع عليه.

أنشطة مائدة المفاوضات: -

تتضمن أنشطة مائدة المفاوضات ثلاث أنواع من الجلسات هي كالآتي: -

- الجلسات المبكرة.
- الجلسات الوسيطة.
- الجلسات الختامية.

أولاً: الجلسات المبكرة:

في هذه الجلسات يبدأ التعارف والاتفاق على الأسس والقواعد العامة وعرض ملخص للموضوعات المطروحة من الجانبين للتأكد من أن كل طرف قد تفهم تماما ما يعنيه الطرف الآخر من خلال العروض والمطالب المقدمة وهذا الاجتماع غالبا يكون قصير نسبيا ويتم التركيز فيه على الآتي: -

- الترحيب بالطرف الآخر من الطرف المضيف.
- نبذة مختصرة عن المشكلة التفاوضية.
- شكر لكل الأطراف على الاستجابة للجلوس على مائدة المفاوضات للحصول الى حل مرضى لجميع الأطراف.
- إعطاء الإحساس لجميع الأطراف بأن النتائج ستكون طيبة للجميع.
- إبراز أهمية نجاح العملية التفاوضية لكل الأطراف.

ثانياً: الجلسات الوسيطة:

تبدأ هذه الجلسات غالبا بعد أسبوع من الجلسات المبكرة ويتم التركيز في هذه الجلسات على شرح وجهة نظر كل فريق ومحاولة كل فريق جس نبض الفريق الآخر ومعرفة نواياه وتستمر هذه الجلسات التي يتم من خلالها التوصل الى حلول واتفاقيات للقضايا السهلة ويفضل بالنسبة لهذه الجلسات ألا تكون في أيام

متتالية ولكن يمكن عقد اجتماعين أو ثلاثة كل أسبوع. وغالبا ما يحدث أثناء هذه الجلسات مواقف قد تؤدي الى توقف أو عرقلة العملية التفاوضية ومن هنا لابد من مراعاة الآتى: -

أ-التكيف مع المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية.

ب-كيفية مواجهة تكتيكات الضغط.

ج-كيفية تهيئة مناخ مشجع على الاستمرار في عملية التفاوض. وسوف نتناول هذه النقاط الثلاثة بالشرح:

أ-التكيف مع المواقف الفعلية أثناء العملية التفاوضية:

غالبا ما تتعرض العملية التفاوضية أثناء المناقشات والمداولات الى مواقف فعلية غير متوقعة تحتاج الى درجة كبيرة من المهارة والمقدرة على التكيف مع الأحداث والظروف الطارئة، ولذلك أوضحنا في اختيار رئيس فريق التفاوض أن يكون لديه القدرة والمهارة على مواجهة المواقف التفاوضية غير المتوقعة بشيء من المرونة والذكاء وتحويل هذه المواقف لصالح فريقه، وهنا يجب التعامل مع هذه المواقف بحذر شديد حيث أن تقديم تنازلات كبيرة يمكن أن تضعف مركز المفاوض أو تسفر عن استغلال للمواقف أو تنهى التفاوض بشكل غير مرضى.

ب-كيفية مواجهة تكتيكات الضغط:

في معظم الأحيان يستخدم أحد الأطراف العديد من التكتيكات وأساليب الخداع للحصول على مزايا أو مكاسب على حساب الطرف الآخر، وهذا في الغالب يكون قرب نهاية المفاوضات، وهذه الأساليب قد تكون غير مشروع أو غير مريحة للطرف الآخر، وأن الطرف الذي يستخدم مثل هذه الأساليب يرى المفاوضات على أنها صراع بين إرادتين ويستهدف من ورائها تحقيق مكاسب

أساسية على حساب الطرف الآخر دون اعتبار للمبادئ أو القيم الأخلاقية. وحينما يشعر أحد الأطراف أن مثل هذه الأساليب والتكتيكات الخداعية تمارس يكون رد الفعل في الغالب بطريقة من اثنين:-

الأولى: محاولة تجنب الصراع والميل نحو التنازل انطلاقا من عدم الرغبة في فشل المفاوضات ويرى أنه لو تنازل هذه المرة إرضاء للطرف الآخر فسوف يكون ذلك موضوع تقدير من جانبه وسوف يكف عن طلب المزيد مستقبلا. الثانية: هي استخدام نفس الأسلوب ونفس السلاح للرد على الطرف الآخر وفي هذه الحالة إما أن يرجع الطرف الآخر عن أسلوبه أو تتعثر المفاوضات وتفشل وهذا هو الأرجح.

ج- كيفية تهيئة مناخ مشجع على الاستمرار في عملية التفاوض:

إن نجاح المفاوضات يعتمد بصفة أساسية على صدق نوايا أطراف العملية التفاوضية ورغبتهم الصادقة في إتمام العملية التفاوضية ولكن في أحيان كثيرة نجد أن أحد الطرفين يحاول مناقشة المصالح بينما الطرف الآخر يتشبث بالمواقف واضعا شروطا صعبة دون رغبة في الترحيح. وقد يحاول أحد الأطراف الوصول الى اتفاقيات ممكنة ومقبولة تتميز بالقدرة على تعظيم المكاسب لكلا الطرفين بينما الطرف الآخر يهاجم كل اقتراح يعرض عليه وهدفه الرئيسي تحقيق وتعظيم المكاسب بالنسبة له فقط.

وفي مواجهة مثل هذه الظروف التي قد تؤدي الى عرقلة العملية التفاوضية وربما فشلها لابد أن يتم إقناع الطرف المتشدد بتغيير موقفة إما بالإغراء وإما بالإجبار وهذا يتطلب من الطرف الأول أن يركز على الحقائق المرتبطة بجوهر ولب المشكلة بدلا من التركيز على المواقف وهذا يؤدي بالطبع الى فتح مجال جديد لنجاح المفاوضات لأن التركيز على المصالح وابتكار البدائل

والحلول والاعتماد على المعايير الموضوعية يجعل الطرف الآخر المتشدد في موقف حرج وهذا الأسلوب هو ما يطلق عليه المفاوضة المبدئية.

والحل الآخر يعتمد على مسايرة الطرف المتشدد في ممارساته السلبية وإفشال محاولاته في الدخول في مصادمات وشد وجذب وذلك يتطلب تماشى أو تفادى هجوم الطرف المتشدد وتحويل هذا الهجوم الى المشكلة، ولتحقيق ذلك وللنجاح فيه لمواجهة هذه النوعية من المناورات يجب إتباع الخطوات التالية: -

أ- لا تهاجم موقفهم ولكن ابحث فيما وراء هذا الموقف:

وهذا يتطلب عدم رفض أو قبول موقف الطرف المتشدد بل يتم التعامل مع هذا الموقف على أنه أحد الخيارات المطروحة والممكنة ثم يتم البحث عن المبادئ التي يعكسها ذلك الموقف وإيجاد طرق ووسائل كفيلة بتحسينه وتطويره ويمكن أن تحول السؤال الى الطرف المتشدد طالبا منه وجهة نظره في حل هذه المشكلة المطروحة من خلال موقفهم المتشدد.

ب- شجع الطرف الآخر على نقد أفكارك وتقديم المشورة:

في أغلب الأحيان يضيع الوقت أثناء التفاوض في النقد والنقد المضاد وهنا يجب على الطرف الأول الترحيب بانتقادات الطرف الآخر وسؤالهم عن الخطأ وكيفية علاجه من هنا تستطيع أن تعرف آرائهم واتجاهاتهم وعلى ضوء ذلك تطور أفكارك ومقترحاتك وهنا يتم تحويل النقد لصالح الاتفاق على أساس أنه جزء طبيعي من العملية التفاوضية.

ج- عدل مسار الهجوم ليستهدف المشكلة:

وذلك يحدث في حالة مهاجمة الطرف الآخر لك شخصيا وهذا يحدث كثيرا في الواقع العملي فإنه يجب عليك في هذه الحالة عدم الدفاع عن نفسك وترك الطرف الآخر يخرج كل ما لديه واسمع جيدا له واطهر أنك فهمت ما يقولون

وحيثما ينتهون، يمكنك تعديل أو تحويل هجومهم عليك شخصيا الى هجوم موجه الى المشكلة. وهكذا من الممكن أن يتم تهيئة مناخ مشجع على الاستمرار في عملية التفاوض.

ثالثا: الجلسات الختامية:

تتميز اجتماعات هذه الجلسات بطول المدة وفيها يبدأ كل فريق في محاولة تحقيق أكبر مكاسب على حساب الفريق الآخر، وهنا نجد أن الإدارة تبدأ بتقديم بعض الاقتراحات والحلول لطلبات النقابة، وبمرور الوقت يبدأ وضوح العرض المقدم من قبل الإدارة وتستمر هذه العروض والمقترحات، والعروض والمقترحات المضادة، حتى الساعة المتفق عليها لنهاية المفاوضات وكل طرف يحاول جاهدا أن يصل الى أفضل المكاسب، وأن ينتزع موافقة الطرف الآخر على هذه المطالب. وفي هذه المرحلة من الجلسات تكثر طلبات وقف المفاوضات من أجل المشاورات الجانبية، حيث يترك أعضاء فريق التفاوض قاعة الاجتماعات الى قاعة أو حجرة أخرى ملحقة أو قريبة، وبعد المناقشات والتحليلات وعمليات التقييم يعودون ثانية لقاعة الاجتماعات لاستئناف المفاوضات مع الفريق الآخر، وفي بعض الأحيان يترك فريق القاعة الرئيسية للمفاوضات طالبا من الفريق الآخر التشاور والوصول الى اتفاق، وهذا الأسلوب من أساليب الضغط النفسي على أعضاء الفريق حيث أن بقاء الفريق في نفس القاعة غالبا ما يؤثر بصورة سلبية على الفريق، بعكس إذا طلب الفريق بنفسه وقف المفاوضات، وانتقل الى مكان آخر فهذا يشعره بشيء من التجديد والاستقلالية.

أهمية التشاور والتداول وطلب الاستراحة:

يلجأ المفاوضون الى طلب استراحة بين كل فترة وأخرى أثناء ممارسة العملية التفاوضية وذلك لاتخاذ موقف موحد أمام الطرف الآخر أو لدراسة أحد البدائل المطروحة أو لتقديم تنازلات معينة أو لاتخاذ قرار بتأجيل المفاوضات أو تجميدها وفي أحيان كثيرة يكون اللجوء الى طلب الاستراحة كنوع من التكتيكات التفاوضية للمناورة التي يمكن أن تخدم سير المفاوضات في عدة جوانب أهمها: -

- تعطى فرصة للتشاور مع أعضاء الفريق، أو مع الرؤساء، حول قضايا بذاتها.
- يمكن استخدامها باعتبارها تكتيكا لتجنب إعطاء رد واضح وفوري والتمتع بفترة أكبر من الوقت للتفكير والدراسة.
- تساعد في تخفيف حدة التوتر حول المائدة، وقد تكون فرصة للتنفيس أو للتعبير عن ردود الأفعال، وانعكاس لما يحدث حول المائدة أثناء المفاوضات، خاصة إذا كان قائد الفريق أو المتحدث الرسمي له من النوع المتسلط.
- لها أهميتها في ربط أفراد الفريق معا والاتفاق على قرار موحد.
- تتيح الفرصة للاتفاق على خطة أو تكتيك معين لبقية الجلسة.
- الاتفاق على كيفية التعامل مع التطورات غير المتوقعة والتي تبرز فجأة أثناء المفاوضات.
- فرصة لتقييم مدى تأييد الأعضاء لسير المناقشات واتجاهاتها.
- الحصول على المعلومات من الخبراء والمتخصصين في موضوع مطروح للمناقشة.

- امتصاص حالة التذمر والتشدد الموجودة لدى الطرف الآخر.
- الهروب من الحصار الذي يمكن أن يكون الطرف الآخر قد نجح في فرضه.
- وللحصول على أكبر فائدة من فترة المشاورات الجانبية يجب مراعاة الآتي: -
- لا بد لها من قائد مثل أى اجتماع تنظيمي، حتى وإن كان مصغرا وغير رسمي.
- يجب تجنب أخذ الأصوات، لأن ذلك يدعو للانقسام ويجب بذل الجهد للوصول الى صيغة مقبولة من الجميع.
- أن تتم في جو هادئ حتى يستطيع كل فرد في الفريق أن يجدد نشاطه.
- يجب إعطاء الفرصة لكل فرد في الفريق لعرض وجهة نظره حتى يشعره بأهميته وسط الفريق.
- يجب أخذ الوقت الكاف، على الأقل لإعطاء الانطباع بأن الفريق يدرس الموضوع بالجدية الواجبة، ولكن دون إسراف أو مبالغة.

ثالثا: مرحلة الاتفاق:

وتسمى هذه المرحلة بمرحلة صياغة الاتفاقية والتوقيع عليها من أطراف التفاوض وهي المرحلة الأخيرة من المفاوضات. وفي هذه المرحلة تكون المفاوضات قد أنت ثمارها المرجوة وهو الوصول الى اتفاق يرضى جميع الأطراف من خلال جولات المفاوضات التي تمت، وذلك يستوجب صياغة ما تم التوصل إليه في صورة عقد أو اتفاق ملزم للطرفين يتم العمل به بعد التوقيع عليه، أو حسب ما يتفق عليه الطرفين، وهناك العديد من الاتفاقات الجماعية، ولكن لا توجد اتفاقيتان متشابهتان، وهذا يرجع الى ظروف كل اتفاقية، وكذلك الأطراف التي تشملها كل اتفاقية وعليه فإن كل عقد أو اتفاق يكون قائما بذاته، ولكن من الممكن الاسترشاد به في الحالات المماثلة، أو استخدام بعض الفقرات الواردة به في عقد آخر مماثل، وهناك مسميات عديدة للتعاقد منها على سبيل المثال لا الحصر (مشروع اتفاق - عقد تسوية ودية - عقد اتفاق - اتفاقية جماعية). وسوف نستخدم هنا مسمى (عقد اتفاق) لتوضيح كيفية وأهمية صياغة عقد الاتفاق.

من الضروري جدا والهام أن تسترشد النقابة أو تستعين بالخبراء القانونيين أثناء صياغة عقد الاتفاق لأن التلاعب بالألفاظ والكلمات والمرادفات قد تؤدي في بعض الأحيان الى تغيير المعنى المقصود تماما، وأيضا هناك العبارات القانونية التي من الممكن استغلالها في حالة نشوب نزاع حول تفسير بنود العقد، من الممكن أيضا أن تستغل بصورة سيئة، وبناء على ذلك فإن أى اتفاق جيد لابد وأن تكون صياغته سهلة وواضحة ودقيقة ومعبرة وموجزة، حتى يستطيع أى شخص قراءتها بسهولة وبدون الدخول في متاهات اللغة، وعلى ذلك فإن النقابي الذى يجيد الاستخدام للغة بصورة جيدة يكون لديه

المقدرة على اختيار الكلمات السهلة والواضحة والبسيطة للتعبير عن الكلمات التي سوف تتضمنها الاتفاقية.

وهنا لابد أن تكون الاتفاقية مقسمة الى أجزاء يتم ترتيبها بصورة واضحة، كل جزء يشمل عنصر من العناصر التي تم الاتفاق عليها، وموضحا القرار الذي تمت الموافقة عليه من الطرفين، وأيضا يجب أن تتضمن الاتفاقية بند يسمح بإمكانية التعديل في المستقبل، وهذا البند مفيد للغاية لأنه ربما تستحدث أمور لم تكن موجودة أثناء فترة المفاوضات وهذه الأمور تستلزم تعديل في القرار الذي تم اتخاذه سابقا، أيضا يجب أن تتضمن الاتفاقية مدة سريانها طبقا لما يتفق عليه الطرفين، وأيضا يجب أن يتم الاتفاق على جهة محايدة للجوء إليها في حالة نشوب أي نزاع بخصوص هذه الاتفاقية وتمسك كل طرف برأيه، وأخيرا من لهم حق التوقيع .

وفي النهاية نستطيع أن نلخص أهم العناصر التي يجب أن تتضمنها الاتفاقية:

- المقدمة
- لغة العقد
- المسئول عن صياغة العقد
- جدولة المواضيع (تقسيم الاتفاقية الى أجزاء)
- إمكانية تعديل بعض بنود الاتفاقية
- مدة سريان الاتفاقية
- تحديد الجهة المحايدة التي يتم اللجوء إليها في حالة وجود نزاع
- تحديد من لهم حق التوقيع على الاتفاقية

أولاً: المقدمة:

إن معظم الاتفاقيات إن لم يكن جميعها تبدأ بمقدمة يتناول فيها تعريف الأطراف المشاركة في العقد، كذلك توضيح الأهداف التي تم الاتفاق عليها، وقد تتضمن المقدمة بعض التعهدات من الأطراف المشاركة في الاتفاقية بالإضافة إلى التأكيد على أهمية المبادئ الأساسية، مثل الحرية النقابية أو الحق في المفاوضة الجماعية أو عدم اللجوء إلى القضاء، أو تتضمن تعهداً من الأطراف بأن ما تشمله هذه الاتفاقية يلغى كل ما سبق الاتفاق عليه، وأشياء أخرى كثيرة ومتعددة حيث لا توجد صيغة واحدة تم الاتفاق عليها بخصوص المقدمة، وإنما هناك صيغ كثيرة ومتعددة.

وهنا تجدر الإشارة بأنه يستحق الاختصار في المقدمة على تعريف الأطراف المشاركة في عملية التفاوض، بالإضافة إلى توضيح الأهداف في شكل فقرات أو أقسام منفصلة ومحددة بالعقد، وذلك باختصار شديد وبدقة ووضوح تامين، وبعيداً عن أي لبس أو استخدام ألفاظ تحمل أكثر من معنى.

ثانياً: لغة العقد:

والمقصود هنا بلغة العقد هو اللغة التي يتحدث بها الأطراف المشاركة في العقد، وهل هي لغة مشتركة أو هناك اختلاف، مثال ذلك (إذا كان أصحاب الأعمال إنجليز وممثلي العمال مصريين) فإن لغة التخاطب هنا إما أن تكون عربية تصحبها ترجمة إنجليزية، أو العكس إما تكون إنجليزية تصحبها ترجمة عربية وفي كل الأحوال ومهما كانت لغة العقد لا بد وأن تكون الكلمات واضحة ومفهومة ولا تحمل أكثر من معنى حتى لا يسمح طرف لطرف آخر بالتلاعب بعد التوقيع على العقد.

ثالثا: المسئول عن صياغة العقد:

يفضل في كل الأحوال أن يكون المسئول عن صياغة العقد هو المستشار القانوني للنقابة مشتركا مع المستشار القانوني لصاحب العمل، بالإضافة الى وجود رئيس فريق التفاوض لمراجعة بنود العقد وهل هذا ما تم الاتفاق عليه أم لا.

رابعا: جدولة المواضيع (تقسيم الاتفاقية الى أجزاء):

لابد من تقسيم بنود الاتفاقية الى جمل وفقرات، وكلما كانت الجمل والفقرات قصيرة كلما كانت أفضل من الجمل والفقرات الطويلة، لأن الجمل الاعترافية التي تدرج في الجمل الطويلة ربما تجعل المعنى مبهما حتى وإن كانت سليمة نحويا، ومن هنا نجد أن تقسيم الاتفاقية الى أجزاء مفيد جدا ويؤدي الى نتائج جيدة بعيدة عن الغموض واللبس.

خامسا: إمكانية تعديل بعض بنود الاتفاقية:

إن وجود بند في الاتفاقية يسمح بتعديل بعض بنودها له مزاياه العديدة، والمثال على ذلك ربما يكون هناك مشاكل ومعوقات وقت توقيع الاتفاقية في عملية التسويق أو التصدير والاستيراد سواء كانت هذه المشاكل اقتصادية أو سياسية ... الخ، وبعد التوقيع على الاتفاقية بفترة، تم حل هذه المشاكل، وبالتالي أصبح من الممكن إعادة التفاوض حول هذا البند، فإذا لم يكن هناك بند في الاتفاقية يسمح بذلك فلن يستطيع المفاوض أن يعيد التفاوض، وبالتالي فإن كتابة بند يسمح بإمكانية تعديل بعض بنود الاتفاقية هام ومفيد للغاية.

سادسا: مدة سريان الاتفاقية:

هذه من النقاط الهامة جدا في الاتفاقية حتى لا يطغى طرف على الطرف الآخر، فلا بد من تحديد مدة الاتفاقية، وذلك لمدة عام أو أكثر، أو أن تكون بدون مدة

محددة (مفتوحة) إلا أن يخطر أحد الطرفين الطرف الآخر برغبته في إعادة فتح باب المفاوضات، وذلك خلال مدة شهر أو شهرين حسب ما يتفق عليه، ولكن الكاتب يحبذ أن تكون مدة الاتفاقية عام، وتجدد تلقائياً لمدة عام آخر إذا لم يطلب أحد الطرفين بفتح باب المفاوضات قبل انتهاء مدة الاتفاقية بشهر.

سابعاً: تحديد الجهة المحايدة التي يتم اللجوء إليها في حالة وجود نزاع:

في بعض الأحيان تنشأ مشاكل بين أطراف عقد الاتفاق حول أحد البنود أو أكثر، أو حول الاتفاقية كلها وغالبا ما يتمسك كل طرف برأيه ويصمم عليه، وهذا يحدث حينما تكون الثقة مفقودة بين الطرفين نتيجة حدوث مشاكل متفرقة ظهرت فيها سوء النية من أحد الأطراف، وفي هذه الحالة لا بد من اللجوء الى طرف ثالث محايد يتسم بالنزاهة، وذلك لعرض أسباب النزاع عليه، ولا بد أن يكون لهذا الطرف علاقة بين طرفي النزاع، وأن يتفقا عليه وفي أغلب الأحيان يكون الطرف الثالث معلوما وله سلطات يستطيع من خلالها إبداء رأيه بوضوح تام.

ثامناً: تحديد من لهم حق التوقيع على الاتفاقية:

دائماً يكون رئيس فريق التفاوض عن العمال، وكذلك رئيس فريق التفاوض عن أصحاب الأعمال ولكن في بعض الأحيان يكون رئيس التفاوض عن أصحاب الأعمال ليس هو صاحب العمل وبالتالي عند التوقيع على الاتفاقية ربما يحضر صاحب العمل ويوقع بنفسه، أو يفوض رئيس فريق التفاوض بالتوقيع نيابة عنه، وفي كل الأحوال لا بد من تحديد من لهم حق التوقيع على الاتفاقية في بداية الاجتماع حتى لا تحدث مشاكل أثناء التوقيع.



الباب الثالث

الإطار القانوني لعلاقات العمل الجماعية

الفصل الأول: التشاور والتعاون

مقدمة

حرصا من الكاتب على أهمية إحاطة القارئ بكافة الأمور المتعلقة بالتفاوض، فقد رأى ضرورة إفراد حيز مناسب لتسليط الضوء على الإطار القانوني لعلاقات العمل الجماعية، لما له من أهمية كبيرة خاصة وأنه يحمل بين جنباته صورة واضحة للعلاقة بين العمال وأصحاب الأعمال هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فقد أفرد قانون العمل رقم 12 لسنة 2003 ثلاثة أبواب كاملة لعلاقات العمل الجماعية للعاملين بالقطاع الخاص بخلاف باب للمفاوضة الجماعية، وذلك من خلال (40 مادة) سوف نقوم باستعراضها لإبراز أهم الجوانب المتعلقة بالعمال ولتكون مرجعا للقيادات النقابية يتم الاسترشاد بها في حالات المفاوضات الجماعية.

وتعتبر علاقات العمل الجماعية من المهام الرئيسية التي توليها الدولة اهتماما مباشرا وتتدخل مباشرة في وضع القوانين والتشريعات التي تساهم في تنظيم علاقات العمل ووضع الضوابط الخاصة باستخدام هذه القوانين، وفي الغالب تغطي هذه القوانين والتشريعات كافة الجوانب المتعلقة بشروط العمل والاستخدام مثل الأجور، ساعات العمل، الإجازات، العلاوات، الرعاية الصحية والاجتماعية، البدلات والحوافز، التأمينات والتعويضات، السلامة والصحة المهنية... الخ.

وهذه القوانين والتشريعات تشمل جميع العاملين في الدولة (حكومة - قطاع عام - قطاع أعمال عام - قطاع خاص - شركات مساهمة وشركات توصية بالأسهم).

التشاور والتعاون

نظم قانون العمل رقم 12 لسنة 2003 إطارا للتشاور والتعاون بين أصحاب الأعمال والعمال وذلك من خلال المواد التالية التي سيتم التعليق عليها:

مادة (145)

يشكل بقرار من رئيس مجلس الوزراء مجلس استشاري للعمل يضم في عضويته ممثلين للجهات المعنية وعددا من ذوي الخبرة وممثلين لكل من منظمات أصحاب الأعمال ومنظمات العمال تختارهم منظماتهم بالتساوي بينهم ويحدد القرار رئيس المجلس ونظام العمل به ويتولى المجلس علي وجه الخصوص ما يلي:

- أ – إبداء الرأي في مشروعات القوانين المتعلقة بعلاقات العمل.
 - ب – إبداء الرأي في اتفاقيات العمل الدولية قبل التوقيع عليها.
 - ج – دراسة الموضوعات ذات الصلة بالعلاقات المهنية والإنتاجية على المستوى القومي.
 - د – اقتراح وسائل توثيق التعاون بين منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال.
 - هـ – اقتراح الحلول المناسبة لاتقاء منازعات العمل الجماعية على المستوى القومي، وعلى الأخص في الأزمات الاقتصادية التي تؤدي إلى توقف بعض المشروعات عن العمل كلياً أو جزئياً.
 - و – إبداء الرأي في الموضوعات التي تعرضها عليه الوزارة المختصة.
- التعليق: تقديراً لأهمية التشاور والتعاون بين منظمات أصحاب الأعمال ومنظمات العمال تنص المادة (145) على أن يشكل بقرار من رئيس مجلس الوزراء مجلس استشاري للعمل يضم في عضويته ممثلين للجهات المعنية

وعددا من ذوي الخبرة وممثلين لكل من منظمات أصحاب الأعمال ومنظمات العمال تختارهم منظماتهم بالتساوي بينهم ويحدد القرار رئيس المجلس ونظام العمل به، وبالرغم من أن المجلس الاستشاري موجود منذ عام 1963 إلا أنه لم يباشر اختصاصه على الوجه الذي كان مرجوا منه، ولم يعقد جلسات تذكر، وفي ظل التحولات الحالية فإن المجلس سيكون له دور محوري ورئيسي في الفترة القادمة والتي تعتمد بصورة أساسية على التشاور والتعاون في كافة المجالات بين طرفي العملية الإنتاجية (العمال – أصحاب الأعمال) .

**قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 970 لسنة 2003
بشأن تشكيل ونظام العمل بالمجلس الاستشاري للعمل**

رئيس مجلس الوزراء: بعد الاطلاع على الدستور،
وعلى قانون العمل الصادر بالقانون رقم 12 لسنة 2003،
وبناء على ما عرضه وزير القوى العاملة والهجرة،

قرر

(المادة الأولى):

ينشأ بوزارة القوى العاملة والهجرة مجلس إستشاري برئاسة وزير القوى
العاملة والهجرة وعضوية كلٍ من:
أولاً: أعضاء ممثلين للجهات المعنية لا تقل درجاتهم عن رئيس إدارة مركزية:
رئيس قطاع ديوان عام وزارة القوى العاملة والهجرة.
رئيس الإدارة المركزية المختص بعلاقات العمل بوزارة القوى العاملة
والهجرة.
رئيس الإدارة المركزية المختص بالعلاقات الدولية بوزارة القوى العاملة
والهجرة.
رئيس الإدارة المركزية المختص بوزارة التأمينات الاجتماعية.
رئيس الإدارة المركزية المختص بوزارة الصناعة والتنمية التكنولوجية.
رئيس الإدارة المركزية المختص بوزارة التعاون الدولي.
ممثل عن المجلس القومي للأجور.

ثانياً: أعضاء من ذوي الخبرة: عدد من ذوي الخبرة يختارهم رئيس المجلس
ثالثاً: أعضاء ممثلين بمنظمات أصحاب الأعمال والعمال
عدد (3) أعضاء يمثلون أصحاب الأعمال تختارهم منظمات أصحاب الأعمال.
عدد (3) أعضاء يمثلون العمال يختارهم الاتحاد العام لنقابات العمال.

(المادة الثانية)

إبداء الرأي في مشروعات القوانين المتعلقة بعلاقات العمل.
إبداء الرأي في اتفاقيات العمل الدولية قبل التوقيع عليها.
مناقشة الأمور ذات الصلة بالعلاقات المهنية والإنتاجية على المستوى القومي.
اقتراح الحلول المناسبة لاتقاء منازعات العمل الجماعية على المستوى القومي
وعلى الأخص في حالة الأزمات الاقتصادية التي تؤدي إلى توقف بعض
المشروعات عن العمل جزئياً.
اقتراح وسائل توثيق التعاون بين منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال.
إبداء الرأي فيما تعرضه عليه وزارة القوى العاملة والهجرة من الموضوعات
المتعلقة بعلاقات العمل.

(المادة الثالثة)

يكون للمجلس أمانة عامة، يصدر بتشكيلها وتحديد اختصاصاتها قرار من
رئيس المجلس.

(المادة الرابعة)

يضع المجلس لائحة لتنظيم سير أعماله تتضمن على الأخص مواعيد اجتماعاته
وطريقة التصويت على قراراته والأغلبية المطلوبة وبدل حضور الجلسات
والمكافآت، وتصدر هذه اللائحة بقرار من رئيس المجلس.

(المادة الخامسة)

يعرض وزير القوى العاملة والهجرة تقريراً عن أعمال المجلس على رئيس الوزراء.

(المادة السادسة)

ينشر هذا القرار في الوقائع المصرية ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره.
صدر برئاسة مجلس الوزراء في 10 ربيع الآخر سنة 1424 هـ
الموافق 10 يونية سنة 2003 م

الفصل الثاني:

اتفاقيات العمل الجماعية

مقدمة

عقد العمل الجماعي أو اتفاقية العمل الجماعية هي اتفاق تنظم بمقتضاه شروط العمل وظروفه بين منظمة نقابية أو أكثر وبين صاحب عمل أو أكثر أو من يستخدمون عمالاً ينتمون إلى تلك المنظمات أو منظمات أصحاب الأعمال بما يكفل شروطاً أو مزايا أو ظروفًا أفضل. ويجوز لصاحب العمل أن ينيب عنه في إبرام العقد اتحاد الصناعات أو الغرفة التجارية أو أية منظمة ينتمي إليها، كما يحق لمنظمات أصحاب الأعمال إبرام هذا العقد ممثلين لأصحاب الأعمال. وقد نص على ذلك قانون العمل رقم 12 لسنة 2003 طبقاً للآتي:

مادة (152)

اتفاقية العمل الجماعية هي اتفاق ينظم شروط وظروف العمل وأحكام التشغيل، ويبرم بين منظمة أو أكثر من المنظمات النقابية العمالية وبين أصحاب عمل أو مجموعة من أصحاب الأعمال أو منظمة أو أكثر من منظماتهم.

التعليق:

الاتفاق الجماعي أو عقد العمل الجماعي هو عبارة عن المحصلة أو الثمرة النهائية للمفاوضة وذلك في حالة وصول أطراف المفاوضة إلى اتفاق مشترك بعد جولة المفاوضات.

وعقد العمل الجماعي هو اتفاق مكتوب تتوصل إليه الأطراف المعنية من خلال جهودهم المشتركة، بعد عدة جولات من المفاوضات تم خلالها مناقشة جميع بنود هذا العقد من كافة الأطراف، وتم تعديل وحذف وإضافة ما تم الاتفاق عليه حتى تم التوصل إلى الصورة النهائية للعقد.

مادة (153)

يجب أن تكون الاتفاقية الجماعية مكتوبة باللغة العربية، وأن تعرض خلال خمسة عشر يوما من تاريخ توقيعها على مجلس إدارة النقابة العامة أو الاتحاد العام لنقابات عمال مصر علي حسب الأحوال المقررة في قانون النقابات العمالية، وتكون الموافقة عليها من أيهما بالأغلبية المطلقة لأعضاء مجلس الإدارة وذلك خلال مدة لا تجاوز ثلاثين يوما من تاريخ توقيع الاتفاقية. ويترتب على تخلف أي شرط من الشروط السابقة بطلان الاتفاقية.

التعليق:

لقد نص المشرع في هذه المادة شرط أن تكون الاتفاقية مكتوبة باللغة العربية والهدف من ذلك هو إثبات ما تم الاتفاق عليه وعدم تنصل أحد الأطراف من ما تم الاتفاق عليه وهذا الشرط يسرى أيضا عند تعديل أى بند من بنود الاتفاقية وإلا كان التعديل باطلا. أيضا أكد المشرع على ضرورة عرض الاتفاقية على مجلس إدارة النقابة العامة أو الاتحاد العام لنقابات عمال مصر ويشترط موافقة الأغلبية المطلقة من أعضاء مجلس إدارة النقابة العامة أو الاتحاد العام لنقابات عمال مصر وذلك خلال مدة لا تجاوز ثلاثين يوما من تاريخ توقيع الاتفاقية. وأكد المشرع على أنه يترتب على تخلف أي شرط من الشروط السابقة بطلان الاتفاقية.

وبالرغم من تحفظنا الشخصي على الفقرة الخاصة بعرض الاتفاقية على مجلس إدارة النقابة العامة أو الاتحاد العام لنقابات عمال مصر حيث أنها تسلب أحد الحقوق الرئيسية للجمعية العمومية للجنة النقابية إلا أنه يمكن تلافى هذا القصور بعرض هذا الاتفاق على الجمعية العمومية بصورة ودية حتى يكتسب إجماع كافة العاملين وهذا في صالح أعضاء مجلس إدارة المنظمة النقابية.

مادة (154)

يقع باطلا كل حكم يرد في الاتفاقية الجماعية يكون مخالفا لأحكام القانون أو النظام العام أو الآداب العامة.
وفي حالة تعارض حكم في عقد العمل الفردي مع حكم مقابل في الاتفاقية الجماعية، يسري الحكم الذي يحقق فائدة أكثر للعامل دون غيره.
التعليق:

في هذه المادة نجد أن المشرع أكد على بطلان كل حكم يرد في الاتفاقية الجماعية يكون مخالفا لأحكام القانون أو النظام العام أو الآداب العامة وأيضا راعى مصلحة العامل وذلك من خلال موافقته على مخالفة قانون العمل طالما كان ذلك في صالح العامل حيث أن الأحكام الواردة بقانون العمل تعتبر الحد الأدنى لحقوق العمال. وفي حالة تعارض حكم في الاتفاقية الجماعية مع حكم في عقد العمل الفردي يسرى الحكم الذي يحقق فائدة أكثر للعامل دون غيره.

مادة (155)

يكون إبرام الاتفاقية الجماعية لمدة محددة لا تزيد على ثلاث سنوات أو للمدة اللازمة لتنفيذ مشروع معين، فإذا زادت المدة في الحالة الأخيرة على ثلاث سنوات تعين على طرفي الاتفاقية التفاوض لتجديدها كل ثلاث سنوات في ضوء ما يكون قد استجد من ظروف اقتصادية واجتماعية.
ويتبع في شأن التجديد الإجراءات الواردة بالمادة (156) من هذا القانون.
التعليق:

نجد أن المشرع في هذه المادة أراد أن يحدد الحد الأقصى لاتفاقية العمل الجماعية بثلاث سنوات أو للمدة اللازمة لتنفيذ مشروع معين ويمكن أن تجدد لفترة أخرى طبقا لما نص عليه الحالة الأخيرة في ضوء ما يكون قد استجد من

ظروف اقتصادية واجتماعية عن طريق التفاوض ويشترط في شأن التجديد
الإجراءات الواردة بالمادة (156) من هذا القانون.

مادة (156)

يتعين على طرفي الاتفاقية سلوك طريق المفاوضة الجماعية لتجديدها قبل
انتهاء مدتها بثلاثة أشهر، فإذا انقضت المدة الأخيرة دون الاتفاق على التجديد
امتد العمل بالاتفاقية مدة ثلاثة أشهر ويستمر التفاوض لتجديدها، فإذا انقضى
شهران دون التوصل إلى اتفاق كان لأي من طرفي الاتفاقية عرض الأمر على
الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ ما يلزم نحو اتباع إجراءات الوساطة وفقا
لأحكام المادة 170 من هذا القانون.

التعليق:

نجد أن المشرع في هذه المادة أراد أن يحدد طرق تجديد الاتفاقية وذلك عن
طريق المفاوضة الجماعية قبل انتهائها بثلاثة أشهر وبالتالي فإذا لم يتم الاتفاق
في خلال هذه الفترة امتد العمل بالاتفاقية مدة ثلاثة أشهر ويستمر التفاوض
لتجديدها ويقوم الطرفان بمواصلة التفاوض خلال الشهرين الأولين لتجديد
الاتفاقية فإذا لم يصل إلى اتفاق كان لأي منهما عرض الأمر على الجهة
الإدارية المختصة لاتخاذ ما يلزم نحو اتباع إجراءات الوساطة وفقا لأحكام
المادة 170 من هذا القانون.

مادة (157)

يلتزم صاحب العمل بأن يضع في مكان ظاهر في محل العمل الاتفاقية الجماعية
متضمنة نصوصها والموقعين عليها وتاريخ إيداعها لدى الجهة الإدارية
المختصة.

التعليق:

ألزم المشرع في هذه المادة صاحب العمل بأن يضع في مكان ظاهر في محل العمل الاتفاقية الجماعية متضمنة نصوصها والموقعين عليها وتاريخ إيداعها لدي الجهة الإدارية المختصة وذلك حتى يتسنى للعمال الاطلاع عليها في كل وقت ومعرفة بنود الاتفاقية وما تضمنته من مزايا أو عيوب. ومتى يتم سريان هذه الاتفاقية، وأيضا معرفة الموقعين على الاتفاقية وهل هم أعضاء فريق التفاوض أم لا، وهل وقع عليها صاحب العمل أم لا.

مادة (158)

تكون الاتفاقية الجماعية نافذة وملزمة لطرفيها بعد إيداعها لدي الجهة الإدارية المختصة ونشر هذا الإيداع بالوقائع المصرية مشتملا على ملخص لأحكام الاتفاقية. وتتولي الجهة الإدارية المختصة قيد الاتفاقية خلال ثلاثين يوما من تاريخ إيداعها لديها ونشر هذا القيد وفقا لأحكام الفقرة الأولى.

ولها خلال المدة المذكورة الاعتراض على الاتفاقية ورفض قيدها وإخطار طرفي الاتفاقية بالاعتراض والرفض وأسبابه، وذلك بكتاب موصي عليه ومصحوب بعلم الوصول. فإذا انقضت المدة المذكورة ولم تقم الجهة الإدارية بالقيد والنشر أو الاعتراض وجب عليها إجراء القيد والنشر وفقا للأحكام السابقة.

التعليق:

في هذه المادة أراد المشرع أن تكون هناك جهة ثالثة تراجع بنود الاتفاقية بعيدا عن أى تأثيرات تكون من شأنها إحداث أضرار لأي طرف من الطرفين قبل أن تصير هذه الاتفاقية ملزمة للطرفين، وهذا حرصا من المشرع وتخوفا لربما وافق أحد الطرفين على التوقيع على هذه الاتفاقية تحت أى إذعان أو مؤثرات

خارجية أو إجراءات من أى نوع من الأنواع، والجهة الإدارية التي تقدم إليها الاتفاقية هي الإدارة العامة لعلاقات العمل بوزارة القوى العاملة. وتتلقى هذه الجهة الاتفاقية فتقوم بقيدها ومراجعتها في ظرف ثلاثين يوما على الأكثر من تاريخ تقديمها إليها وهذه المدة أيضا هي المقررة لتلك الجهة في حالة الاعتراض على الاتفاقية بحيث إذا لم تعترض عليها خلالها يعتبر ذلك موافقة ضمنية منها وتعتبر الاتفاقية بالتالي نافذة. ووجب على الجهة الإدارية إجراء القيد والنشر وفقا للأحكام السابقة.

مادة (159)

إذا رفضت الجهة الإدارية المختصة قيد الاتفاقية وفق حكم المادة السابقة جاز لكل من طرفي الاتفاقية اللجوء الي المحكمة الابتدائية التي يقع بدائرتها محل العمل بطلب القيد وفق الإجراءات المعتادة لرفع الدعوي، وذلك خلال ثلاثين يوما من تاريخ الإخطار بالرفض. فإذا قضت المحكمة بقيد الاتفاقية وجب على الجهة الإدارية المختصة إجراء القيد في السجل الخاص ونشر ملخص الاتفاقية في الوقائع المصرية بلا مصروفات.

التعليق:

تنظم هذه المادة حق طرفي الاتفاقية في اللجوء الى القضاء عند رفض الجهة الإدارية قيد الاتفاقية وذلك وفقا للإجراءات المعتادة لرفع الدعوى خلال ثلاثين يوما من تاريخ الإخطار بالرفض، وتلزم الجهة الإدارية المختصة إجراء القيد في السجل الخاص ونشر ملخص الاتفاقية في الوقائع المصرية بلا مصروفات وذلك إذا قضت المحكمة بقيد الاتفاقية.

مادة (160)

للمنظمات النقابية، وأصحاب الأعمال ومنظماتهم من غير طرفي الاتفاقية الجماعية الانضمام إلى الاتفاقية بعد نشرها بالوقائع المصرية، وذلك بناء على اتفاق بين الطرفين الراغبين في الانضمام ودون حاجة إلى موافقة طرفي الاتفاقية الأصليين. ويكون الانضمام بطلب موقع من الطرفين يقدم إلى الجهة الإدارية المختصة.

التعليق:

نجد في هذه المادة أن المشرع راعى الصالح العام لجموع العمال حيث أن غالباً تتضمن الاتفاقية الجماعية مزايا وشروط أفضل للعمال، وبناء على ذلك أجاز لغير المتعاقدين من المنظمات النقابية أو أصحاب الأعمال أن ينضموا إلى الاتفاقية إذا كان النظام الذي يتضمنه يناسبهم دون حاجة إلى ضرورة موافقة العاقدين الأصليين في الاتفاقية الجماعية وحددت المادة طريقة الانضمام وهي أن تكون بموجب طلب موقع من الطرفين يقدم للإدارة العامة لعلاقات العمل بوزارة القوى العاملة وتتبع في إجراءات قيد الطلب والبيت، نفس الأحكام السابق الإشارة إليها في المادة السابقة.

مادة (161)

على الجهة الإدارية المختصة التأشير على هامش السجل بما يطرأ على الاتفاقية الجماعية من تجديد أو انضمام أو تعديل ونشر ملخص للتأشير في الوقائع المصرية خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ حصوله.

التعليق:

هنا يؤكد المشرع على ضرورة أن تلتزم الجهة الإدارية بالتأشير في سجل قيد العقود بكل تغيير يطرأ سواء كان تجديد أو انضمام أو تعديل ونشر ملخص

للتأشير في الوقائع المصرية خلال خمسة عشر يوما من تاريخ حصوله وذلك للمحافظة على حقوق جميع الأطراف.

مادة (162)

يلتزم طرفا الاتفاقية الجماعية بتنفيذها بطريقة تتفق مع ما يقتضيه حسن النية وأن يمتنعا عن القيام بأي عمل أو إجراء من شأنه أن يعطل تنفيذ أحكامها.

التعليق:

أكد المشرع في هذه المادة على إلزام طرفي الاتفاقية الجماعية بتنفيذها بطريقة تتفق مع ما يقتضيه حسن النية والاعتناع بينهما وأن يمتنعا عن القيام بأي عمل أو إجراء من شأنه أن يعطل تنفيذ أحكامها، وقد جاء هذا الحكم ترديدا للقواعد العامة بحسن النية عند التنفيذ.

مادة (163)

إذا طرأت ظروف استثنائية غير متوقعة ترتب على حدوثها أن تنفيذ أحد الطرفين للاتفاقية أو لحكم من أحكامها أصبح مرهقا وجب على الطرفين سلوك طريق المفاوضة الجماعية لمناقشة هذه الظروف والوصول إلى اتفاق يحقق التوازن بين مصلحتيهما. فإذا لم يصل الطرفين إلى اتفاق كان لأي منهما عرض الأمر على الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ ما يلزم نحو اتباع إجراءات الوساطة وفقا لأحكام المادة (170) من هذا القانون.

التعليق:

في هذه المادة أراد المشرع أن تكون الاتفاقية مرنة حتى لا تحدث مصادمات بين طرفي الاتفاقية في حالة وجود متغيرات جوهرية طرأت خلال سريان الاتفاقية، ولكنه في نفس الوقت وضع شروطا لذلك تتلخص في الآتي: -

- (1) أن يكون لطالب الجلوس للتفاوض صفة في الاتفاقية أى أحد طرفيها (صاحب العمل أو من يمثله- المنظمة النقابية).
- (2) أن يكون ذلك عن طريق المفاوضة الجماعية.
- (3) أن تطرأ على الاتفاقية ظروف أو متغيرات استثنائية جوهرية تبرر طلب الجلوس للتفاوض.
- (4) اللجوء الى الجهة الإدارية المختصة إذا لم يتم الاتفاق بين طرفي الاتفاقية. وهنا نجد المشرع قد ركز على موضوع التفاوض كأساس لحل أى مشاكل أو معوقات حتى يعطى فرصة لطرفي الاتفاقية للجلوس على مائدة المفاوضات وطرح الموضوع للتفاوض، ولم يتوقف المشرع عند هذا الحد بل ترك فرصة أخرى لدخول الوسيط وهو الجهة الإدارية للتوفيق بين الطرفين وفقاً لأحكام المادة (170) من هذا القانون وهو بذلك يحاول أن يصل بطرفي العملية التفاوضية الى نقطة تلاقى حتى تستمر العلاقة بصورة طيبة، والتفاوض هو المحور الأساسى الذي بنى على أساسه مواد هذا القانون.

مادة (164)

لكل من طرفي الاتفاقية الجماعية وكذلك لكل ذي مصلحة من العمال أو أصحاب الأعمال أن يطلب الحكم بتنفيذ أي من أحكامها أو بالتعويض عن عدم التنفيذ وذلك على الممتنع عن التنفيذ أو المخالف للالتزامات الواردة بالاتفاقية، ولا يحكم بالتعويض على المنظمة النقابية أو منظمة أصحاب الأعمال إلا إذا كان التصرف الذي ترتب عليه الضرر الموجب للتعويض قد صدر عن مجلس إدارة المنظمة أو الممثل القانوني لها.

التعليق:

أجازت هذه المادة لكل من طرفى الاتفاقية الجماعية وكذلك لكل عامل أو صاحب عمل مرتبط بها، أن يطلب الحكم بتنفيذ أحكامها أو التعويض عن عدم التنفيذ على الطرف أو الشخص الممتنع عن التنفيذ أو المخالف للالتزامات الواردة بالاتفاقية، ولا يحكم بالتعويض على المنظمة النقابية أو منظمة أصحاب الأعمال إلا إذا كان التصرف الذي ترتب عليه الضرر الموجب للتعويض قد صدر عن مجلس إدارة المنظمة أو الممثل القانوني لها.

مادة (165)

للمنظمة النقابية ولمنظمات أصحاب الأعمال التي تكون طرفا في الاتفاقية الجماعية أن ترفع لمصلحة أي عضو من أعضائها جميع الدعاوى الناشئة عن الإخلال بأحكام الاتفاقية، وذلك دون حاجة إلى توكيل منه بذلك. ويجوز للعضو الذي رفعت الدعوى من المنظمة لمصلحته أن يتدخل فيها، كما يجوز له رفع هذه الدعوى ابتداء مستقلا عنها.

التعليق:

بالرغم من أن قانون النقابات العمالية رقم 35 لسنة 1976 وتعديلاته قد نص في عدة مواد على أن المنظمات النقابية لها بحكم القانون حق الدفاع عن مصالح عمالها المنتمين إليها فهي وكيلة عنهم في ذلك فقد أكدت المادة (165) من قانون العمل على ذلك وبالتالي أراد المشرع أن يعطى للمنظمات النقابية الحرية والسرعة في الدفاع عن حقوق عمالها دون حاجة الى تفويض أو توكيل منهم. ومن مبدأ التوازن والتساوي في الحقوق والواجبات بين طرفى العملية التفاوضية أعطى المشرع نفس الحق لمنظمات أصحاب الأعمال في رفع جميع الدعاوى الناشئة عن الإخلال بهذه الاتفاقية وذلك لمصلحة أى عضو من

أعضائها دون حاجة الى توكيل منه بذلك ويجوز لهذا العضو التدخل في الدعوى المرفوعة منها كما يجوز له رفع هذه الدعوى مستقلا عنها.

مادة (166)

تخضع المنازعات الخاصة بأي حكم من أحكام الاتفاقية الجماعية للإجراءات التي يتفق عليها الطرفان في الاتفاقية. فإذا لم ترد هذه الإجراءات في الاتفاقية، خضعت تلك المنازعات للأحكام الخاصة بتسوية منازعات العمل الجماعية الواردة في الباب الرابع من الكتاب الرابع من هذا القانون.

التعليق:

ومن الأحكام المستحدثة أن تخضع المنازعات الخاصة بأي حكم من أحكام الاتفاقية للإجراءات الواردة بها، فإذا لم تتضمن الاتفاقية هذه الإجراءات خضعت المنازعة للأحكام الخاصة بتسوية منازعات العمل الجماعية الواردة في الباب الرابع من الكتاب الرابع من هذا القانون.

مادة (167)

تقوم الوزارة المختصة بإنشاء وحدة إدارية تختص بشئون المفاوضات والاتفاقيات الجماعية ومراقبة تطبيقها.

ويصدر الوزير المختص بالاتفاق مع منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال قرارا يحدد فيه مستويات التفاوض الجماعي وموضوعاته والإجراءات التي تتبع في شأنه على المستويين القومي والإقليمي والمستويات الأدنى. ويصدر الوزير المختص قرارا يتضمن عقد عمل جماعي نموذجي يسترشد به أطراف المفاوضة.

التعليق:

ألزم المشرع في هذه المادة وزارة القوى العاملة والهجرة بإنشاء وحدة إدارية تختص بشئون المفاوضات والاتفاقيات الجماعية ومراقبة تطبيقها وذلك تمشيا مع الأهمية التي سنتكسبها اتفاقيات العمل الجماعية في ظل التطورات الاقتصادية التي تشهدها مصر. كما كلف المشرع الوزير المختص بالاتفاق مع منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال بإصدار قرارا يحدد فيه مستويات التفاوض الجماعي وموضوعاته والإجراءات التي تتبع في شأنه على المستويين القومي والإقليمي والمستويات الأدنى. بالإضافة الى إصدار الوزير المختص قرارا يتضمن عقد عمل جماعي نموذجي يسترشد به أطراف المفاوضات. وربما ترجع أهمية وجود عقد عمل جماعي نموذجي يسترشد به أطراف المفاوضات الى حداثة عملية المفاوضات الجماعية بين طرفي العملية الإنتاجية (أصحاب الأعمال – العمال) خاصة في الشركات التي تم تخصيصها والتي كانت في الماضي تعمل تحت قانون القطاع العام أو قطاع الأعمال العام، حيث أن المفاوضات الجماعية كانت شيء هامشيا بالنسبة لها.

الفصل الثالث:

منازعات العمل الجماعية

مقدمة

علاقات العمل مثلها مثل غيرها من العلاقات الإنسانية الأخرى، تنطوي على العديد من صور الخلاف والنزاع.

وهذه النزاعات أو الخلافات التي من المتوقع حدوثها من وقت لآخر بين أطراف علاقة العمل (العمال-أصحاب الأعمال)، تعتبر أمرا عاديا جدا لا بد من حدوثه، ولكم يجب أن يتم حل هذه الخلافات أو النزاعات بطريقة سريعة حتى لا تتفاقم ويصعب السيطرة عليها، ومن الممكن حدوث هذه الخلافات أثناء تطبيق عقد الاتفاق الجماعي الذي تم التوصل إليه، بسبب عدم فهم المواد، أو بسبب اختلاف وجهات النظر في تفسير بعض النصوص الواردة بالعقد الجماعي.

وعلى ذلك فقد أفرد المشرع بعض نصوص المواد التي تنظم القواعد والإجراءات التي في ظلها يتم حسم النزاعات بطريقة سلسة وبسيطة ومنظمة تؤدي في النهاية الى تحسين العلاقة بين الإدارة والنقابة من جانب، وإحساس العامل بالحماية والاطمئنان من جانب آخر، نظرا لوجود آلية محددة للتعامل مع مشاكله وشكواه. وسوف نستعرض نصوص هذه المواد والتعليق عليها لنوضح أهميتها في تسوية المنازعات

مادة (168)

مع عدم الإخلال بحق التقاضي تسري أحكام هذا الباب على كل نزاع يتعلق بشروط العمل أو ظروفه أو أحكام الاستخدام ينشأ بين صاحب عمل أو مجموعة من أصحاب الأعمال وبين جميع العمال أو فريق منهم.

التعليق:

لقد أفرد المشرع من خلال هذا الباب طرق وأساليب التسوية الودية والتحكيم وفي هذه المادة نجد أنه اشترط لكي تسري أحكام هذا الباب فإنه لا بد أن يكون النزاع أو الخلاف خاصا بالعمل أو بشروطه أو أحكام الاستخدام، أى أن يكون بسبب ارتباط الطرفين بعقد عمل سواء كان فرديا أو مشتركا وسواء كانت المنازعة قانونية بحتة أم كانت اقتصادية، وأيضا اشترط أن يكون النزاع أو الخلاف جماعيا فلا يسرى نظام التسوية الودية في منازعات العمل إذا كانت فردية.

مادة (169)

إذا ثار نزاع مما نص عليه في المادة السابقة وجب على طرفيه الدخول في مفاوضة جماعية لتسويته وديا.

التعليق:

اتساقا مع الهدف الأساسى للمشرع من ضرورة خضوع جميع المشاكل والمنازعات التي تنشأ بين طرفى العملية الإنتاجية (أصحاب الأعمال- العمال) الى لغة التفاوض، إدراكا الى أهمية الوصول عن طريق التفاوض الى حلول ترضى كل الأطراف، وأيضا في حالة تعثر أو فشل المفاوضات فإن الآثار السلبية تكون بسيطة للغاية مقارنة بالآثار الناتجة عن اللجوء للمحاكم أو خلافه. كما أن المفاوضة الجماعية في الغالب لا تخضع لأية شروط ملزمة أو نظم محددة فيجوز أن يحتكم الطرفان الى القانون أو لائحة أو عرف أو عادة أو الى مبادئ العدالة وبناء على ذلك. ففي هذه المادة نجد المشرع ألزم طرفى النزاع على الجلوس حول مائدة المفاوضات وإجراء المفاوضة الجماعية وذلك بهدف إعطاء فرصة لطرفى النزاع لحل المشكلة بالأسلوب الودي قبل اللجوء الى

مرحلة التحكيم أو الى ساحات المحاكم هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن هذا الأسلوب هو الأمثل للحفاظ على استقرار علاقات العمل بين طرفى الإنتاج.

مادة (170)

إذا لم تتم تسوية النزاع كلياً خلال ثلاثين يوماً من تاريخ بدء المفاوضات جاز للطرفين أو لأحدهما أو لمن يمثلهما التقدم بطلب إلى الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ إجراءات الوساطة.

التعليق:

هنا نجد المشرع مازال يستخدم جميع الأساليب والطرق التي تحافظ على العلاقة بين الطرفين المتنازعين ومحاولة إيجاد وسائل وطرق لتقريب وجهتي النظر، فلذلك أعطى للطرفين أو لأي طرف منهما أو لمن يمثلهما الحق في اللجوء إلى الجهة الإدارية المختصة لاتخاذ إجراءات الوساطة إذا لم تتم تسوية النزاع كلياً خلال ثلاثين يوماً من تاريخ بدء المفاوضات، وهنا لا بد أن يتسم ممثل الجهة الإدارية بالحياد التام واللباقة وحسن التصرف والمقدرة على تقريب وجهتي نظر طرفى النزاع بحيث يستطيع في النهاية إقناعهما على الوصول الى اتفاق.

مادة (171)

تعد في الوزارة المختصة قائمة بالوسطاء يصدر بها قرار من الوزير المختص بالتشاور مع الاتحاد العام لنقابات عمال مصر ومنظمات أصحاب الأعمال. ويصدر بتحديد شروط القيد في قائمة الوسطاء قرار من الوزير المختص.

التعليق:

نظراً لأهمية الدور الذي سيلعبه الوسيط في عمليات المفاوضات الجماعية، فهنا لا بد من توافر مواصفات وشروط معينة لا بد أن يتمتع بها هذا الوسيط، وقد

أورد المشرع في المادة (172) بعض هذه الشروط التي يجب أن تتوفر في الوسيط. ولذلك نجد المشرع في المادة الحالية وبالرغم من أنه كلف الوزارة المختصة بإعداد قائمة بالوسطاء إلا أنه اشترط على الوزير المختص أن يتشاور مع الاتحاد العام لنقابات عمال مصر ومنظمات أصحاب الأعمال على الأسماء الواردة بهذه القائمة، ويمكن القول بأنه لا بد من موافقة طرفي العملية التفاوضية على أسماء الوسطاء قبل الإعلان عنها وذلك حتى لا يحدث شكوك من أحد الطرفين في أي وسيط تكون نتيجتها فشل العملية التفاوضية وفشل إجراءات الوساطة.

مادة (172)

يجب أن تتوافر في وسيط النزاع الذي يتم اختياره من قائمة الوسطاء:

أ – أن يكون ذا خبرة في موضوع النزاع.

ب – ألا يكون له مصلحة في النزاع.

ج – ألا يكون قد سبق اشتراكه بأية صورة في بحث النزاع أو محاولة تسويته وتحدد الجهة الإدارية المختصة بمناسبة كل نزاع الجهة أو الجهات التي تتحمل نفقات الوساطة، والمدة التي يتعين خلالها على الوسيط إنهاء مهمته، بحد أقصى خمسة وأربعون يوماً.

التعليق:

في هذه المادة حدد المشرع بعض الشروط التي يجب أن تتوفر في الوسيط، أهمها وجود خبرة في موضوع النزاع، ويشترط ألا يكون له مصلحة في النزاع، كذلك لا يكون قد سبق اشتراكه بأية صورة في موضوع النزاع أو محاولة تسويته وهذا لا يمنع بالتالي من وضع شروط أخرى من أي جهة من الجهات التي لها علاقة بالنزاع ويجب أن تتوفر في الوسيط. ولكن المشرع ترك

موضوع تحديد الجهة التي تتحمل نفقات الوساطة الى الجهة الإدارية، وفى رأينا الشخصي فإنه كان يجب تحديد الجهة أو الجهات التي تتحمل نفقات الوساطة في هذه المادة ولتكن مناصفة بين الطرفين أو على حساب من يطلب اللجوء الى الوسيط في حالة إذا كان أحد الطرفين، وذلك حتى لا يعطى فرصة لخلق مشكلة قبل أن تبدأ عملية الوساطة. وفى نهاية الفقرة الأخيرة أكد المشرع على ضرورة إنهاء عملية الوساطة في مدة أقصاها خمسة وأربعون يوما، وحسن فعل المشرع ذلك حتى لا تمتد عملية الوساطة فترة طويلة تؤدى الى عكس الهدف المرجو منها.

مادة (173)

يقوم الطرفان باختيار الوسيط من بين المقيدين في قائمة الوسطاء والمنصوص عليها في المادة (171) من هذا القانون، وإبلاغ الجهة الإدارية المختصة به، وذلك خلال ثمانية أيام من تاريخ تقديم الطلب، وتتولي هذه الجهة إخطار الوسيط الذي وقع عليه الاختيار.

فإذا تبين لهذه الجهة فقدان الوسيط المختار لأي شرط من الشروط المنصوص عليه في المادة (172) من هذا القانون أو انقضت المدة المشار إليها في الفقرة السابقة دون قيام الطرفين باختيار الوسيط تولت الجهة الإدارية المختصة تعيينه من بين المقيدين في القائمة المشار إليها وذلك خلال العشرة أيام التالية.

التعليق:

في هذه المادة ينص المشرع على قيام الطرفان باختيار الوسيط من بين المقيدين في قائمة الوسطاء والمنصوص عليها في المادة (171) من هذا القانون، وإبلاغ الجهة الإدارية المختصة به، وذلك خلال ثمانية أيام من تاريخ تقديم الطلب، وتتولي هذه الجهة إخطار الوسيط الذي وقع عليه الاختيار. وهذا يؤدى الى

سرعة البت في النزاع ووضع الحلول المناسبة وطرحها على طرفي النزاع من خلال الوسيط. ولكن في الفقرة الثانية من هذه المادة يورد المشرع بأنه (إذا تبين لهذه الجهة فقدان الوسيط المختار لأي شرط من الشروط المنصوص عليه في المادة (172) من هذا القانون) أو انقضت المدة المشار إليها في الفقرة السابقة دون قيام الطرفين باختيار الوسيط تولت الجهة الإدارية المختصة تعيينه من بين المقيدین في القائمة المشار إليها وذلك خلال العشرة أيام التالية. وهذا يؤدي الى إهدار حق الطرفين في اختيار الوسيط خاصة في الجزء الخاص بفقدان الوسيط لأي شرط من الشروط المنصوص عليه في المادة (172) لأن الطرفين قاما باختيار هذا الوسيط من بين المقيدین في قائمة الوسطاء وربما يكون هذا الوسيط غير مستوفى الشروط لأي سبب من الأسباب وبالتالي كان يجب إعطاء الطرفين فرصة أخرى في اختيار الوسيط. ويكون حق الجهة الإدارية في اختيار الوسيط عن طريقها من بين المقيدین في القائمة المشار إليها وذلك خلال العشرة أيام التالية. في حالة انقضاء مدة الثمانية أيام دون قيام الطرفين باختياره.

مادة (174)

تبدأ مهمة الوسيط من تاريخ إخطار الجهة الإدارية المختصة له باختياره أو تعيينه ويرفق بالإخطار الأوراق الخاصة بالنزاع.

وعلى الوسيط إنجاز مهمته خلال المدة المحددة له تطبيقاً لحكم المادة (172) من هذا القانون، وله أن يستعين في أداء مهمته بمن يلزم من ذوي الخبرة.

التعليق:

في هذه المادة أراد المشرع أن يؤكد على أهمية سرعة إنجاز الوسيط لمهمته فحدد بدء مهمته فور تاريخ إخطاره من قبل الجهة الإدارية المختصة ووصول الأوراق الخاصة بالنزاع إليه، وبالتالي فعلى الوسيط سرعة إنهاء مهمته في

المهلة المحددة له بحد أقصى خمسة وأربعون يوماً. وقد حرص المشرع على إعطاء بعض الصلاحيات للوسيط فأجاز له الاستعانة في أداء مهمته بمن يلزم من ذوي الخبرة.

مادة (175)

للسيط كافة الصلاحيات في سبيل فحص النزاع والإلمام بعناصره، وله على وجه الخصوص سماع طرفي النزاع والاطلاع على ما يلزم من مستندات، وعلى الطرفين تقديم ما يطلبه الوسيط من البيانات والمعلومات التي تعينه على أداء مهمته.

التعليق:

أكد المشرع في هذه المادة على إعطاء الوسيط كافة الصلاحيات في سبيل فحص النزاع والإلمام بعناصره، كالاستماع الى طرفي النزاع وهذا من الأشياء الهامة جدا للوسيط لأن سماعه لطرفي النزاع يؤدي الى توضيح الرؤية للوسيط بوجهة نظر كل طرف، ونقاط الاتفاق ونقاط الخلاف وبالتالي يستطيع وضع تصوره لكيفية بدء إجراءات الوساطة، هذا بالإضافة الى إمكانية الاطلاع على المستندات والبيانات والمعلومات التي يحدد الوسيط من خلالها مدى أحقية كل طرف من الطرفين فيما يطالب به. وبالتالي فإن المشرع يحاول جاهدا من خلال هذه المادة تسهيل مأمورية الوسيط ووضع كافة الأدوات معه التي تساعد على إنجاز مهمته بالصورة المطلوبة وفي الوقت المحدد.

مادة (176)

على الوسيط أن يبذل مساعيه للتقريب بين وجهات نظر طرفي النزاع، فإذا لم يتمكن من تحقيق ذلك كان عليه أن يقدم للطرفين كتابة ما يقترحه من توصيات لحل النزاع.

التعليق:

في هذه المادة يؤكد المشرع على ضرورة أن يبذل الوسيط مساعيه للتقريب بين وجهات نظر طرفي النزاع خاصة وأن جميع الصلاحيات قد تم منحها له بموجب المادتين السابقتين. وفي حالة عدم مقدرته على تحقيق ذلك كان عليه أن يقدم للطرفين كتابة ما يقترحه من توصيات لحل النزاع. ويهدف المشرع من تقديم الوسيط لمقترحاته كتابة الى طرفي النزاع الى محاولة إبلاغ الطرف المتشدد بضرورة أن يتعاون من أجل الوصول الى نقاط تلاقى، لأنه في حالة إصراره سيكون المقترح الذي قدمه الوسيط هو رأيه الذي سيقوم بتقديمه الى الجهة المختصة.

مادة (177)

إذا قبل الطرفان التوصيات التي قدمها الوسيط أو بعضها وجب إثبات ذلك في اتفاقية يوقعها الطرفان والوسيط. ويجب أن يكون رفض الطرفين أو أحدهما للتوصيات المشار إليها كلها أو بعضها مسببا، ويجوز للوسيط في هذه الحالة إعطاء مهلة أقصاها ثلاثة أيام لمن رفض التوصيات للعدول عن الرفض، وذلك قبل أن يقدم الوسيط تقريره إلى الجهة الإدارية المختصة.

التعليق:

في هذه المادة يؤكد المشرع على ضرورة إثبات نقاط الاتفاق ونقاط الخلاف على التوصيات التي قدمها الوسيط لطرفي النزاع وذلك كتابة في اتفاقية يقوم بالتوقيع عليها طرفي النزاع، مع ضرورة إثبات أسباب رفض الطرفين أو أحدهما للتوصيات المشار إليها كلها أو بعضها، وذلك بهدف معرفة رأى الطرف الراض للتوصيات ربما يكون له حق في هذا الرفض، ولكن في حالة عدم وجود أسباب منطقية للرفض يجوز للوسيط في هذه الحالة إعطاء مهلة

أقصاها ثلاثة أيام لمن رفض التوصيات للعدول عن الرفض، ويهدف المشرع من ذلك الى إعطاء الفرصة للطرف الراض لمراجعة موقفه بناء على ما توصل إليه الوسيط، وذلك قبل أن يقدم الوسيط تقريره إلى الجهة الإدارية المختصة.

مادة (178)

على الوسيط أن يقدم خلال أسبوع من تاريخ انتهاء المهلة المشار إليها في المادة السابقة تقريراً للجهة الإدارية المختصة يتضمن ملخصاً للنزاع وبياناً مسبباً بالتوصيات التي انتهى إليها وما تم من قبول أو رفض لها من الطرفين أو من أحدهما وأسباب الرفض.

التعليق:

تأكيداً على حرص المشرع من إنهاء إجراءات الوساطة في أسرع وقت فقد حدد للوسيط فترة لا تتجاوز أسبوع من تاريخ انتهاء المهلة المشار إليها في المادة السابقة لكي يقدم تقريراً للجهة الإدارية المختصة يتضمن ملخصاً للنزاع وبياناً مسبباً بالتوصيات التي انتهى إليها وما تم من قبول أو رفض لها من الطرفين أو من أحدهما وأسباب هذا الرفض.

مادة (179)

إذا لم يقبل الطرفان أو أحدهما التوصيات التي قدمها الوسيط، كان لأي منهما أن يتقدم إلى الجهة الإدارية المختصة بطلب اتخاذ إجراءات التحكيم.

التعليق:

تأكيداً على حق كل طرف من طرفي النزاع في اللجوء إلى إجراءات التحكيم فقد نصت هذه المادة على حق طرفي النزاع أو أحدهما في حالة رفض

التوصيات التي قدمها الوسيط كان لأي منهما أن يتقدم إلى الجهة الإدارية المختصة بطلب اتخاذ إجراءات التحكيم.

مادة (180)

يجب أن يكون طلب التحكيم المقدم من صاحب العمل موقعا منه أو من وكيله المفوض. فإذا كان الطلب من العمال وجب تقديمه من رئيس اللجنة النقابية. إن وجدت - أو من النقابة العامة المختصة، وذلك كله بعد موافقة مجلس إدارة النقابة العامة. وتتولي الجهة الإدارية المختصة إحالة ملف النزاع إلى هيئة التحكيم، وذلك خلال يومين من تاريخ تقديم الطلب.

التعليق:

اشترط المشرع هنا على ضرورة توقيع صاحب العمل شخصيا أو من وكيله المفوض إذا كان هو مقدم الطلب، كذلك بالنسبة للعمال المنتمين الى منظمة نقابية يقدم الطلب من رئيس المنظمة النقابية بعد موافقة مجلس إدارة النقابة العامة أما العمال الغير منتمين الى منظمة نقابية يتم تقديم الطلب بواسطة النقابة العامة المختصة بعد موافقة مجلس إدارة النقابة العامة. وأكد المشرع على سرعة البت في هذا الطلب بإلزام الجهة الإدارية المختصة إحالة ملف النزاع إلى هيئة التحكيم، وذلك خلال يومين من تاريخ تقديم الطلب.

مادة (181)

لأي من طرفي النزاع في المنشآت الاستراتيجية والحيوية المشار إليها في المادة (194) من هذا القانون - عند عدم تسوية النزاع وديا من خلال المفاوضة - أن يطلب من الجهة الإدارية المختصة إحالته مباشرة إلى هيئة التحكيم وذلك دون سلوك سبيل الوساطة، ويجب أن يرفق بالطلب مذكرة شارحة لموضوع النزاع.

وعلى الجهة الإدارية المختصة إحالة النزاع إلى هيئة التحكيم خلال أسبوع على الأكثر من تاريخ تقديم طلب التحكيم.

التعليق:

في هذه المادة قرر المشرع أن تستثنى المنشآت الاستراتيجة والحيوية التي يحظر فيها الإضراب من المرور بمرحلة الوساطة. وبمقتضى ذلك أنه في هذه المنشآت إذا لم تتم تسوية النزاع وديا من خلال المفاوضة كان لأي منهما أن يطلب- مذكرة شارحة لموضوع النزاع- من الجهة الإدارية المختصة إحالته إلى هيئة التحكيم، وتكون هذه الإحالة خلال أسبوع على الأكثر من تاريخ تقديم الطلب. ويلاحظ لهذه المنشآت أن المشرع احتفظ للتحكيم فيها بالطابع الإجباري الذي كان واردا بالنسبة لكافة المنشآت في ظل القانون 137 لسنة 1981 مع التأكيد على أن هذه الصورة من صور التحكيم الإجباري (بالنسبة لهذا النوع من المنشآت) يتفق ومستويات العمل الدولية. (المذكرة الإيضاحية).

مادة (182)

تشكل هيئة التحكيم من:

(1) إحدى دوائر محاكم الاستئناف التي تحددها الجمعية العمومية لكل محكمة في بداية كل سنة قضائية، والتي يقع في دائرة اختصاصها المركز الرئيسي للمنشأة وتكون لرئيس هذه الدائرة رئاسة الهيئة.

(2) محكم عن صاحب العمل.

(3) محكم عن التنظيم النقابي تختاره النقابة العامة المعنية.

(4) محكم عن الوزارة المختصة يختاره الوزير المختص.

وعلى كل من صاحب العمل والتنظيم النقابي والوزارة المختصة أن يختار محكما احتياطيا يحل محل المحكم الأصلي عند غيابه.

التعليق:

في هذه المادة نجد المشرع قد ألزم بضرورة وجود محكم عن صاحب العمل ومحكم عن التنظيم النقابي تختاره النقابة العامة المعنية ومحكم عن الوزارة المختصة يختاره الوزير المختص والوزارة المختصة هي وزارة القوى العاملة والهجرة حيث أنها ووحداتها في المديرية يقع على عاتقها الدور الأكبر في نظام التحكيم في منازعات العمل كما أن لها دورها الرئيسي في التوفيق وفقاً لأحكام القانون. وقد أكد المشرع على ضرورة وجود محكم احتياطي لكل من محكم صاحب العمل ومحكم التنظيم النقابي يحل محل المحكم الأصلي عند غيابه، وقد قصد بذلك تلافى إرجاء الجلسات في حالة غياب المحكم الأصلي.

مادة (183)

تتولى نظر النزاع هيئة التحكيم التي يقع في دائرة اختصاصها المركز الرئيسي للمنشأة، وتطبق فيما لم يرد بشأنه نص خاص في هذا الباب أحكام قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية، وقانون المرافعات المدنية والتجارية.

التعليق:

وقد جاء نص المادة 183 مطابقاً للقواعد العامة وما يجري عليه العمل من حيث الاختصاص في حالة تعدد فروع المنشأة إذ يكون الاختصاص المحلي لهيئة التحكيم التي يقع في دائرتها المركز الرئيسي للمنشأة، وتطبق هيئة التحكيم فيما لم يرد بشأنه نص خاص أحكام قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية، وقانون المرافعات المدنية والتجارية.

مادة (184)

يحدد رئيس هيئة التحكيم جلسة لنظر النزاع لا يجاوز ميعادها خمسة عشر يوماً من تاريخ ورود ملف النزاع إلى الهيئة، ويخطر أعضاء الهيئة وممثل الوزارة المختصة وطرفا النزاع بالجلسة المحددة قبل ثلاثة أيام على الأقل من تاريخها بكتاب موصي عليه بعلم الوصول.

التعليق:

يحدد رئيس هيئة التحكيم جلسة لنظر النزاع في مدة لا تجاوز خمسة عشر يوماً من تاريخ ورود ملف النزاع إلى الهيئة من الجهة الإدارية، ويقوم بإخطار أعضاء الهيئة وممثل الوزارة المختصة وطرفي النزاع بالجلسة المحددة قبل ثلاثة أيام على الأقل من انعقادها بكتاب موصي عليه بعلم الوصول. ويهدف المشرع من تحديد المواعيد الحث على سرعة الفصل في النزاع.

مادة (185)

يحلف المحكم قبل مباشرة عمله اليمين أمام رئيس هيئة التحكيم بأن يؤدي مهمته بالذمة والصدق.

التعليق:

حلف اليمين مسألة جوهرية وفي حالة إغفال حلف اليمين تبطل الإجراءات وكذلك يبطل الحكم لأن الأعضاء لهم صوت في المداولات ويعتبرون بمثابة قضاة، ويصح إثبات هذا الإجراء بمحضر جلسة أول نزاع يعرض على الهيئة دون ما حاجة إلى تكرار لإثباته بمحضر كل نزاع تال، كما يصح أن يكون له محضر خاص قائم بذاته.

مادة (186)

تفصل هيئة التحكيم في النزاع المعروض عليها في مدة لا تجاوز شهرا من بدء نظره، وللهيئة أن تقرر سماع الشهود وندب أهل الخبرة ومعاينة محال العمل والاطلاع على جميع المستندات الخاصة بالنزاع واتخاذ الإجراءات التي تمكنها من الفصل فيه.

التعليق:

حث المشرع هيئة التحكيم على سرعة الفصل في النزاع المعروض عليها وحدد لها مدة لا تجاوز شهرا من تاريخ الجلسة الأولى، على أن تأخر هيئة التحكيم في الفصل في النزاع لا يترتب عليه بطلان قرارها الذي تصدره بعد هذه المدة. ولهيئة التحكيم ما للمحكمة من صلاحيات من حيث سماع الشهود وندب أهل الخبرة ومعاينة المصانع ومحال العمل على الطبيعة والاطلاع على جميع المستندات والأوراق الخاصة بالنزاع واتخاذ الإجراءات التي تمكنها من الفصل فيه بعد أن تكون قد تكونت عقيدتها.

مادة (187)

تطبق هيئة التحكيم القوانين المعمول بها، فإذا لم يوجد نص تشريعي يمكن تطبيقه حكم القاضي بمقتضي العرف، فإذا لم يوجد فبمقتضي مبادئ الشريعة الإسلامية، فإذا لم توجد فبمقتضي مبادئ القانون الطبيعي وقواعد العدالة وفقا للحالة الاقتصادية والاجتماعية السائدة في منطقة المنشأة. ويصدر الحكم بأغلبية الآراء، فإذا تساوت يرجح الجانب الذي منه الرئيس ويكون مسببا ويعتبر بمثابة حكم صادر عن محكمة الاستئناف بعد تذييله بالصيغة التنفيذية.

التعليق:

في هذه المادة طبق المشرع ما هو وارد في القانون المدني من أنه إذا لم يوجد نص تشريعي يمكن تطبيقه حكم القاضي بمقتضى العرف، فإذا لم يوجد بمقتضى مبادئ الشريعة الإسلامية، فإذا لم توجد بمقتضى مبادئ القانون الطبيعي وقواعد العدالة (مادة 2/1 مدنى) وكل ذلك وفقا للحالة الاقتصادية السائدة في منطقة المنشأة. ويصدر قرار هيئة التحكيم بأغلبية الآراء فإذا تساوت يرجح الجانب الذي منه الرئيس، ويجب أن يكون مسببا شأنه شأن أى حكم قضائي وقد اعتبره القانون بمثابة حكم صادر عن محكمة الاستئناف المختصة بعد تذييله بالصيغة التنفيذية.

مادة (188)

على هيئة التحكيم إعلان كل من طرفي النزاع بصورة من الحكم بكتاب مسجل موصي عليه مصحوبا بعلم الوصول، وذلك خلال ثلاثة أيام من تاريخ صدوره. وترسل الهيئة ملف النزاع بعد إخطار طرفيه إلى الجهة الإدارية المختصة لقيود منطوق الحكم في سجل خاص، ويكون لكل ذي شأن حق الحصول على صورة من هذا الحكم. ولكل من طرفي النزاع أن يطعن في الحكم أمام محكمة النقض. وتتبع في الإعلان والظعن الشروط والأوضاع والإجراءات المقررة في قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية.

التعليق:

بعد صدور حكم هيئة التحكيم أوجبت هذه المادة على ضرورة أن تعلن هيئة التحكيم طرفي النزاع بصورة من الحكم بكتاب مسجل موصي عليه مصحوبا بعلم الوصول، وذلك خلال ثلاثة أيام من تاريخ صدوره وهذا الميعاد تنظيمي لا يترتب على الإعلان بعد فواته أى بطلان، وعقب انتهاء الفصل في النزاع

وصدور قرار هيئة التحكيم وإعلانه ترسل الهيئة ملف النزاع بعد إخطار طرفيه إلى الجهة الإدارية المختصة لقيّد منطوق الحكم في سجل خاص، ويكون لكل ذي شأن حق الحصول على صورة من هذا الحكم. ولكل من طرفي النزاع أن يطعن في الحكم أمام محكمة النقض، ولا يجوز الطعن في الحكم الصادر من هيئة التحكيم إلا أمام محكمة النقض وفي الأحوال الآتية فقط: -

1- إذا كان الحكم المطعون فيه مبنيًا على مخالفة للقانون أو خطأ في تطبيقه أو في تأويله.

2- إذا وقع بطلان في الحكم أو بطلان في الإجراءات أثر في الحكم.

مادة (189)

تطبق على الأحكام الصادرة عن هيئة التحكيم القواعد الخاصة بتصحيح الأحكام وتفسيرها المنصوص عليها في قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية.
التعليق:

تهدف هذه المادة إلى سريان قواعد تفسير الأحكام وتصحيحها الواردة في قانون المرافعات رقم 13 لسنة 1968 على القرارات التي تصدرها هيئات التحكيم، فتتولى الهيئة تصحيح ما يقع في حكمها من أخطاء مادية بحتة كتابية أو حسابية وذلك بقرار تصدره من تلقاء نفسها أو بناء على طلب أحد الخصوم من غير مرافعة. ويجرى كاتب المحكمة هذا التصحيح على نسخة الحكم الأصلية ويوقعه هو ورئيس الجلسة ويجوز الطعن في القرار الصادر بالتصحيح إذا تجاوزت هيئة التحكيم فيه حقها المنصوص عليه في الفقرة السابقة.

مادة (190)

تختص هيئة التحكيم بنظر الاشكالات في تنفيذ الأحكام الصادرة عنها، وذلك وفقا للقواعد المقررة في قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية.

ويحدد وزير العدل بقرار يصدره بالاتفاق مع الوزير المختص عدد هيئات التحكيم في نطاق كل محكمة من محاكم الاستئناف، وتتولي الجمعيات العمومية لهذه المحاكم في بداية كل سنة قضائية تحديد الدوائر التي تدخل في تشكيل هذه الهيئات. ويتضمن القرار المشار إليه تحديد بدل حضور الجلسات للمحكمن عن أصحاب الأعمال والتنظيم النقابي والوزارة المختصة.

التعليق:

أوجبت هذه المادة أن يتم الاستشكال في تنفيذ الأحكام الصادرة عن هيئة التحكيم أمام نفس الهيئة التي أصدرته والتي تنظره بوصفها قاضيا للأمر المستعجلة وتطبق بشأنه القواعد المقررة في قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية. ويحدد وزير العدل بقرار منه بالاتفاق مع الوزير المختص عدد هيئات التحكيم في نطاق كل محكمة من محاكم الاستئناف، وتتولي الجمعيات العمومية لهذه المحاكم في بداية كل سنة قضائية تحديد الدوائر التي تدخل في تشكيل هذه الهيئات. كما نصت المادة على ضرورة أن يتضمن القرار المشار إليه تحديد بدل حضور الجلسات للمحكمن عن أصحاب الأعمال والتنظيم النقابي والوزارة المختصة.

مادة (191)

عدا المنشآت الاستراتيجية والحيوية المشار إليها في المادة (194) من هذا القانون، يجوز لصاحب العمل أو التنظيم النقابي- في حالة عدم قبول أي منهما للتوصيات التي ينتهي إليها الوسيط في النزاع الذي ينشأ بينهما- الاتفاق على اللجوء للتحكيم الخاص بدلا من هيئة التحكيم المنصوص عليها في هذا الباب. ويحدد الطرفان في وثيقة التحكيم الموقعة منهما موضوع النزاع والشروط والإجراءات التي تتبع في التحكيم الخاص وعدد المحكمن وبشرط أن يكون

عددهم وترا. ويكون حكم التحكيم ملزماً للطرفين بعد إيداع المحكم أو المحكمين أصل الحكم وأصل وثيقة التحكيم قلم كتاب المحكمة التي يقع في دائرة اختصاصها المركز الرئيسي للمنشأة ويكون هذا الحكم قابلاً للتنفيذ بأمر يصدره قاضي التنفيذ بالمحكمة التي أودع أصل الحكم قلم كتابها بناء على طلب أي من ذوي الشأن. ويختص قاضي التنفيذ بكل ما يتعلق بتنفيذ حكم التحكيم. ويتبع فيما لم تتضمنه أحكام هذه المادة ووثيقة التحكيم الأحكام المقررة في قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية.

التعليق:

استحدث المشرع في هذه المادة حكماً يقرر أنه عدا المنشآت الاستراتيجية والحيوية المشار إليها في المادة (194) من هذا القانون، يجوز لصاحب العمل أو التنظيم النقابي- في حالة عدم قبول أي منهما للتوصيات التي ينتهي إليها الوسيط في النزاع الذي ينشأ بينهما- الاتفاق على اللجوء للتحكيم الخاص بدلاً من هيئة التحكيم المنصوص عليها في هذا الباب. ويحدد الطرفان في وثيقة التحكيم الموقعة منهما موضوع النزاع والشروط والإجراءات التي تتبع في التحكيم الخاص وعدد المحكمين وبشرط أن يكون عددهم وترا ويكون حكم التحكيم ملزماً للطرفين بعد إيداع المحكم أو المحكمين أصل الحكم وأصل وثيقة التحكيم قلم كتاب المحكمة التي يقع في دائرة اختصاصها المركز الرئيسي للمنشأة ويكون هذا الحكم قابلاً للتنفيذ بأمر يصدره قاضي التنفيذ بالمحكمة التي أودع أصل الحكم قلم كتابها بناء على طلب أي من ذوي الشأن. ويختص قاضي التنفيذ بكل ما يتعلق بتنفيذ حكم التحكيم، على أن يتبع فيما لم تتضمنه أحكام هذه المادة ووثيقة التحكيم الأحكام المقررة في قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية.

خاتمة

وبعد أن استعرضنا الإطار القانوني لعلاقات العمل الجماعية وهو الجزء الأخير في هذا الكتاب رأينا أنه من الضروري استخلاص بعض العناصر وتلخيصها وطرحها بصورة مبسطة كدليل أو كمرجع يمكن الاسترشاد به قبل وأثناء وبعد العملية التفاوضية، حتى يتسنى للمفاوض سواء كان من جانب صاحب العمل أو من جانب العمال أن يحدد موقفه وهل يستمر أو يتوقف أو يعدل مساره وسوف نطرحها في صورة مبسطة كما يلي: -

تذكر أن

- لا بد أن يعرف كل طرف من الأطراف أن الجولة التفاوضية ليست هي الأولى والأخيرة وإنما من الممكن جدا أن تخسر هذه الجولة، ولكن في نفس الوقت تستطيع أن تحقق مكاسب بعيدة المدى نتيجة لتجاوبك خلال جولات المفاوضات التي دارت بينك وبين الطرف الآخر.
- في أحيان كثيرة تحدث مشاكل قبل بدأ المفاوضات وبالتالي يجب أن يكون لدى المفاوض مجموعة من الإستراتيجيات البديلة لكي تبدأ وتستمر عملية المفاوضة.
- في أحيان أخرى من الممكن أن تتوقف المفاوضات في منتصف الطريق بل من الممكن أن تفشل نتيجة لأية متغيرات طارئة، وهنا يجب تقبل الوضع الجديد بحسن نية من الطرفين لأنه في حالة شعور أحد الطرفين بسوء نية الطرف الآخر يصبح لديه الرغبة بالحصول على مطالبه حتى لو أدى ذلك الى اللجوء لجهات خارجية.
- في معظم الأحيان يحصل أحد الأطراف على مكاسب أكثر من الطرف الآخر وهنا يجب تقييم الموقف بموضوعية وبعيدا عن التضخيم أو التقليل.

- إن العلاقة بين العمال وأصحاب الأعمال يجب أن يسودها الشعور بالاحترام المتبادل وبأن الاتفاق بينهما يحقق مزايا عديدة للطرفين حتى في حالة حصول طرف على مزايا أكثر من الطرف الآخر لأن العلاقة مستمرة طالما هناك عمل مشترك، كذلك يجب الأخذ في الاعتبار أن الاختلاف الذي يؤدي إلى فشل المفاوضات تكون نتيجته خسارة الطرفين حتى الطرف الفائز سيكون خاسرا لأن الانتقام سيصبح هو اللغة السائدة.
- في أحيان كثيرة يحدث اختلاف أثناء كتابة العقد على أحد البنود ويتمسك كل طرف بموقفه وهنا يجب على المفاوض الماهر أن يكون لديه المرونة الكافية لتحويل نقاط الخلاف إلى نقاط اتفاق بدون أن يطغى طرف على الطرف الآخر وأن يقتنع الطرفان بأهمية الانتهاء من كتابة العقد.
- لا بد أن يتضمن العقد بندا يسمح بإعادة التفاوض خاصة في حالة وجود ظروف غير طبيعية أثناء التوقيع على العقد ومن الممكن أن تتغير هذه الظروف للأفضل، وبالتالي يمكن إعادة التفاوض مرة أخرى لهذه البنود وهذا يؤدي إلى المرونة أثناء توقيع العقد ويقلل من مخاطر عدم التوقيع، وهنا يجب تحديد البنود التي يمكن إعادة التفاوض بشأنها بصورة واضحة ومحددة وغير قابلة للتفسير بأكثر من معنى.
- لا بد أن يشعر أطراف العملية التفاوضية أنهم الوحيدون الذين لديهم القدرة على نجاح المفاوضات ولكي يتم الوصول إلى هذا الهدف فإن أي عقبات لا بد من التغلب عليها واجتيازها لكي تستمر المفاوضات لصالح الطرفين، وإن عدم التعاون ستكون محصلته فشل المفاوضات وتفاقم المشاكل وربما الدخول في منازعات لا طائل منها.

- يجب على المفاوض الجيد أن يكون لديه قدر كافي من الثقافة ودراية تامة بالمتغيرات التي تحدث من حوله سواء كانت لها علاقة مباشرة أم لا، بالإضافة الى الرغبة في التعلم والتعرف على كل جديد لأن المحصلة النهائية لكل هذا هي الأساس والمرجع الذي يكون خبرته من خلاله.
- يجب أن يتحكم العقل في غالبية القرارات وهذا يؤدي الى تقليل حدة الانفعال، لأن الهدوء أثناء المناقشات تؤدي الى تحقيق نتائج إيجابية، أما في حالة الانفعال فإن القرارات غالبا تكون نتيجتها سلبية وهذا لا يمنع إطلاقا أن تكون هناك لحظات انفعال ولكن لا بد من السيطرة عليها وعدم تأثيرها على سير المفاوضات.
- لا بد من تحديد الأهداف قبل بدأ العملية التفاوضية لأن هذا يؤدي الى إمكانية تحديد هل المفاوضات تسير في الاتجاه المطلوب أم يجب تعديل التكتيك المستخدم أو تغييره للوصول الى الهدف المطلوب.
- يجب على المفاوض الناجح أن يكون لديه القدرة والمعرفة على تفهم إمكانيات وقدرات الطرف الآخر حتى يتسنى له وضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة لخوض الجولة التفاوضية.
- يجب أن يكون لدى المفاوض قدر معين من الخبرة والمهارة على استخدام أكثر من أسلوب للتفاوض مع الطرف الآخر بحيث يستطيع التغيير والتعديل طبقا للموقف وأيضا يكون لديه القدرة على تفهم أسلوب الطرف الآخر.
- لا بد أن يكون لدى المفاوض القدرة على التكيف للمواقف الطارئة والغير متوقعة من الطرف الآخر وأن يستخدم سياسة النفس الطويل خاصة إذا كان الطرف الآخر يجيد أسلوب المراوغة والالتفاف.

■ تذكر دائما أن الوصول الى أهدافك تتطلب منك لباقة وقدرة فائقة لإقناع الطرف الآخر، وهنا يجب أن تدرك بأن الطريق ليس مفروشا بالورود وإنما هناك طرف آخر لديه نفس الرغبة في تحقيق أهدافه وبالتالي لا بد أن يكون لديك الاستعداد لقبول مقترحات جديدة بشرط أن تؤدي في النهاية الى الوصول للهدف المطلوب.

■ يجب أن يكون معلوما لأي مفاوض أن العادات والتقاليد لها دور رئيسي في تخطى العديد من المشاكل والمعوقات لو تم استخدامها بطريقة جيدة والعكس صحيح، وهنا يجب دراسة سلوكيات الطرف الآخر بعناية وإظهار الاهتمام بمراعاة مشاعرهم وبتث الشعور لديهم بأهمية ذلك.

تلك هي مجموعة من العناصر والمقترحات تم طرحها كدليل أو مرجع للاهتمام بها وللاسترشاد، أرجو أن أكون قد وفقت في طرحها بصورة سهلة وبسيطة وأن تكون قد اشتملت على كافة العناصر المطلوبة لنجاح المفاوضات.

المراجع

- **المستشار/ احمد شوقي المليجي، الوسيط في التشريعات الاجتماعية** (مؤسسة روز اليوسف).
- **احمد عاطف حسن، تاريخ الحركة النقابية المصرية (الجامعة العمالية، 1990).**
- **د.حنفي سليمان-د. محمد العزازي، السلوك الإداري، الزقازيق: المكتبة العلمية، (1996)**
- **عبد السلام عياد، المفاوضة الجماعية (الجامعة العمالية، 1992).**
- **عبد السلام عياد، مهارات التفاوض (الجامعة العمالية، 1992).**
- **علي سالم، فن التفاوض: المبادئ العامة وبعض تطبيقات عملية (المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد الرابع، العدد الثاني، ديسمبر، 1996).**
- **د.على عوض حسن، الوجيز في شرح قانون العمل الجديد (دار الثقافة للطباعة والنشر، يونية، 1982).**
- **د.عماد الدين حسن، د. سعيد ياسين، د. حسام صالح، المستشار عزت البندار، احمد عاطف حسن، احمد سليمان احمد، قضايا عمالية في عالم متغير (الجامعة العمالية، 1998).**
- **مجدي حنفي، المفاوضة الجماعية، (معهد التربية العمالية).**
- **م.مجدي عبد الله شراره، التفاوض-نماذج عملية للمفاوضة الجماعية، مكتبة التكامل بالزقازيق، 1998).**

- م.مجدى عبد الله شراره، قانون العمل رقم 12 لسنة 2003، رؤية نقابية، (2003)
- د.محمد نصار، المفاوضة الجماعية ودور منظمة العمل العربية (منظمة العمل العربية، مكتب العمل العربى، 1996).
- مركز جورج مينيى للدراسات العمالية، المفاوضة الجماعية، الدليل المرجعي للمحاضر (اتحاد نقابات عمال مصر، المركز الإفريقي الأمريكى).
- مكتب العمل الدولى: جنيف، المفاوضة الجماعية وصياغة الاتفاقيات الجماعية، الطبعة الأولى، (1997).

المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل

إعداد د. مجدي عبد الله شرارة *

نشر من قبل مؤسسة فريدريش إيبيرت (مكتب مصر)
حقوق الطبع © 2016 محفوظة لمؤسسة فريدريش إيبيرت
جميع الحقوق محفوظة
تمت الطباعة بجمهورية مصر العربية
أصدر من قبل مؤسسة فريدريش إيبيرت (مكتب مصر)

* هذا الكتاب لا يعبر عن رأى مؤسسة فريدريش إيبيرت ويتحمل المؤلف كامل المسؤولية
عن محتوى الكتاب

ملاحظة للعلامة التجارية:

العلامة التجارية و شعار مؤسسة فريدريش إيبيرت و مؤسسة فريدريش إيبيرت
(مكتب مصر)
Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. مملوكة من قبل:
وتستخدم بموجب ترخيص من قبل مالك العلامة التجارية.

رقم الإيداع: 2003 / 13050

نسخة مجانية

www.fes-egypt.org

حول مؤسسة فريدريش إيبيرت في مصر

استلهاماً من أهداف مؤسسة فريدريش إيبيرت العامة والمتمثلة في تعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والدعوة إلى حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، بدأت المؤسسة عملها في مصر منذ عام 1976. يعمل المكتب بالتعاون مع شركاء محليين في إطار اتفاقية مبرمة مع الحكومة المصرية. هذه الاتفاقية تم اعتمادها بقرار جمهوري رقم 1976/139 وموافقة البرلمان المصري. وقد تم تجديد هذه الاتفاقية عام 1988 وتم اعتمادها بقرار جمهوري رقم 1989/244 وموافقة البرلمان المصري. كانت المطالبة بإحداث تغيير اجتماعي وسياسي جوهري هي المحرك وراء الثورة المصرية سنة 2011. وسيكون التعامل مع هذه المطالب هو التحدي الأساسي أمام المعنيين والمجتمع المصري بأسره على مدار السنوات القادمة ومؤسسة فريدريش إيبيرت على أتم الاستعداد لمساعدة الشعب المصري أثناء هذه العملية الانتقالية.

تتعاون مؤسسة فريدريش إيبيرت مع الشركاء المصريين في مجالات:

- البيئة والتنمية المستدامة
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- تمكين المجتمع المدني
- التعاون والحوار الدولي

مؤسسة فريدريش إيبيرت

مكتب مصر

4 شارع الصالح أيوب

11211 الزمالك، القاهرة – مصر

ت: 00202 27371656-8

ف: 00202 27371659

E-mail: fes-egypt.org

www.fes-egypt.org