

SOLID

SOUTH MED SOCIAL DIALOGUE

الحوار الاجتماعي والحوار المجتمعي
دليل تدريبي لمنظمات المجتمع المدني
2016



This project is co-funded by
the European Union

A project
implemented by



ITUC CSI IGB



solidar





مشروع تعزيز الحوار الاجتماعي في بلدان جنوب المتوسط

الحوار الاجتماعي والحوار المجتمعي
دليل تدريبي لمنظمات المجتمع المدني

2016

قائمة المحتويات

2	حول الدليل:
2	استخدام الدليل:
3	اتفاقيات العمل الدولية وتوصيات منظمة العمل الدولية ذات الصلة:
4	ما هو الحوار الاجتماعي؟
8	شروط فعالية ونجاح الحوار الاجتماعي.
12	أشكال الحوار الاجتماعي ودور المنظمات غير الحكومية.
17	المفاوضات ومرآتها
19	التحضير للتفاوض:
26	المفاوضات:
29	ما بعد التفاوض: متابعة الاتفاق
31	جدول أعمال مقترح للورشة

حول الدليل

يستهدف هذا الدليل المجموعات التي ترغب بالتعرّف على الحوار الاجتماعي والمهتمة به بالأخص منظمات المجتمع المدني. ويتناول المعلومات والمفاهيم الأساسية والمكوّنة للحوار الاجتماعي من ناحية أهدافه، شروط نجاحه والأطراف التي يمكن أن تشارك فيه، كما مهارات التواصل والتفاوض. ويهدف أن يساعد جميع المجموعات المهتمة، بالأخص في الدول العربية، التي تسعى إرساء أسس متينة للحوار الاجتماعي في بلدانها كالسبيل المناسب لحلّ النزاعات الاقتصادية والاجتماعية من أجل التوصل لتفاهات وطنية لتحقيق مصالح وحقوق الناس بالأخص العمال بجميع فئاتهم. ويسعى هذا الدليل إلى ترسيخ مبدأ حرية التنظيم والحق بالمفاوضة الجماعية كالدعائم الأساسية لأي نظام ديمقراطي ومن دونهما لا يستوي أي حوار اجتماعي فعّال. كما أنه يسعى إلى بناء قدرات منظمات المجتمع المدني الديمقراطية من أجل المشاركة في طاولات الحوار الاجتماعي، وتحديدًا تلك المساندة لحقوق العمال والعاملات وأن تكون رافعة لحقوق العمال المهمشين ومساندتها للمنظمات النقابية الديمقراطية والمستقلة والممثلة في سعيها لتحقيق مصالح العمال والعاملات والعدالة الاجتماعية.

يستند هذا الدليل على المبادئ الأساسية لمنظمة العمل الدولية المتمثلة باتفاقيات العمل الدولية وبالأخص المتعلقة بالحرية النقابية وحماية حق التنظيم (رقم 87 لسنة 1948)، والاتفاقية حول حق التنظيم والمفاوضة الجماعية (رقم 98 لسنة 1949)، الاتفاقية حول المشاورات الثلاثية (رقم 144 لسنة 1976) والاتفاقية حول المفاوضة الجماعية (رقم 154 لسنة 1981). وتم الاعتماد على دلائل تدريبية وموارد دولية من أجل تطوير هذا الدليل.

استخدام الدليل:

تم تصميم هذا الدليل كوثيقة معرفية وكمادة تدريب في الورشات التدريبية التي تهدف إلى بناء قدرات المشاركين فيها. في نهاية التدريب، يتوقع من المشاركين أن يكونوا على إلمام بمفاهيم الحوار الاجتماعي وعلى اطلاع بتقنيات التفاوض، كما سيمكنهم التدريب على أساس هذا الدليل من الإجابة على الأسئلة التالية:

¹International Training Center (2012). *Social Dialogue: A Manual for Trade Union Education*. International Labour Organization (2004). *Promoting National Social Dialogue: An ILO Training Manual*. International Labour Organization (2003). *Key Features of National Social Dialogue: A Social Dialogue Resource Book*. ICFTU/WCL (2005). *Negotiating better working and living conditions, Gender Mainstreaming in Collective Bargaining*.

1. كيف يبدو لكم وضع الحوار الاجتماعي في بلدكم، هل يحقق فيه إنجازات و ما هي؟ هل هناك إخفاقات وما هي أسبابها؟

2. هل تعتقدون أن البحث عن توافقات بين المنظمات النقابية ومنظمات المجتمع المدني ومنظمات أصحاب العمل على المدى المتوسط والمدى البعيد حول بعض المسائل الأساسية التي تعني المجتمع والوطن والتنمية ممكن أن تساعد في تقوية الحوار الاجتماعي في بلدكم؟

3. ما هي المواضيع التي يمكن أن يلتقي حولها في موقف مشترك المنظمات النقابية والعمالية ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات المجتمع المدني في بلدكم؟

يُقسم هذا الدليل إلى سبعة أقسام مترابطة وتتناول مواضيع مختلفة وتتناول تمارين مختلفة من العصف الذهني، إلى عمل المجموعات ولعب الأدوار. ويمكن لهذا الدليل أن يُسأد باتفاقيات العمل الدولية ذات الصلة. كما أنه يستخدم حالات من البلدان العربية ومن العالم ويمكن إن يضيف المدرّب حالات أخرى وفق الحاجة. كما يعتمد هذا الدليل على تقنية التعلّم الفاعل والتفاعلي إذ ينبع من القناعة أن تجارب المشاركين هي المورد الأفضل للتعلّم، فيحفز التفاعل فيما بينهم وبين المدرّب لخلق بيئة حوار وتبادل تساهم بإغناء معرفة الجميع.

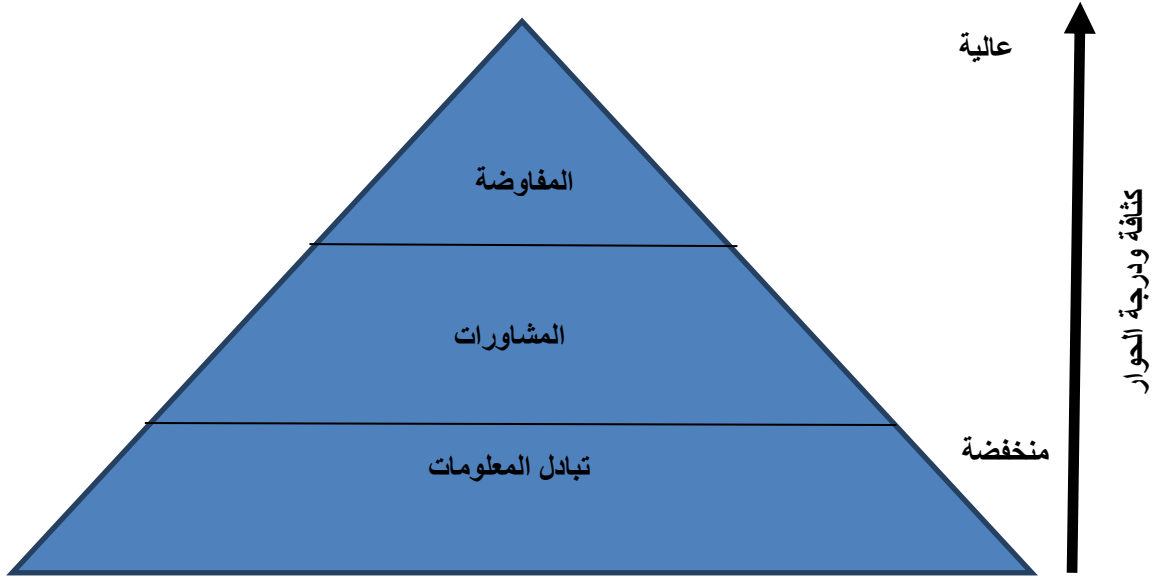
اتفاقيات العمل الدولية وتوصيات منظمة العمل الدولية ذات الصلة:

- اتفاقية الحرية النقابية وحماية حق التنظيم رقم 87 لسنة (1948)
- اتفاقية حق التنظيم والمفاوضة الجماعية رقم 98 لسنة 1949
- اتفاقية المشاورات الثلاثية رقم 144 لسنة 1976
- اتفاقية المفاوضة الجماعية رقم 154 لسنة 1981
- اتفاقية ممثلي العمال رقم 135 لسنة 1971
- اتفاقية منظمات العمال الريفيين رقم 141 لسنة 1975
- اتفاقية علاقات العمل في الخدمة العامة رقم 151 لسنة 1978
- توصية الاتفاقات الجماعية رقم 91،
- توصية التوفيق والتحكيم الاختياريين رقم 92
- توصية التعاون على مستوى المنشأة رقم 94
- توصية المشاورات على المستويين الصناعي والوطني رقم 113
- توصية بشأن الاتصالات بين الإدارة والعمال داخل المنشأة رقم 129
- توصية بحث الشكاوى رقم 130
- توصية ممثلي العمال رقم 143
- توصية المشاورات الثلاثية رقم 149
- توصية المشاورات الثلاثية رقم 152
- توصية بشأن إجراءات تحديد شروط الاستخدام رقم 159
- توصية بشأن تشجيع المفاوضة الجماعية رقم 163

ما هو الحوار الاجتماعي؟

تعريف الحوار الاجتماعي:

تعرّف منظمة العمل الدولية الحوار الاجتماعي على أنه كل أشكال المفاوضات والمشاورات وحتى تبادل المعلومات بين ممثلي العمال، ممثلي أصحاب العمل وممثلي الحكومات حول القضايا ذات الاهتمام المشترك المتعلقة بالسياسات الاجتماعية والاقتصادية. ويمكن للحوار الاجتماعي أن يتمثل بمسار ثلاثي الأطراف حيث تكون الحكومة طرف رسمي في الحوار أو على شكل مسار ثنائي بين منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل بغياب التمثيل الحكومي وأو بوجوده من أجل تسهيل الحوار. ويمكن للحوار الاجتماعي أن يأخذ أشكالاً مأسسة أو غير رسمية ويحصل على المستويات الوطنية، الإقليمية والمحلية كما على مستوى القطاعات الاقتصادية والمنشآت.



المستويات الثلاثة المبينة في الهرم أعلاه ليست بالضرورة حصرية، بل على العكس عادةً ما يكون الحوار الاجتماعي فعالاً ومثمر حين يتم اللجوء إلى جميع هذه المستويات إذ تعبّد الطريق إلى بعضها. فتبادل المعلومات هو احد الأشكال الأساسية للحوار الاجتماعي، بالرغم من أنه لا يعتمد أي نوع من النقاش لكنه يهيئ الوصول إلى المشاورات. فالمعلومات المتبادلة يمكن أن تكون حول مؤشرات الأجور والأسعار مثلاً على المستوى الوطني ويمكن أن تكون حول أمور متعلقة بمكان العمل أو المنشأة نفسها على المستوى الأضيّق. أما مستوى المشاورات، كما تدل العبارة، يتمثل بتبادل الآراء حول أمور معينة ولكن لا يحتم اتخاذ القرار أو أي نوع من الإلزامية ويمكن أن يكون أخذ الآراء حول تعديلات مقترحة لقانون العمل على سبيل المثال، اقتراح سياسات اقتصادية واجتماعية. وكما ذكرنا آنفاً يمكن أن يشمل قضايا وطنية، مناطقية، قطاعية أو على مستوى المنشأة. أما المستوى المفاوضات الذي يمثل أعلى درجات الحوار فيجتم اتخاذ قرارات ملزمة لجميع الأطراف التي عليها احترامه ويتضمن درجات عالية من المفاوضات والنقاشات، وهو الأكثر فعالية. ويختلف مستوى نجاحه من سياق إلى آخر ويمكن أن يحصل بين منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال وينتج على سبيل المثال عقد عمل جماعي على مستوى المنشأة أو القطاع حيث يتفق العمال وأصحاب العمل على شروط وظروف عمل أفضل مما ينص عليه القانون. ويمكن للمفاوضة أن تكون ثلاثية الأطراف على المستوى الوطني حيث الشكل الأكثر انتشاراً هو في تحديد مستوى الحد الأدنى للأجور بالاتفاق بين شركاء الإنتاج (عمال وأصحاب عمال) والحكومة. من المفيد التشديد أنه نادرًا ما تأتي هذه المستويات بشكل منفصل، إذ أن المرور بكل واحدة منها ضروريًا من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الحوار أي المفاوضات، إذ أن تبادل المعلومات والتشاور يرسى أسس الثقة والتعاون بين مختلف الأطراف التي من دونها لا يمكن الوصول إلى مرحلة عقد الاتفاقات الملزمة.

في العديد من البلدان تتخذ هذه المسارات أشكالاً منظمة ومأسسة حيث يتم إنشاء مجالس دائمة للحوار الاجتماعي على مختلف المستويات، بما فيها الوطني وعلى مستوى المنشأة وما بينهما ويختلف شكل هذه الأطر المأسسة وفق المستوى. ففي العديد من السياقات يتم إنشاء مجلس اقتصادي واجتماعي على المستوى الوطني يجمع ممثلين عن أصحاب العمل والعمال

والحكومات وأحياناً منظمات المجتمع المدني أو أطراف أخرى كالمزارعين والمعتلين عن العمل. وتكون صفة هذا المجلس استشارياً أو إلزامياً وفق تشريعات كل بلد. كما هنالك لجان مؤشرات الأسعار، وغيرها من المؤسسات الثلاثية الأطراف كمؤسسات التدريب المهني، مجالس العمل التحكيمية وغيرها. بالإضافة إلى ذلك يتم غالباً المزج بين الطابع المؤسسي وغير الرسمي للحوار. ونعني بالأخير أن الحوار ليس بالضرورة أن يحصل داخل مؤسسات أو في أوقات معينة بل يمكن أن يكون غير دوري، أو وليد حاجة معينة (أزمة اقتصادية أو نزاع في أماكن العمل) وبالطبع خارج مؤسسات دائمة أي أنه يتم استحداث لجان تنتقي حاجتها مع انتهاء الحوار.

النشاط رقم 1: عصف ذهني حول الحوار الاجتماعي	
مدة النشاط	15 دقيقة
التعليمات	تطلب/ي من المشاركين أن يعرفوا الحوار الاجتماعي عبر طريقة العصف الذهني لمدة 5 دقائق. وبعدها تستخدم الأجوبة من أجل إيصال المعلومات في الجزء الأول أعلاه حول تعريف الحوار الاجتماعي.

أطراف الحوار الاجتماعي

تاريخياً اقتصر الحوار الاجتماعي بشكل أساسي على شركاء الإنتاج، أي ممثلي العمال وممثلي أصحاب العمل، ويضم أحياناً الحكومات كطرف بالحوار أو ميسر له. وكان بالبدء يشمل فقط قضايا العمل على مستوى المنشآت أو القطاع من أجل التوصل لحلول لنزاعات العمل المتعلقة بقضايا مختلفة كالأجور، الصحة والسلامة المهنية وغيرها من الأمور. ولكن مع الوقت تطور مفهوم الحوار الاجتماعي ليشمل قضايا أوسع ويعتبر من الأدوات الأساسية لمقرطة السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

يختلف تمثيل أصحاب العمل كما العمال باختلاف مستوى الحوار، فعلى مستوى المنشأة يكون هذا التمثيل مقتصرًا على ممثل/ة لمجلس الإدارة من جهة ونقابة المنشأة أو المجالس العمالية من جهة أخرى، أما على مستوى القطاع يكون التمثيل للهيئة الممثلة لأصحاب العمل على مستوى القطاع (مثلاً جمعية المصارف في بلد معين) والنقابة العامة للقطاع أو اتحاد النقابات، أما على المستوى الوطني فيمثل أصحاب العمل المنظمة الوطنية التي تضمهم (على سبيل المثال الاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية في تونس) والمنظمة الوطنية للعمال (على سبيل المثال، الاتحاد العام التونسي للشغل). وفي حال تعدد المنظمات النقابية أو منظمات أصحاب العمل على مختلف المستويات يتم اعتماد معايير واضحة بالاتفاق بين شركاء الإنتاج والحكومة من أجل تحديد من هي المنظمة الأكثر تمثيلاً التي هي مخولة بالتفاوض عن العمال وأصحاب العمل، عادةً تتضمن المعايير عدد الأعضاء ودرجة استقلالية المنظمة.

ولكن مع التغييرات الهيكلية التي طرأت على اقتصاديات العالم والمنطقة تحديداً برزت معطيات ووقائع تخل بتمثيل مختلف الفئات في القوى العاملة على طاولة الحوار بالأخص الحوار الاجتماعي على المستوى الوطني. أولاً، شكل تنامي اللانظامية في العمل واقعاً لم يعد من الممكن تخطيه إذ إن في كثير من البلدان، خاصة العربية، بات العمال اللانظاميون يشكلون نسبة كبيرة من مجمل القوى العاملة (على الأقل الثلث، وحتى أكثر من نصف في العديد من البلدان)، وغالباً ما يقع هؤلاء خارج المظلة النقابية فتغيب مصالحهم عن طاولة الحوار. كما يواجه أصحاب العمل الواقع ذاته بالانتشار الكبير للمؤسسات التي تضم أقل من 5 عمال، أي المؤسسات الصغرى والميكرواوية، التي تشكل أكثر من 90 بالمائة من مجمل المنشآت الاقتصادية في بعض البلدان. ولكن يكون تمثيل أصحاب العمل على طاولات الحوار مقتصرًا على المنشآت الكبرى. بالإضافة إلى ذلك يغيب المزارعون عن الحوار الاجتماعي إذ أنهم غير ممثلين من قبل الأطراف التقليدية التي تكلمنا عنها آنفاً. وأخيراً للأسباب نفسها يغيب العمال المهاجرون، النساء العاملات، المعتلين عن العمل، ذوو الاحتياجات الخاصة، والأقليات الاثنية والعرقية إما لأنهم ممثلين بشكل ضعيف داخل المنظمات النقابية وصوتهم وحاجاتهم مغيبة من قبل القيادة التي تمثل العمال في الحوار أم لأنهم غير موجودين بناتاً في هذه المنظمات. وهنا يبرز دور الجهات المعنية الأخرى، بالأخص المنظمات غير الحكومية.

لأسباب أعلاه، تم إدخال المنظمات غير الحكومية في العديد من البلدان في أطر الحوار الاجتماعي الوطني حيث تنوجد المنظمات غير الحكومية من أجل إثارة القضايا التي تعني المقصيين عن طاولة الحوار بحكم تماس هذه المنظمات وعملها مع العديد من الفئات المهمشة. وبالفعل، قرار مؤتمر العمل الدولي في دورته السابعة والتسعين أصدر قرار حول الثلاثية والحوار الاجتماعي وشدد على أن "الشركاء الاجتماعيين منفتحين على الحوار والعمل مع في هذا المجال مع المنظمات غير الحكومية التي تتشارك معهم نفس القيم والأهداف والسعي من أجلها بشكل بناء".

دور الحكومة

للحكومة دور أساسي في ضمان نجاح وفعالية الحوار الاجتماعي وبالأخص بما يتعلق بتطبيق الاتفاقيات التي تنجم عنه واستمرارية واستدامة مسارات الحوار الاجتماعي في كافة أشكاله. فعلى الحكومة أن تلعب دورين أساسيين من أجل إنجاح فرص الحوار الاجتماعي: تأمين البيئة الممكنة ولعب الدور النموذجي.

أولاً، تؤتمن الحكومة على تأمين الإطار القانوني المناسب من حيث ضمان استقلالية وحرية التنظيم النقابي والحق بالمفاوضة الجماعية للعمال وأصحاب العمل ومنظمتهم وفق معايير العمل الدولية بالأخص اتفاقيتي العمل الدوليتين رقم 87 حول الحرية النقابية وحماية حق التنظيم النقابي ورقم 98 حول حق التنظيم والمفاوضة الجماعية. وكما أن على الحكومة تحفيز وتشجيع تبادل المعلومات والمشاورات وإنشاء الأطر المؤسسية للحوار والمفاوضة على مختلف المستويات، كما ضمان تنفيذ ما ينبثق عن الحوار الاجتماعي وتأمين آليات شكاوى ومراجعة في حال مخالفة بنود الاتفاقيات. كما أن على الحكومة أن تكون حيادية في أطر الحوار أو تأمين ميزان قوى عادل إذ أنه في الأغلبية الساحقة من الحالات يكون الطرف العمالي هو الأضعف مقارنة مع أصحاب العمل لعوامل عدّة أبرزها توفر النفوذ والموارد لدى الطرف الثاني وغيابها لدى الطرف الأول. وأمام هذا الواقع، غالباً ما تتلاقى الحكومات مع أصحاب العمل بوجه المنظمات العمالية على طاولات الحوار الاجتماعي. باختصار تشدد توصية منظمة العمل الدولية رقم 113 بشأن التشاور والتعاون بين السلطات العامة ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمل على المستويين الصناعي والوطني على أهمية أن تشجع الحكومة المشاورات وتنص على أنه "وفقاً للعرف والممارسة الوطنية توّفر هذه المشاورات أو تُسهّل عن طريق: (1) العمل الاختياري من جانب منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال؛ (2) أو الأعمال التشجيعية من قبل السلطات العامة؛ (3) أو القوانين أو اللوائح؛ (4) أو تركيبة من هذه الوسائل". وغالباً ما تسهّل الحكومة مسارات الحوار من خلال وزارة العمل التي هي المعنية المباشرة ولكن يمكن أيضاً انخراط جهات حكومية أخرى نظراً لتوسع وتعدد القضايا المطروحة.

ثانياً، على الحكومة أن تلعب الدور النموذجي في مسار الحوار لا أن تشجّع فقط. بمعنى آخر عليها أن تكون مثلاً لصاحب العمل يحتذي به إذ أن الحكومة أو السلطات العامة ليست فقط ميسرة ومشرفة بل هي أيضاً صاحب عمل تربطه علاقات عمل بالآلاف العاملين في القطاع العام خاصة في البلدان العربية. إذ عليها احترام القوانين القائمة وتأمين الحقوق الأساسية والعمل اللائق للعمال في القطاع العام. ويتخذ ذلك دوراً أساسياً في يومنا هذا بانتشار العمالة اللانظامية في القطاع العام على شكل المياومة والتعاقد من الباطن وغيرها من أشكال العمل في الإدارات العامة التي تضع العاملين في هشاشة مطلقة وتحرمهم من حقوق العمل الأساسية. في هذا المجال على الحكومة الاعتراف بالحق في التنظيم النقابي والمفاوضة الجماعية للعاملين في القطاع العام وفق ما تنص عليه اتفاقية منظمة العمل الدولي رقم 151 بشأن علاقات العمل في الخدمة العامة. أي أنه نتوقع من الحكومة أن تمنح موظفيها الحق بتشكيل منظماتهم النقابية والانخراط معهم في مسارات الحوار الاجتماعي على كافة المستوية (تبادل معلومات، مشاورات ومفاوضة) وأن تدخل معهم في اتفاقيات مشتركة تحترم بنودها. ففي العقدين الأخيرين انتشرت عمليات إعادة هيكلة للإدارات العامة وخاصة من حيث تسريح العديد من العاملين في القطاع العام من أجل خفض من الإنفاق الحكومي ولكن دون الاتفاق مع العمال في القطاع العام ونقاباتهم إن ووجدت، ولا حتى على مستوى تبادل المعلومات والمشاورات، ما يضعف من مكانة ومصداقية مسارات الحوار الاجتماعي بشكل عام وليس فقط على المستوى الحكومي.

أخيراً، من أجل إن يكون للحكومة دور إيجابي وبناء في إنجاح الحوار الاجتماعي، عليها أن تعترف بشرعية وتمثيلية منظمات العمال وأصحاب العمل وأن تعترف بهم كشركاء كاملين في الحوار وعملية صياغة السياسات الاقتصادية والاجتماعية. فكما ذكرنا سابقاً، يمثل الحوار الاجتماعي احد الأدوات الرئيسية من أجل ديمقراطية المساواة الاقتصادية والاجتماعية، أي بمعنى آخر قبول الحكومة أو السلطات بأن يشاركها العمال وأصحاب العمل (والأطراف الأخرى المشاركة في الحوار) السلطة

والصلاحية في صياغة السياسات الاجتماعية والاقتصادية. وبغياب هذا القبول يتهدد الحوار الاجتماعي ليصبح صورياً وفاقداً لمصداقيته.

فوائد الحوار الاجتماعي

الحوار الاجتماعي ليس غاية بحد ذاتها بل هو إطار لحل النزاعات بين الشركاء الاجتماعيين والوصول إلى تفاهات وأرضية مشتركة بين الجميع. ولكن عندما يكون الحوار غاية بحد ذاتها، يصبح أداة لتميع المطالب وامتصاص الاحتجاجات الاجتماعية فيتحول الحوار الاجتماعي إلى مصدر إحباط للعمال والفئات الأخرى المهمشة. ولكن أبعد من حل النزاعات، يمكن تعداد العديد من الفوائد التي تتأتى عن الحوار الاجتماعي.

حالتا مصر وتونس

تونس: بين ديسمبر 2010 ويناير 2011 قامت انتفاضة شعبية في تونس أنهت 23 سنة من الحكم الاستبدادي الذي أقامه الرئيس المخلوع زين العابدين بن علي. باشر التونسيون بعدها بإجراء انتخابات للجمعية التأسيسية وتم تشكيل حكومة ائتلافية على أثرها. ولكن، كما في جميع السياقات التي تلي التغييرات السياسية الجذرية، عانت تونس من أزمة اقتصادية حادة ترافقها اضطرابات اجتماعية وسياسية تعود أسبابها لعوامل عدة منها تداعيات الثورة وخوف المستثمرين وهروب بعض من رؤوس الأموال، وأخرى نظراً لأن النظام الجديد الذي سيحكم تونس لم تكن معالمه واضحة بعد. واستمرت هذه الأزمات بالتفاقم وتطورت لتشهد تونس موجة اغتياالات سياسية لم تألفها منذ استقلالها عن الاستعمار الفرنسي. وبدأ أن الأوضاع ذاهبة إلى المزيد من التأزم وحتى الفوضى. وفي هذه الفترة لعب الاتحاد العام التونسي للشغل (أكبر اتحاد نقابي في تونس) دوراً أساسياً في دعم الاستقرار ورافقه بذلك الاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية. بالفعل، بالرغم من سنوات الاستبداد الطويلة حافظت تونس على حركة نقابية قوية وديناميكية وكذلك حياة تجمعيه فاعلة حتى لو في الظل. وبالرغم من فترة الاضطرابات بعد الثورة، كان هناك شبه إجماع بين المكونات التونسية أنه من غير المسموح العودة إلى الاستبداد. ولكن شبح الفوضى كان يلوح بالأفق. بالرغم من ذلك تم الاستفادة من المناخ الديمقراطي عبر بناء علاقة ثقة بين الأطراف الاجتماعيين واجتمعت الحكومة، العمال وأصحاب العمل في حوار اجتماعي وطني عقد في يناير 2013 وتم على أساسه إنتاج عقد اجتماعي تاريخي جديد يمهد لفترة انتقالية أكثر سلاسة. وفي العقد الاجتماعي اتفق الأطراف الثلاث على عدة بنود تشمل العلم الفعّال، سياسات اجتماعية واقتصادية عادلة وتعزيز دور المرأة وغيرها من البنود التي أضفت نوع من الديمقراطية على الحكم وصياغة القرارات الاجتماعية والاقتصادية. وتلا ذلك عقد حوار وطني بين مختلف الأحزاب التونسية برعاية منظمات العمال وأصحاب العمل كما الرابطة التونسية لحقوق الإنسان والهيئة الوطنية للمحامين أفضت إلى تكليف حكومة انتقالية جديدة مهمتها إعداد الانتخابات الرئاسية والبرلمانية مما أسس لانتهاج الفترة الانتقالية بسلام.

مصر: بين يناير وفبراير 2011 قامت انتفاضة شعبية في مصر أطاحت بثلاثين سنة من الحكم الاستبدادي في عهد حسني مبارك. لمدة أشهر استلم المجلس العسكري الأعلى الحكم في مصر ورافق إدارة هذا المجلس مظاهرات واضطرابات اجتماعية ملحوظة. في آخر 2011 شهدت مصر انتخابات نيابية وبعدها انتخابات رئاسية أفضت إلى تشكيل حكم جديد. بعد الثورة المصرية تم تشكيل العديد من التنظيمات النقابية الجديدة، أو النقابات المستقلة بخلاف الاتحاد العام لنقابات عمال مصر الذي يعدّ غير مستقل. لكن القانون المصري يمنع تشكيل نقابات خارج إطار الاتحاد العام. ففي الفترة التي تلت مبارك برزت مؤشرات إيجابية من أجل الاتفاق على قانون عمل جديد يحدد إطار لكي تعمل فيه النقابات المستقلة. وفي عام 2011 شكل و زى العمل لجنة من أجل صياغة قانون عمل جديد حيث أعطت النقابات المستقلة رأيها في الاقتراح وتم إدماج ما تقدّمت به ولكن تم إيقاف عمل اللجنة وتجاهلت الحكومة الجديدة في 2012 ما أنتجته اللجنة. علاوة على ذلك، تقدمت الحكومة بمقترح قانون جديد يتعارض على ما اتفق عليه مسبقاً ضارباً بعرض الحائط مطالب العمال. وفي هذه الفترة استمرت المظاهرات والإضرابات الاجتماعية وتأزمت نتيجة ضرب الحكومة المطالبات الشعبية بعرض الحائط. وفاقم الوضع اعتزام الحكومة إبرام اتفاقات مع صندوق النقد الدولي من أجل الحصول على قروض مشروطة بإصلاحات اقتصادية تعتمد الخصخصة ورفع الدعم عن الكثير من السلع الأساسية وتضرر بشكل أساسي بالعمال. اعتزمت الحكومة الإقدام على هذه السياسات باستفراد ودون الرجوع إلى الشركاء الاجتماعيين. واستمرت الأوضاع بالتأزم إلى أن قامت مظاهرات عارمة في يونيو 2013 تطالب بإسقاط رئيس الجمهورية الذي رفض. وصلت الأزمة إلى حدود الحرب

الأهلية حيث قامت مظاهرات مؤيدة للحكم بوجه المعارضين، وانتهى الوضع باستلام الجيش زمام الأمور وتنازلت الأحداث إلى يومنا هذا حيث تعيش مصر في ظل حكم شبه ديكتاتوري.

أولاً، يوفر الحوار الاجتماعي مساحة تلاقح وإمكانية تفاهم بين الشركاء الاجتماعيين وكذلك فرصة لهم من أجل الضغط على الحكومة والتأثير بالسياسات العامة. وذلك بشكل عام يوفر المناخ لدمقرطة القرارات الاقتصادية والاجتماعية حيث لا يقتصر رسم السياسات والإصلاحات على الحكومة وحدها بل تتم بالتشارك مع الأطراف الاجتماعية الأخرى عبر الوصول إلى نقاط وأرضية مشتركة تضمن التطبيق السلس لسياسات من دون أن تكون الأكلاف على طرف واحد (عادة العمال بفئاتهم المختلفة والشرائح الهشة من الناس) بل تعود بالفائدة إلى الجميع عبر القبول بتنازلات مشتركة، وكذلك يضمن شرعية على السياسات والإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية. ولكن هذه الفائدة سيف ذو حدين، إذ أنها لا تتحقق من دون الشروط المنصوص عليها في القسم الثاني من هذا الدليل، وبالأخص من حيث احترام حرية التجمع واستقلالية التنظيم النقابي وكذلك الديمقراطية الداخلية التي تضمن تمثيل مصالح جميع فئات العمال والناس، فبغير ذلك يكون الحوار الاجتماعي أداة لإضفاء شرعية على سياسات اقتصادية واجتماعية مجففة.

ثانياً، يخفف من الاحتقان الاجتماعي عبر إرساء تقليد وثقافة حل المشاكل والنزاعات عبر الثقة والوصول إلى أرضية مشتركة بين الجميع. في هذا الإطار، يعتقد العديد أن أحد العوامل التي أدت إلى الانتفاضات العربية كان انعدام قنوات التواصل بين الأطراف الاجتماعيين أي أن الحكومات أقدمت على إصلاحات اقتصادية واجتماعية ذات نتائج سلبية على مختلف الشرائح الاجتماعية من دون موافقتها أو الحوار والتفاهم مع ممثليها الحقيقيين من أجل إرساء درب إصلاح أكثر فائدة للجميع. فبغيب قنوات الحوار وسبل التعبير عن الرفض والتأثير على السياسات لجأ الناس إلى التغيير في الشارع.

ثالثاً، يمكن للحوار الاجتماعي أن يسهل الفترات الانتقالية والدرجة في بلد معين وخاصة في أوقات الشدة الاقتصادية والاجتماعية. فبعبره تكون هذه الفترة الانتقالية غير اقصائية ويشارك فيها الجميع عبر الوصول إلى تفاهات وتسويات، والتي يمكن أن ينتج عن هذا الحوار عقد اجتماعي يؤسس للمرحلة القادمة. في هذا الإطار يشدد العديد من الخبراء على الفرق بين تجربة تونس والبلدان الأخرى التي شهدت تغييرات نتيجة الانتفاضات العربية. فبالمقارنة مع العديد من الدول العربية، شهدت تونس فترة انتقالية سلمية نسبياً حيث ساهم الحوار الاجتماعي بذلك بشكل ملحوظ وأدى إلى إمضاء عقد اجتماعي جديد بين الحكومة، ممثلي العمال وممثلي أصحاب العمل أسس لمرحلة جديدة بالعلاقة بين الشركاء الاجتماعيين في تونس، ولكن تبقى العبرة بالتنفيذ.

النشاط رقم 2: عمل مجموعات حول فوائد الحوار الاجتماعي ودور الحكومة	
مدة النشاط	45 دقيقة
التعليمات	يقسم المشاركون إلى مجموعات من 4 إلى 5 أشخاص ويطلب منهم أن يدونوا فوائد الحوار الاجتماعي ودور الحكومة فيه عبر قراءة حالي تونس ومصر. يعطى المشاركون 15 دقيقة للتحضير و15 دقيقة لعرض الإجابات، وبعدها يقوم الميسر بالتعقيب عبر إعطاء المعلومات أعلاه

شروط فعالية ونجاح الحوار الاجتماعي

غالبًا ما يتم وصف الحوار الاجتماعي في الدول العربية على أنه حوار صوري وشكلي دون نتائج ملموسة تذكر. فالحوار الاجتماعي من أجل أن يكون فعال وناجح عليه أن يستوفي شروط معينة بالغة الأهمية، وإلا سيتم استخدامه من أجل إضفاء شرعية على سياسات اقتصادية واجتماعية ذات تأثير سلبي على معظم الناس وسيكون أداة لتميع النزاعات عوضًا عن حلها والوصول إلى نتائج مثمرة ومفيدة للجميع.

حرية التنظيم النقابي والحق في المفاوضة الجماعية:

الشرط الأول والأساسي والذي من دونه لا يكون الجوار الاجتماعي حقيقي وفعال هو احترام الحق الأساسي بحق التنظيم وحرية العمال وأصحاب العمل بتأسيس والانضمام إلى منظمات تمثلهم. وهذا الحق هو ذات أوجه متعددة نصت عليها اتفاقيتي العمل الدوليتين رقم 87 و98 ومن ضمنها:

- حق جميع العمال وأصحاب العمل دون تمييز أو ترخيص مسبق بتأسيس منظمات يختارونه. كما الحق في الانضمام إليها.
- حرية عمل منظمات العمال وأصحاب العمل وتكوين برامجها باستقلالية تامة عن بعضها البعض وعن الحكومة ودون أي تدخل خارجي أي كان.
- حق المنظمات بانتخاب ممثليها بحرية وبوضع آليات عملها ولوائحها الداخلية باستقلالية.
- الحق في تنظيم النشاطات النقابية منها الحق بالاعتراض والتظاهر والإضراب
- الحق في الانضمام إلى اتحادات نقابية على المستوى القطاعي، المحلي، الوطني، الإقليمي والدولي
- الحق بالحماية من الممارسات العقابية ضد المنظمات النقابية والنقائيين
- حماية الحق بالمفاوضة الجماعية

تمثل جميع النقاط أعلاه أعمدة أي حوار اجتماعي بناء ومثمر إذ من دونها تكون منظمات العمال وأصحاب العمل فاقدة للشرعية التمثيلية عددياً (إذ أنها لن تمثل جميع شرائح العمال، بالأخص من هم ممنوعون من أن ينتظموا نقابياً) ونوعياً، إذ أنه غياب حق التنظيم والاستقلالية لن تمثل المنظمات الموجودة على طاولة الحوار مصالح من تدعي تمثيلهم. كما إن غياب حرية النشاط النقابي، وتحديد القدرة على استخدام حق التظاهر والإضراب، يجرد العمال من الأدوات الوحيدة التي يملكونها من أجل الضغط على أصحاب العمل والحكومات. وفي أغلب الأحيان يتحمل العمال تبعات الانتقاص وانعدام هذه الحقوق نظراً لاختلال موازين القوى من حيث الموارد والنفوذ، فنجد أن القيود على الحريات النقابية بمعظمها موجهة ضد العمال وليس أصحاب العمل. ولكن تجدر الإشارة أيضاً أنه في الكثير من البلدان، خاصة العربية منها، يتم من جهة اختزال تمثيل أصحاب العمل بغرف الصناعة التجارة التي تنشأ بقرار رسمي وليس من أصحاب العمل أنفسهم وحيث الانتساب لها إلزامي وليس طوعي فلا تعتبر منظمات أصحاب عمل، ومن جهة أخرى هناك قيود كبيرة على حرية التنظيم للعمال ومنها منع إنشاء أكثر من نقابة في مؤسسة أو قطاع أو منع إنشاء أكثر من اتحاد، تقويد حق الإضراب والتظاهر، التدخل بالشؤون النقابية، حرمان العمال المهاجرين وعمال القطاع العام من حق التنظيم، وغض النظر أو حتى تسهيل اتخاذ إجراءات عقابية بحق النقائبيين كما وضع لوائح النقابات بقرارات حكومية. وكما أنه من المهم احترام وضمأن حرية التجمع لكل الناس، أي حرية تأسيس الجمعيات، إذ أنه في كثير من الحالات يتم تقييد حق تأسيس النقابات والجمعيات معاً. لذا من أجل أن تكون منظمات المجتمع المدني قادرة على المشاركة بالحوار عليها أن تكون مستقلة وعملها مصلحاً ومحمي قانوناً.

ديمقراطية الحكم وديمقراطية التنظيمات:

كما ذكرنا آنفاً، يعبر الحوار الاجتماعي الفعال والناجح عن استعداد السلطات بمشاركة العمال وأصحاب العمل بسلطة صياغة السياسات الاقتصادية والاجتماعية، لذلك لا يمكن أن يستوي الحوار الاجتماعي من دون مناخ ديمقراطي عام في البلد المعني. فالحوار بين مختلف الأطراف يتطلب التعامل الندي فيما بينها، كما القدرة على إبداء الرأي والاعتراض، ففي حال وجود حكم لا يتقبل أي نوع من المعارضة والمفاوضة، فلم يعد لدينا حوار.

وفي المقابل، على منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال أن تكون ديمقراطية هي أيضاً على المستوى الداخلي، بمعنى آخر أن يكون هناك انتخابات حقيقية دورية تؤمن التداول على القيادة، آليات محاسبة ومساءلة وتقنوات للتواصل الدائم بين القاعدة والقيادة. فبغياق الآليات الديمقراطية الداخلية نكون أمام واقع تكون فيه المنظمات الموجودة على طاولة الحوار تمثل مصالح قيادتها وليس أعضائها، فالديمقراطية هي الأداة الوحيدة التي تضمن تمثيل مصالح الأعضاء خلال الحوار الاجتماعي وكذلك تتيح المجال أمامهم القدرة على الاعتراض أو الموافقة على مقررات ونتائج الحوار. كما إن الديمقراطية تؤمن الشرعية للمنظمات أمام أعضائها والناس بشكل عام. وفي هذا المجال لا نعني فقط الديمقراطية العددية، بل على المنظمات أن تؤمن أن تتمثل الفئات المهشمة أو غير الممثلة بشكل كافٍ، كالنساء والمهاجرين والأقليات، على طاولة الحوار إن كان من خلال القضايا المطروحة أم وجود شخص يمثلها.

الإرادة والالتزام السياسييين للانخراط في الحوار الاجتماعي:

بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه، يتطلب إنجاح الحوار انفتاح الأطراف المشاركة على بعضها وكذلك على كل طرف أن يعترف بشرعية الآخر وتمثيله. كما أن الحوار يتطلب إرادة والتزام سياسييين، أي على كل الأطراف أن تبدي وتطبق استعدادها للخوض بالحوار على قاعدة الثقة بمساره والاعتراف بجدواه وشرعيته. وينتج عن ذلك الاستعداد لتقديم بعض التنازلات من أجل الوصول إلى توافق ونتائج ترضي جميع الأطراف بما يعني أنها مقنعة إلى أنه هناك إمكانية وجود مصالح مشتركة وقضايا ذات اهتمام مشترك يمكن الوصول إلى تفاهم حولها. فالحوار الاجتماعي مبني على الاعتراف بالتعددية الاجتماعية والقناعة أنه هناك أرضية مشتركة يمكن للجميع الانطلاق منها. وهذا بالطبع لا يلغي حقيقة وجود صراعات حادة ووجهات نظر لا يمكن أن تتلاقى أحياناً. فمن هنا أهمية البحث عن الأهداف والأولويات المشتركة كي يتمكن جميع الأطراف من معالجتها في الحوار الاجتماعي.

معركة تصحيح الأجور في لبنان

في العام 2012، بدأ الاتحاد العمالي العام في لبنان بالمطالبة برفع الحد الأدنى للأجور من 300 دولار أميركي إلى 800 دولار أميركي، ومع تزايد الأصوات المنادية بتصحيح الأجور، تقدم وزير العمل آنذاك بمشروع الأجر الاجتماعي الذي يقضي بزيادة الحد الأدنى للأجور ومنح تغطية صحية شاملة لجميع اللبنانيين وبالإضافة إلى سياسات أخرى ترمي إلى زيادة الإنتاج والاستخدام. تعالت أصوات أصحاب العمل معارضة أي زيادة للأجور بحجة أنها ستقضي إلى إفلاس المؤسسات وصرف العمال والانهيار الاقتصادي، كما أن أغلبية الوزراء عارضت مقترح وزير العمل واقفة إلى جانب أصحاب العمل. على إثر ذلك تم انعقاد لجنة المؤشر التي تدرس التضخم وزيادة الأسعار من أجل إعطاء فكرة عن الدرجة التي يجب أن يتم فيها تصحيح الأجر. وتجمع اللجنة ممثلين عن الحكومة، العمال وأصحاب العمل بالإضافة إلى خبراء اقتصاديين. ولكن شابته اجتماع اللجنة بعض السلبيات: أولاً، لم يكن الاتحاد العمالي العام مسلح بالخبرات التقنية من أجل مناقشة زيادة الأسعار وتفنيد حجج أصحاب العمل. ثانياً، علقت اعتراضات حول شرعية الاتحاد العمالي العام في تمثيل العمال وبالأخص العمال في القطاع العام ممنوعين من أن يتنظموا نقابياً. بالفعل، يمنع القانون اللبناني الموظفين في القطاع العام من تنظيم أنفسهم، كما أن لبنان لم يصادق على اتفاقية منظمة العمل الدولية رقم 87 وتأسيس النقابات في لبنان يخضع للموافقة المسبقة من وزارة العمل. بالإضافة إلى ذلك، تشوب تركيبة الاتحاد العمالي العام في لبنان غياب التمثيل الديمقراطي إذ أن التمثيل في قيادته ليست على أساس نسبي بل أن أي اتحاد فيه مهما كان حجمه يمثل بعضوين، علاوة عن التأثير الكبير لأحزاب السلطة فيه. فيتهم الاتحاد العمالي العام أنه أداة في يد الأحزاب الحاكمة التي عبره تتحكم وتسيطر على العمال.

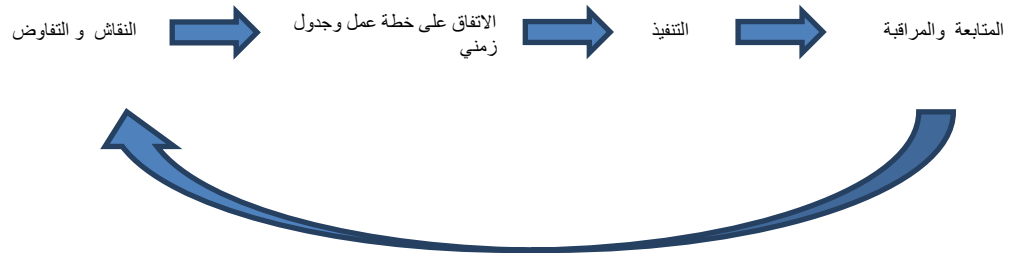
استمرت التحركات العمالية في ظل رفض أصحاب العمل، ولكن لم يكن الاتحاد العمالي العام على رأس هذه التحركات بل موظفي القطاع العام وروابطهم والتنظيمات النقابية الأخرى التي هي غير ممثلة على طاولة المفاوضات. و كما استمر وزير العمل بالضغط من أجل مشروعه في مجلس الوزراء في ظل معارضة شرسة. ولكن التحركات لم تؤت بثمارها ولا جهود وزير العمل. فالاتحاد العمالي العام رفض مشروع وزير العمل، الذي طرح حد أدنى بقيمة 650 دولار وهاجمه. وانتهت المعركة باتفاق رضائي بين أصحاب العمل والاتحاد العمالي العام برعاية حزب موجود في الحكومة أفضى إلى زيادة الحد الأدنى للأجور إلى 450 دولار. وعلى إثر هذا الاتفاق، تعالت الأصوات المنددة به وبالالاتحاد العمالي العام الذي تم اتهامه بأنه ارتكب خيانة بحق العمال. وبعد إقرار الاتفاق تم تسجيل العديد من المخالفات حيث تخلق العديد من أصحاب العمل عن زيادة أجور المستخدمين وتستمر هذه الممارسات حتى اليوم. بالإضافة إلى ذلك يُحمل على هذا الاتفاق بأنه لا يشمل العمال غير النظاميين الذين يشكلون شريحة مهمة من القوى العاملة في لبنان إذ أنهم غير مسجلين ولا يتمتعون بتقديرات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وأجورهم لا تخضع لهذا الحد الأدنى

الأهلية التقنية:

كي تشارك الأطراف المختلفة بفعالية في الحوار عليها أن تتمتع بحدّ أدنى من المعرفة والأهلية التقنية لمناقشة قضايا تتخطى اهتماماتهم المباشرة واليومية. على سبيل المثال، على منظمات العمال المشاركة في مفاوضات حول الحدّ الأدنى للأجور أن تكون لديها إلمام بسياسات الأجور، مؤشرات الأجور، الآثار الاقتصادية لرفع الحدّ الأدنى، القوانين المختلفة، الخ. فهذا عنصر أساسي من أجل ضمان النديّة في النقاش وتفاذي العديد من العقبات التي تواجه العمال بالأخص. فغالبًا ما تتمتع الحكومات وأصحاب العمل، نظرًا لمواردهم المادية والبشرية الكبيرة مقارنة بتلك التي لدى العمال، بسلطة معرفية يواجهون بها مطالب العمّال بحجة إلمامهم الأكبر وخبرتهم في المجالات الاقتصادية وفي عالم الأعمال. فغالبًا ما يواجه العمال أو الأطراف التي تمثّل مصالح فئات مهمشة عندما يطرحون مطالب معيّنة بالرّفض تحت حجة الأزمة الاقتصادية، تكلفة المطلب، خطر الإفلاس وغيرها دون أن يكون لديهم الرد الجاهز على هذه الحجج وبدون دعم مطلبهم بالوقائع، الدراسات والأرقام. لذلك من أجل خوض نقاش بناءً ومثمر على كل طرف تجهيز نفسه بالمعرفة التقنية المناسبة. بخلاف ذلك، لن يستطيع الطرف المعني الدفاع عن مصالح من يمثّل ويكون وجوده صوريًا.

القدرة على التنفيذ:

لن يكون هناك أي جدوى للحوار إذا لم تستطع، أولاً تريد، الأطراف المختلفة تنفيذ بنود ما اتفق عليه. فالالتزام لا يتطلب فقط الإرادة السياسية بل أيضًا الآليات المناسبة من أجل ضمان التنفيذ، وتلك تشمل وضوح البنود بعيدًا عن العموميات، وضع جدول زمني محدد، وضع آليات شكاوى وإنشاء الأطر والمؤسسات المناسبة للإشراف والمراقبة على التنفيذ. كما يجب على أطراف الحوار الاجتماع بشكل دوري ودائم من أجل مناقشة التقدم في تطبيق الاتفاق، العقبات التي تواجه التنفيذ وكيفية تخطيها. تجدر الإشارة هنا إلى أن عبء التنفيذ يقع بغالب الأحيان على الأطراف الأقوى التي لديها القدرة على التعطيل، وهذه الأطراف هي بمعظم الأوقات الحكومات أم أصحاب العمل.



التحديات أمام الحوار الاجتماعي:

لا يسلك مسار الحوار الاجتماعي دائمًا طريقًا سلسًا وبناءً، فبالإضافة إلى عدم توفر إحدى الشروط أعلاه يمكن للحوار إن يصل إلى طريق مسدود بكثير من الحالات ولعدة أسباب. أولاً، طغيان المواقف المتصلّبة والتمرس خلفها يوصل الحوار الاجتماعي إلى طريق مسدود، أو بالأحرى تنتفي صفة الحوار عنه. ويحصل ذلك في الأوقات التي يصبح فيها إطار الحوار منبرًا لإطلاق المواقف والشعارات بدل الوصول إلى تفاهات. ثانيًا، في حال عدم استعداد أحد الأطراف للنقاش، وغالبًا ما يكون أصحاب العمل الذين يعارضون ويقاومون خوض الحوار الاجتماعي لعدم رغبتهم تقديم أي تنازلات لنظرائهم العمّال. وفي هذه الحالة، حتى إذا انعقد الحوار لن يكون ذات جدوى وسيكون بمثابة تمرير الوقت وامتصاص الغضب. ثالثًا، يمكن للتناقض الجذري في الرؤية الاقتصادية أن تعطل الحوار أيضًا. على سبيل المثال، تعتبر المنظمات العمالية أن زيادة الحد الأدنى للأجور ذات جدوى اقتصادية إذ تعزز الطلب والاستهلاك بما يزيد الإنتاج والأرباح، أما أصحاب العمل فيعتبرون أن زيادة الأجور تزيد الأكلاف مما يضطرهم إلى تسريح العمال وبالتالي خفض الاستهلاك والأرباح. فالتناقض المطلق بالرؤية يوصل إلى حائط مسدود.

النشاط رقم 3: عمل مجموعات شروط وتحديات الحوار الاجتماعي	
مدة النشاط	45 دقيقة
التعليمات	يقسم المشاركون إلى مجموعات من 4 إلى 5 أشخاص ويطلب منهم أن يدونوا شروط نجاح الحوار الاجتماعي والصعوبات أمامه عبر قراءة الحالة حول معركة الحد الأدنى للأجور في لبنان. يعطى المشاركون 15 دقيقة للتحضير و15 دقيقة لعرض الإجابات، وبعدها يقوم الميسر بالتعقيب عبر إعطاء المعلومات أعلاه

النشاط رقم 4: عمل مجموعات: ما هو وضع الحوار الاجتماعي في بلدي؟	
مدة النشاط	45 - 60 دقيقة
التعليمات	يقسم المشاركون إلى مجموعات من 4 إلى 5 أشخاص ويطلب منهم أن يدونوا ما هو وضع الحوار الاجتماعي في بلدهم على ضوء الشرح حول شروط وصعوبات الحوار الاجتماعي. وتحديدًا يطلب من المشاركين أن يتناولوا كل شرط ويقدموا تفاصيل حول كيف يحقق أو لا يحقق في بلدهم، وكذلك عليهم إن يدونوا الصعوبات كما يرونها. يعطى المشاركون 25 دقيقة للتحضير و15 دقيقة لعرض الإجابات، وبعدها يقوم الميسر بالتعقيب. على الميسر أن يستخدم المخرجات ويساعد في بلورتها من أجل استخدامها في المراحل اللاحقة والمساعدة على استخراج الخطوات من أجل تعزيز الحوار الاجتماعي البناء والفعال.

أشكال الحوار الاجتماعي ودور المنظمات غير الحكومية

تختلف أشكال الحوار الاجتماعي باختلاف القضايا المطروحة التي بدورها تحدد من يتمثل في الحوار. عندما نتكلم عن حوار ثنائي قطاعي أو على مستوى المنشأة، فمسألة المشاركة غالبًا ما تكون محسومة ومقتصرة على ممثلي العمال وممثلي أصحاب العمل. و لكن تصبح الأمور أكثر تعقيدًا حين نتكلم عن حوار اجتماعي على المستوى الوطني. فهذا الأخير يمكن أن يناقش نوعين من القضايا: تلك المتعلقة بعلاقات العمل والعلاقات الصناعية كتحديد الأجر، ظروف العمل، تشريعات العمل وغيرها، أما النوع الآخر فهو القضايا ذات النطاق الأوسع كالسياسات الاقتصادية، سياسات العمل، السياسات الضريبية، التضخم وتصحيح الأجور، والاستراتيجيات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها من الأمور.

الحوار الاجتماعي حول القضايا المتعلقة بعلاقات العمل:

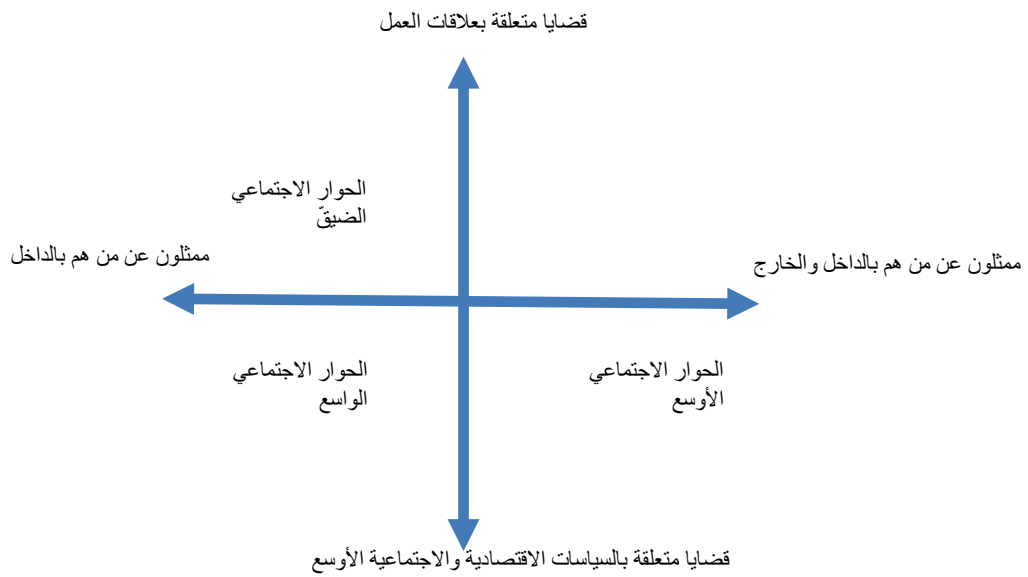
يصنّف هذا النوع على أنه الحوار الاجتماعي "الضيّق"، ويكون التمثيل فيه للمطلعين أو من هم في الداخل، ونعني بذلك منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل للحوار الثنائي، يضاف إليها الحكومة في الحوار الثلاثي. وهي عبارة عن أطر يناقش فيها العمال وأصحاب العمل شؤونهم "الداخلية" كعقد العمل الجماعي، الضمان الاجتماعي، الأجر، ظروف العمل، والخ، من خلال المشاورات والمفاوضة الجماعية.

الحوار الاجتماعي حول القضايا ذات النطاق الأوسع:

يتقسم هذا النوع من الحوار إلى نصفين. الأول هو الحوار الاجتماعي "الواسع"، حيث يتمثل فيه أيضًا وبشكل حصري منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل (للحوار الثنائي) والحكومات (للحوار الثلاثي)، أي من هم من الداخل، و يناقشون القضايا الضيقة وأيضًا الواسعة أي التي تتخطى مجال علاقات العمل بشكل مباشر، وتشمل سياسات الاستخدام، والسياسات المولدة لفرص العمل وغيرها. أي أن هذا النوع من الحوار يتيح للممثلين إن يناقشوا قضايا غير العاملين أي المتعطلين عن العمل، الأشخاص ذوو الإعاقات، المتقاعدين، الخ.

الصف الثاني هو الحوار الاجتماعي الأوسع، حيث يتمثل فيه أطراف أخرى بالإضافة إلى منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل والحكومة، أي من هم في الداخل ومن هم في الخارج ويناقشون قضايا اجتماعية واقتصادية أوسع ذات اهتمام مشترك. وتشارك المنظمات غير الحكومية في هذا الحوار وكذلك ممثلين عن المتعطلين عن العمل، الشباب، ذوو الاحتياجات الخاصة، النساء وغيرها من الفئات من خلال منظماتهم أو من خلال منظمات المجتمع المدني.

أشكال الحوار الاجتماعي



دور المنظمات غير الحكومية:

في أغلب الأحيان تتاح مشاركة المنظمات غير الحكومية في الحوار الاجتماعي الأوسع، أي التي لا تتناول قضايا تخصّ حصرياً العمال وأصحاب العمل، وفي أغلب الأحيان تأتي هذه المشاركة على المستوى الوطني، المناطقية أو حتى الإقليمي التي تتناول القضايا التي يعنى بها شرائح واسعة من العمال والناس وليس فقط من تمثلهم منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل. ويمكن للمنظمات غير الحكومية أن تساهم في الحوار الاجتماعي كمشاركة أو كداعمة إن لم تشارك.

- الدعم التقني: تتمتع العديد من المنظمات غير الحكومية ذات المصدقية بقدرات تقنية عالية في مختلف المجالات. فالسمة العامة لمنظمات المجتمع المدني هي التخصصية في مجالات معينة ومتعددة من المساواة والعدالة الجنديرية، سياسات التجارة الدولية والتنمية، حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة، وغيرها من القضايا العديدة التي تعنى بها هذه المنظمات. بالإضافة إلى ذلك لديها نفاذ وصول إلى الموارد المالية بعلاقاتها بالجهات المانحة وكذلك بشبكات الخبراء الواسعة التي تبنيها في خلال سنين عملها وخيرتها. لذلك، يمكن للمنظمات غير الحكومية أن تقدّم الدعم التقني لمنظمات العمال من خلال الدراسات والخبرات وأن تشبك بين النقابات والخبراء في حال لم تكن على طاولة الحوار الاجتماعي. أما إذا شاركت في النقاشات فستقدم المنظمات غير الحكومية الرافعة والمساهمة التقنية ليكون الحوار أكثر بناءً ومثمراً.

- الوصول إلى الفئات المقصية ورفع مطالبها: في ظل التغيرات الاقتصادية الهيكلية التي شهدتها بلدان العالم والبلدان العربية بالأخص في العقود الماضية من تنامي العمل اللانظامي وزيادة نسبة مشاركة النساء في سوق العمل، كما بسبب التجاهل التاريخي للنقابات العمالية، خاصة في المنطقة العربية، لفئات عمالية مهمشة كنوعي الاحتياجات الخاصة، العمال المهاجرين وغيرهم، ازداد دور المنظمات غير الحكومية في لعب دور مهم مع هذه الشرائح. فهذه الأخيرة عبر وجودها خارج إطار الحماية النقابية أو عدم وصول صوتها داخل النقابات نفسها، تم تغييب قضاياها عن أطر الحوار الاجتماعي ولم تشهد تغييرات ملحوظة بظروف عملها التي ازدادت سوءاً وتدهوراً. ففي ظل هذا الفراغ النقابي، بذلت المنظمات غير الحكومية جهداً ملحوظاً في دعم هذه الفئات من العمال عبر توفير لها الخدمات الأساسية، جهود بناء القدرات والتمكين كما تولت مهمة المناصرة والمدافعة أمام السلطات من أجل تحصيل الحقوق للعديد من العمال المهمشين. ففي هذا الإطار يمكن للمنظمات المجتمع المدني إن تلعب دورين أساسيين. أولاً يمكنها أن تتسق الجهود مع النقابات العمالية من أجل أن تصلها بالعمال المهمشين بغرض تنظيمهم نقابياً وإيصال صوتهم وحاجاتهم إلى الهيئات النقابية. ثانياً، بوجودها على طاولة الحوار تستطيع المنظمات غير الحكومية إبراز قضاياها وهواجس هذه الفئات المهمشة والدفع نحو تبني اتفاقات ونتائج لصالح الشرائح المقصية التي ذكرناها أهلاه.
- الضغط ونشر نتائج الحوار: كما يمكن للمنظمات غير الحكومية أن تلعب دوراً فعالاً في الضغط عبر حث الناس على مواكبة مجريات الحوار الاجتماعي والمساهمة في تهيئة تحركات ضاغطة تدعم مواقف النقابات والمنظمات غير الحكومية. يمكن أن يكون دورها أساسياً في هذا الإطار نظراً لخبرتها في مجالات التواصل والمناصرة التي راكمتها، كما قدرتها على إيصال رسائل للناس عبر استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة بشكل تفاعلي وفعال. وباستخدام الوسائل نفسها يمكنها نشر نتائج الحوار بشكل واسع ومبسط إلى جميع الناس وذلك من أجل معرفته وللتمهيد من أجل الضغط لتنفيذه في حال كان هناك عقبات تعيق طريقه.

حملة الضمان الاجتماعي (فلسطين)

سياق الحملة:

في عام 2012 قررت الحكومة تشكيل فريق وطني لإصدار قانون الضمان الاجتماعي في فلسطين تحت مسمى اللجنة الوطنية للضمان الاجتماعي. ضم الفريق أكثر من 50 عضواً من الحكومة، القطاع الخاص، النقابات والمجتمع المدني، ولكنه لم يجتمع أكثر من أربع مرات بين عامي 2012 و 2015 للتباحث في القانون. لعب الفريق دوراً شكلياً من أجل إحياء أنما يتم بحثه هو بمشاركة الجميع. وما أكد ذلك هو أنه تم نقلها من الفريق الوطني إلى لجنة توجيهية ضيقة التي ضمت رئيس الفريق الوطني و ممثلين عن الاتحادات النقابية، و ممثل عن القطاع الخاص، وممثل عن الحكومة، وممثل عن منظمة العمل الدولية. في عام 2016 صادق مجلس الوزراء على مسودة القانون ووقعه رئيس السلطة الفلسطينية متجاهلين الانتقادات والملاحظات على القانون. ومع تصاعد الأصوات ضد القانون، بررت الحكومة موقفها عبر إعلانها أن الاتحادات النقابية هي موافقة وموقعة على القانون. و بالفعل قاموا بالتوقيع على وثيقة القانون، رغم إبداء بعض الملاحظات، من ضمنها نسب المساهمات التي كانت مجحفة بحق العمال. وأهم الانتقادات التي طالت هذا المسار هي عدم الشفافية في اتخاذ القرارات بعيداً عن أعين المجتمع، وانحصار نقاش مسودة القانون بلجنة مصغرة تجري اجتماعاتها بسريّة، حتى أن مسودة القانون بقيت سرية. في ظلّ هذه الأجواء، رفعت منظمات المجتمع المدني والنقابات العمالية القاعدية صوتها، ولكن تم تجاهل هذه الأصوات إذ ادعى الفريق المشكّل والحكومة أن هذه المنظمات لا تملك الخبرة الكافية لفهم القانون ومناقشته.

تشكيل الحملة الوطنية للضمان الاجتماعي:

نتيجة هذا المسار المريب الذي تم اتخاذه من أجل إقرار قانون الضمان الاجتماعي و تجاهل الحكومة المستمر لملاحظات النقابات و المنظمات غير الحكومية، قررت هذه الأخيرة تشكيل ائتلاف واسع، بالأخص في ظلّ صمت الاتحادات النقابية العامة التي عادة ما تمثل العمال أمام الحكومة. و ضم هذا الأخير منظمات غير حكومية، نقابات قطاعية، منظمات نسائية، منظمات شبابية، خبراء و شبكات منظمات غير حكومية الذين دعوا إلى لقاء وطني عام من أجل إطلاق الحملة. قامت الحملة لتسدّ الفراغ في تمثيل العمال والموظفين في ظلّ صمت الاتحاد العمالي الرسمي. و استندت الحملة على دراسة أجراها مرصد السياسات الاجتماعية والاقتصادية- المرصد"، وهو من مؤسسي الحملة، حدّدت مكامن الخلل في القانون الذي أقرته الحكومة. فتمت الدعوة من قبل مؤسسي الحملة لمؤتمر وطني حول الضمان الاجتماعي و حضره أكثر من

500 شخص من بينهم ناشطين، ممثلين عن نقابات ومنظمات مجتمع مدني و مؤسسات مختلفة، معلنين انطلاق فعاليات الحملة الوطنية للضمان الاجتماعي. و شكّل المؤتمر علامة فارقة في هذا المسار إذ مثّلت نوع غني في الأطراف الموجودة وكذلك في تكامل الخبرات حيث تم الاتفاق على معالم خطة عمل ترشد الخطوات المقبلة للحملة. وخلال المؤتمر طالبت الحملة بتعليق قانون الضمان الاجتماعي و البدء بحوار اجتماعي بمشاركة جميع الأطراف المعنية من أجل تعديل القانون بحيث يضمن الحياة الكريمة للعمال والموظفين لكن اللجنة الوطنية التي أعدت القانون قابلت مطالب الحملة بالتشكيك بقدرتها على فهم القانون، و راحت أبعد عبر الاتهام بتنفيذ أجدات خارجية.

الحشد و الضغط

لكن الاتهامات الموجهة ضد الحملة لم تمنعها من مواصلة عملها، فعملت على حشد الناس عبر التحسيس و الاضاعة على شوائب القانون و التعديلات المطلوبة. وتم ذلك عبر عدد كبير من ورشات العمل و الاجتماعات و اللقاءات مع الناس بجميع قطاعاتهم، عمال و مزارعين وفلاحين و قطاعات أخرى من المجتمع في الضفة الغربية و قطاع غزة. و عملت الحملة على بناء المزيد من الائتلافات و الشراكات، كما أجرت لقاءات مع مؤثرين و صناع قرار لاستمالتهم، و تعبئة و سائل الإعلام التقليدية و كذلك عبر مواقع التواصل الاجتماعي و أنتجت مواد إعلامية توعوية و تحشيدية. و الأهم أن الحملة بلورت مطالب مجتمعية عبر الاجتماعات التي عقدها مع مختلف فئات و قطاعات الناس. فتمخض عن هذه الجهود اعتصام حاشد جمع أكثر من 10 آلاف عامل و موظف. استجابت الحكومة عبر تشكيل لجنة وزارية للحوار، ولكن تبين أيضًا أن تشكيلها كان من أجل المماطلة. دفع ذلك بالحملة على التحضير لإضراب جديد، و لكن لم يمر ذلك من دون صعوبات: أثناء التحضير، تم منع بعض أعضاء الحملة من الظهور إعلاميًا، كما أن بعض أصحاب العمل و المصالح فشرعوا بتهديد موظفيهم بالفصل إذا شاركوا بنشاطات الحملة، وبالفعل على إثر هذا التخويف امتنع بعض القطاعات من المشاركة في المظاهرة الثانية. ولكن بالرغم من ذلك نجحت المظاهرة الثانية و أجبرت الحكومة على الاستماع لمطالبها. و قدمت 17 مطلبًا، و أهم هواجس الحملة الوطنية كان محاولات الخصخصة المبينة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي حيث تضمن القانون نظام تأمينًا تديره شركة خاصة، و بالإضافة إلى ذلك أرادت الحملة تخفيض مساهمات العمال و الموظفين و رفع مساهمات أصحاب العمل. بعد بناء الحملة جرى محاولة الاتحاد النقابي الذي شارك في لجنة صياغة القانون و وقع عليه في صيغته الأولى، و أبدى رغبة بالانضمام، ولكنه بقي خارج الحملة المفاوضات، و انضم في نهاية الحوار المجتمعي لدعم مطالب الحملة بعد أن تأكد أن المطالب سيجري تحقيقها.

و وافقت الحكومة على التفاوض مع الحملة التي مثلها سكرتاريات الحملة المكونة من نقابات، شبكات، و مؤسسات، و هي تشكل قيادة الحملة، أما الإطار التفاوضي فقد كان مرتكزاً على ورقة مطالب الحملة المبنية على الدراسة التي أجراها مرصد السياسات الاجتماعية و الاقتصادية- المرصد". و كان هناك دور كبير للكتل البرلمانية داخل المجلس التشريعي في تسهيل إيصال مطالب الحملة الوطنية للحكومة، حيث عقدت الحملة خمس لقاءات مع الكتل البرلمانية، و التي بدورها عملت على الضغط على الحكومة. في هذا الإطار وافق أصحاب العمل على جميع المطالب ما عدا تغيير نسبة مساهماتهم في الاشتراكات (8.5 بالمائة بمقابل 7.5 بالمائة للعمال). و تم الاتفاق على لقاءين بينهم وبين الحملة، لكنهم لم يحضروا في المرّتين. كما قاموا بتهديد الحكومة بسحب استثماراتهم إذا ما تم تغيير نسب المساهمات، و في النهاية وبعد ضغط الحملة قام رئيس الوزراء بالضغط عليهم لتغيير نسب مساهماتهم لتبلغ 9%.

التحدّيات أمام مشاركة المنظمات غير الحكومية:

إن مشاركة المنظمات غير الحكومية في مسار الحوار الاجتماعي ليس دونه عقبات فهو يمكن أن يكون موضوع معارضة من قبل الحكومة، منظمات أصحاب العمل و منظمات العمّال. فالأولى يمكنها ان تعارض لأسباب تتعلق بتعدد أطراف الحوار و بروز طرف جديد لديه مطالب يقدمها كما يمكن للمعارضة أن تكون أكبر في حال وجود تاريخ تصادمي بين الحكومة و المنظمات غير الحكومية المعنية بالحوار. أما منظمات أصحاب العمل فيمكنها أن تعارض مشاركة المنظمات غير الحكومية نظرًا الى أرجحية أن تتشارك المواقف مع منظمات العمال و أن تشكل معها طرفًا موحدًا ما يخلّ ديناميكيات القوة المعتادة التي غالبًا ما تكون لصالح أصحاب العمل. أما منظمات العمّال يمكن أن تعارض مشاركة منظمات المجتمع المدني نظرًا الى أنها لا تملك شرعية من أجل تمثيل العمال غير النظاميين أو غيرها من الشرائح العمالية كونهم ليسوا أعضاء في هذه المنظمات التي بمعظمها تتخذ القرارات فيها هيئات إدارية معيّنة و لا ينتخبها العمال أنفسهم. وبالفعل، هناك منافسة تاريخية بين المنظمات

غير الحكومية والنقابات نظراً لوقوع العديد من الشرائح خارج الاطار النقابي مما فتح المجال للمنظمات غير الحكومية للعمل معها، وحين تقرر النقابات العمل معها تدخل تصطدم بالجمعيات. وفي بعض الأحيان يتنافس الطرفان على الموارد والمشاريع التي تمولها الجهات المانحة. بالمحصلة، في العديد من الأوقات تجد النقابات والمنظمات غير الحكومية نفسها تستهدف الفئات نفسها بجو من التنافس ودون أي نوع من تنسيق، وتحمل النقابات على المنظمات غير الحكومية بأنها تقترح قوانين وسياسات اقتصادية واجتماعية من دون التشاور والتنسيق معها.

بشكل عام يمكن أن تشكل مشاركة المنظمات غير الحكومية قضية إشكالية نظراً أنها بمعظمها ليست مبنية على العضوية، وتكون مختلف فئات العمال التي تعنى بها كمستفيدين أو فئات مستهدفة وليس أعضاء. وبالتالي، تقرر الاستراتيجيات والمشاريع دون مشاركة الفئات التي تستهدفها وليس لديهم قدرة على تقرير اتجاه واستراتيجيات المنظمات غير الحكومية. ويترتب عن هذه الهيكلية للمنظمات غير الحكومية شبه غياب آليات المساءلة والمحاسبة التي من المفترض أن تتمتع بها المنظمات القائمة على العضوية كالنقابات. فبالنتالي يطرح التساؤل عن كيفية محاسبتها في حال أساءت تمثيل مصالح الفئات التي تريد حمل صوتها الى طاولة الحوار الاجتماعي. فالنقد الأساسي يتمحور حول أن منظمات المجتمع المدني مسؤولة أمام الجهات المانحة وليس أمام الفئات المهمشة كالعمال المهاجرين، النساء، ذوو الاحتياجات الخاصة وغيرهم. فلهذه الأسباب يظل الموضوع يشكل جدل واسعاً ومشاركة هذه المنظمات ليس أمراً مسلماً به، ويتم التشديد دائماً على أنه في حال قبول المشاركة في الحوار الاجتماعي فتكون مشروطة بتمتع منظمات المجتمع المدني المعنية بالأهداف والقيم المشتركة مع باقي الشركاء الاجتماعيين وبالأخص منظمات العمال التي بكثير من الأحيان تكون الطرف الأضعف في الحوار. وأخيراً، نظراً للتحديات التي ذكرناها، نص قرار منظمة العمل الدولية حول الثلاثية والحوار الاجتماعي الذي أقر عام 2002 أن منظمة العمل الدولية تلتزم بضمان أن يتم "التشاور مع المكونات الثلاث (الحكومات، منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل) في اختيار والعلاقة مع منظمات المجتمع المدني التي من الممكن أن تعمل معها منظمة العمل الدولية".

النشاط رقم 5: تمرين الكراسي: من يشارك في الحوار	
مدة النشاط	30 دقيقة
التعليمات	<p><u>الخطوة الأولى (30 دقيقة):</u> يطرح الميسر أمام المشاركين عدّة سيناريوهات ويسألهم كم كرسي يجب أن نضع ولماذا.</p> <p>1. السيناريو الأول: شركة نسيج تستخدم 120 عامل وعاملة ولكن في الأونة الأخيرة تم التبليغ عن عدّة اصابات عمل جرّاء استخدام الماكينات أثناء التصنيع. لذلك ستعقد طاولة حوار من أجل البحث بهذه القضايا.</p> <p>2. السيناريو الثاني: في السنوات الأخيرة شهدت البلاد تضخماً وارتفاعاً ملحوظاً في الأسعار ولكن بقيت الأجور مجمدة في جميع القطاعات، وبدأ العمّال يشكون من انخفاض قوتهم الشرائية وطالبوا بتصحيح هذا الوضع. لذلك ستعقد طاولة حوار من أجل مناقشة هذا الأمر.</p> <p>3. السيناريو الثالث: منذ اقراره قبل 40 سنة، لم يشهد قانون العمل أي تعديل مهم بينما شهد سوق العمل وبنية القوى العاملة تغييرات جذرية كارتفاع نسبة العمال غير النظاميين، ارتفاع ملحوظ في حجم مشاركة النساء في سوق العمل، وارتفاع نسبة العمال المهاجرين، وغيرها من الفئات. كما أن قانون العمل القديم تم إقراره في وقت كانت فيه البطالة منخفضة جداً، وفي وقت لم تكن قضايا التمييز ذات أهمية بالنسبة للرأي العام. لذلك تم الدعوة لعقد طاولة حوار من أجل البحث بالاصلاحات المحتملة لقانون العمل.</p> <p>على الميسر مناقشة هذه الأمور بعد أن كان قد شرح المستويات المختلفة للحوار وفق البيان أعلاه ولكن من دون أن يذكر القضايا التي يعنى بها كل شكل من الحوار. وفي كل مرة يتم طرح طرف جديد، على الميسر أن يسأل لماذا لا يمكننا الاكتفاء بالأطراف الموجودة سابقاً وماذا يمكن أن أن يجلب الطرف الجديد بمشاركته. ويعقب ويشرح ما يرد في القسم أعلاه من الدليل (15 دقيقة).</p>

النشاط رقم 6: دور منظمات المجتمع المدني	
مدة النشاط	60 - 75 دقيقة
التعليمات	<p><u>الخطوة الأولى (60 دقيقة):</u> يقسم المشاركون الى مجموعات من 4 الى 5 أشخاص ويطلب منهم تحديد نوع القضية وفق التصنيف الذي تم شرحه في تمرين الكراسي، دور منظمات المجتمع المدني على مختلف المستويات، ودور المنظمات العمالية، عبر قراءة الحالة حول حملة الضمان الاجتماعي في فلسطين. وبعدها يخصص لكل مجموعة 5 دقائق لعرض عملها. وبعدها يناقش الميسر دور المجتمع المدني في المشاركة بالحوار الاجتماعي، وي طرح السؤال التالي أمام المشاركين: لماذا شاركت منظمات المجتمع المدني في الحوار في فلسطين بالرغم أن القضية المطروحة تصنف ضمن مواضيع الحوار الاجتماعي الضيق؟ وهنا من خلال النقاش يضيء الميسر على دور الاتحاد الرسمي في مسار اقرار قانون الضمان الاجتماعي.</p> <p>الخطوة الثانية (15 دقيقة): يسأل الميسر المشاركين: هل مشاركة منظمات المجتمع المدني في شكل عام أمر عادي أم دونه إشكاليات جوهرية؟ ويصوب النقاش نحو التحديات كما تم شرحها في الدليل.</p>

المفاوضات ومراحلها

إن المفاوضات فعل يمارسه الجميع بشكل يومي وليس محصور بالعمال، أصحاب العمل والحكومة أو أي طرف آخر. فنفاوض مع التاجر لتخفيض سعر سلعة ما، نفاوض مع أصدقائنا حول كيف نريد تمضية وقتنا سوية، نفاوض مع شريكنا أو شريكتنا حول أمور مختلفة كل يوم. فإذا التفاوض يتم حين نكون أمام اختلاف أو تعارض في رغبات أو مصالح معينة من أجل الوصول إلى تفاهم أو أرضية مشتركة، من أجل منع النزاع من التناقم أو التخفيف منه إذا تأزم. ومن المهم التشديد أن التفاوض لا يحصل بين أطراف لا تجمعها أي علاقة اجتماعية، فبغياها ليس هناك حاجة للتفاوض: تجمعني مع التاجر رغبتني باقتناء ما يبيع ورغبته ببيع الذي يقتنيه، تجمعني مع أصدقائي الرغبة المشتركة بتمضية الوقت سوية، تجمع العمال وأصحاب العمل علاقة استخدام معينة، الخ.

يحصل التفاوض من أجل تجنب نزاع مفتوح كتحركات اجتماعية وإضرابات وغيرها، وانطلاقاً من الحاجة والافتقار بوجود التنازل بعض الشيء لملاقاة الطرف الآخر والوصول إلى تسوية تحقق مصالح الطرفين وتنتزع فتيل النزاع. لكن هذا لا يعني أن التفاوض والضغط خارج طاولة الحوار الاجتماعي أمرين منفصلين، بل يمكنهما أن يحصلوا بنفس الوقت، إذ يمكن للإضراب أن يكون رافعة للمثلي العمال أثناء المفاوضات، وأيضاً يستطيع أن يكون وسيلة ضغط من أجل حمل الطرف الآخر على القبول بمبدأ الحوار. إذن يتطلب الحوار أن يتحرك كل طرف بعيداً عن الموقف المفضل له أو السقف الأعلى من أجل الوصول إلى تفاهم وأرضية مشتركة، ولكن ذلك لا يمنع أيضاً إمكانية الوصول إلى مرحلة يتلاشى فيها هذا الأخير حيث لا يمكن لأحد الأطراف (أو جميعها) تقديم المزيد من التنازلات.

بالإضافة إلى ذلك للحوار والمفاوضات أهداف أخرى مهمة غير الوصول إلى تفاهمات وحل النزاعات. أولاً، الاستجابة إلى حاجات جميع الأطراف؛ ثانياً، تمكين العلاقة بين الأطراف المتحاورين؛ ثالثاً، إنتاج اتفاق مفهوم وواضح للجميع؛ رابعاً، توفير سبل وآليات لحل النزاعات التي تنشأ بإطار تنفيذ الاتفاق الذي نتج؛ وأخيراً، تمكين التنظيمات النقابية التي تحتاج إلى إنجازات من أجل أن تنمو من ناحية العضوية وأن تكون أقوى في المفاوضات المقبلة.

أحد الشروط البالغة الأهمية للبدء بحوار ناجح ومثمر هو أن تتركز المفاوضات حول الأمور المشتركة أولاً والتي من الممكن الوصول إلى تفاهمات حولها والانطلاق منها إلى الأمور الخلافية، ومن هنا أهمية البدء بالحديث حول القضايا ذات الاهتمام المشترك ومن ثمة التطرق إلى المواضيع الخلافية. ومن ناحية أخرى، على الأطراف المختلفة على طاولة الحوار أن تبتعد عن نقاش المواقف الثابتة التي عبر ويعبر عنها كل طرف لأعضائه والاتجاه نحو نقاش المصالح والحاجات الملموسة التي

تحملها هذه المواقف. فالحوار والمفاوضات ليست مناسبة من أجل نقاش الشعارات، وليست منصات مناظرة حيث يسعى كل طرف إلى الدفاع عن مواقفه المعلنة، بل هي أطر للوصول إلى تفاهات مشتركة وتنازلات معيّنة ترضي الأطراف المتحاورين للوصول إلى اتفاق قابل للتنفيذ.

يتخلل مسار المفاوضات ثلاث مراحل أساسية: التحضير للمفاوضات، المفاوضات نفسها، والوصول إلى اتفاق وتطبيقه. ولكن هذا لا يعني أن كل مسار تفاوضي سيصل حتمياً إلى اتفاق، بل يمكن للمفاوضات أن تنتهي بدون أي اتفاق يذكر. لذلك، قبل الدخول بالمفاوضات يجب التفكير وتحديد ما هو البديل الأنسب والأفضل عن الوصول إلى اتفاق. فبمجرد تقرير البديل الأفضل، يشرع الطرف إلى تنفيذه في حال توقف المسار التفاوضي دون الوصول إلى اتفاق.

إن الوصول إلى أهدافنا المرسومة من خلال المسار التفاوضي يحتم علينا التحضير بشكل مكثّف. أولاً، يجب تحديد المشاكل التي سيتناولها التفاوض بشكل واضح، وكذلك تنفيذ أسبابها ونتائجها ووضعها بسياقها. وينتج عن ذلك تحديد الأطراف المعنية بهذه المشاكل (التي هي أيضاً مشاركة بالتفاوض)، وكذلك مصالحها وقوتها والطفاء المحتملين لكل طرف. ثانياً، علينا وضع أهدافنا وفق أولوية كل منها، أي، ما هو الهدف الأكثر أهمية والأقل أهمية. ثانياً، علينا وضع استراتيجية للتفاوض، أي كيفية وبنية المحاجبة. ويتطلب هذا الأمر تحضير الحجج التي تدعم مواقفنا، وتقدير ما هي الحجج المضادة التي سيقدمها الطرف الآخر وكيف نجاب عليها ونضعها. كما علينا تحضير الأسئلة التي نردّي طرحها على الطرف المقابل وأن نضمن أن يكون لدينا اقتراحات لطرحها خلال المسار التفاوضي. ثالثاً، يشمل التحضير تقسيم المهام بين الفريق التفاوضي بين من يقود الحوار، ومن يسيّر المسار التفاوضي من خلال تدوين الملاحظات والخلاصات وتحديد أوقات الاستراحة، ومن يراقب المسار ويشارك الملاحظات خلال الاستراحة. وبالطبع على هذا الفريق أن يكون مدرباً وأن يتشكل من أشخاص ينتمون إلى الفئات والشرائح التي يمثلها الطرف المعني على طاولة الحوار.

أما خلال مرحلة التفاوض نفسها، فعلى البدء أن نستقي ما أمكن المعلومات من الأطراف الأخرى على الطاولة، تحديداً حول أهدافهم ونياتهم وذلك عبر الإصغاء كثيراً وتقليل الكلام، وطرح الأسئلة الإيجابية التي تهدف إلى توضيح المواقف دون نقاش الحجج المقدمة. فبذلك يمكننا إدراك أولويات الطرف الآخر ومعرفة إذا كان بالإمكان الوصول إلى تسوية. وكما ذكرنا سابقاً، من الأفضل البدء بالقضايا الأكثر إشكالية التي يمكن التفاهم عليها بسرعة وبعدها الانتقال إلى القضايا الشائكة. ولكن يمكننا أيضاً البدء بالقضايا الصعبة لإعطائها الوقت الكافي. من المهم جداً التذكير أن المفاوضات تقتضي الوصول إلى التسوية، والتسوية تحتم التنازلات لذلك يجب علينا إعطاء الوقت الكافي من أجل أن تتمكن من الوصول إلى أرضية مشتركة. بالمقابل، لا يجب علينا تقديم تنازلات دون أن يقابل ذلك بتنازل من الطرف الآخر، فالتنازلات المجانية لا تفيد قضيتنا.

المرحلة الأخيرة، في حال كان التفاوض ناجحاً، هي الوصول إلى اتفاق وتطبيقه. وهذا الاتفاق يكون قد نزع فتيل النزاع ويستجيب لبعض أهداف وحاجات جميع الأطراف. ولكن الوصول إلى اتفاق يجب أن يُتبع بالتنفيذ الذي يُشترط بالتزام جميع الأطراف بالبنود. لذلك على هذه الأخيرة أن تكون واضحة للجميع وأن يُدوّن الاتفاق ويُمضى من مختلف الأطراف مرفقاً بجدول زمني محدد وآليات متابعة دورية وحلّ نزاع في حال حصل أثناء فترة التنفيذ.

النشاط رقم 7: عصف ذهني: ما هي مراحل المفاوضات	
مدة النشاط	15 دقيقة
التعليمات	سؤال المشاركين: ما هي برأيكم مراحل المفاوضات ومن أي نوع من القضايا من الأفضل أن نستهل بها المفاوضات؟ يجاب المشاركون وبعدها يقوم الميسر بشرح أعلاه عبر استخدام أجوبة المشاركين.

النشاط رقم 8 عمل مجموعات: ما هو المشترك؟	
مدة النشاط	60 دقيقة
التعليمات	<p>المرحلة الأولى: يقسم المشاركون الى مجموعات من 4 أو 5 أشخاص، ويطلب منهم التالي: بما أن الحوار يقوم على مصالح مشتركة بين الأطراف، وبما أن منظمات المجتمع المدني ومنظمات العمال يجمعها حلف مبدئي، علينا تحديد على القضايا ذات الاهتمام المشترك والقضايا ذات الخلاف والسبب. لذلك وفق سياق البلد الذي تنتمون اليه، نضع القضايا المشتركة والخلافية على الشكل التالي: نرسم حلقتين متشابكتين، حلقة تمثل قضايا العمال وحلقة أخرى تمثل قضايا المجتمع المدني. وندون القضايا التي تعبر عن العمال حصراً في الحلقة التي تخصهم وكذلك الأمر للحلقة التي تخص منظمات المجتمع المدني، وندون القضايا ذات المصلحة المشتركة في المساحة التي تمثل الترابط بين الحلقتين. تعطى المجموعات 10 دقيقة للتدوين، 10 دقائق للعرض وبعدها يناقش الميسر لمدة 10 دقيقة.</p> <p>ملاحظة: يجب الطلب من المشاركين الابتعاد عن الشعارات العامة، بل التركيز على المطالب المحددة جداً والواضحة وتلك النابعة من تجربتهم وعمل منظماتهم.</p> <p>المرحلة الثانية: تعاد المرحلة السابقة، ولكن هذه المرة تكون الدائرتين واحدة مخصصة لقضايا ومثالي المنظمات النقابية ومنظمات المجتمع المدني، والدائرة الأخرى المتمثلة بمصالح أصحاب العمل. عطى المجموعات 10 دقيقة للتدوين، 10 دقائق للعرض وبعدها يناقش الميسر لمدة 10 دقيقة.</p>

التحضير للتفاوض

إن المرحلة التحضيرية هي الأهم في المسار التفاوضي، إذ أنها الحجر الأساس لإجراء مفاوضات ناجحة تمكننا من تقديم مطالبنا وأهدافنا على الطاولة من أجل تحقيقها. يمكن تقسيم مراحل التحضير الى أربعة: بناء فريق التفاوض؛ تجميع وتحليل المعلومات؛ بلورة المقترحات؛ وبناء استراتيجية تفاوض.

بناء فريق التفاوض:

كما ذكرنا سابقاً، على فريق التفاوض أن يمثل جميع الشرائح المعنية بالقضية الذين غالباً ما يتم تغييبهم، بالأخص النساء. وفي حال لم يسمح حجم الفريق بضم جميع المعنيين نظراً الى أن الفرق التفاوضية صغيرة، يتم تشكيل فريق آخر يساند الفريق التفاوضي ويضم ممثلين عن جميع المعنيين. بكل الأحوال، حين نريد اختيار أعضاء الفريق، علينا التفكير بالأسئلة التالية:

- هل الفريق متناسق؟
- على الأعضاء منتخبون أم معيّنون؟
- هل يحترمهم العمال، الأعضاء أو الشرائح الاجتماعية المعنية بمختلف فئاتهم؟
- هل الأعضاء مقتنعين بالقضية وبأحقيتها وملتزمين بتحقيق الأهداف أم هم موجودون بدافع الواجب الوظيفي؟
- هل هم مستعدين لخوض معركة على طاولة التفاوض؟
- هل هم رجال، نساء، شباب، ذوو احتياجات خاصة، لا نظاميين، الخ؟

أما مسؤوليات الفريق التفاوضي فهي:

- يعمل على كل مراحل التحضير والتفاوض
- يجمع ويحلل المعلومات قبل التفاوض
- يستطلع آراء وحاجات العمال المعنيين بالقضية قبل التفاوض
- يبلور الاقتراحات والاستراتيجية العامة
- يأخذ المحاضر المفصلة خلال التفاوض

- يتواصل مع الأعضاء ويتشاور معهم
- يقوم بالموافقة المبدئية على الاقتراحات خلال التفاوض
- ويساعد في عملية تصديق الاتفاق

لكي ينجح فريق العمل، عليه أن يكون على إمام بمسار التفاوض (من ضمنها القوانين ذات الصلة كذلك العرف القائم في مسارات التفاوض والحوار الاجتماعي بشكل عام) وأن يتمتع بقدرات التفاوض وتقنياته (يمكن أن يكون ذلك من خلال التجريب)، وعليه أن يكون على معرفة بأجندة، أهداف واستراتيجية المنظمة التي يمثلها. وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد وصفة لبنية الفريق التفاوضي فذلك يعتمد على القضية المطروحة، الأطراف المتقابلة على طاولة التفاوض وغيرها. لكنه من المفيد اعتماد البنية التي ذكرناها أهلاً حيث يتقسم الفريق إلى ثلاث: المفاوضون الرئيسيون، الذين يدونون المحاضر والخلاصات، والمراقبون. وأخيراً هناك أهمية بالغة للتشاور الدائم وإجراء التدريبات قبل المفاوضة وكذلك لعب الأدوار من أجل أن يكون الفريق محضراً قدر الإمكان.

النشاط رقم 9: عصف ذهني - من هو الفريق التفاوضي	
مدة النشاط	30 دقيقة
التعليمات	في جلسة عامة، يسأل الميسر المشاركين: ما هي الموصفات التي يجب أن يتحلى بها الفريق التفاوضي، وما هي الموصفات التي يجب أن يتجنبها وما هي مسؤوليات الفريق التفاوضي. ويدون الميسر الاجابات على ورق قلاب وفق ثلاث خانات. وبعدها يستخدم الميسر الاجابات من أجل تفسير طبيعة الفريق التفاوضي ومهامه.

تجميع وتحليل المعلومات:

من أجل وضع حجج قوية على طاولة المفاوضات نحتاج إلى معلومات كثيرة ومثينة. إن هذه المعلومات تساعدنا على فهم نقاط قوتنا ونقاط ضعفنا، كما نقاط قوة وضعف الطرف الذي نفاوضه، تساعدنا على تخطي الشعارات لنقدم حجج مبنية على الأرقام والوقائع ولدحض الحجج المضادة. فما هي المعلومات التي نحتاج إليها؟

1. عن نفسنا (النقابة أو منظمة غير حكومية):

- معلومات دقيقة حول الأعضاء (في حال النقابة) أو حول الفئات التي نحاول وضع أولوياتها على طاولة الحوار
- معلومات حول ظروف وشروط العمل لمن نمثل على طاولة التفاوض
- الرغبة والقدرة على الدعم والمشاركة في تحركات ضاغطة على الأرض (اعتصامات، اضراب، الخ.)
- ماذا تريد الفئات المعنية (رجال، نساء، شباب، مهاجرين، الخ.) من هذه المفاوضات.

من المفيد إجراء مسوحات واستطلاعات مع الفئات المعنية، وكذلك عقد اجتماعات مع مختلف الشرائح (مثلاً اجتماع مع عدد من النساء العاملات) من أجل معرفة حاجاتهم ومطالبهم المحددة.

2. عن الأطراف المقابلة

- الأوضاع المالية (الأصحاب العمل، او الوزارات المشاركة)
- موقع الأطراف الأخرى في قطاعاتهم الاقتصادية أو في المجتمع بشكل عام وعلاقتهم به (من حيث الصورة، التاريخ، الخ)
- تاريخهم التفاوضي ومواقفهم المعتادة من الحوار ومدى التزامهم واستعدادهم للتنازل في أوقات عدة
- من هم حلافهم وأخصامهم
- مشاريعهم المستقبلية (مشاريع استثمار وخفض حجم اعمالهم وغيرها)
- معلومات عن الأشخاص الذين يمثلون هذه الأطراف، أو الأشخاص الذين يديرون المنظمات أو الأطراف المقابلة.
- ما هي نقاط ضعفهم، من هم زبائنهم ومع من يتعاملون

3. الأوضاع السياسية، الاقتصادية والاجتماعية في البلد.

- اتفاقيات العمل الدولية والعربية المصدّق عليها، والاتفاقيات الدولية الملزمة الأخرى
- الأنماط الاقتصادية واتجاهاتها المستقبلية
- مستوى الأجور، وأوضاع العمل بشكل عام عبر تشريعات العمل، وضع الفئات المختلفة من العمال (قطاع عام وخاص، نظاميين وغير نظاميين، نساء ورجال، مهاجرين ومحليين، الخ.)
- الاتفاقيات الجماعية التي تم إبرامها في القطاعات المختلفة وعلى المستوى الوطني
- القوانين التي نظم العمل النقابي والقوانين حول الحوار والمفاوضة الجماعية مقارنة بالأوضاع على الأرض
- الحلفاء والأخصام المحتملين لكل الأطراف على المستوى المحلي، المناطقي، الوطني والإقليمي والدولي
- الحلفاء والأخصام المحتملين على المستوى الحكومي

4. كيف يمكننا جمع المعلومات؟

- مسح واستطلاعات
- الاتصال المباشر بالعمال ومقابلتهم
- التقارير الموجودة التي تصدرها الحكومة وأصحاب العمل
- الدراسات المتاحة
- تقارير منظمات محلية ودولية
- مقابلات مع خبراء
- وغيرها

5. بعد تجميع هذه المعلومات علينا تحليلها ومن خلال ذلك الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا يتوقع ويريد الأعضاء (أو الفئات التي نسعى الى حمل مطالبها) من الإتفاق المحتمل؟
- من هم حلفاؤنا وأخصامنا؟
- الى أي مدى يمكن للأطراف الأخرى للقبول بمطالبنا؟
- ما الكلفة التي تستطيع الأطراف الأخرى (الحكومة وأصحاب العمل) تحملها؟
- كيف يمكننا الضغط على الأطراف الأخرى من أجل تحقيق مطالبنا؟

حملة عمال قطاع اللحوم في بريطانيا

قد يعتبر قطاع إنتاج اللحوم للوهلة الأولى قطاع غير قابل للتنظيم. فهو يشهد منافسة شديدة، إنخفاض كلفة اليد العاملة، بالإضافة إلى انخفاض في فرص العمل. من ناحية أخرى يوظف هذا القطاع حوالي 40,000 عامل؛ وأغلبهم يخضعون لظروف عمل سيئة خاصة أولئك الذين لم يتم توظيفهم مباشرة من قبل أصحاب العمل في هذه الصناعة. ظنّ الاتحاد أنه سيكون من السهل نسبياً المحاججة أن قطاع تعبئة اللحوم المحلية هو أمر حساس بالنسبة للمستهلكين. وكان هناك حاجة لاثبات للمستهلكين أن الفترة ما بين تعبئة اللحم وبيعها هي قصيرة جداً. فإنتاج اللحم يجب أن يكون محلياً من أجل ضمان الصحة و الجودة والنظافة. وساهم تركّز قطاع إنتاج اللحوم البيضاء بيد بعض الموردين بجعله هدفاً مرغوباً للتنظيم. فيسيطر ثلاثة موردين على حوالي 75% من هذا القطاع.

النظرية وراء الحملة

تعتمد هذه الصناعة على مجموعات مختلفة من العاملين. في بعض الحالات كان حوالي 30% من العمال موظفون بشكل دائم و مباشر من قبل أصحاب العمل، في حين أن حوالي 70% من اليد العاملة المهاجرة تم توظيفها من خلال عقود مع طرف ثالث. وقد اختلفت نسبة انضمام العمال الى النقابة ففي حين كانت نسبة الانتساب في حدود الـ 30% في القطاع ككل. ارتفعت النسبة، في بعض أماكن العمل، الى حوالي 70% من الموظفين الدائمين وتدنّت في أماكن أخرى إلى 0%. بالتالي كان هناك نسبة ملحوظة من العمّال أي حوالي 60% خارج النقابة.

بعد تحليل واقع ظروف العمل في القطاع، تبين لاتحاد عمال القطاعة في بريطانيا أنه قد تم تقويض أحكام و شروط العمل للعمال المثبتين عبر التعاقد مع عمال مؤقتين من خلال موردين أو طرف ثالث. اقتنعت الحملة أن العمال المؤقتين يتم استغلالهم. لذا كان على الحملة أن تنتزع إتفاق بالحد الأدنى من أصحاب العمل، إذا ما كان عليها المحافظة على التشغيل ومعايير الجودة في القطاع. تمت المطالبة بأن تساوى أجور العمال المؤقتين بالعمال الثابتين وأن يتحولوا الى عمال ثابتين بعد 13 اسبوع. كما اتفق على ألا تتخطى نسبة العمال المؤقتين عتبة الـ10% من إجمالي العمال في خارج فترات الذروة. لا يمكن للموردين بمفردهم أن يحدثوا التغيير.

على محلات السوبرماركات الكبرى أن تتحمل مسؤولياتها في سلاسل التوريد. وكان يجب اقناعها ومتابعتها لتقبل التعاقد فقط مع موردين وقعا الإتفاق. وللحصول على هذا الإتفاق كان يجب مواجهة أصحاب القرار - محلات السوبر ماركت- بالنتائج التي ستنترتب على قرارات الشراء التي سيتخذونها. بالتالي، فإن العقود المتدنية الكلفة تعني أنهم في الواقع يشجعون الموردين على إستغلال العمال.

بعد سنة من العمل، وصل حجم تغطية النقابة الى 55%، واتخذت النقابة قرارا بأن تتحاور مع محلات السوبر ماركت لتستنبط مدى معارضاة هذه المحلات لجهد النقابة. لم يكن الحوار تصادمياً. هل ممكن أن يتم مناقشة كيفية معاملة العمال؟ الجواب كان لا.

قدمت النقابة، دلائل على التمييز الحاد بين العمال، كان سوق العمل منقسم الى مجموعتين. العمال المحليون (بريطانيين بيض البشرة) وهم بأغلبهم من العمال الثابتين ويحصلون على أجور أعلى وتقديرات مختلفة. والمهاجرون ، وهؤلاء غالباً ما يجري توظيفهم عبر طرف ثالث (موردي العمال) ويتقاضون أجور متدنية ويعملون في ظروف سيئة كما أنهم عرضة للطرد في أي وقت.

كان الرد الأولي لمحلات السوبرماركت، " لماذا نحن؟ لماذا أتيتم إلينا؟ هذا الأمر لا يعنيننا. نحن فقط نشترى البضائع من الموردين". وبعد أن نجحت النقابة في تدليل هذه الحجة ووضعها جانباً؛ اتفق اصحاب العمل والنقابة على تكليف جهة مستقلة بالقيام باستقصاء ظروف العمل. وكان الهدف الاساسي التحري عن واقع العمل في القطاع ومن ثم اعطاء الرد الى كل من الفرقاء. كان التمييز واضحاً. كما تم تحديد نمط الاستغلال المعتمد في أماكن العمل. وأنت كانت إحدى التوصيات والحلول المقترحة بأن يصار الى الإلتزام باقانون المبادرة الأخلاقية التجارية ".

عارضت المحلات التجارية هذا المقترح. وطالبوا برأي قانوني حول هذا الموضوع. حاولوا الإدعاء بأن هذا القانون يتعلق فقط بالبضائع والسلع المستوردة من خارج المملكة المتحدة. كما إدعوا أن تشغيل العمال المهاجرين بالطريقة المعتمدة يكلفهم أكثر بغض النظر عن التمييز الذي يتعرضون له. وأضافوا أنهم اعتمدوا هذه الطريقة حين عجزوا عن تأمين عمال محليين للقيام بهذه الأعمال.

امتلكت النقابة القوة اللازمة لمواجهة المخازن الكبرى، فاعتبرت أن الإلتزام بقواعد المبادرة الأخلاقية التجارية ليس كافياً. وطالبت أصحاب العمل بتوقيع اتفاق أولي ينهي التمييز الممنهجي تجاه العمال المهاجرين ويضع كل العمال بغض النظر عن جنسياتهم في ظروف وشروط عمل موحدة.

رفض أصحاب العمل هذا المقترح بالإجماع ولجأوا الى إتحاد شركات التجزئة البريطاني. وحاولوا القول أن هذا المقترح يخرق قواعد التنافسية. وكان رد النقابة مقتضباً " شكراً، فلقد تسلّمنا ردكم". وقررت النقابة أنه حان الوقت للتعاطي مع المخازن كل على حدى وفكّ وحدتها. وهكذا حصل، اختيرت إحدى المخازن الكبرى كهدف أولي.

حملة السوبر ماركت

تصاعدت الحملة ضدّ أول سوبر ماركت على مدى سنة اشهر. واتخذت النقابة قرارها بأنه لا يمكن الفوز في هذه الحملة من خلال التركيز فقط على وضع العمال. لا بل يجب القيام بدراسة شاملة حولة الشركة المستهدفة وعلى مختلف المستويات. كانت مقارنة النقابة تقوم على إنه اذا كانت معاملة العمال سيئة وغير عادلة فلا بد من أن تكون هذه المعاملة موجودة في مستويات أخرى كالادارة على سبيل المثال. سعت النقابة إلى عدم وضع العمال في مواجهة مباشرة مع اصحاب الشركات الكبرى الذين يملكون الكثير من القوة والنفوذ. كان الهدف تسليط الضوء على مجمل أعمال الشركة وتحميلها مسؤولية هذه الأعمال على مختلف المستويات.

هاجم فريق عمل الحملة معايير الحوكمة في الشركة. فالمدير التنفيذي هو أيضاً المدير العام وهذه تعتبر من الممارسات الخاطئة في العرف البريطاني. فتواصلوا مع المساهمين لاقتناعهم بأنها فكرة سيئة وعملوا على نشر المخاوف من هذه الممارسات.

لم يكتفوا بذلك، بل إشتروا حصصاً في الشركة و طرحوا مشروع قرار لكي يصار الى درسه في الاجتماع السنوي العام للشركة. وقام فريق الباحثين والمنظمين في النقابة بجمع الأدلة عن ممارسات الشركة الخاطئة في طرق تخزين اللحوم في المتاجر وأرسلوا نسخ من تقاريرهم لمفوض المساواة للنظر في التمييز الحاصل. قامت النقابة بنقل الحملة الى المستوى الدولي، فقام الاتحاد الدولي لعمال الأغذية بتحركات داعمة للحملة أمام فروع الشركة في مختلف دول العالم. مع الوقت خرج العمال لتتقيف المستهلكين حول ممارسات تجار الجملة في المملكة المتحدة ولم يحصروا نشاطهم فقط بمطالب فئوية. بعد ستة أشهر من التحركات، تبين أن المظاهرات الدولية كانت الشعرة التي نشقت ظهر البعير. فطلبت الشركة اجتماعاً بالنقابة في الساعة الثامنة والنصف صباحاً، وعبرت عن عدم امكانيتها تحمّل المزيد من الضغط. فتم الاتفاق حول المبادئ الأساسية، تحديداً أن يستفيد عدد أكثر من العمل من التكافؤ في المواقع الرئيسية وتم تحديد الطريق نحو الديمومة في العمل خلال 13 أسبوع.

النتيجة

- تمكنت النقابة من تنسيب حوالي 76% العاملين في صناعة اللحوم البيضاء غطى عقد العمال الجماعي 89% من العمال في القطاع. مكن نجاح النقابة في صناعة اللحوم البيضاء من تعميم التجربة على صناعات اللحوم الحمراء والسماك والبطر. وأصبح لعقود التفاوض الجماعية مدة زمنية منسقة وغير متناقضة.

المصدر: دليل المنظمين الرئيسيين (الاتحاد الدولي للنقابات، 2014).

النشاط رقم 10: دراسة حالة – كيف نحضر للمفاوضات؟	
مدة النشاط	90 دقيقة
التعليمات	<p>يقسم المشاركون الى ثلاث مجموعات ويُطلب منهم قراءة حالة عمال قطاع اللحوم في بريطانيا وحالة الضمان الاجتماعي في فلسطين وتُعطى كل مجموعة سؤال للاجابة عليه.</p> <p>المجموعة الأولى: ما هي الاستراتيجية التي تم اتباعها في المسار التفاوضي وتحديداً من أجل الوصول الى المفاوضات؟</p> <p>المجموعة الثانية: ما هي المعلومات التي جمعها في كلا الحالتين من أجل التفاوض، وكيف تم جمعها؟</p> <p>المجموعة الثالثة: ما هي عوامل نجاح الحملتين؟</p> <p>سؤال لجميع المجموعات: ما هي اهم أوجه الاختلاف بين الحالتين ولماذا برأيكم؟</p> <p>ملاحظة: حول السؤال الأخير يتم التركيز على الاختلاف في اللاعبين الأساسيين، الجهات المفاوضة، وحول دور منظمات المجتمع المدني وحول البيئة العامة في السياقين</p> <p>يعطى المشاركون 40 دقيقة لعمل المجموعات، و 15 دقيقة لمشاركة النتائج، 15 دقائق للنقاش و20 دقائق لشرح الميسر.</p>

بلورة الاقتراحات واستراتيجية التفاوض:

من أجل تعزيز الفرص بتحقيق الأهداف المرجوة من المفاوضات، علينا وضع استراتيجية تفاوض واضحة ترشدنا خلال المسار التفاوضي. ولذلك يجب اتباع خطوات محددة.

1. **تحديد الأهداف:** علينا أن نكون واضحين من ناحية معرفة ما نريد تحقيقه، وعلى هذه الأهداف أن تكون أيضاً واضحة للأعضاء والفئات التي نسعى الى ايصال مطالبها عبر المفاوضات. وعلينا أيضاً تحديد السقف الأدنى لما يمكن أن نقبل به، وكذلك أن يكون لدينا أجندة أو خطوات بديلة نتخذها في حال فشل الحوار. باختصار يجب أن يكون لدينا تصور على السقف الأعلى والأدنى للأهداف، كما أن يكون لدينا سيناريو للأفضل والأسوأ.

2. وضع أجندة مقترحات: توضع المقترحات على أساس أنها تلبى وتمثل حاجات ومصالح الفئات التي نسعى الى ايصال مطالبها عبر طاولة المفاوضات. فيمكن تقسيم الأجندة الى نوعين: المطالب المالية كزيادة الأجور؛ والمطالب غير المالية كتحسين ظروف العمل. أو يمكننا تقسيمها الى كيف يمكن لهذه المطالب أن تلعب دورًا في حياة المعنيين داخل العمل وخارجه، وعلى هذا الأساس يمكن استخراج تصنيفات مختلفة:

- حماية الحقوق: هي تعنى بتعزيز وحماية الحقوق في العمل فعلىنا النظر الى ما هي المشكل في هذا المجال وما هي الشكوى. يمكن أن تتعلق بالحرية النقابية وغيرها.
- التوازن بين العمل والعائلة: تعنى بالعلاقة بين العمل والحياة الشخصية، أي إذا كان العمل يستحوذ على حصة كبيرة من الحياة الشخصية. والمطالب في هذا المجال يمكن أن تعنى بالعتل للترفيه أو عطل مدفوعة في حال حدوث أزمة عائلية، أو مسألة العمل الاضافي أو العمل من المنزل والحضانات في أماكن العمل، السكن، الخ.
- العمال المنكشفين: تعنى بفئات العمالة الهشة كالنساء، ذوو الاحتياجات الخاصة، المهاجرون، العمال اللانظاميين وغيرهم الذين غالبًا ما يتعرضون للتمييز من ناحية الحقوق والتقديمات.
- المسائل التقليدية: تعنى بالقضايا الأساسية التقليدية في أماكن العمل كالأجر، ساعات العمل، التأمينات الصحية، التقاعد، الخ.
- المسائل المتعلقة بالعمل ونوعية الحياة: تعنى بتقدير العاملين في مكان العمل، نوعية العمل، الاحترام في أماكن العمل، والعلاقة مع الادارة والشعور بأن العمل يجلب الرضى والرفاهية.

3. الأولويات في الاقتراحات: إن مطالبنا أو بنود الأجندة التي نقترحها ليست ذات أهمية متساوية بين بعضها البعض، كما أنه من غير المرجح أن يقبل الطرف الآخر بجميع البنود أو المطالب، كما أنه في بعض الأحيان نواجه صعوبة أكبر بإدراج بند على الأجندة مقانة بمناقشته، لذا علينا أن نرتب أولوياتنا، ولذلك يمكن أن نرتب أولوياتنا وفق المعايير التالية:

- الى أي مدى يرغب ويدعم الأعضاء (أو الفئات المعنية) هذا البند أو المطلب؟
- ما هي صعوبة أو سهولة الحصول عليه أو جزء منه؟
- ما هي صعوبة أو سهولة التعبئة حوله؟
- ما هو أثره على الأعضاء أو الفئات المعنية؟

4. كتابة المقترحات: يجب بلورة المقترحات بالمشاركة مع كافة الأعضاء أو الفئات المعنية وموافقهم، وفي هذا المجال تحتل صياغة المقترحات بالغة قسوى. لذا على اللغة المستخدمة في الكتابة أن تخضع للمعايير التالية:

- لغة سهلة قدر الإمكان وواضحة
- تجنب الافتراضات والاشتراط، فاللغة الفضفاضة والتي تحتوي على الفرضيات والاشتراط تفسح المجال أمام التأويل والمشاكل في التطبيق إذ أنها تكون مفتوحة أمام التفسيرات المختلفة. لذا من المفضل تجنب العبارات التالية: بشكل عام؛ حين أمكن؛ عادةً؛ بشكل معقول؛ المناسب؛ اللائق؛ في الوقت المناسب؛ الخ.. فمثلاً عوضاً عن "بشكل عام" يجب تحديد الظروف بشكل واضح، و عوضاً عن "مناسب" يجب تحديد العوامل المحددة التي تجعل من الأمر مناسباً.
- الاتفاق حول المصطلحات والتعريفات وكتابتها عوضاً عن الافتراض أنها مفهومة من قبل كل الأطراف.
- الحرص على أن تعكس اللغة جميع الفئات المعنية، فمثلاً عوضاً عن كتابة مستخدمين أو عمال، يمكن القول: "جميع العمال والعمالات، من ضمنهم اللانظاميين، المهاجرين، ذوو الاحتياجات الخاصة". فمن المهم جداً إدماج العمال المنكشفين بشكل واضح وصريح في الكتابة. وكذلك من المهم تأنيث اللغة من أجل ضمان أن البنود تشمل النساء أيضاً.
- كتابة المقترح دائماً بصياغتنا، فحتى لو الطرف الآخر كتب المقترح، علينا اقتراح صياغة مختلفة تدمج اللغة التي نريدها وهذا أيضاً يتطلب تفاوض.
- يمكن الاستعانة باتفاقات تمت سابقاً من أجل الصياغة.

- يجب استخدام صياغة تحدد المسؤوليات بشكل مباشر، فعوضًا عن كتابة: يمكن لصاحب العمل أن يمنح، إذا أمكن..."، نكتب: "على صاحب العمل أن يمنح...".

5. **تقدير كلفة المقترحات:** حين نطرح مطالب تترتب عنها تكاليف يمكن للطرف الآخر أن يرفضها بحجة الكلفة العالية، وهذه ممارسة غالبًا مي يلبأ إليها الحكومات وأصحاب العمل من أجل رفض أي مطلب. لذلك علينا ان نقدر تكاليف مقترحاتنا من أجل تقديم حجج مضادة والا يمكن أن يدعي الطرف المقابل أن تكاليف المطلب طائلة ويسقطه.

6. **بلورة اقتراحات بديلة عن الاقتراحات الأساسية:** إن المسار التفاوضي شاق يتخلله الكثير من المرونة، لذا علينا أن نتوقع أن يتم مجابهة الكثير من اقتراحاتنا أو حتى جميعها وتغييرها، لذلك علينا أن نكون محضرين للتغييرات المحتملة التي يمكن أن تصيبها. لذلك علينا في فترة التحضير للمفاوضة أن نبلور أيضًا اقتراحات بديلة يمكن أن نقدمها على طاولة التفاوض في حال احتجنا لذلك.

7. **معرفة السقف الأدنى:** في كل مفاوضات علينا أن نحدد ما هو سقفنا الأدنى من حيث الاتفاق الذي سنحصل عليه، أي تحته لن يكون الأعضاء والفئات المعنية راضية عن الاتفاق. يجب أن يحدد هذا السقف بالاتفاق والتشاور مع الأعضاء والفئات المعنية بالاتفاق ليكون الجميع على نفس الخط. كما ان تحديده يخضع لعدة عوامل أخرى:

- توقعات الأعضاء والفئات المعنية من نتائج المفاوضات
- قدرة الأطراف الأخرى على تحقيق الاقتراحات التي نطرحها
- قوتنا التفاوضية، فإذا كانا ضعفاء من حيث القدرة على الضغط والتأثير تكون توقعاتنا متدنية.

النشاط رقم 11: عمل مجموعات – صياغة الأجندة التفاوضية	
مدة النشاط	90 دقيقة
التعليمات	<p>الخطوة الأولى: لمدة 30 دقيقة يشرح الميسر على شكل محاضرة القسم المتعلق ببلورة أجندة التفاوض الخطوة الثانية: يطلب من المشاركين الانقسام الى 4 مجموعات، وعلى كل مجموعتين اختيار إحدى القضايا التي تم تدوينها في النشاط رقم 7 (ما هو المشترك)، مجموعة تمثل تحالف العمال ومنظمات المجتمع المدني ومجموعة أخرى تمثل أصحاب العمل. وعليهم أن يعدوا أجندة واستراتيجية تفاوض حولها على أساس ما شرحه الميسر، أي: تحديد الأهداف، وضع الأجندة، الأولوية، استراتيجية الضغط، كتابة المقترحات، كيفية تقدير الكلفة، بلورة بدائل عن المفاوضات، وتحديد السقف الأدنى. كما على كل مجموعة أن تصيغ 3 حجج تدعم مقترحها وكذلك الحجج المضادة التي يمكن أن يقدمها الطرف الآخر (60 دقيقة) اطلب من المشاركين أن يكونوا محددين جدًا وان يبتعدوا عن العبارات والعبارة الفضفاضة، كذلك يتم اطلب منهم عدم مشاركة نتائج عملهم مع المجموعات الأخرى إذ سيتم استخدامها لاحقًا في تمرين لعب أدوار.</p>

المفاوضات:

بعد انتهاء التحضيرات، على الفريق التفاوضي أن يخوض النقاشات ويتشارك الطاولة مع الأطراف الأخرى. ومن أجل الحصول على الأهداف المرسومة على الفريق أن يخوض المفاوضات بتأني ومتسلحًا بالمهارات المطلوبة لذلك.

مراحل التفاوض:

1. **المرحلة الأولى:** نحاول فيها تهيئة مناخ المفاوضات أي تحديد والاتفاق على قواعد النقاش وأن نبيّن أننا على قدم المساواة مع الأطراف الأخرى، أي انها مرحلة الانطباعات الأولى التي يمكن أن ترسم اتجاه سائر فترة التفاوض. فمن المهم جدًا أن نبيّن عن ثقة وأنا تأتي من موقع قوي ونديّ بعكس الانطباع الضعيف والاستجائي.
2. **المرحلة الافتتاحية:** حيث يطرح كل طرف اقتراحاته، ونحاول فهم القضايا المهمة. في هذه المرحلة علينا أن نصغي، ونسأل الأسئلة الإيجابية والاستفهامية من أجل أن نحصل على ما أمكن من المعلومات ونكون فكرة دقيقة عن غاية الأطراف الأخرى ومصالحها ونؤكد من أن موقف كل الأطراف واضحة ومفهومة.
3. **المرحلة الاستكشافية:** وهي التي تشهد التفاوض الفعلي، أي حيث تناقش القضايا، وتقدّم الحجج والحجج المضادة والأطراف تعيّر مواقفها، تليّن أو تتصلب، ويتم البحث عن الحلول للمشاكل المطروحة.
4. **المرحلة الختامية:** هي انتهاء المفاوضات باحتمالين مختلفين. الأول، هو الوصول الى اتفاق حيث يتم توضيح بعض النقاط ويتم كتابة ما اتفق عليه، أو يخلص المشاركون الى الاتفاق بالمبدأ أو الوصول الى تفاهم على أن تستكمل المحادثات لاحقًا. اما الاحتمال الثاني فهو فشل المفاوضات وتعترف جميع الأطراف بذلك.

مهارات التواصل خلال التفاوض:

من المفيد جدًا أن نضع أسس الحوار الجيد والسليم منذ البداية، حتى لو لم تكن هذه نية الطرف الآخر. فهذا النوع من الحوار يمهّد الطريق لمفاوضات بناءة وثمرّة. يقوم الحوار السليم على التفهّم، وهذا لا يعني ان نوافق مع الأطراف الأخرى ولكن ان نفهم موقعها ومصالحها. ومن المهم جدًا في البداية أن لا نكون نقديين، إذ ان بداية الحوار هي عبارة عن الاستماع وجمع المعلومات وفسح المجال للطرف الآخر في إبداء موقفه، فلا يجب أن نجادل منذ البداية، لكن ترك المحاججة والاعتراض لمرحلة لاحقة في المفاوضات. وأخيرًا علينا أن نبدي احترامًا وانفتاحًا للطرف الآخر ونتوقع منه المعاملة بالمثل. ولكن ما هي مهارات التواصل خلال المفاوضات؟

1. الإصغاء:

- وضع أنفسنا مكان الشخص الآخر لفهم موقفه ومن أي منطلقات يتكلم
- إظهار التفهم من خلال التصرفات لا الكلام عبر: نبرة الصوت؛ تعابير الوجه؛ لغة الجسد؛ والتواصل البصري
- تلخيص الأفكار الأهم التي عبر عنها الطرف الآخر
- عدم المقاطعة وتجنب الاعتراض أو توجيه النصائح
- المحافظة على الحياد، النقد يأتي لاحقًا
- طرح الأسئلة المفتوحة: كيف؟ لماذا؟ الخ

2. **التواصل المباشر وغير المباشر:** في بعض الأحيان من الأفضل التعبير عن رغبتنا بشكل مباشر وفي أحيان أخرى يمكننا فعل ذلك بشكل غير مباشر:

- قضية بالغة الأهمية ونريد التشديد على أهميتها، يمكننا التعبير عنها بشكل مباشر والتكلم بصراحة واستخدام التواصل البصري. إذا لم تكن القضية مهمة بالنسبة لنا، يمكننا إعلام الطرف الآخر عبر التكلم بشكل غير واضح وبدون تشديد أو تواصل بصري

- إذا كنا نريد رفض مقترح للطرف الآخر ولا يمكننا القبول به أبدًا، نعبر بشكل قاطع وقوي عن رفضنا ونستخدم التواصل البصري وتجنب الابتسام. أما إذا كنا نريد أن نقول "كلا"، لكننا في الواقع نريد أن نفهم الطرف الآخر أنه يمكننا أن نقبل بالمقترح، نعبر عن الرفض ولكن ليس بصرامة ولا نستخدم التواصل الشري ونتيح مجالاً للنقاش.
- إذا كنا نريد إسقاط اقتراح قد وضعناه سابقاً على الطاولة من أجل تسهيل المفاوضات، لسنا مجبرين على التعبير عن ذلك بوضوح، ولكن يمكننا ألا نناقشه ولا نذكر به.
- أما إذا كنا نريد إسقاط اقتراح تقدم به الطرف الآخر فيمكننا تجاهله في كل مرة يتم طرحه.

3. مهارات فريق التفاوض:

- عدم مقاطعة أو معارضة زميلنا أو زميلتنا في الفريق على طاولة التفاوض. إذا كان لدينا أي مشكلة أو اعتراض يمكننا أن نطلب استراحة لمناقشته على انفراد أو كتابة ما نريد على ورقة ونمررها للشخص الذي يتحدث.
- عدم الذهاب بمفردنا الى اجتماع حتى لو لم يكن الاجتماع رسمياً، علينا أن نكون على الأقل شخصان في أي اجتماع.
- يجب ان نحضر أنفسنا للأسوأ ولكن نأمل بالنتيجة الأفضل. علينا ان نكون مرنين في المفاوضات وان نتبع الاستراتيجية التي رسمناها في فترة التحضير.
- التواصل الدائم مع الأعضاء والفئات المعنية من أجل ضمان ان ما نطرحه على طاولة التفاوض يتناسب مع مصالحهم.
- اختيار العبارات بدقة وحرص. علينا أن نعني ما نقول وان نقول ما نعني. يجب تجنب استخدام عبارات ك"هذا عرضنا الأخير والنهائي" أو "سنذهب الى الإضراب" الا إذا كنا نعني ذلك فعلاً.
- يجب أن نتذكر دائماً ان الطرف الآخر يرغب في حفظ ماء الوجه أيضاً، ويجب على الطرف الآخر أن يعي أننا أيضاً نريد حفظ ماء الوجه.
- توضيح تعابير وبنود الاتفاق من أجل تجنب سوء التفاهم لاحقاً والتذكر أن العقد الذي لا ينفذ لا قيمة له، لذا يجب أن نضمن تطبيقه.
- التركيز على المصالح لا المواقف. فخلف المواقف المتعارضة هناك مصالح متعارضة ولكن أيضاً مصالح متقاطعة، يجب أن نكون منفتحين لإيجاد حلول تناسب الطرفين.
- فسح المجال للآخر للتنفيس عن غضبه، ففي بعض الأحيان الرد الأنسب في جو من الغضب والتشنج هو أن نتيح للطرف الآخر أن يعبر بغضب ونحن ننصت بهدوء ودون ردة فعل.
- الانتظار أن يلجأ الطرف الآخر الى حيل غير شريفة، لذلك علينا دائماً فضحها لوضع حد لها، ولكن دون تهديد.
- عدم الابتسام للطرف الآخر أثناء النقاش فالقضايا المطروحة مهمة جداً، لكن يجب تجنب السلطوية.
- توثيق جميع أشكال الاتصال والتواصل مع الطرف الآخر.
- إذا كنت بمفردك، تجنب أي أشكال التواصل مع الطرف الآخر حول القضايا التي يجري التفاوض عليها وفي حال لم يكن ذلك ممكناً، يجب إعلام الزملاء في الفريق فوراً.

النشاط رقم 12: مهارات الفريق التفاوضي: أوافق لا أوافق	
مدة النشاط	45 دقيقة
التعليمات	<p>يبدأ الميسر بشرح مراحل التفاوض، الإصغاء والتواصل المباشر وغير المباشر لمدة 15 دقيقة. وبعدها يطلب من المشاركين الوقوف جنباً الى جنب، ويعلمهم أنه سيقول عبارات عن مهارات فريق التفاوض أثناء المفاوضات وعلى من يوافق التقدم ومن لا يوافق ان يبقى مكانه. والعبارات هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إذا كان لدينا مشكلة مع ما يقوله أحد زملائنا من الفريق على طاولة التفاوض التدخل ومقاطعته فوراً

<ul style="list-style-type: none"> • إذا طلب اجتماع رسمي أو غير رسمي من قبل الطلب الآخر على طرفنا ان يكون ممثل حتى لو بشخص واحد • خلال المسار التفاوضي علينا أن نتواصل الدائم مع الأعضاء والفئات المعنية • إن الخداع أو الإيهام هو أساس فن المفاوضات، لذا احيانا علينا ان نهدد بالتصعيد حتى لو لم نكن نعني ذلك. • علينا ان نكون مرنين في المفاوضات وان نتبع الاستراتيجية التي رسمناها في فترة التحضير. • التركيز على المصالح لا المواقف • إذا علا صوت الطرف الآخر وعبر عن موقفه بغضب لا يجب أن نقف مكتوفي الأيدي بل علينا وضعه عند حدّه • عدم الابتسام للطرف الآخر أثناء النقاش فالقضايا المطروحة مهمة جدًا • ذا كنت بمفردك، تجنب أي أشكال التواصل مع الطرف الآخر حول القضايا التي يجري التفاوض عليها • علينا مواجهة الحيل غير الشريفة عبر القيام بحيل تقابلها. 	
--	--

مقاربات التعامل مع النزاع:

كما سبق وذكرنا، يتم الحوار الاجتماعي من أجل حلّ نزاعات تتبع من اختلاف وتناقض في المصالح، ويمكن للنزاع أن يتجسد أو حتى يتفاقم على طاولة التفاوض نفسها ولكن المقاربات المعتمدة في حل النزاع مختلفة. هناك 5 أساليب أساسية لمقاربة النزاع:

1. **التعاون:** تركز على العمل الدؤوب مع الطرف الآخر من أجل الوصول الى حلّ وتعتمد على الثقة المتبادلة بين الأطراف ونية كل طرف الى الوصول الى نتائج ترضي الجميع. وأيضًا في حال لم يكن الطرفين متعاونين فيمكن لطرف أن يستخدم هذه المقاربة من أجل استيعاب الآخر الذي يلجأ الى مقاربة تنافسية. وتتطلب هذه المقاربة التزام جميع الأطراف وعلاقة جيدة فيما بينها. ولكنها تتطلب الكثير من الوقت والطاقة ويمكن لطرف أن يستغل انفتاح الطرف الآخر.
2. **التنافس:** هي مقاربة غير متعاونة والطرف الذي يعتمد عليها يسعى الى التشديد على مصالحه عبر استخدام موقعه القوي ومهاجمة الطرف الآخر وعادة ما تستخدم حين يتعلق الأمر بالحقوق غير القابلة للتفاوض او المساومة كالحريات النقابية أو محاولة تخفيض الأجور، الخ. ولكنها غالبًا ما تتطور الى نزاع مفتوح يستتبعه تصميم الخاسرين على الانتقام.
3. **التفادي:** هي مقاربة غير صارمة وغير متعاونة عبر الابتعاد عن القضايا المتنازع عليها وعن الأطراف المشتبك معها. هي محاولة ديبلوماسية للتخفيف من التشجج وربح الوقت أو تجنب النزاع من خلال عدم التطرق اليه. وتعتمد هذه المقاربة حين تكون القضية غير ذات أهمية أو أنها تمنع تناول قضايا أهم وأكثر إلحاحًا. ولكن في هذه الحالة أن تؤخذ القرارات على غفلة أو أن يتأزم الوضع.
4. **الاستيعاب:** مقاربة غير صارمة لكنها قائمة على التعاون وتولي أولوية للعلاقة مع الأطراف الأخرى عوضًا عن القضية المتنازع عليها. عبر اعتماد هذه المقاربة يغلب الخوف من فقدان وإيذاء العلاقة مع الطرف الآخر في حال استمرار النزاع. لذلك قد يلجأ الطرف الى تنازلات من أجل المحافظة على العلاقة ويبرر ذلك على أن ما لدينا لنخسره اهم مما يمكن أن نكسبه. ولكن يمكن لهذه المقاربة أن تؤثر وتؤدي مصداقية الطرف المعني وخسارة تأثيره.
5. **المساومة:** هي مقاربة وسطية بين التعاون والاستيعاب، إنها متعاونة وصارمة الى حدّ معين. تعتمد حين نولي أهمية أكبر لما نظنه الصالح العام على حساب أهدافنا او العلاقة بالطرف الآخر، وبنفس يحرص الطرفان على الحفاظ على جزء من مواقفهما الأصلية. ولكن يمكن لهذه المقاربة أن تفقد مصداقية أحد الأطراف، وان تسبب بانحراف المسار عن المبادئ والأهداف طويلة المدى. وقد تؤدي الطرف المعني بشكل عميق في حال لم يحترم الطرف الآخر الاتفاق.

مدة النشاط	75 دقيقة
التعليمات	<p>الخطوة الأولى: لمدة 10 دقائق يشرح الميسر المقاربات المختلفة للتعامل مع النزاع.</p> <p>الخطوة الثانية (30 دقيقة): يطلب الميسر من المجموعات الأربع التحضير للعب الأدوار باستخدام الأجندة والاستراتيجية التي تم صياغتها في النشاط رقم 10 ويطلب من كل مجموعة تحضير مداخلة لمدة دقيقتين حول المطالب الأساسية وأهميتها ولماذا تدعها وتطرح أجندتها للتفاوض. ويطلب من المجموعتين التحضير للقيام بالتفاوض باستخدام ما تم شرحه سابقاً ويطلب من كل فريق توزيع الأدوار فيما بينهم.</p> <p>لعب الأدوار الأول: يطلب الميسر من فريق أصحاب العمل أن يكونوا مرنين وأن يطرحوا مقترحات إضافية تحمي مصالحهم ولكن أيضاً عليهم أن يرفضوا مقترح من قبل العمال بالطريقة التي يرونها مناسبة، وأن يعدلوا مقترحات العمال لتبقى مبهمة ويمكن تأويلها. ويطلب من فريق العمال أن يعتمد مقاربة تعاونية ولكن عليهم أن يصروا على أن تكون البنود محددة وواضحة مع جدول زمني.</p> <p>لعب الأدوار الثاني: يطلب الميسر من فريق أصحاب العمل أن يعتمدوا مقاربة متصلبة ويصرون على الحد الأدنى من المطالب ويطالبون العمال بالتنازل وراء الآخر، اوله رفض الأجندة المقترحة من قبل ممثلي العمال وفرض أجندتهم. اما ممثلي العمال عليهم اعتماد مقاربة مساومة ولكنهم يريدون حفظ ماء الوجه أمام العمال ويريدون الخروج بمكسب حتى لو كان صغير جداً.</p> <p>على الميسر أن يعمل مع المجموعات المختلفة للتأكد ان الأجندة والمقترحات واضحة وأن مجموعات العمال لديها خطة بديلة وأن كل المجموعات لديها حد أدنى وحد أقصى من المطالب. ويمكن للميسر إضافة معطيات ومعلومات كتوفر حفاء، نقاط ضعف كل طرف، من يمثل كل طرف.</p> <p>ملاحظة: يتم التوضيح للمشاركين أنه ليس عليهم الالتزام حرفياً بالتعليمات، بل أن يكونوا خلاقين وأن يستخدموا كل ما يشاءون من الاستراتيجية الموضوعية، كأدوات الضغط مثل الاعتصامات والمظاهرات، الخ.</p> <p>يعطى لكل لعب أدوار 10 دقائق وبعدها 15 دقيقة للنقاش</p>

ما بعد التفاوض: متابعة الاتفاق

إن الوصول الى اتفاق ليس نتيجة حتمية. في حال وصل المسار التفاوضي الى حائط مسدود، علينا الشروع في تطبيق الخطة البديلة التي تم الاتفاق عليها في مرحلة التحضير. أما في حال أفضت المفاوضات الى اتفاق فهناك خطوات أساسية علينا اتباعها، بالأخص ضمان تطبيقه، إذ أن الاتفاق غير المطبق لا قيمة له.

تعميم الاتفاق:

عند الوصول الى الاتفاق المنشود علينا العودة الى الأعضاء والفئات المعنية بهذه الاتفاق من أجل تفسير بنوده بشكل مفصل والاضاءة على أهم الانجازات فيه وتثقيف المستفيدين عن كيفية الاستفادة من الاتفاق والمكاسب التي حققها. ويتم ذلك عبر ورشات عمل وتدريب واجتماعات مكثفة مع مختلف العمال. ويتوافق ذلك مع حملة دعائية تستهدف الجمهور العام لتعلمه بما تم انجازه وأهم النقاط الذي تضمنه الاتفاق. وهذا الأمر أساسي من أجل الضغط والتعبئة لاحقاً في حال عدم احترامه من قبل الأطراف الأخرى او القصور في التطبيق. كما ان تعميم الاتفاق والتشديد على الانجازات يهيء الأجواء من أجل جولة أخرى من المفاوضات لتحسين الاتفاق نفسه او من أجل إبرام اتفاقات حول قضايا أخرى لاحقاً.

تطبيق الاتفاق:

- التطبيق القانوني للاتفاق: في العديد من البلدان يتم تسجيل الاتفاقيات الجماعية وتصبح ملزمة قانونياً ويمكن اللجوء إلى المحاكم من أجل فرض تطبيقها. لذلك علينا التأكد من الأطر القانونية في بلداننا والتشريعات التي تحدد كيفية تطبيق الاتفاقيات الجماعية.
- آليات حل نزاع: تختلف من بلد لآخر ولكن يمكن، ويجب، أن يتضمن الاتفاق الموقع آليات حلّ نزاع واضحة التي عليها أن تكون قادرة على التعامل مع القضايا الحساسة، كالتحرش الجنسي مثلاً، وأن تضمن السرية اللازمة. وغالباً ما تتضمن هذه الآليات خطوات عديدة ومتدرجة، عادة ما تبدأ بلقاء بين الأطراف المعنية من أجل البحث عن حلول، وفي حال فشل ذلك يتم الذهاب لاحقاً إلى التحكيم أو المحاكم المختصة (أو أي إطار آخر وفق التشريعات الوطنية).
- الضغط: في حال فشلت كل الوسائل أعلاه في تطبيق بنود الاتفاق فيمكن اللجوء الى الضغط عبر التحركات المختلفة كالمظاهرات والإضرابات والحملات الإعلامية وغيرها من أجل إجبار الأطراف الأخرى على الالتزام بما اتفق عليه.

المتابعة:

- أرشفة الاتفاقية كيف تصبح جزءاً من الذاكرة المؤسسية والجماعية
- تسجيل الاتفاق لدى الدوائر المختصة
- وضع الاتفاق على الموقع الإلكتروني من أجل تعميمه
- تحليل الاتفاق أي النقاط السلبية والايجابية ونشر التحليل
- مراقبة التطبيق بشكل دائم عبر وضع آليات شكاوى وإتاحة المجال للعمال من أجل التبليغ عن المخالفات.
- تقييم التطبيق ونشره
- المفاوضة حول بنود الاتفاق التي لا تطبق بشكل سليم
- العمل المستمر على الاتفاق وتحسينه
-

النشاط رقم 14: عصف ذهني – ما بعد التفاوض	
مدة النشاط	15 دقيقة
التعليمات	يسأل الميسر المشاركين ما الذي علينا فعله بعد انتهاء المفاوضة. ويستخدم الأجوبة من أجل تقديم شرح.

جدول أعمال مقترح للورشة

اليوم الأول	
تسجيل الحضور	9:00 – 9:15
تمرين تعارف	9:15 – 9:30
عصف ذهني حول الحوار الاجتماعي	9:30 – 9:45
فوائد الحوار الاجتماعي ودور الحكومة	9:45 – 10:30
شروط وتحديات الحوار الاجتماعي	10:30 – 11:15
استراحة قهوة	11:15 – 11:45
ما هو وضع الحوار الاجتماعي في بلدي؟	11:45 – 12:45
من يشارك في الحوار	12:45 – 13:15
دور منظمات المجتمع المدني	13:15 – 14:15
استراحة غذاء	14:15 – 15:15
مراحل المفاوضات	15:15 – 16:30
ما هو المشترك	16:30 – 17:00
اليوم الثاني	
حوصلة اليوم الأول	9:00 – 9:15
من هو الفريق التفاوضي؟	9:15 – 9:45
كيف نحضر للمفاوضات؟	9:45 – 11:15
استراحة قهوة	11:15 – 11:45
صياغة الأجندة التفاوضية	11:45 – 13:00
مهارات الفريق التفاوضي	13:00 – 13:45
استراحة غذاء	13:45 – 14:45
التفاوض	14:45 – 16:00
ما بعد التفاوض	16:00 – 16:15
التقييم	16:15 – 16:45