

محاضرات خاصة بمقياس تقنيات إدارة التفاوض

السنة الاولى تخصص: ماستير اتصال في التنظيمات

قسم علوم الاعلام والاتصال / جامعة باجي مختار عنابة.

د.شمس ضيات خلفاوي

Chems_khalfa@yahoo.fr

المحاضرة 7

مدخل عام للتفاوض الجماعي الجزء الثاني

أولاً: مستويات المفاوضة الجماعية :

تجرى المفاوضة الجماعية حسب المادة 95 من مدونة الشغل بصورة مباشرة على المستويات التالية¹:

1. على مستوى المنشأة ، وتجرى المفاوضات على هذا المستوى بين نقابة عمال او لجنة عمالية في المنشأة وصاحب العمل أو إدارة المنشأة.
2. على مستوى القطاع، بين المشغل أو المنظمات المهنية للمشغلين وبين المنظمات النقابية للأجراء الأكثر تمثيلاً بالقطاع.
3. المستوى الوطني، بين المنظمات المهنية للمشغلين وبين المنظمات النقابية للأجراء الأكثر تمثيلاً على المستوى الوطني.

❖ ويمكن لكل طرف أن يستعين أثناء المفاوضة بمن يشاء من المستشارين والخبراء.

ثانياً: أطراف المفاوضات الجماعية: إن المفاوضات الجماعية تتم بين أطراف هي²:

1. ممثلو أصحاب العمل:

يجري التفاوض الجماعي على مستويات مختلفة وباختلاف هذه المستويات يختلف أيضاً ممثلو أصحاب العمل أو المؤسسة التي تمثلهم، وقد يأخذ صاحب العمل أكثر من صورة فقد يكون صاحب العمل شخص واحد باعتباره طرف في عقد العمل الجماعي، وقد يختار ممثله القانوني الذي ينوب عنه في حال التفاوض، وقد يكون صاحب العمل باعتباره طرف في عقد العمل الجماعي مجموعة أصحاب العمل كما قد يكون طرفاً في العقد مجموعة من أصحاب العمل يشكلون فيما بينهم نقابة أصحاب العمل.

¹ مخلوف كمال. "مبدأ السلم الاجتماعي في تشريع العمل الجزائري بين آلية التفاوض كأساس لتكريس المبدأ والإضراب 21 كوسيلة ضغط"، مرجع، ص 91.

². أحلام مزارى، مرجع سبق ذكره، ص ص 161/159.

2. ممثلو العمال:

القاعدة أن العمال يمثلون في التفاوض الجماعي بمنظمتهم النقابية وهذا ما تصرح به المادة 2 من الاتفاقية الدولية رقم 154 ، حيث تشير الى أن التفاوض الجماعي يجري مع منظمة عمال أو أكثر وبهذا الاتجاه تأخذ الاتفاقية العربية رقم 11، حيث توجب أن يجرى التفاوض على جميع المستويات مع منظمات نقابية، ويعتبر العمال الطرف الثاني في التفاوض الجماعي حيث يأخذ صورتين هما:

-الصورة الأولى تتمثل في كون أن مجموعة العمال الذين يكونون طرفا في العقد قد يمثلون أنفسهم وقد يكونوا ممثلين عن غيرهم من العمال، فان كانوا الممثلين لأنفسهم فان الأمر لا يثير مشكلة حيث لا تمتد الالتزامات الناشئة عن العقد الى غيرهم من العمال إلا إذا كانوا طرفا في العقد أما إذا كانوا ممثلين لغيرهم فان المشكلة تظهر لأن القانون لم يحدد طريقة معينة لاختيارهم.

-الصورة الثانية تتمثل في نقابة أو نقابات العمال، فقد يقوم بإبرام الاتفاقيات الجماعية نقابة العمال التمثيلية، فيكون لهم الحق في التفاوض بشأن شروط العمل.

3. الدولة كطرف مفاوض:

إنه لا يمكن إغفال دور الدولة في التفاوض الجماعي، فلها دور مهم أنشأ بمقتضى اتفاقية العمل الدولية العربية، فهي التي تمارس شتى التأثيرات على سير المفاوضات الجماعية، والدولة تظهر في التفاوض الجماعي أكثر من طريقة إذ يمكن أن تكون صاحب عمل يجلس مع ممثلي منظمات العمال، ويمكن ألا تكون معينة على نحو مباشر بالتفاوض الجماعي، إلا أنها تعنى بما يتوصل إليه من نتائج.

أطراف التفاوض الجماعي حسب تشريعات العمل العربية:

تقريبا كل تشريعات العمل العربية، اتفقت في تحديد أطراف التفاوض الجماعي وهم العمال وأصحاب العمل بمناسبة تعريف اتفاقيات العمل الجماعية. المشرع التونسي بموجب المادة 31 من قانون الشغل عدد 62 المؤرخ في 15 جويلية 1996 "الاتفاقية المشتركة للشغل هو اتفاق متعلق بشروط العمل مبرم بين المؤجرين المنظمين لكتلة أو القائمين شخصا من جهة وبين مؤسسة أو عدة مؤسسات نقابية للعمال من جهة أخرى". المشرع المغربي " هي عقد جماعي ينظم علاقات الشغل، و يبرم بين ممثلي منظمة نقابية للأجراء الأكثر تمثيلا أو عدة منظمات نقابية للأجراء الأكثر تمثيلا أو اتحاداتها من جهة، وبين مشغل واحد أو عدة مشغلين أو عدة منظمات مهنية للمشغلين من جهة أخرى " المادة 104 من مدونة الشغل المغربية. أما المشرع الموريتاني بموجب المادة 65 من مدونة الشغل الموريتانية "الاتفاقية الجماعية هي اتفاق متعلق بشروط العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي يبرم بين : ممثلي نقابة أو عدة نقابات أو

تنظيمات مهنية للعمال مناحية ، وبين نقابة أو عدة نقابات أو تنظيمات مهنية لأصحاب العمل أو أية منظمة أخرى لأصحاب العمل أو صاحب عمل أو عدة أصحاب عمل بصفاتهم الشخصية من ناحية أخرى¹.

الاعتراف بالأطراف التمثيلية لأغراض المفاوضة الجماعية :

بما أن الاعتراف هو حجر الزاوية في المفاوضة الجماعية، فمن المهم أن تولي السلطات العامة اهتماما خاصا لتشجيع الشركاء الاجتماعيين على الاعتراف ببعضهم البعض لأغراض هذه المفاوضة وقد تساعد عدد من الاعتبارات في تصميم إجراءات الاعتراف² :

• يستحسن تحديد النطاق الذي يراد الحصول على الاعتراف به من خلال تحديد وحدة المفاوضة وترسيم حدود الإقليم أو الصناعة . ومن أجل ضمان الاعتراف الفعلي بحقوق المفاوضة الجماعية، ينبغي أن يتيقن نطاق وحدة المفاوضة للجماعات ذات الصلة من العمال الدفاع عن مصالحهم المشتركة .
• يجب أن تكون إجراءات الاعتراف سريعة وفعالة.

• عند النظر في عتبات تحديد الصفة التمثيلية، من المهم ألا يتم تحديدها عند مستوى يعوق التطوير الكامل للمفاوضة الجماعية.

• ينبغي اتخاذ تدابير لتسوية المنازعات المتعلقة بالاعتراف، على سبيل المثال بإجراء اقتراع مع وضع آلية لمراعاة التغيرات التي قد تطرأ بمرور الوقت في الصفة التمثيلية لأطراف التفاوض.

ثالثا: وظائف المفاوضات الجماعية :

تتعد وظائف التفاوض الجماعي، فمنها ما يتعلق بشروط العمل وظروفه ومنها ما يتعلق بضبط آليات تسوية منازعات العمل الفردية والجماعية .

1/ تحديد شروط وظروف العمل:

التفاوض الجماعي وسيلة لتحديد وتحديث شروط وظروف العمل باعتباره وسيلة دائمة ومستمرة ويقصد بها كل الأحكام التي توصل إليها أطراف علاقة العمل بطريقة مشتركة في إطار احترام النصوص

¹ . بلعبدون عواد، مرجع سبق ذكره، ص 128.

² . حسن محمد وجيه، مرجع سبق ذكره، ص 196.

القانونية والتنظيمية المعمول بها من جهة، والظروف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة من جهة أخرى، كالأجر، ساعات العمل، المرودية، الوقاية الصحية من الأمراض المهنية والأمن من الأخطار التي قد يتعرض لها العمال أثناء القيام بالأعمال الموكلة إليهم. ويتم ضبط كل هذه الأمور التي تم التوصل إليها فيما يسمى اتفاقية العمل الجماعية .

حيث حدد المشرع الجزائري كل العناصر والمواضيع التي يمكن التفاوض حولها، "نطاق التفاوض الجماعي مفتوح أمام كل المواضيع مادام أنها تندرج ضمن شروط العمل والتشغيل .

علي غرار بقية المشرعين في بعض الدول العربية، إلا أن المشرع الموريتاني فضل إضافة موضوع الضمان الاجتماعي إلى شروط التشغيل والعمل نفس المشرع الفرنسي الذي أدخل مواضيع التضامن الاجتماعي في نطاق التفاوض الجماعي مثل: التفاوض مع هيئات الضمان الاجتماعي حول دفع الأجر كاملا للعامل في حال مرضه وأيضا التفاوض حول إجراءات التقاعد المسبق و...الخ¹

2/ الوقاية من منازعات العمل وضبط آليات تسويتها:

الأكيد أن منازعات العمل منها الفردية والجماعية تهدد السلم الاجتماعي واستقرار المؤسسات بصفة خاصة و المجتمع بصفة عامة، و تؤدي إلي تدهور علاقة العامل او العمال بصاحب العمل.

فيبرز دور التفاوض الجماعي في هذه المرحلة ليجمع أطراف علاقة العمل من اجل طرح كل انشغالاتهم محاولين التفاوض بشأنها ، وإيجاد الحلول المناسبة لها بطرق ودية، قبل أن تتطور الأمور بينهما .

يساهم التفاوض الجماعي في وضع آليات وميكانزمات للوقاية من مختلف منازعات العمل التي قد تنشأ بين المستخدم والعمال وعليه قسمنا هذه الوظيفة إلي جزأين : الجزء الأول نتناول صور المنازعات العمل الفردية والجماعية ، والجزء الثاني نتحدث عن الآليات والإجراءات التي قد تساهم في الوقاية من منازعات العمل الفردية والجماعية ، وآليات تسويتها في حالة حدوثها وفقا لبعض اتفاقيات العمل الجماعية.²

¹ بلعبدون عواد: " دور التفاوض الجماعي في دعم السلم الاجتماعي في الجزائر، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الاجتماعي"، جامعة وهران، 2013/2014، ص43.

² . المرجع نفسه، ص44.

أ/ صور منازعات العمل الفردية والجماعية : تتعدد وتختلف صور منازعات العمل ، ولكن يمكن إجمالها في منازعات التي تثور حول مخالفة بنود عقود العمل والأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بقانون العمل ،. أو تلك المتعلقة بمخالفة مضمون النظام الداخلي واتفاقيات العمل الجماعية.

• مخالفة بنود عقود العمل : يعتبر العقد عموما شريعة المتعاقدين لا يجوز نقضه و لا تعديله إلا باتفاق الطرفين طبقا لمقتضيات المادة 106 من القانون المدني ، و يعتبر عقد العمل الإطار القانوني الذي تحدد ضمنه كافة الشروط والأحكام المتعلقة بالعلاقات المهنية والمالية والتنظيمية بين العامل والمستخدم وهذا باحترام القوانين والتنظيمات المفروضة في مجال علاقات العمل، ومراعاة البنود الخاصة بعقد العمل وإذا كان المشرع قد ترك حرية الاتفاق علي صيغة العقد وشكله ، إلا انه تدخل لفرض بعض الشروط والأحكام بإمكانية تعديل أحكامها متى استدعت الضرورة ذلك وفقا لما يتماشى ومصالح الأطراف .

وهذا قصد ضمان استقرار الشغل والمساواة في الحقوق والالتزامات وحماية العمال من تعسف أصحاب العمل، وهذا لن يتحقق إلا إذا تضمن عقد العمل الأحكام والبنود الأساسية والتكميلية المحددة لحقوق والتزامات كل طرف، لاسيما فيما يتعلق ببيان هوية الأطراف المتعاقدة، منصب العمل ، ورتبة العامل في السلم الوظيفي والصلاحيات والالتزامات المترتبة عنه ، نوع العمل ، تحدد الأجر وتوابعه ، مثل (التعويضات ، الحوافز، ...)، المدة القانونية للعمل ، بداية سريان العقد ونهايته هذا إلي جانب البنود التكميلية و التي ترجع لإدارة الأطراف لاختلافها و تعددها من قطاع إلي آخر ومن مؤسسة لأخرى، وانطلاقا من هذه المعطيات ووفقا لما يتضمنه عقد العمل يتعين علي المستخدم ضروريا التنفيذ السليم للعقد وفقا لما تم الاتفاق عليه، و تمكين العامل من تنفيذ العمل الموكل إليه من خلال توفير وسائل وأدوات العمل و تحسين ظروفه ، كما يتعين علي العامل تنفيذ العمل المتفق عليه وفقا للتعليمات والتوجيهات الصادرة عن المستخدم في إطار ممارسته لسلطاته في الإدارة و كذا سلطة إدارة العمال¹.

وعليه فان كل إخلال بالالتزامات التعاقدية ينتج عنه نزاعات تتعلق ببنود العقد، تتخذ مظهر خلاف أو نزاع بسبب عدم مطابقته لبند أو شرط لطبيعة العمل المنجز او المتفق عليها و بسبب الأوضاع الاقتصادية أو الاجتماعية ، أو بسبب مطالبة احد الطرفين إجراء تعديل بما يمس الطرف الأخر .

• فكرة المواطنة داخل المؤسسة وسيلة للوقاية من نزاعات العمل : تهدف فكرة المواطنة داخل المؤسسة إلي تكريس الديمقراطية الاقتصادية ذلك من خلال تقرير "اورو الفرنسي الصادر في 1982 ، و الذي يهدف إلي التقليل من العمل المؤقت وتشجيع التوظيف من خلال الإنقاص من مدة العمل معتبرا بذلك العمال

¹. المرجع نفسه، ص 45.

مواطنون داخل المؤسسة ، وقد تجسدت هذه البرامج من خلال تخفيض مدة العمل إلى 39 ساعة في الأسبوع وإضافة الأسبوع الخامس للعطل مدفوعة الأجر والإنقاص من إمكانية التوظيف من خلال عقود محددة المدة أو اللجوء للوساطة وهذا بحماية الحريات داخل المؤسسة و تكريس الحق في التعبير .

•مخالفة الأحكام التشريعية والتنظيمية : تعتبر المواثيق بان الدولة هي المسؤولة عن ضمان الحق في العمل و تلزمها باتخاذ الخطوات المناسبة لتأمين هذا الحق إلي جانب كل ما يترتب عن التمتع بالحق في العمل من حقوق أخرى، سواء تعلق الأمر بالعمل في شروط و ظروف عادلة و مرضية ، او بدفع الأجر الكافي الذي لا يقل عن الحد الأدنى المضمون لتأمين معيشة كريمة ، و تأمين مساواته مع بقية العمال في الأجر في حال تساويه معهم في العمل والتكفل بصحته وسلامته وتحديد ساعات العمل ومنحه الإجازات المدفوعة .

هذا ماتبنته الجزائر في نصوصها القانونية و التنظيمية الصادرة 1990، من خلال احتفاظها بحق تنظيم و تأطير المسائل الأساسية والجوهرية ، معتمدة بذلك علي فرض قواعد أمره من النظام العام لا يجوز مخالفتها ، من خلال عقد العمل المبرم بين العامل و مستخدمه ، و أن كان بإمكانها تنظيم علاقة العمل التي تربط بينهما بناء علي العمل التفاوضي المشترك بينهما في كل الجوانب بكل حرية ، اعتمادا علي مبدأ حرية التعاقد بما يتماشى و القوانين ، حيث يعتبر باطلا و عديم الأثر كل بند في عقد العمل مخالف للأحكام التشريعية و التنظيمية.

•مخالفة مضمون المصادر المهنية : ينفرد المستخدم بصلاحيه إعداد النظام الداخلي للمؤسسة ، إلا أن هذا لا يقصي مشاركة العمال في تحديد القواعد الضابطة لعلاقتهم و التكفل بالمشاكل التي تظهر أثناء تنفيذ و سريان علاقات العمل ، باعتماد الاتفاقيات الجماعية كأداة و التفاوض بين الطرفين كأسلوب رغبة في إعادة التوازن لعلاقة العامل القائمة أساسا علي تبعية العامل لصاحب العمل، و التضارب في المصالح بينهما ، الأمر الذي يدفع كل منهما إلي السعي من اجل تحقيقها و لو علي حساب الطرف الآخر، وهذا بتجاوز المستخدم لمضمون النظام الداخلي من خلال ما يتمتع به من سلطات كمتبوع إلي جانب خرق كل ما تم التفاوض بشأنه من خلال الاتفاقيات الجماعية .

•مخالفة النظام الداخلي : يعتمد المستخدم لممارسة سلطته أداتين ، إصدار الأوامر و التعليمات إلي جانب النظام الداخلي كوثيقة متكاملة تهدف إلي وضع قواعد دائمة و مستقرة، يمكن للعامل من خلالها التعرف بطريقة دقيقة علي التزاماتهم و العقوبات المقررة لهم ، ليجدون بذلك أنفسهم محميون من تحكم المستخدم الذي يتعين عليه أن يحترم النظام الذي وضعه هو بذاته و الذي يجب أن يتضمن مايلي :

المحاور الإلزامية الإجبارية المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل و الوقاية الصحية و الأمن و الانضباط في العمل و طبيعة و نوعية الأخطاء المهنية و درجات العقوبة المقررة لها طبقا لما نصت عليه المادة 77 من القانون 11/90، احترام الحقوق و الحريات الأساسية للعامل ، إذ تعد الشروط الواردة في النظام الداخلي التي تلغي حقوق العمال او تحد منها كما تنص عليه الاتفاقيات الجماعية المعمول بها لاجيه و عديمة المفعول طبقا لنص المادة 98 من قانون 11/90 ، إلا يتضمن الشروط المخالفة للقانون و النشاطات و الاتفاقيات الجماعية المطبقة، كما يمنع وضع التنظيمات التي تمنع التمييز بين الأجراء في عملهم القائم علي أساس الجنس و الرأي و الوضع العائلي و الإعاقة الجسدية ، فكل العمال لهم الحق بأن يتمتعوا بنفس التنظيم في العمل طالما يتمتعوا بنفس الخاصية المهنية .

ب/ إجراءات الوقاية من منازعات العمل الفردية والجماعية وآليات تسويقها :

من أجل معرفة الإجراءات والآليات التي قد يتوصل إليها أطراف علاقة العمل بواسطة ممارسة حقهم في التفاوض الجماعي و إدراجها في شكل اتفاقيات عمل جماعية .

الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر تضمنت إجراءات الوقاية من منازعات العمل الفردية والجماعية و آليات تسويقها في حالة حدوث منازعات العمل إلي مرحلتين : الأولى تتضمن إجراءات وقائية من حدوث منازعات العمل أما الثانية فتتضمن آليات تسوية تلك المنازعات بعد حدوثها قبل اللجوء إلي التسوية القضائية .

***مرحلة الإجراءات الوقاية من منازعات العمل :** تعتبر الوقاية من النزاعات الجماعية من أهم المسائل التي تشغل اهتمام أطراف علاقة العمل، لذلك نجد أغلب الاتفاقيات الجماعية تضمنت الوسائل الوقائية لتفادي هذه النزاعات، وذلك عن طريق التفاوض الجماعي من جهة الأولى، ووضع هيكل ولجان المشتركة من جهة ثانية.

- توصلا أطراف الاتفاقية بموجب المادة 20 إلي إمكانية عقد اجتماعات دورية كل 3 أشهر، بحضور ممثلي المستخدم و العمال، من اجل دراسة و فحص بطريقة مشتركة لوضعية العلاقات المهنية و الاجتماعية و الشروط العامة للعمل في المؤسسة ،هادفين من وراء ذلك ترقية المشاورات و تبادل وجهات النظر حول كل المسائل و القضايا التي تخص المؤسسة .

أما علي المستوى المحلي و الجهوي، يعقد ممثلي المستخدم و الممثلين النقابيون كل شهرين أو عندما تستدعي الضرورة ذلك اجتماعات دورية للإعلام و التشاور حول الوضعية الاقتصادية للمؤسسة و

المهنية للعمال ، علي أن يتم تحديد جدول الأعمال وتاريخ الاجتماعات مسبقا من طرف الأطراف ويتم التبليغ عنها قبل 07 أيام علي الأقل من تاريخ الاجتماع ، و يحزر عند كل لقاء محضرا يتضمن كل القضايا التي تمت دراستها و كذا كل الاقتراحات و نقاط الاتفاق و نقاط الخلاف العالقة .

نفس الإجراءات تقريبا كرسها اتفاقية العمل الجماعية لصناديق الضمان الاجتماعي ، حيث تضمنت اتفاقية إجراءات التسوية الداخلية للمنازعات العمل الفردية التي قد تنشأ بين صناديق الضمان الاجتماعي و عمالها، يعرض العامل لأمره علي رئيسته المباشر المطالب بالرد عليه في أجل 08 أيام من تبليغه، في حالة سكوته أو عدم اقتناع العامل يمكنه أن يرفع الأمر إلي الهيئة المكلفة بتسيير المستخدمين المطالبة بالرد عليه كتابيا خلال 15 يوم علي الأكثر، و له أيضا أن يرفع الأمر إلي ممثل العمال التابع لهيئته الأصلية ، الذي يدرس تظلم العامل و يحيله إلي المديرية، و علي المدير الرد في أجل لا يتجاوز 08 أيام من إخطاره و يعلم العامل بالنتائج .

***مرحلة آليات تسوية منازعات العمل بعد حدوثها :**

بالنسبة لمنازعات العمل الفردية، أكدت المادة 17 الفقرة الأولى بأنه في حالة نشوء نزاع فردي بين المستخدم والعامل فعلي هذا الأخير عرض نزاع كتابيا علي رئيسته التسلسلي المباشر، و في حالة عدم رد عليه أو في حالة لم يقتنع بالرد فيمكنه تكليف مسئول مكان العمل و علي هذا الأخير بالتعاون مع الجهة المكلفة بتسيير الموارد البشرية دراسة وضعية العامل و تبليغه بالرد في أجل أقصاه 10 أيام من يوم إخطارها، و في حالة فشل تسوية النزاع داخل مكان العمل ، يمكن للعامل اللجوء إلي مديرية المؤسسة و عرض نزاعه من جديد عليها، هذه الأخيرة ملزمة بالرد و إرساله إلي مكان العمل في اجل 30 يوم من تبليغها ، علي أن يتضمن ردها رأيها والملاحظات الضرورية و كل النتائج المتوصل إليها ، عند استفاد العامل لكل طرق التسوية الداخلية الودية، فما عليه إلا أخطار مفتش العمل المختص إقليميا .

أما المادة 19 من الاتفاقية فقد حددت المبادئ التي لا بد من احترامها من أطراف علاقة العمل خلال عملية التفاوض الجماعي، و المتمثلة في ضرورة التزام أطراف الإنتاج بالتفاوض و الحوار بنية حسنة و الامتناع عن القيام بأي فعل من شأنه عرقلته، التزام كل طرف بالاستماع إلي حجج الطرف الأخر و اخدها بعين الاعتبار، و ضرورة بذل كل مجهوداتهم للوصول إلي نقطة تفاهم ، و التزامهم العمل بحسن نية لمعرفة الأسباب الحقيقية للنزاعات و السعي لدراستها و حلها داخليا ، أما في حالة عدم الوصول إلي اتفاق بين أطراف التفاوض الجماعي حول كل القضايا المطروحة او جزء منها يعرض الطرف الأكثر استعجالا

النزاع علي لجنة تسمي لجنة الصلح المتساوية الأعضاء المشكلة علي مستوي الهيئة المستخدمة ، و التي تتشكل من 3 ممثلين لكل طرف أو أكثر بشرط مراعاة طابع المساواة.¹

رابعاً: تقنيات إدارة التفاوض الجماعي²:

- العمل بكفاءة كمفاوضين جماعيين في اطار العمل المشترك .
- تقييم الموقف التفاوضي الجماعي بما في ذلك الاهداف والشركاء والنتائج والخلفية الثقافية.
- التمكين من المهارات المطلوبة في التفاوض الجماعي وتحقيق الأهداف بنجاح .
- معرفة أهم المبادئ التي تستخدم أثناء التفاوض الجماعي وحل النزاعات .
- دراسة أهم استراتيجيات التفاوض و أساليب الضغط المستخدمة و غيره من تقنيات حل النزاعات.
- تفهم طبيعة النزاعات في أثناء التفاوض الجماعي وسبل التعامل الفعال معها لتخفيف الضغوط النفسية.
- التمرن على التفاوض الجماعي و تفهم نماذج الشخصيات المختلفة و الطباع و الدوافع النفسية المحركة للسلوك.
- تفهم أسباب الصراعات المختلفة و كيفية إدارة الغضب بطريقة صحيحة .
- التمكن من تحديد الفرص المناسبة للتفاوض الجماعي و كيفية استغلالها لتحقيق النجاح في التفاوض.
- تحديد التوقيت اللازم لاستخدام التوسط وتقنيات العمل الجماعي لحل النزاعات .

خامساً: الخطوات الأساسية للمفاوضة وعقد اتفاقية عمل جماعية:

¹. المرجع نفسه ، ص 54.

². حموش مولود: " التفاوض الجماعي آلية لإنشاء الاتفاقية الجماعية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص القانون الاجتماعي، قسم القانون، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة مولود معمري-تيزي وزو 2014 / 2013 -

ان مفتاح النجاح في المفاوضات هو التخطيط والتنظيم والإعداد الجيد، وعندما ترغب في التفاوض في عقد اتفاقية عمل جماعية، علينا التفكير في العملية كما لو أنها ثماني خطوات كالتالي:

الخطوة الأولى: تنظيم العاملين وضم العمال إلى النقابة أو اللجنة العمالية، لا يمكن القيام بأي عمل بدون العمال الأعضاء لذلك فان انضمام العمال إلى النقابة أو اللجنة العمالية يصبغ من أولويات العمل، وبدون ذلك لا يمكن الحديث عن مفاوضة وتمثيل للعمال، كما ويجب السعي بشكل دائم للمحافظة على وحدة العمال وتماسكهم.

الخطوة الثانية: تطوير مسودة المطالب لتحسين ظروف العمل، تطوير مسودة المطالب واجراء مسح لظروف وشروط العمل في مكان العمل، وذلك من خلال الاجتماع مع العمال والتحدث معهم للتعرف على مشاكلهم، ومناقشتهم في كيفية الوصول إلى الحلول المناسبة، ناقش نتائج المناقشات في اجتماع اللجنة العمالية وحضر مسودة المطالب.

الخطوة الثالثة: الانتهاء من الصياغة لمسودة المطالب والاتفاق على ما ستطلبه اللجنة العمالية في المفاوضات يجب أن تعقد اللجنة العمالية اجتماعاً أو عدة اجتماعات للعمال الاعضاء وأن تقدم لهم مسودة المطالب التي سيقوم المفاوضون بتبنيها والمفاوضة من اجل تحقيقها وعلى الممثلين العماليين ان يشرحوا للعمال بأن هذه المطالب هي مطالبهم، وبالتالي عليهم دعم اللجنة العمالية في سعيها لعقد اتفاقية العمل الجماعية مع صاحب العمل يجب شرح آلية التفاوض والاحتمالات للنجاح والتاكيد على المحافظة على التواصل مع العمال وإطلاعهم بكل ما تقوم به في كل الخطوات وبأي عرض يقدمه صاحب العمل للجنة او في حالة وقوع أية مشكلة، ويمكن الطلب من المجتمعين تحديد مدة زمنية لانتهاء من المفاوضات.

الخطوة الرابعة: تحضير المبررات والبراهين التي تدعم مطالب العمال وبشكل واقعي. حضر

المبررات التي تدعم مطالبك، راجع المطالب لفحص إذا ما كانت تشتمل على كل ما تريده، مثل:

• يجب أن توضح اتفاقية العمل الجماعية كتابيا جميع ما تم الاتفاق عليه بين الطرفين.

• الاعتراف بالنقابة كممثل للعاملين في كل ما يتعلق بمكان العمل،

• ما هو المقصود بالزيادة في الأجور وكذلك غلاء المعيشة،

• تحسين ظروف العمل.

• أية مواضيع أخرى يتم الاتفاق عليها.

على فريق التفاوض أن يحضر المبررات الحقيقية لكل موضوع وأن يكونوا مستعدين للإجابة على تساؤلات صاحب العمل أو مبررات رفضه، يجب تحديد من هم الأعضاء في اللجنة العمالية الذين سيشاركوا في المفاوضات واخيرا على المفاوضين ترتيب موعد للاجتماع مع صاحب العمل.

الخطوة الخامسة: تقديم هذه المطالب إلى صاحب العمل، تقديم المطالب لصاحب العمل، وشرحها بشكل واضح ومبسط، يجب التركيز على عناصر القوة في هذه المطالب، والاستفسار من صاحب العمل إذا ما كان لديه أية أسئلة والإجابة عليها ولا تجادل، ويمكن اقتراح عقد اجتماع آخر مع صاحب العمل لأعطائه الوقت الكافي لدراسة المطالب والرد عليها.

الخطوة السادسة: إجراء المفاوضات مع صاحب العمل وإجراء المفاوضات ويمكن أن تتضمن عملية التفاوض عقد عدة اجتماعات بين صاحب العمل وفريق التفاوض، ويكون الاجتماع الثاني مع صاحب العمل للرد على مطالب اللجنة العمالية وعلى المفاوضين الاستماع بشكل جيد والانتباه للرد على صاحب العمل، ومن الضروري أن يقدموا ردودهم على ما يقوله صاحب العمل، يجب الاصغاء بانتباه إلى أية مؤشرات تشير إلى أن بعض أو كل المطالب قد تم الموافقة عليها، والانتباه إلى الاقتراحات البديلة التي قد يقترحها صاحب العمل.

افحص إذا ما كانت المطالب المقدمة من صاحب العمل تتعارض مع مطالبك، وإذا اختلف أعضاء الفريق التفاوض فيما بينهم فعليهم طلب استراحة، وإذا قدمت معلومات جديدة فيمكن طلب تأجيل الاجتماع، خلال الاجتماع يجب إعادة قراءة بنود الاتفاقية للتأكد من فهمها بالشكل الصحيح، وإذا اختلف صاحب العمل مع المفاوضين على بعض البنود فيمكن طلب تفسير واضح لوجهة النظر، وطلب الاستراحة من الاجتماع قد يساعد للمناقشة في كيفية التعامل مع الخلافات، وقد يكون من المفيد الترتيب لعقد اجتماعات جديدة إذا كان ذلك ضروريا، وقد تحتاج إلى الأخذ في الاعتبار احتمالات القبول بالحلول الوسط في بعض البنود، وإذا توصلت لاتفاقية مع صاحب العمل أعد الجدول الزمني والإجراءات المطلوبة لتطبيق الاتفاقية، وتأكد أن صاحب العمل يفهم أن فريق التفاوض سيقوم باستشارة العمال قبل أن التوقيع على أية اتفاقية بالنيابة عنهم.

الخطوة السابعة: العودة إلى العمال، وتقديم تقرير للجنة العمالية والعمال الأعضاء، ان تقديم التقرير للعمال عن كل ما يجري يعتبر ضروريا، لأنك تقوم بالتفاوض نيابة عن العمال، ويجب إشراكهم في كل ما ينفذه المفاوضون لكي يشعروا بمساهمتهم في العمل ويتقوا بالفريق التفاوض مستقبلا، تذكر أن تقدم الموضوع للعمال بشكل توصية مقترحة، وأن يقوم العمال بالتصويت على الاتفاقية أعط شرحا كاملا لعملية المفاوضات واترك الوقت الكافي للأسئلة والنقاش قبل التصويت على الاتفاقية.

الخطوة الثامنة: الانتهاء من الاتفاق، الانتهاء من الاتفاقية من خلال تقديم قرار العمال لصاحب العمل، وحضر جيدا اتفاقية عمل جماعية مكتوبة، تتضمن ما تم الاتفاق عليه بالضبط، يجب التوقيع

على ثلاثة نسخ على الأقل، واحد لصاحب العمل، وثانية لوزارة العمل، وثالثة للجنة العمالية، ويمكن التوقيع على نسخة رابعة تحفظ في اتحاد النقابات أو النقابة العامة.