

تعزير النهج البناءة لعلاقات العمل في الخدمة العامة:

أمثلة من الاتفاقات الجماعية

ملحق للدليل بشأن المفاوضات الجماعية
وفض المنازعات في الخدمة العامة

حقوق النشر محفوظة لمنظمة العمل الدولية ٢٠١٥

الطبعة الأولى، ٢٠١٥

تتمتع منشورات مكتب العمل الدولي بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم ٢ المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف، على أنه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها بدون إذن، شريطة أن يشار حسب الأصول إلى مصدرها. وأي طلب للحصول على إذن بالاستنساخ أو الترجمة ينبغي أن يوجه إلى مكتب مطبوعات منظمة العمل الدولية (الحقوق والتراخيص)، في مكتب العمل الدولي في جنيف CH-1211 Geneva 22, Switzerland، أو بالبريد الإلكتروني على العنوان: pubdroit@ilo.org. والمكتب يرحب دائماً بهذه الطلبات.

يجوز للمكتبات والمؤسسات وغيرها من الجهات المستخدمة المسجلة لدى منظمات حقوق الاستنساخ أن تستنسخ هذه الوثيقة وفقاً للتراخيص الممنوحة لها لهذا الغرض. زوروا موقع www.iffro.org للاطلاع على أسماء منظمات حقوق الاستنساخ في بلدكم.

Promoting constructive approaches to labour relations in the public service: examples from collective agreements: a supplement to the Manual on Collective Bargaining and Dispute Resolution in the Public Service / International Labour Office, Sectoral Activities Department. - Geneva: ILO, 2015

ISBN: 978-92-2-630371-3 (print)

ISBN: 978-92-2-630372-0 (web pdf)

International Labour Office Sectoral Activities Dept.

collective bargaining / labour dispute settlement / good practices / public administration / public sector / developed countries / developing countries

13.06.5

فهرسة منظمة العمل الدولية في بيانات النشر

لا تنطوي التسميات المستخدمة في منشورات مكتب العمل الدولي، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد فيها للمادة التي تتضمنها، على التعبير عن أي رأي من جانب مكتب العمل الدولي بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها.

ومسؤولية الآراء المعبر عنها في المقالات أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب مكتب العمل الدولي على الآراء الواردة فيها.

والإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة مكتب العمل الدولي عليها، كما أن إغفال ذكر شركات ومنتجات أو عمليات تجارية ليس علامة على عدم إقرارها.

ويمكن الحصول على منشورات مكتب العمل الدولي ومنتجاته الإلكترونية عن طريق المكتبات الكبرى أو المكاتب المحلية لمكتب العمل الدولي الموجودة في كثير من البلدان أو مباشرة من: ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland

وسوف ترسل مجاناً قائمة بالمنشورات الجديدة، من العنوان المذكور أعلاه، أو بالبريد الإلكتروني على العنوان: pubvente@ilo.org.

زوروا موقعنا على العنوان: www.ilo.org/publns.

تصميم وطباعة مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية، تورينو - إيطاليا
نتقيح قسم الترجمة العربية - جنيف

تمهيد

يعتبر الحوار الاجتماعي، بما في ذلك المفاوضات الجماعية، دعامة أساسية من دعائم منظمة العمل الدولية وهدفاً استراتيجياً لبرنامج العمل اللائق لمنظمة العمل الدولية. وينبغي أن يشكل جزءاً لا يتجزأ من عملية تنظيم علاقات العمل في القطاع العام. ويمكن للحوار والمفاوضة، بل ينبغي لهما، أن يسهما إسهاماً رئيسياً في كفاءة القطاع العام وأدائه وفي تحقيق الإنصاف. غير أنه نظراً إلى أن الأمر يتعلق بتنازع المصالح، فإنهما لا يخلوان من صراع. ولئن كان من الضروري تشجيع الحكومات ونقابات القطاع العام على إدراج هاتين الديناميتين في أنشطة القطاع العام، حيث ينطوي السلم الصناعي على قيمة خاصة في أذهان الناس، فإن من اللازم أن تحتل اعتبارات إدارة الصراع مركز الصدارة. ولهذا أهمية خاصة في الأوقات التي تُجرى فيها تخفيضات في الميزانية وتُعمد فيها تدابير تقشفية.

وقد سعى الدليل بشأن المفاوضات الجماعية وتسوية المنازعات في الخدمة العامة (٢٠١١) (الدليل) إلى تقديم مجموعة من الممارسات الجيدة فيما يتعلق بمنع نشوب المنازعات وتسويتها في الخدمات العامة. وكان غرضه إبراز مجموعة من الآليات، المترابطة في الجانب الأكبر منها، التي وضعتها الحكومات والشركاء الاجتماعيون في جميع أنحاء العالم لتقليل إلى أدنى حد من المنازعات وحلها - ولا سيما التنازع على المصالح في المفاوضات الجماعية - في الخدمات العامة. وعلى وجه التحديد، يهدف الدليل إلى تحديد النهج والممارسات في جميع أنحاء العالم، التي مكنت نقابات العمال وأصحاب العمل في القطاع العام من الدخول في مفاوضات بشأن الأجور وظروف العمل على أساس عادل وبأقل قدر من الإخلال بالخدمات العامة، وذلك بتنفيذ المادتين ٧ و٨ من اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن علاقات العمل في الخدمة العامة، رقم ١٥١ (١٩٧٨). وتلقته الهيئات المكونة لمنظمة العمل الدولية بحرارة، حيث تُرجم إلى ١٠ لغات حتى الآن.

وأوصى منتدى الحوار العالمي بشأن التحديات المطروحة أمام المفاوضات الجماعية في الخدمة العامة، الذي انعقد في جنيف في ٢-٤ نيسان/أبريل ٢٠١٤، أن يضطلع المكتب بإجراء بحوث بشأن تنوع الممارسات في مجال الحوار الاجتماعي في القطاع، لا سيما المفاوضات الجماعية، في مختلف البلدان. وينبغي أن تزود هذه البحوث البلدان بالمعرفة اللازمة لتحسين ممارساتها الخاصة، وتتيح تحسين الاستجابات لحالات الأزمات وتذليل العقبات التي تحول دون التصديق على الاتفاقيتين رقم ١٥١ ورقم ١٥٤.

وبغية الاستناد إلى هذا الأساس والالتزام بولاية المنتدى، تقدم إدارة السياسات القطاعية في منظمة العمل الدولية نخبة مختارة من الممارسات الجيدة في المفاوضات الجماعية في الخدمة العامة، لا سيما من الإدارات العامة. ويظهر هذا الخيار الطريقة التي نفذت بها الأطراف المتفاوضة المبادئ الموضحة في الدليل من خلال الاتفاقات الجماعية. ولا توجد طريقة أفضل لإبراز إسهامات المفاوضات الجماعية في السلم والتقدم الاجتماعيين من المقترحات التي اتفقت عليها الأطراف بحرية.

ويسعى هذا الملحق إلى تقديم أمثلة إلى المفاوضات وأخصائيي علاقات العمل في الخدمة العامة على سبيل التوصل إلى اتفاقات متسقة وبناءة من شأنها تعزيز نوعية واستقلالية الخدمات العامة، على نحو ما أعربت عنه لجنة الخبراء المعنية بتطبيق الاتفاقيات والتوصيات في تقريرها المقدم إلى مؤتمر العمل الدولي في عام ٢٠١٣ وكررها المشاركون في منتدى الحوار العالمي. وفي هذا الصدد، فإن إدارة السياسات القطاعية على ثقة بأن هذه الأمثلة ستسهم في ضلوع منظمات العمال وأصحاب العمل في الخدمة العامة على نحو بناء.

وتتضمن البنود المختارة العديد من البنود التي جمعتها إدارة السياسات القطاعية، وبنود أخرى قدمها المنتسبون إلى الهيئة الدولية للخدمات العامة وأخرى مستقاة من الموقع الإلكتروني لمؤسسة مؤشرات الأجور. وقام كارلوس كاريون كريسيبو من إدارة السياسات القطاعية بإعداد هذا الملحق. ونود أن نعرب عن فائق تقديرنا لمستشارة منظمة العمل الدولية السيدة أندريا بتانكور ومسؤول الهيئة الدولية للخدمات العامة السيد يورغن بيكسيوم على ما قدماه من مساعدة في هذا المسعى. ونود أيضاً أن نتوجه بالشكر إلى السيدة ميناوا إيببوسوي والسيدة سارة دويل من قسم الإدارة السيدة والهيكل الثلاثي في منظمة العمل الدولية، وإلى السيد بيتر فريميلين من إدارة المساواة بين الجنسين والإنصاف والتنوع وإلى السيد خوان لوسيرو من إدارة السياسات القطاعية على تعليقاتهم المستفيضة بشأن المشروع.

أليت فان لور

مديرة إدارة السياسات القطاعية

المحتويات

الصفحة	
iii	تمهيد
١	المقدمة
٤	ترتيب الملحق
٥	الأهداف والسياق
٧	الجزء الأول- منع النزاعات
٧	الإطار
٧	الحوار الاجتماعي باعتباره نقطة الانطلاق
١١	تغيير العقلية
١٢	ممثلو المفاوضة
١٣	بنود أمن نقابات العمال
١٣	آليات التنسيق لتمثيل العمال
١٥	احترام الحقوق المدنية والسياسية
١٦	التسهيلات الممنوحة لمنظمات الموظفين العموميين
١٧	المستحقات النقابية المستقطعة من المرتبات
١٧	فترة توقف لممارسة الأنشطة النقابية
١٨	الوصول إلى أماكن العمل
١٩	الحيز المكتبي والمعدات
١٩	مستويات المفاوضة والتنسيق بين المستويات
٢٠	التعريف المركزي للاتفاقات ذات النطاق القطاعي والمحلي
٢٠	مواد المفاوضة اللامركزية والمنسقة
٢١	تنظيم المفاوضة على مستوى المنشأة
٢٢	التوصل إلى اتفاق
٢٢	نُهج ونماذج المفاوضة
٢٣	الثقة والمفاوضة
٢٤	المنهجيات التشاركية
٢٥	التشاور والمفاوضة
٢٦	المشاورات بشأن مواضيع الساعة
٢٧	المشاورات العامة
٢٨	مشاركة ممثلي العمال في الاجتماعات الإدارية
٢٩	واجب المفاوضة بحسن نية

٢٩	البحوث
٣٠	قبل الشروع في المفاوضات
٣١	البحوث المشتركة التي تتناول قضية واحدة
٣٢	البحوث بشأن الاتفاقات القائمة
٣٣	التيسير النشط للمفاوضات
٣٣	المساواة بين الجنسين
٣٣	المساواة في المعاملة
٣٤	تكافؤ الفرص
٣٤	اللجان المشتركة
٣٤	العمال المعوقون
٣٥	نموذج "أصحاب المصلحة في المجتمع المحلي"
٣٦	النهج المختلطة
٣٦	التنسيق بين الاتفاقات والقوانين السارية
٤٤	صون الاتفاقات
٣٧	وضوح الاتفاقات
٣٩	مدة الاتفاقات
٤٠	التنفيذ المشترك للاتفاقات
٤٠	تسوية المشاكل من خلال العمل المتضافر
٤٤	تسوية الاختلافات في تفسير الاتفاقات أو تطبيقها
٤٩	الالتزام بحفظ السلم
٥١	مواجهة التغيير في النتائج المتفاوض بشأنها
٥٢	نطاق التفاوض بشأن التغييرات المتوخاة
٥٢	معالجة أثر الأزمة المالية
٥٣	الجزء الثاني - تسوية النزاعات
٥٣	آليات تسوية النزاعات
٥٤	الأمانات المشتركة
٥٤	التوفيق والوساطة
٥٤	التحكيم
٥٥	الإجراء الصناعي
٥٦	توليف ما تقدم
٥٨	ملاحظات ختامية
٥٩	الاتفاقات الجماعية المشار إليها
٦١	صكوك منظمة العمل الدولية المذكورة

المقدمة

في عام ٢٠١٣، أشارت لجنة الخبراء المعنية بتطبيق الاتفاقيات والتوصيات إلى أن الحوار الاجتماعي والمفاوضة الجماعية يمكن أن يساعدا الخدمات العامة على الحفاظ على:

"...موظفين مؤهلين ومتحمسين وإدارة عامة وثقافة إدارية ديناميتين وغير مسيستين، مع تركيز على الإطار الأخلاقي، لتوليان مكافحة الفساد الإداري والاستفادة من التكنولوجيات الجديدة وتستندان إلى مبادئ السرية والمسؤولية والموثوقية والإدارة الشفافة وعدم التمييز سواء في سبل الحصول على العمل أو في تقديم الإعانات إلى الجمهور".^١

وتُسهم المفاوضة الجماعية في إرساء السلم الاجتماعي والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والسياسية ومكافحة الفساد وتعزيز المساواة^٢. وتحقيقاً لهذا الغرض، ذكّرت لجنة الخبراء الهيئات المكونة أن هدف الاتفاقية رقم ١٥١ "ليس الطعن باستمرار في استتباب القواعد والمبادئ الأساسية التي تنطبق على الموظفين العموميين (المنصوص عليها في كثير من الأحيان في الأحكام القانونية) - لأن ذلك لا معنى له - بل ضمان أن يجري تحديد هذه القواعد وتعديلها من خلال عملية الحوار الاجتماعي، حسب الاقتضاء، عندما تتفق الأطراف على ذلك"^٣. ووافق المشاركون في منتدى الحوار العالمي بشأن التحديات المطروحة أمام المفاوضة الجماعية في الخدمة العامة، الذي انعقد في جنيف في ٢-٤ نيسان/ أبريل ٢٠١٤، على أن المفاوضة الجماعية "ينبغي ألا تهدف إلى معالجة ظروف العمل التقنية فحسب، بل إلى السعي أيضاً إلى تهيئة الظروف المؤاتية التي تسمح للعاملين في القطاع العام بأداء مهامهم بطريقة محفزة وفعالة ... مما يسمح بإيجاد إطار شفاف تتولى الخدمة العامة ضمنه تنمية ثقافة أخلاقية تمنع حدوث الفساد".

وتظهر بحوث أجرتها منظمة العمل الدولية أن أهم التدابير المعتمدة قبل عام ٢٠١١ لمواجهة الأزمة اتخذت بالتشاور مع الشركاء الاجتماعيين في ٥١ بلداً من أصل ١٣١ تتوفر عنها بيانات (٣٩ في المائة)^٤. وفي الواقع، زاد الحوار الاجتماعي من سرعة اعتماد التدابير الجديدة^٥. وتمتع العديد من البلديات الأوروبية وممثلي العمال بالمرونة في الاستجابة إلى تدابير التقشف على المستوى المحلي^٦. وفي هذه الحالات، ساعدت مبادئ الاتفاقية رقم ١٥١

^١ مكتب العمل الدولي: *الدراسة الاستقصائية العامة بشأن علاقات العمل والمفاوضة الجماعية في الخدمة العامة*، التقرير الثالث (الجزء ١ باء)، مؤتمر العمل الدولي، الدورة ١٠٢، جنيف، ٢٠١٣ (المشار إليها لاحقاً بتعبير الدراسة الاستقصائية العامة لعام ٢٠١٣) الفقرة ٢٢٤.

^٢ المرجع نفسه، الفقرات ٢٢٧-٢٢٩.

^٣ المرجع نفسه، الفقرة ٢٦٨.

^٤ نيجرن

ILO: "Employment protection and industrial relations: Recent trends and labour market impact", in *World of Work Report 2012* (Geneva, International Institute for Labour Studies, 2012), pp. 35-57. See also ILO: "Social unrest index 2010-13" (Geneva, ILO, 2013), and European Commission: *Industrial Relations Report in Europe 2014* (2015), p. 83.

^٥ نيجرن

Vaughan-Whitehead (ed.), *Public Sector Shock* (Edward Elgar, 2013); Y. Ghellab et al.: "Social dialogue and social security governance: A topical ILO perspective", in *International Social Security Review* (2011, Vol. 64, No. 4, Oct.-Dec.), pp. 39-56.

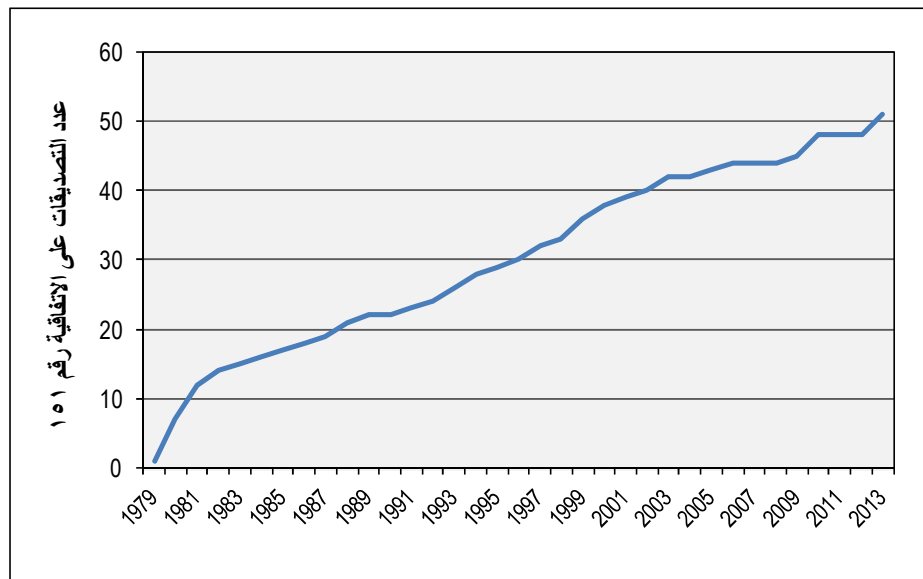
^٦ نيجرن:

P. Leisink et al.: *Are there possibilities to make the best of the economic crisis? A comparative study of social dialogue in local government in Italy, the Netherlands and the UK*, paper presented to the 2013 ILERA European Conference.

الأطراف على تقليل أو تذييل العقوبات التي يحتمل تقلبها. وبالفعل، تزايد الاهتمام بتعزيز آليات التشاور والتفاوض في الخدمة العامة: منذ عام ٢٠٠٨، اعتمدت بوتسوانا وكولومبيا وموزامبيق وتركيا وأوروغواي تدابير تمنح الحق للعمال الحكوميين في المفاوضة الجماعية. بالإضافة إلى ذلك اعتمدت كوستاريكا والجمهورية الدومينيكية وجمهورية كوريا آليات تشاورية أخرى.

وبحلول آذار/ مارس ٢٠١٥، صدقت ٥٣ دولة عضواً على الاتفاقية رقم ١٥١. وفي الفترة ٢٠١٣-٢٠١٥ لوحدها، صدقت حكومات البوسنة والهرسك وجمهورية مقدونية اليوغوسلافية السابقة والمغرب والاتحاد الروسي وتونس على الاتفاقية. وفي حالة المغرب، جاء التصديق عقب التوقيع في عام ٢٠١١ على اتفاق ثلاثي في الخدمة العامة ضم زيادات في الأجور في الخدمة العامة والتدريب والتأهيل والشفافية والتقاعد والمعاشات التقاعدية والحرية النقابية وحق الإضراب.^٧

التقدم المحرز في التصديق على اتفاقية علاقات العمل في الخدمة العامة، ١٩٧٨ (رقم ١٥١) منذ عام ١٩٧٨



وأدرجت حكومات بنن والجمهورية التشيكية وكينيا والجمهورية العربية السورية الاتفاقية في جداول أعمال مشاوراتها الثلاثية. كما تشمل البرامج القطرية للعمل اللائق في بنن والبوسنة والهرسك والجمهورية الدومينيكية وليسوتو ومدغشقر وناميبيا وصربيا الاتفاقية رقم ١٥١ باعتبارها ذات أولوية، في حين تتضمن دعم المفاوضة الجماعية في الخدمة العامة في كمبوديا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وجمهورية مولدوفا وموزامبيق وأوكرانيا. كما تدرجها خطة الفلبين للعمل والاستخدام للفترة ٢٠١١-٢٠١٦ والقرار الذي اتخذته وزراء عمل الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي في عام ٢٠١١ على سبيل الأولوية. وتضمن تقرير الدراسة الاستقصائية العامة لعام ٢٠١٣ طلبات من حكومات بنن ودولة بوليفيا المتعددة القوميات وشيلي وكوستاريكا والجمهورية التشيكية والأردن وباراغواي والسنغال وسيشل وفيتنام وزمبابوي للحصول على المساعدة التقنية. وقد تتخذ هذه المساعدة أشكالاً مختلفة، ولكن "العامل الأساسي في تنفيذ الاتفاقيتين ١٥١ و ١٥٤ ليس شكل الاتفاق الجماعي أو قوته القانونية، أو ما إذا كان من الضروري إدراجه في نص تشريعي لكي يكون سارياً، أو ما إذا كان من الممكن تطبيقه مباشرة دون أن تُقره هيئة أخرى، بل بالأحرى ما إذا كان يُطبق عملياً

^٧ انظر:

ILO: Final Report of the Discussion, Global Dialogue Forum on Challenges to Collective Bargaining in the Public Service (Geneva, ILO, 2014), para. 16.

تعزيز النهج البناء لعلاقات العمل في الخدمة العامة: أمثلة من الاتفاقات الجماعية

(مبدأ الفعالية)^٨، كما شددت اللجنة على ذلك في التقرير. ويهدف هذا الملحق إلى تقديم أمثلة ملموسة يمكنها أن تسهم في تحقيق هذا الهدف.

ويسعى هذا الملحق إلى دعم الجهود المبذولة لتحسين علاقات العمل وللتصديق على الاتفاقية في هذه البلدان وفي بلدان أخرى، عن طريق عرض سبل تنفيذها بفعالية من خلال الحوار الاجتماعي والمفاوضة الجماعية. وتحقيقاً لهذا الغرض، يتضمن الملحق بنوداً من الاتفاقات الجماعية المبرمة في الإدارة العامة في جميع أنحاء العالم، تستوفي العديد من المعايير التالية:

- ١- وجود صلة بأهداف واشتراطات المادتين ٧ و٨ من الاتفاقية رقم ١٥١؛
- ٢- وجود مستوى عالٍ من الحوار الاجتماعي بين الأطراف، يشارك فيه ممثلون عن جميع أو معظم أصحاب المصلحة في مكان العمل؛
- ٣- تؤدي المفاوضة الجماعية نفسها (خلافاً لقوى ووكالات وعمليات خارجية) بانتظام إلى اتفاقات؛
- ٤- استحداث مؤسسات وإجراءات داعمة لعملية المفاوضة، من قبيل التيسير والوساطة، والتحكيم على نحو انتقائي وعند الاقتضاء؛
- ٥- تحقيق درجة عالية من النجاح في حل منازعات المفاوضة الجماعية بأقل قدر من الإخلال بالخدمات؛
- ٦- المقبولية بالنسبة إلى الأطراف والاستدامة لما بعد الفترة الزمنية المتوخاة للاتفاقات، وهذا يعزز العلاقة بين الأطراف؛
- ٧- الإسهام في أداء القطاع العام.

وعلى غرار الدليل الذي أعد في وقت سابق، لا يدعم هذا الملحق أي نظام خاص بأي بلد، رغم أنه يُشار إلى بعض النظم أكثر من غيرها. ويسعى هذا الملحق إلى تجميع تصورات منع النزاعات وتسويتها وعرضها على أولئك الذين ينظرون في إعادة تصميم النظم الخاصة بهم. والمساعي الرامية إلى منع النزاعات وتسويتها ليست شاملة البتة، ولا كاملة أبداً ولا تمثل جميع التغييرات المعتمدة تقدماً. ولكن بعض النهج تتسم بقدرة أفضل على التوفيق بين الأهداف السياسية للعدالة الاجتماعية والإدماج الاجتماعي والتقدم الاقتصادي وتقديم الخدمات على نحو فعال، وهذا الملحق يشير إلى أمثلة على بيانات الأطراف المشتركة والمستقلة والطوعية بشأن كيفية تقديمها.

ومع ذلك، ليس من السهل نقل نظام يعمل بشكل جيد إلى سياق آخر. فالعناصر القائمة وراء أي نظام لها أهمية قصوى وينبغي أن تؤخذ في الحسبان. والمؤسسات والسياسات والممارسات تعتبر بحق نتائج بيئتها وتاريخها، وليست موجهة نحو الاستنساخ الدقيق في أماكن أخرى. وعلى سبيل المثال، لا يمكن فهم سير عمل المؤسسات الخاصة لعلاقات العمل إلا إذا وُضعت في سياق بلد معين. ونظراً إلى السياق السياسي للخدمة العامة، فإن المفاوضة الجماعية تتأثر بالسياسة الحكومية. ولكن قبل أن يعتمد المفاوضون والوسطاء أي آليات خاصة بهم، يمكنهم أن يجدوا ويقتبسوا تصاميم وأفكار قابلة للتطبيق عملياً من نظم أخرى، لا سيما في حالة الموافقة عليها من خلال عمليات تشاورية شاملة. والغرض من هذا الملحق هو تقديم هذه الأمثلة على الممارسات الجيدة.

^٨ مكتب العمل الدولي: الدراسة الاستقصائية العامة (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣)، الفقرة ٢٦٦.

ترتيب الملحق

ينقسم هذا الملحق إلى جزأين. وهو يبدأ بعرض مجموعة من المقترحات الإطارية للمواد التالية، بما فيها الاتفاقات الجماعية التي تجسدها والبيانات التي أدلت بها لجنة الخبراء في تقريرها لعام ٢٠١٣ المقدم إلى مؤتمر العمل الدولي فيما يتعلق بالاتفاقيتين ١٥١ و١٥٤. ويبرز الحوار الاجتماعي بين الأطراف الرئيسية بشأن الركائز الأساسية للعلاقة كنقطة البداية الرئيسية. ثم ينتقل الملحق من المسائل الأكثر عمومية إلى المسائل الأكثر تحديداً ليتناول الاستقلالية في عملية المفاوضة وسماتها الأخرى والنهج والصيغ المتصلة بمنع النزاعات، وأخيراً، في الجزء الثاني القصير، النهج والصيغ المتصلة بتسوية النزاعات. وليس المقصود من هذا الملحق أن يحل محل الدليل ولا أن يقدم الإرشاد بشأن مهارات التفاوض أو التوفيق، التي يتناولها العديد من منشورات منظمة العمل الدولية. وعلى سبيل المثال، لن يُستفاض في توضيح مؤسسات الحوار الاجتماعي والمفاوضة الاجتماعية هنا إلا بقدر ما تقررها الاتفاقات الجماعية.

الأهداف والسياق

يقف احتمال وقوع نزاع اجتماعي في بيئة داعمة للعلاقات الصناعية حيث يوجد التزام قوي بالتشاور السياسي، مقارنة بالاحتجاجات. وتتمثل السمة الرئيسية للتشاور في مشاركة الحكومات وأصحاب العمل ونقابات العمال في تحديد السياسات، فضلاً عن الالتزام القوي بإشراك المستخدمين. ويبنى هذا الملحق حجة مفادها أن التعاون من خلال الحوار الاجتماعي والمفاوضة الجماعية يمكن أن يساعد على تغيير الثقافة التنظيمية، كما هو مبين في أعمال البروفيسور بيتر تيرنيول، وتحسين احتمالات إدخال إصلاحات ناجحة.

ويمكن تعريف التطوير التنظيمي على أنه محاولة لتحسين الفعالية التنظيمية من خلال إنعاش وتجديد الموارد التقنية والبشرية في المنظمة. وينصب التركيز في هذه الأنشطة على التغييرات المخطط لها (على عكس التغييرات غير المخطط لها). ويمكن أن تجري العملية من "القمة إلى القاعدة" أو "جنباً إلى جنب" أو "من القاعدة إلى القمة". ويُستخدم التغيير التوجيهي (من القمة إلى القاعدة) على نطاق واسع وغالباً ما يكون شديد الفعالية عندما يتعلق الأمر بتغيير سلوك الناس في منظمة من المنظمات. وإعادة تنظيم العمليات (جنباً إلى جنب) تجعل الناس في غالب الأحيان على وعي بأوجه الترابط بين العمليات المختلفة ويمكن أن تؤدي إلى إحداث تغييرات في المواقف وفي السلوك. ولكن إذا ما رغبت منظمة في تغيير ثقافتها، فمن الضروري أن تزود القوى العاملة بالإمكانيات.

ولنتأمل هذه الأنواع المختلفة من التغييرات:

- السلوكية - وتتلق هذه التغييرات بكيفية تأدية مهام وإجراءات محددة بنجاح قياساً بالتغييرات اللازمة لإنشاء نظم القياس، من قبيل مؤشرات الأداء. وفي الغالب، سيغير الناس ما هو مطلوب منهم القيام به إذا طلب منهم صاحب العمل أو الحكومة ذلك (أي أنهم يستجيبون للتوجيه، عملية التغيير من القمة إلى القاعدة).
- الموقفية - تهدف هذه التغييرات إلى تبديل إدراك الناس أو فهمهم لحالة أو عملية، حيث تؤدي عملية إدخال تغييرات على المواقف إلى نشوء سلوكيات جديدة. وإعادة تنظيم العمليات كثيراً ما تجعل الموظفين على وعي بكيفية تفاعل تصرفاتهم مع تصرفات غيرهم في المنظمة، ويمكن أن يؤدي هذا التقدير إلى تغيير في المواقف.
- الثقافية - السعي إلى تحقيق تغييرات على نطاق النظام في الافتراضات والقيم والمعايير، مما يؤدي إلى تغيير موقفي وسلوكي، يتطلب المزيد من التغييرات المتأصلة.

وقد عرّفت الثقافة التنظيمية على أنها "نمط الافتراضات الأساسية التي ابتدعتها أو اكتشفتها أو طورتها مجموعة معينة، في سياق عملية تعلم لسبل التصدي للمشاكل التي تواجهها فيما يتصل بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي. وقد عملت هذه الافتراضات على نحو جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة، وتلقينها بالتالي للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للفهم والتفكير والإدراك فما يتعلق بهذه المشاكل"⁹. وثقافة أي منظمة هي ثقافة دائمة نسبياً مع مرور الوقت وتعتبر في كثير من الأحيان "أمراً مسلماً به" - تصبح جزءاً من طريقة تصرف الناس والمواقف التي يتبنونها إلى درجة يجعلون مداها في كثير من الأحيان، ما لم تتعارض مع ثقافة أخرى أو إلى أن تتعارض معها.

⁹ انظر:

E. Schein: *Organizational Culture and Leadership* (John Wiley & Sons, 2006), p. 17.

وثمة جدل كبير حول ما إذا كانت المنظمات قادرة على أن تغير ثقافتها - تشبه كارين ليغي هذه العملية بركوب الأمواج، حيث يكمن سر النجاح في فهم نمط التيارات والرياح، إذ من الواضح أنه ليس مماثلاً لتغيير المد والجزر أو للإقاعات الأساسية للمحيط^{١٠}. ويمثل المد والجزر في الصورة التي قدمتها ليغي ديناميات مكان العمل، التي قد تتعارض أو لا مع الإجراءات التي يتخذها راكبو الأمواج، وهم في هذه الحالة الإصلاحيون، لإدارة التغيير. ويمكن للحوار الاجتماعي والمفاوضة الجماعية أن يُسهما في إبراز مصالح العمال؛ بناء الثقة بين الأطراف وفي عملية التغيير ذاتها؛ تمكينهم من الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. وقد أشير إلى هذا التمكين بوصفه الهدف الرئيسي للعديد من النظم الأساسية للمفاوضة الجماعية.

وكما سيتضح في هذا الملحق، يمكن للحوار الاجتماعي والمفاوضة الجماعية أن يعززا أيضاً الجهود المبذولة لإضفاء الطابع المهني على الموظفين العموميين من خلال إضفاء الصبغة المؤسسية على التبادل ثنائي الاتجاه للمعلومات والاتفاق المتبادل لوضع آليات تعاون من أجل تحسين الخدمات، وكذلك من خلال بنود التعيين والانتقاء وإدارة الأداء وتطوير المسار المهني والتدريب، وغير ذلك من أمور. ويمكن للحوار الاجتماعي أن يسخر الخبرات التي يكتسبها العمال من خلال عملهم مع الجمهور، وهي الخبرة ذاتها التي تستند إليها المحاكم عند مراجعة القرارات التي تتخذها أجهزة السلطة التنفيذية. وفي هذا الصدد، يمكن تحويل الضمانات التي تنص عليها الاتفاقية رقم ١٥١ (١٩٧٨) إلى أدوات للمشاركة ومنح القدرات، قد تسفر عن التزام ثابت من جانب العمال والإدارة بالتطوير التنظيمي.

^{١٠} انظر:

K. Legge: *Human Resource Management: Rhetoric and Realities* (Macmillan, London, 1995).

الجزء الأول- منع النزاعات

الإطار

الحوار الاجتماعي باعتباره نقطة الانطلاق

أشارت دراسة أجريت في عام ٢٠٠٩ إلى أنه قد يكون لتقييد نطاق المفاوضات الجماعية آثار ضارة على عملية الإصلاح، وذلك بجعل نقابات العمال تقف موقف المدافع فيما يتعلق بالمجالات القليلة التي يمكن أن تسيطر عليها بدلاً من التعاون على تعزيز نوعية الخدمات^{١١}. والقارئ مدعو إلى الرجوع إلى منشورات منظمة العمل الدولية الأخرى بشأن الحوار الاجتماعي في سياق الخدمة العامة، ولكننا ندرج هنا بعض ملاحظاتها واستنتاجاتها:

ليس هناك تعريف متفق عليه عالمياً للحوار الاجتماعي. ويمكن أن يجري الحوار الاجتماعي على مستويات مختلفة وبأشكال مختلفة، تبعاً للسياقات الوطنية.

وفقاً للتعريف العملي العام لمنظمة العمل الدولية، الذي يجسد طائفة واسعة من العمليات والممارسات الموجودة في جميع أنحاء العالم، يشمل الحوار الاجتماعي جميع أنواع المفاوضات والتشاور وتبادل المعلومات فيما بين ممثلي الحكومات وأصحاب العمل والعمال أو فيما بين ممثلي أصحاب العمل والعمال بشأن مسائل ذات اهتمام مشترك متعلقة بالسياسة الاقتصادية والاجتماعية.

يشكل الحوار الاجتماعي في الوقت نفسه وسيلة لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية وهدفاً بحد ذاته، إذ يمنح الناس صوتاً وحافزاً في مجتمعاتهم وأماكن عملهم. ويمكن أن يكون الحوار الاجتماعي ثنائياً، بين العمال وأصحاب العمل (وهو ما تشير إليه منظمة العمل الدولية بمصطلح "الشركاء الاجتماعيين") أو ثلاثياً، وتتضمن الحكومات إليهم. ويمكن أن يعزز تصميم التدابير السياسية، ويسهم في تنفيذها تنفيذاً فعالاً ويحسن نوعية النتائج^{١٢}...

من بين الدروس الأساسية أن الإصلاحات لا يمكن أن تتكامل بالنجاح إلا إذا صُممت ونُفذت بالتعاون وبالتشاور مع جميع أصحاب المصلحة الذين سيتأثرون بها^{١٣}.

^{١١} انظر:

M. H. Malin: "The Paradox of Public Sector Labor Law," *Indiana Law Journal*: Vol. 84 No. 4 (2009), p. 1369.

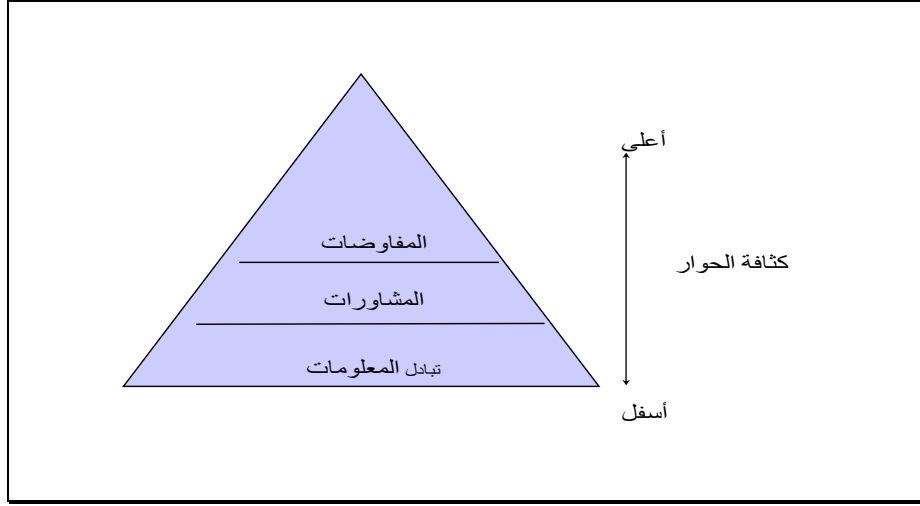
^{١٢} مكتب العمل الدولي: دليل بشأن الحوار الاجتماعي الثلاثي على المستوى الوطني (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣)، الصفحة ١٢.

^{١٣} انظر:

V. Ratnam and S. Tomoda: *Practical guide for strengthening social dialogue in public service reform* (Geneva, ILO, 2005), p. iii.
انظر أيضاً: الفقرة (٢) من توصية علاقات العمل في الخدمة العامة ١٩٧٨ (رقم ١٥٩)، في الملحق.

ويتضمن الحوار الاجتماعي تقاسم جميع المعلومات ذات الصلة والتشاور والمفاوضة بين ممثلي الحكومات وأصحاب العمل والعمال، أو فيما بينهم، بشأن المسائل ذات الاهتمام المشترك المتعلقة بالسياسات الاقتصادية والاجتماعية. وللحوار الاجتماعي دلالات واسعة ومتنوعة في جميع أنحاء العالم: ينبغي أن يجري في جميع المراحل المناسبة من عملية اتخاذ القرار؛ ينبغي ألا يتسم بنبرة توجيهية مفروطة؛ ينبغي أن يتكيف مع الظروف؛ ينبغي أن يشمل بوجه الخاص من يتأثرون بالتغييرات / القرارات^{١٤}.

مثال الحوار الاجتماعي



المصدر:

J. Ishikawa: Key features of national social dialogue: A social dialogue resource book (Geneva, ILO, 2003) p. 3.

ويمثل تبادل المعلومات أبسط عمليات الحوار الاجتماعي. وهو لا ينطوي على نقاش حقيقي أو إجراءات متخذة بشأن المسائل المعنية، ولكنه يشكل نقطة انطلاق أساسية نحو تحقيق حوار اجتماعي أكثر جوهرية. والتشاور هو وسيلة لا يقتصر الشركاء الاجتماعيون على تقاسم المعلومات بواسطتها فحسب، وإنما يدخلون في حوار متعمق بشأن القضايا المطروحة... ويمكن تفسير المفاوضة الجماعية والتشاور السياسي على أنهما النوعان الغالبان من أنواع المفاوضة. والمفاوضة الجماعية شكل من أكثر أشكال الحوار الاجتماعي شيوعاً، وقد أضيف عليها الطابع المؤسسي في العديد من البلدان. وهي تقوم على المفاوضات بين صاحب عمل أو مجموعة من أصحاب العمل أو ممثلي أصحاب العمل وممثلي العمال لتحديد القضايا المتعلقة بالأجور وظروف الاستخدام^{١٥}.

وتسلّم منظمة العمل الدولية بأن تعريف الحوار الاجتماعي ومفهومه يختلفان بمرور الزمن وباختلاف البلدان. ويمكن للحوار الاجتماعي أن يكون غير رسمي وتخصيصي أو أن يتسم بالطابع المؤسسي ويكون رسمياً - بل يمكن أن يجمع بين هذه السمات. ويمكن أن يجري الحوار الاجتماعي أيضاً بمشاركة منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل والحكومة (ثلاثي)؛ ثنائي (على سبيل المثال، في المفاوضة الجماعية) و"ثلاثي وأكثر"، حيث يجوز أن يضم منظمات أخرى^{١٦}. ويمكن للعمليات غير الرسمية أن تكتسي الأهمية ذاتها التي تكتسيها

^{١٤} المرجع نفسه، الصفحة ٣.

^{١٥} انظر:

J. Ishikawa: Key Features of National Social Dialogue: a Social Dialogue Resource Book (ILO, 2003), p. 3.

^{١٦} مكتب العمل الدولي: دليل بشأن الحوار الاجتماعي الثلاثي على المستوى الوطني (٢٠١٣)، الصفحات ١٥-١٧.

تعزيز النهج البناء لعلاقات العمل في الخدمة العامة: أمثلة من الاتفاقات الجماعية

العمليات الرسمية.^{١٧} وعلى سبيل المثال، في البرازيل، جرى تنظيم عدد كبير من المؤتمرات الثنائية في السنوات الماضية لمعالجة قضايا علاقات العمل من خلال الحوار الاجتماعي.^{١٨} وفي ناميبيا، تتعاون نقابات العمال على نحو وثيق مع الحكومة، وقبل أن يفرض أي تشريع جديد يتعلق بقضايا العمل، تتلقى النقابات مشروع القانون الجديد.^{١٩}

وقد حددت لجنة الخبراء "نظم وأساليب استشارية مختلفة وفقاً لظروفها وثقافتها وقواعدها القانونية الوطنية". وشددت على "أهمية إجراء مشاورات معمقة وصريحة وكاملة ومفصلة وحررة مع المنظمات الأكثر تمثيلاً بشأن شروط وظروف الاستخدام وأي تشريعات أو تدابير ذات صلة"، وأكدت أن على الأطراف "أن تبذل جهوداً كافية للتوصل إلى حلول مشتركة قدر الإمكان". وأبرزت أيضاً أهمية المشاورات التي تجري بحسن نية وبتقنة وفي جو من الاحترام المتبادل، وأهمية أن يُتاح الوقت الكافي للأطراف لكي تعبر عن آرائها وتناقشها بالكامل بهدف التوصل إلى توافق مناسب. كما ألفت اللجنة الضوء على التالي:

ينبغي أن يكون من الممكن إجراء مشاورات بشأن جميع المسائل المتعلقة بشروط الاستخدام وظروفه، على جميع المستويات - الكيانات الوطنية والقطاعية والمحلية والعامة - مع المنظمات التمثيلية على كل مستوى ... والتشاور فقط بشأن التدابير الإدارية أو مشاريع القوانين المتعلقة بالظروف العامة لاستخدام الموظفين العموميين، لا يستوفي استيفاءً تاماً أهداف واشتراطات الاتفاقية رقم ١٥١، ... وينبغي أيضاً أن يكون من الممكن إجراء مشاورات على مختلف المستويات بحيث تشمل شروط وظروف محددة لاستخدام الموظفين العموميين على كل مستوى.

وأضافت اللجنة أنه ينبغي للبلدان التي صدقت على اتفاقية المفاوضة الجماعية، ١٩٨١ (رقم ١٥٤)، أن تشارك في مفاوضة جماعية تامة، لا في المشاورات وحدها، بشأن الأجور وغيرها من شروط الاستخدام وظروفه، وأن تراعي في الوقت ذاته، قيود الميزانية المتأصلة في مصادر التمويل.^{٢٠} وأخيراً، أوصت اللجنة أن تتجاوز المشاورات شروط الاستخدام وظروفه، وأن تتناول أيضاً "القضايا ذات الاهتمام المشترك، بما فيها سياسة شؤون الموظفين في الإدارة العامة والموارد البشرية والقضايا الإدارية، من قبيل القضايا التي تنشأ عن أشكال جديدة من تنظيم العمل أو إعادة الهيكلة". وهذه العملية "يمكن أن تساعد في كثير من الأحيان على منع النزاعات الجماعية والتوصل إلى حلول تحظى بقدر أكبر من القبول لدى الموظفين العموميين أو السلطات العامة المعنية".

وتعتبر الاتفاقات الجماعية وسيلة ناجعة للتعبير عن هذه الأهداف النبيلة. ففي الفلبين، وقعت الحكومة والعمال في عام ٢٠٠٤ مذكرة للالتزام بتحقيق أداء وخدمات عامة جيدة، حيث اتفق الطرفان على إضفاء الطابع المؤسسي على سياسات مشاركة نقابات العمال في أمور من بينها صياغة السياسات العامة وظروف عمل الموظفين العموميين على مختلف المستويات. ومن شأن هذه السياسات أن تعزز مشاركة العمال في صنع السياسات (فيما يتصل بظروف العمل)، وبالتالي في حل النزاعات ومنعها، جنباً إلى جنب مع الحكومة. وفي عام ٢٠٠٨، أنشأ الاتحاد المستقل لموظفي الخدمات العامة ووزارتي الصحة والتعليم ولجنة الخدمة المدنية في الفلبين أفرقة عمل تقنية لتعزيز إضفاء الطابع المؤسسي على الحوار الاجتماعي من أجل تحسين تقديم الخدمات العامة ونوعيتها بدعم من حكومة الدانمرك ومجلس نقابات العمال. وقد حدد تقرير تقييم هذا المشروع الرائد السلامة والصحة المهنيين باعتبارهما

^{١٧} المرجع نفسه.

^{١٨} انظر:

J. Drummond and D. Paiva Ferreira: *Report on public sector labour relations in Brazil*, presented at the validation workshop of the Manual, Turin, Italy, 28 July 2011.

^{١٩} انظر:

H. Hangula and M. Iinane: *Report on public sector labour relations in Namibia*, presented at the validation workshop of the Manual, Turin, Italy, 27 July 2011.

^{٢٠} انظر: مكتب العمل الدولي: *الدراسة الاستقصائية العامة* (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣)، الفقرة ٣٢٤.

نقطة دخول إلى الحوار الاجتماعي؛ كما وجد أن التضامن والمشاركة والمسؤولية والمساءلة والفعالية تشكل الأسس لفهم دلالة الحوار الاجتماعي من أجل الخدمات الصحية والتعليمية العامة الجيدة؛ وأن التجارب الأولية للحوار الاجتماعي أقامت قنوات تواصل بين الأفراد أدت إلى "عملية تشاركية في صنع القرار على نحو منسق".

وبشروط مماثلة، يتضمن الاتفاق الجماعي العام لموظفي الخدمة المدنية في الأرجنتين التزاماً من الدولة بتوفير جميع المعلومات، بما فيها بيانات الميزانية، التي قد تحتاجها نقابة العمال للتفاوض وهي على دراية تامة بها، مع الإشارة صراحة إلى توصية منظمة العمل الدولية بشأن المفاوضات الجماعية، ١٩٨١ (رقم ١٦٣). وللغرض ذاته، التزمت الدولة أيضاً بتوفير تقرير إحصائي بشأن خصائص الموظفين الاجتماعية والعائلية، وأجورهم ومستواهم التعليمي، فضلاً عن نسبة الغياب والتحويلات الطوعية والعجز. ويشمل هذا الاتفاق الجماعي ٢,٨ مليون عامل. وعلى غرار ذلك، ينص اتفاق التفاوض الجماعي المبرم بين جامعة ولاية السلطان كودارات ورابطة كلية الفنون التطبيقية لولاية سلطان كودارات (٢٠١١-٢٠١٤) في الفلبين على أنه يجوز لصاحب العمل، عند الطلب، أن يعد تقريراً عن الوضع المالي للجامعة لضمان توافر التمويل لجميع أبواب الاعتماد المتفق عليها، بما فيها البيانات بشأن الوفورات السنوية، والمخصصات المتوقعة من الأموال من أجل الكلية وإعانات الموظفين، وعمليات التوظيف والترقية والنقل والمنح التعليمية، والإجازات المتراكمة ورصيد الخدمة وإعانات وحوافز أخرى، فضلاً عن نسخ من التقارير المقدمة إلى الحكومة بشأن مخصصات الميزانية السنوية المتوقعة للجامعة. وفي المقابل، فإن النقابة تقدم تقارير عن الوضع المالي.

وقدمت اتفاقات أخرى حوافز للتواصل والإشراف المشترك على ظروف العمل. ففي فرنسا، يعترف الاتفاق الجماعي للعمل في مجال تقديم الرعاية المنزلية الذي تديره الحكومة بالحاجة إلى الحفاظ على الحوار الاجتماعي المحلي داخل كل منشأة/شركة. ولهذا، فإن الاتفاق يضع آلية للرصيد الزمني لضمان إتاحة ما يكفي من الوقت للعمال في السنة لكي يمارسوا حقوقهم النقابية ويشاركوا في مؤسسات الحوار الاجتماعي، الممولة من خلال ٠,٠١ في المائة من الرواتب. وبحق لكل اتحاد قطاعي أن يحصل على رصيد قدره ٦٠ يوماً سنوياً، ويمكن للاتحادات الوطنية أن توزع الفترة المتبقية بحسب تمثيلها النسبي للعمال^{٢١}. ويتيح الاتفاق الصناعي المبرم بين حكومة جزر البهاما ونقابة القطاع العام في جزر البهاما (٢٠١٢)^{٢٢}، بدوره، للمسؤولين النقابيين التواصل مباشرة مع كبار الموظفين الحكوميين المسؤولين، فيما يتعلق بالمسائل التي لا تشملها إجراءات التظلم، ويحدد ميعاداً لعقد اجتماعات استشارية فصلية لمناقشة المسائل ذات الاهتمام المشترك. ومن المتوقع أن يجري ممثلو الأطراف الذين يعملون في مجالات مختلفة جولات تفتيش لأماكن العمل معاً على أساس فصلي. بالإضافة إلى ذلك، وافق صاحب العمل على أن يعين لجنة معنية بظروف العمل والسلامة والصحة تتألف من سبعة أعضاء، بما في ذلك ثلاثة ممثلين تعينهم النقابة.

وأخيراً، لا بد من قول كلمة عن الاتفاقات الإطارية للحوار الاجتماعي، التي تم التفاوض عليها في الاتحاد الأوروبي. وقد أنشئت اللجنة الأوروبية للحوار الاجتماعي لإدارات الحكومة المركزية في عام ٢٠١٠ للمشاركة في المشاورات بشأن جميع مشاريع المفوضية الأوروبية، التي تؤثر على الخدمات العامة. كما يتمثل هدف هذه اللجنة في تعزيز الحوار الاجتماعي على المستويين الأوروبي والوطني على السواء^{٢٣}. وفي عام ٢٠٠٩، سهلت اللجنة عملية إبرام اتفاق إطاري أوروبي مفصل للغاية بشأن منع الإصابات الحادة في المستشفيات

^{٢١} انظر:

France: Collective Agreement for the Aid, Company, Care and Home Services Branch (2010), Article 25.

^{٢٢} متاح على الموقع الإلكتروني التالي:

http://bpsubahamas.org/files/BPSU_2012_Industrial_Agreement.pdf.

^{٢٣} انظر:

Rules of Procedure for the European Social Dialogue Committee for Central Government Administrations, 17 December 2010, Clause 3.

تعزيز النهج البناء لعلاقات العمل في الخدمة العامة: أمثلة من الاتفاقات الجماعية

وقطاع الرعاية الصحية، حيث وقعت نقابات الخدمات العام الأوروبية (EPSU) ورابطة أصحاب العمل في قطاع الرعاية الصحية والمستشفيات الأوروبية (HOSPEEM)، فضلاً عن اتفاق إيطالي أوروبي أعم من أجل خدمات ذات جودة في إدارات الحكومة المركزية (٢٠١٢)، وقعه أصحاب العمل في الإدارة العامة للاتحاد الأوروبي^{٢٤} ووفد الإدارة الوطنية والأوروبية لنقابات العمال (TUNED)^{٢٥}. ويتضمن هذا الاتفاق ٢٠ التزاماً محدداً فيما يتعلق بنوعية الخدمات العامة والحياة العملية.

تغيير العقلية

ينص إعلان فيلادلفيا صراحة على "تعاون العمال وأصحاب العمل في إعداد وتطبيق التدابير الاجتماعية والاقتصادية". ولتحقيق هذا الهدف، شجع الدليل الطرفين على الاعتراف بدور كل منهما في الارتقاء بنوعية الخدمات العامة. وفي حين ينبغي للحكومات أن تعترف اعترافاً كاملاً بنقابات العمال لأغراض المفاوضة الجماعية والالتزامات ذات الصلة، يجب أيضاً على نقابات العمال الحكوميين أن تتجاوز دورها التقليدي "المدافع" لتجسد كذلك دور "المساهم في المنظمة"، ومن ثم تكون قادرة على إدارة هذه الأزواجية بنجاح^{٢٦}. ويتطلب ذلك إيجاد توازن دقيق في صياغة الاتفاقات الجماعية، للاعتراف بمصالح الطرفين.

وقد وفرت عدة اتفاقات جماعية الأطر العامة التي تبشر بتحقيق هذا المسعى. وعلى سبيل المثال، نص الاتفاق الجماعي المبرم بين نقابة الخدمة العامة في جزر البهاما والحكومة على أنه "يعلن بموجب هذا أن العملية الاقتصادية الناجحة لأنشطة أصحاب العمل هي ذات اهتمام مشترك بالنسبة إلى كلا الطرفين اللذين يرغبان في رعاية وتعزيز وتحسين علاقات المنظمة وسلامتها وكفاءتها وإنتاجيتها الصناعية والاقتصادية"^{٢٧}. وعلى غرار ذلك، بين الاتفاق الجماعي لقطاع الصحة العامة في كيبيك، كندا، استعداد الطرفين للتعاون فيما يتعلق بنوعية الخدمات من خلال التزام أصحاب العمل بالإنصاف ودعم نقابات العمال من أجل أن يضطلع الموظفون بمهامهم على أفضل وجه^{٢٨}. وفي أوغندا، اعترف الاتفاق بأن هذه الأهداف ينبغي أن تتحقق "في إطار الموارد المحدودة للبلد"^{٢٩}.

^{٢٤} الأعضاء كاملو العضوية: إيطاليا وفرنسا ولكسمبرغ والجمهورية التشيكية وبلجيكا (كبلدان مؤسسه) والمملكة المتحدة وإسبانيا واليونان ورومانيا وسلوفاكيا وليتوانيا؛ وكبلدان مراقبة، هنغاريا ومالطة والنمسا وألمانيا.

Valerio Talamo, Presentation before the 2014 EUPAN Troika Secretariat meeting, Rome, September 2014.

^{٢٥} الإدارة الوطنية والأوروبية لنقابات العمال (TUNED) هي ائتلاف بين الاتحاد الأوروبي لنقابات القطاع العام (EPSU) والاتحاد الأوروبي لنقابات العمال المستقلة (CESI).

^{٢٦} انظر:

T. Huzzard, D. Gregory, and R. Scott (eds.): *Strategic unionism and partnership: Boxing or dancing?* (Houndmills, Hampshire, UK, Palgrave Macmillan, 2004); also, Amalgamated Engineering, Printing & Manufacturing Union y Dairy Workers' Union of New Zealand: *Building high performance workplaces: The union approach* (New Zealand, Centre for High Performance Work, 2010).

^{٢٧} نقابة الخدمة العامة في جزر البهاما، المادة ٣ ("إعلان السياسة").

^{٢٨} انظر:

Canada: National Provisions agreed between the Alliance of Professional and Technical Personnel of Health and Social Services (APTS) and the Quebec Employers Negotiating Committee of the Health and Social Services Sector (CPNSSS), Art. 2 ("Object").

^{٢٩} انظر:

أما الاتفاق الجماعي الذي يشمل موظفي القطاع العام في الأرجنتين فيُرسى، هو الآخر، مبادئ التعاون والأخلاقيات والجدارة والاستقرار الوظيفي والتحسين المستمر على المستويين المهني والمؤسسي والكفاءة والتسلسل الهرمي. ولا بد أيضاً من أن تسترشد المفاوضات القطاعية بهذه المبادئ^{٣٠}. في حين يلتزم العمال بالتحلي بالسلوك التعاوني والمهذب إزاء زملائهم والجمهور^{٣١}. وأخيراً، وافقت نقابات العمال على التعاون مع الدولة لتحديد احتياجات الموظفين الدائمين وغير الدائمين^{٣٢}.

ويرد بيان سياسي ذو صلة في الاتفاق الجماعي الذي يشمل موظفي هيئات موانزا المسؤولة عن الإمداد بالمياه في المدن والصرف الصحي في تنزانيا، حيث اتفقت الأطراف على وضع برامج للوظائف الحيدة وتوفير التعليم للموظفين على اختلاف مستوياتهم بشأن أفضل الممارسات وسبل عملهم معاً وطريقة اضطلاعهم بدور رئيسي لزيادة الكفاءة والإنتاجية داخل الهيئات ولفائدة الجمهور العام. كما اتفقت الأطراف على التفاوض على معايير انتقاء الموظفين الأكفاء ومعايير الكفاءة والحوافز^{٣٣}.

ممثلو المفاوضة

يجدر التذكير بأن الدليل يدعو الأطراف المعنية إلى أن يعترف بعضها ببعض لغرض التفاوض. وقد يكون هذا الاعتراف طوعياً، كما هو الحال في بعض البلدان التي يستند فيها إلى الاتفاقات أو إلى ممارسة راسخة. وقد اعتمدت بعض البلدان تشريعات تلزم أصحاب العمل الحكوميين بالاعتراف بنقابات العمال لأغراض المفاوضة الجماعية، رهناً بشروط معينة. ومن جهة أخرى، قد تساعد التشريعات المؤاتية نقابات العمال على تحديد من يمثل الحكومة في المفاوضات. ويمكن لأحكام قانونية بسيطة أن تحدد الشخص المسؤول عن الاضطلاع بالمفاوضة الجماعية، وبالتالي مساعدة الأطراف المعنية على الاعتراف ببعضها البعض. ويجوز للاتفاقات الجماعية أن تحدد مجالات العمل الخاصة المشمولة^{٣٤}، أو تحيل إلى الوثائق القانونية التي تبين تشكيل وحدات المفاوضة وغيرها من أشكال الاعتراف، التي تجتنب التكرار والحاجة إلى التكيف مع أي تغييرات، ويجوز للحكومة أن تتعهد بالامتناع عن التفاوض مع فرادى الموظفين بشأن الأجور وساعات العمل وظروفه^{٣٥}، لضمان اتساق ظروف العمل على كافة مستويات الحكومة. وينبغي ألا يؤول ذلك بوصفه يحول دون إشراف أصحاب العمل الحكوميين على موظفيهم، رغم أن إدخال تغييرات على إجراءات العمل قد يتطلب موافقة مسبقة^{٣٦}.

Recognition Agreement between the Government and the Uganda Government and Allied Trade Workers Union (2012), Art. 5 (“General Principles”).

٣٠ انظر:

Argentina: Collective Agreement between the Civil Administration and the Union of the National Civil Staff (2006, in force), Art. 16 (“Nature of the Employment Relationship”).

٣١ المرجع نفسه، المادة ٣٦، ويوجد نص مماثل في الاتفاق الجماعي لوزارة المالية في السلفادور (No. 11, “Mutual Respect and Obedience”) وفي الاتفاق الجماعي لوكالة تطوير عملية مد الريف بالكهرباء في مدغشقر (“Provision of Service”) (Art. 3).

٣٢ المرجع نفسه، المادة ١٥٩.

٣٣ الاتفاق الجماعي المبرم بين هيئات موانزا المسؤولة عن الإمداد بالمياه في المدن والصرف الصحي واتحاد العاملين الحكوميين والصحيين في تنزانيا (٢٠١٥)، المادة ١٢،٠.

٣٤ انظر مثلاً:

Contrato Colectivo de trabajo 2014-16, Comisión Federal de Electricidad de México, Cláusula 4.

٣٥ المرجع نفسه، المادة ٦.

٣٦ انظر مثلاً:

ويمكن أن تشمل الاتفاقات التزامات بسن وثائق قانونية تعترف بنقابات العمال، من قبيل الاتفاق الجماعي المركزي الذي وقعته في أيار/ مايو ٢٠١٣ الحكومة الكولومبية والنقابات التي تمثل عمالها. وتعهدت الحكومة، في هذا الاتفاق، بإصدار مرسوم بشأن توسيع نطاق هذا الاعتراف، في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٣. كما التزمت الحكومة الكولومبية بإصدار مرسومين لضمان أن تتشاور اللجنة الوطنية للخدمة المدنية مع نقابات العمال والاتحادات قبل اعتماد أي أداة لتقييم الأداء أو تعديلها. واعتباراً من عام ٢٠١٣، تم التوصل إلى إبرام ٤٠ اتفاقاً على المستوى الوطني، و ٨٠ اتفاقاً على المستوى الإقليمي و ١٦٥ اتفاقاً جماعياً على مستوى البلديات، كلها تحسن ظروف العمل بالنسبة إلى العاملين في القطاع العام. وفي شباط/ فبراير ٢٠١٤، وسعت الحكومة نطاق المفاوضات من خلال المرسوم رقم ١٦٠.

بنود أمن نقابات العمال

من المهم للغاية أن تحترم الحكومات استقلالية منظمات الموظفين العموميين، بموجب المادة ٥ من الاتفاقية رقم ١٥١. ولهذا الغرض، ينص الاتفاق الجماعي العام للقطاع العام في جمهورية مقدونيا اليوغوسلافية السابقة على أن "نشاط نقابة العمال وممثلها لا يمكن تقييده بموجب قانون يصدر عن صاحب العمل"^{٣٧}. كما يجوز للاتفاقات أن تضمن ألا ينقل صاحب العمل من طرف واحد القادة النقابيين الذين لا يزالون يحتفظون بوظائفهم، وهو ما يمكن تفسيره على أنه رد على الأنشطة النقابية أو فصل للقيادة عن كوادرها^{٣٨}. وقد أدرجت سمة تكافؤ المشاركة في الحوار الاجتماعي في الاتفاق الأساسي السويدي الذي لا يعتبر التمثيل النقابي وظيفة رسمية فحسب، بل أيضاً وسيلة أمام الموظفين لاكتساب الكفاءات التي سينظر فيها من أجل تطوير المسار المهني^{٣٩}.

آليات التنسيق لتمثيل العمال

من المهم وضع قواعد واضحة للتعاون بين مختلف مستويات الإدارة ونقابات العمال في الخدمة العامة التي تنزع إلى الانسجام بمستويات مختلفة من إدارة علاقات العمل. وعلى سبيل المثال، تعين المادة ٨٥ من الاتفاق الجماعي العام للإدارة العامة الإسبانية ممثلي النقابات كممثلين عن العمال في أماكن العمل التي لا يزيد عدد موظفيها على خمسين موظفاً، ولكن يتعين على لجان المنشآت أن تمثل الموظفين في أماكن العمل الكبرى. ويتم انتخاب الممثلين على مستوى المحافظات في كل كيان، ويقرر القانون تشكيل لجان المنشآت. وفي الحالات التي يتمتع فيها الموظفون بأكثر من تمثيل نقابي واحد، أدرجت بعض الاتفاقات ترتيبات معقدة لضمان توزيع عادل وترتيبات مرنة للتكيف مع التغييرات، كما في المثال التالي من المملكة المتحدة.

Contrato Colectivo de trabajo 2014-16, Comisión Federal de Electricidad de México, Cláusulas 6 and 14.

^{٣٧} المادة ٣٥.

^{٣٨} انظر مثلاً:

the Industrial Agreement between the Government of Bahamas and BPSU, Article 5.

^{٣٩} انظر:

Sweden: Basic Agreement for the Civil Service, Section 32 ("Exercise of official duties as a union representative"), para. 6.

المملكة المتحدة: المجلس الوطني المشترك للسلطات المحلية
لخدمات الإطفاء والإنقاذ، مخطط ظروف الخدمة، الطبعة السادسة ٢٠٠٤
(بصيغته المنقحة في عام ٢٠٠٩)

التغييرات في تكوين فريق الموظفين

- ١٥- يجوز لأي نقابة عمالية معتمدة مستقلة ممثلة في المجلس الوطني المشترك أو الهيئة التفاوضية للمديرين من الفئة الوسطى، أو أي نقابة عمالية معتمدة مستقلة غير ممثلة، أن تلتزم إعادة النظر في تكوين فريق الموظفين في المجلس الوطني المشترك أو الهيئة التفاوضية للمديرين من الفئة الوسطى. ويصدر المجلس الوطني المشترك عقب هذا الالتماس تكليفاً بإجراء مراجعة مستقلة لمستويات العضوية.
- ١٦- بغية الحصول على الاعتراف وعلى مقعد في المجلس الوطني المشترك أو الهيئة التفاوضية للمديرين من الفئة الوسطى، يجب على أي نقابة عمالية معتمدة مستقلة أن تثبت، من خلال عملية مراجعة مستقلة بتكليف من المجلس الوطني المشترك، أن لديها في عضويتها ١٤/١ على الأقل من عدد الموظفين المشمولين بالمجلس الوطني المشترك أو الهيئة التفاوضية للمديرين من الفئة الوسطى، حسب مقتضى الحال.
- ١٧- بغية الحصول على مقعد إضافي، أو المحافظة على أي مقعد، في المجلس الوطني المشترك أو الهيئة التفاوضية للمديرين من الفئة الوسطى، يجب على نقابة العمال المعترف بها أن تثبت، من خلال عملية مراجعة مستقلة بتكليف من المجلس الوطني المشترك، أن لديها في عضويتها ١٤/١ على الأقل من عدد الموظفين المشمولين بالمجلس الوطني المشترك أو الهيئة التفاوضية للمديرين من الفئة الوسطى، حسب مقتضى الحال، بالنسبة لكل مقعد.
- ١٨- في حالة المجلس الوطني المشترك والهيئة التفاوضية للمديرين من الفئة الوسطى على السواء، لا يتجاوز مجموع أعضاء فريق الموظفين في أي وقت ١٤ عضواً.
- ١٩- يجب على المنظمة التي تلتزم عملية المراجعة أن تغطي جميع التكاليف ذات الصلة، بما فيها تكاليف عملية المراجعة المستقلة.
- ٢٠- لا تخضع أي نقابة عمالية لعملية مراجعة في غضون ثلاث سنوات من آخر مراجعة خضعت لها.

وقد أشارت لجنة الخبراء في تقريرها لعام ٢٠١٣ بشأن الدراسة الاستقصائية العامة إلى "ضرورة وضع آليات يشترك فيها ممثلو الدولة على أعلى مستوى والاتحادات الأكثر تمثيلاً للعمال ولأصحاب العمل، دون تأخير في حالة وقوع أزمات خطيرة، من أجل معالجة آثارها الاقتصادية والاجتماعية في إطار نهج موحد، مع إيلاء اهتمام خاص للفئات الأكثر استضعافاً"^{٤٠}. وفي هذا الصدد، كانت التجربة الحديثة متفاوتة. فمن جهة، حدت بعض الحكومات الأوروبية من دور المفاوضة الجماعية في تحديد الأجور وظروف العمل كإجراء عاجل للتعامل مع الأزمة المالية والاقتصادية^{٤١}. ومن جهة أخرى، لم تؤثر التخفيضات الأخيرة في الميزانية على جميع الحكومات المحلية بنفس الطريقة. وعلى سبيل المثال، في فرنسا، افتقرت العملية المكثفة الأخيرة لإعادة تنظيم إدارة الدولة إلى الحوار الاجتماعي، إلا أن بعض المدن أجرت مفاوضات متواصلة بشأن إعادة تنظيم الخدمة العامة وظروف العمل^{٤٢}. وخلصت إحدى الدراسات التي أعدت في عام ٢٠١٣ إلى أنه لا تزال أمام البلديات، فضلاً عن ممثلي العمال، بعض الخيارات من حيث طريقة الاستجابة لتدابير التقشف على المستوى المحلي^{٤٣}.

٤٠ الفقرة ٦٠١.

٤١ انظر: Vaughan-Whitehead (ed.)، مرجع سابق.

٤٢ نيجر.

Jeannot Gilles, *Public sector restructuring and employment relations in France*.

٤٣ نيجر.

Eva Knies, Peter Leisink, Stephen Bach, Lorenzo Bordogna, Ian Kessler, Alexandra Stroleny, and Ulrike Weske, Are there possibilities to make the best of the economic crisis? (Paper presented to the ILERA Conference for Europe in 2013).

وهو متاح على ارفوقا لإوركنتي اتاي

احترام الحقوق المدنية والسياسية

تنص المادة ٩ من الاتفاقية رقم ١٥١ على أن "المستخدمين العموميين يتمتعون، كغيرهم من العمال، بالحقوق المدنية والسياسية الضرورية للممارسة العادية لحرية التنظيم ولا يخضعون في ذلك إلا للالتزامات الناشئة عن وضعهم وطبيعتهم وظائفهم". وقد تم تكريس هذا المبدأ في القرار المتعلق بحقوق النقابات، الذي اعتمده مؤتمر العمل الدولي في عام ١٩٧٠، والذي يعترف بأن الحقوق الممنوحة لمنظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل يجب أن تستند إلى احترام الحريات المدنية التي ينص عليها بوجه خاص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، وبأن انعدام هذه الحريات المدنية يجرّد مفهوم الحقوق النقابية من أي معنى.

والحريات المدنية التالية ضرورية للممارسة العادية للحقوق النقابية: الحق في الحرية والأمان الشخصي والحق في الحماية من الاعتقال والحجز تعسفاً، وحرية الرأي والتعبير، وبوجه خاص الحق في اعتناق الآراء دون مضايقة وفي التماس المعلومات والأفكار ونقلها ونقلها إلى الآخرين بأية وسيلة ودونما اعتبار للحدود، وحرية الاجتماع، والحق في محاكمة عادلة أمام محكمة مستقلة ومحيدة، والحق في حماية ممتلكات المنظمات النقابية.

ويمكن للاتفاقات الجماعية أن تفيد في حماية هذه الحقوق. ففي شيلي، يتضمن بروتوكول الاتفاق الوطني التزام الحكومة بسن تشريعات متعلقة بحماية الحقوق التي لا تتعلق بعمل الموظفين العموميين، من قبيل الخصوصية والشرف وحرية التعبير^{٤٤}. وفي الأرجنتين، ينص الاتفاق الوطني الأول الذي يشمل الأساتذة الجامعيين على أن ممارسة حقوق الإدارة لا تؤثر على الحقوق الشخصية للموظف ولا يمكن لصاحب العمل أن يجبر الموظفين على الكشف عن آرائهم السياسية أو الدينية أو النقابية ولا عن توجههم الجنسي^{٤٥}. كما يكفل هذا الاتفاق حقهم في الترشح للمناصب السياسية.

وعلى الرغم من أن حقوق الموظفين العموميين هذه ومعوقاتهم عادة ما تكون مقررة بموجب القانون، إلا أنه يمكن للاتفاقات الجماعية أن تحدد شروطاً إضافية. وعلى سبيل المثال، يجبر الاتفاق الجماعي للموظفين العموميين في مالطا العمال على مراعاة السرية التي تعتبر جزءاً من واجباتهم، طالما أنها لا تتعارض مع التشريعات ذات الصلة^{٤٦}. وعلى نفس المنوال، فإن الاتفاق الجماعي الذي يشمل موظفي مرفق الكهرباء في مدغشقر يكفل حرية التعبير، ولكنه لا يسمح بالدخول في مناقشات سياسية أثناء ساعات العمل^{٤٧}.

^{٤٤} شيلي: بروتوكول اتفاق عام ٢٠١٤؛ الفقرة ٨ من القانون رقم ٢٠.٠٨٧ الصادر في ٣ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦، تحدد هذه الحقوق وترسي القاعدة القانونية التي تخفف من عبء الإثبات بالنسبة إلى العامل الذي يعاني من إصابة ناجمة عن سلوك صاحب العمل. ووسعت المحكمة العليا نطاق هذه الحماية لتشمل الموظفين العموميين في نيسان/أبريل ٢٠١٤، ويسعى هذا الاتفاق إلى تنفيذ هذا المبدأ.

^{٤٥} انظر:

Argentina: Collective Agreement covering the Faculty of the National University Institutions (2014), Arts. 17 to 19.

Article 10.1 ^{٤٦}

^{٤٧} على سبيل المثال، مدغشقر: الاتفاق الجماعي الذي ينظم العلاقات بين السلطة المعنية بإمداد الريف بالكهرباء وموظفيها، المادة ٥ ("الحقوق النقابية وحرية التعبير").

التسهيلات الممنوحة لمنظمات الموظفين العموميين

تقتضي المادة ٦ من الاتفاقية رقم ١٥١ أن توفر الدول المصدقة عليها لممثلي منظمات الموظفين العموميين المعترف بها التسهيلات المناسبة لتمكينهم من أداء وظائفهم بسرعة وكفاءة، سواء أثناء ساعات العمل أو خارجها^{٤٨}. ووفقاً للجنة الخبراء، فإن الاتفاقات الجماعية التي تنفذ هذه المادة من الاتفاقية "ينبغي أن تنطبق على عدد كبير من العمال وأن تضمن في الممارسة عدداً كبيراً من التسهيلات"^{٤٩}. وقد أوضحت لجنة الخبراء أن هذه التسهيلات يمكن منحها لممثلي نقابات العمال والممثلين المنتخبين لشغل مناصب تمثيلية في المؤسسات العامة ككل، "شريطة عدم استغلال وجود ممثلين منتخبين لإضعاف وضع منظمات العمال المعنية"^{٥٠}. وفي جميع الأحوال، ينبغي للحكومة أن تدرس مع الشركاء الاجتماعيين كيف تعزز على أساس أوسع، التسهيلات التي يتعين منحها لممثلي العمال^{٥١}.

وينبغي استخدام توصية ممثلي العمال، ١٩٧١ (رقم ١٤٣) للاسترشاد بها فيما يتعلق بتحديد طبيعة ونطاق التسهيلات التي ينبغي منحها لممثلي الموظفين العموميين. ولا تعتبر التسهيلات المدرجة في التوصية رقم ١٤٣ هي التسهيلات الممكنة الوحيدة، ولكن ينبغي بمقتضى القانون أو في الممارسة منح تسهيل واحد أو اثنين على الأقل من بين أهم التسهيلات الواردة في هذه التوصية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يحدد حجم كل مؤسسة عامة وخصائصها المحددة عدد هذه التسهيلات وطبيعتها. وتتمثل أهم التسهيلات في منح فترة توقف لممثلي العمال دون أن يؤدي ذلك إلى خسارة في الأجر أو الإعانات، وإمكانية تحصيل مستحقات نقابة العمال، وسبل الوصول إلى مكان العمل والوصول الفوري إلى الإدارة. والأمثلة الأخرى على هذه التسهيلات التي يجوز للتشريعات أو الاتفاقات الجماعية أو أي وسيلة أخرى^{٥٢} أن تنظمها، هي: النقل والاتصالات^{٥٣} وسبل الوصول إلى إدارة المنشأة والحق في التجمع وإمكانية جمع المستحقات النقابية بانتظام في مقر المنشأة والحصول على إذن بتعليق البيانات النقابية والحق في حضور الاجتماعات، أو أي تسهيلات ومعلومات مادية أخرى عند الضرورة لممارسة وظائفهم^{٥٤}. وقد يشمل ذلك أيضاً القدرة على إبلاغ السلطات المختصة بأي إخلال بأحكام القواعد الإدارية والنصوص الأخرى التي ترسي حقوق الموظفين العموميين وواجباتهم^{٥٥}.

وتوضح الأمثلة التالية كيف تنص الاتفاقات الجماعية على هذه التسهيلات، وهو ما يضمن اعتماد النقابات على هذه المصادر طوال مدة سريان الاتفاق. ويؤثر حجم المنشأة ونوع الخدمة المدرجة في الاتفاق على اختيار التدابير.

^{٤٨} انظر: Albania, DR re C.151, CEACR 2004/75th Session.

^{٤٩} مكتب العمل الدولي: الدراسة الاستقصائية العامة (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣)، الفقرة ٥٧٢.

^{٥٠} مكتب العمل الدولي: الدراسة الاستقصائية العامة (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣)، الفقرة ١٤٢.

^{٥١} انظر: El Salvador, DR re C.151, CEACR 2009/80th Session.

^{٥٢} انظر: Chad, DR re C.151, CEACR 2005/76th Session.

^{٥٣} انظر: Republic of Moldova, DR re C.151, CEACR 2005/76th Session.

^{٥٤} انظر: Belarus, DR re C.151, CEACR 1999/70th Session.

^{٥٥} انظر: Chile, DR re C.151, CEACR 2005/76th Session.

المستحقات النقابية المستقطعة من المرتبات

ينص الاتفاق الجماعي الذي وقّعه في ٢٠١٣ الحكومة الكولومبية والنقابات التمثيلية، المشار إليه أعلاه، على تنفيذ استقطاع لمرة واحدة بنسبة واحد في المائة من المستحقات العادية لأعضاء النقابة الذين يشملهم الاتفاق الجماعي للإسهام في تكلفة المفاوضات، وتعهّدات الحكومة بدعوة الأشخاص غير المنتسبين إلى نقابات عمالية إلى السماح طوعاً بتنفيذ هذا الاقتطاع. كما وافقت الحكومة على إصدار مرسوم يقضي باستقطاع المستحقات من مرتبات الموظفين المنتسبين، وبالعامل معاً على استكشاف إمكانية اتخاذ إجراءات تشريعية للسماح باستقطاع رسم خدمات من مرتبات الموظفين غير المنتسبين الذين يشملهم الاتفاق الجماعي. ونظراً إلى أن الاتفاق يشمل ١,٢ مليون عامل، فإن هذه الاستقطاعات توفر للنقابات قدراً كبيراً من الوقت الذي يمكن إنفاقه في الأنشطة التنفيذية.

وتتمثل التدابير الأخرى المتخذة في المنشآت الكبيرة وغيرها من المنشآت إمكانية الوصول إلى لوحات الإعلانات وبعض المرافق وتوزيع المطبوعات النقابية ومطبوعات صاحب العمل على السواء، فضلاً عن منح فترة توقف للمسؤولين النقابيين، وكل ذلك بموافقة صاحب العمل ودون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل الخدمات - على سبيل المثال، من خلال تحديد فترة توقف المسؤولين النقابيين استناداً إلى حجم هيئاتهم المكونة^{٥٦}. ومع ذلك، ينبغي ألا يستند قرار صاحب العمل إلى محتويات البلاغات.

فترة توقف لممارسة الأنشطة النقابية

يمكن كذلك تسهيل مشاركة أعضاء نقابات العمال في الاجتماعات من خلال منحهم فترة توقف، لأنه سيكون من غير المحتمل بالنسبة إلى النقابة زيارة كل عضو في منزله، وضمان تناسق البلاغات. وعلى سبيل المثال، فإن الاتفاق الجماعي للفرع الفرنسي لخدمات المساعدة والإرشاد والرعاية والخدمات المنزلية الاجتماعية، الذي يستخدم ٢٢٣ ٠٠٠ شخص في ٥ ٢٣٠ هيئة على الصعيد الوطني، يمنح كل موظف ٦ ساعات سنوياً لتحقيق هذا الغرض، وهو ما يشكل في رأي جميع الأطراف جزءاً أساسياً من حرية التعبير والحرية النقابية^{٥٧}. بالإضافة إلى ذلك، يجب على جميع المنشآت المشمولة أن توفر لهم فرصة جمع الرسوم النقابية ونشر المعلومات المتعلقة بالنقابات واستخدام لوحات الإعلانات الخاصة بالشركة لإصدار الإعلانات النقابية والوصول إلى قاعة محددة (مرفق) لكي تضطلع النقابة بعملياتها، وحماية العمل الملزمة قانوناً، لا سيما بالنسبة إلى ممثلي النقابات. علاوة على ذلك، يمكن لممثلي النقابات على المستويات الإدارية والإقليمية والوطنية أن يضعوا ترتيبات مسبقة مع الشركة من أجل حضور الأنشطة النقابية، من قبيل المؤتمرات والاجتماعات.

ويوفر الاتفاق الجماعي الذي يشمل العاملين في الجامعة الوطنية في كوستاريكا، فترة توقف مدفوعة الأجر للعمال لحضور الدورات التدريبية والمؤتمرات ذات الصلة بنقابات العمال داخل البلد أو خارجه لمدة قد تصل إلى ستة أشهر، بناء على طلب معمل من القيادة النقابية. ويجوز لمجلس الجامعة أن يمدد الفترة الإضافية، ولكن لا يجوز أن تشمل أكثر من موظفين بدوام كامل خلال اثني عشر شهراً. ويتيح هذا الترتيب للعمال اكتساب المعارف بشأن القضايا المتعلقة بمكان العمل، وهو ما قد يفضي إلى الحد من تكاليف النزاعات والمعاملات بالنسبة إلى صاحب العمل.

^{٥٦} انظر، مثلاً، كندا: الاتفاق الموقع بين مجلس الخزانة في كندا ورابطة الموظفين الماليين الكنديين، المادة ٧؛ جزر البهاما: الاتفاق الصناعي الموقع بين حكومة جزر البهاما ونقابات القطاع العام في جزر البهاما، المادة ٥؛ إضافة إلى ذلك، الاتفاقية الثالثة الوحيدة للإدارة العامة للدولة (Spain, UGT-)، المادة ٨٦، (AGE, updated 2013).

^{٥٧} انظر:

France: Collective Agreement for the Aid, Company, Care and Home Services Branch (2010), Title II, Chapter 3 ("Industrial relations at the entreprise level").

الوصول إلى أماكن العمل

يمكن للاتفاقات الجماعية أن تنظم عملية الوصول إلى أماكن العمل من أجل تحقيق توازن في المصالح. وعلى سبيل المثال، ينص الاتفاق الجماعي العام لجمهورية مقدونية اليوغوسلافية السابقة على ضرورة تمكين ممثل نقابة العمال من التواصل مع صاحب العمل دون أي عائق، أو مع من يفوضه صاحب العمل، ومع جميع أعضاء النقابة الذين يعملون لدى صاحب العمل هذا، عندما يكون ذلك ضرورياً لعمل النقابة^{٥٨}. وسيتيح صاحب العمل الفرصة أمام الممثل المعتمد للتواصل بحرية والاضطلاع بأنشطة النقابة دون أي عائق.

وعلى غرار ذلك، يتمتع ممثلو نقابة عمال حكومة أوغندا والعمال المنتسبين إليها بفرص النفاذ الكامل إلى أماكن العمل بشرط أن يُسجلوا سلفاً كزوار للنقابة. وترد قواعد هذا النفاذ في ملحق للاتفاق، ولكن الترشيحات النقابية لا تتطلب موافقة رسمية. ولا بد للاجتماعات من أن تكون منسقة مع الشخص المسؤول عن الموظفين، ولكن القواعد لا تمنح صاحب العمل الحق في التحقق من مواضيع الاجتماع وتتولى النقابة تنظيم الإجراءات الخاصة بها. وفي جميع الأحوال، يتعين على موظفي النقابة معالجة الشؤون النقابية لا غير^{٥٩}. وقد وصل عدد موظفي الخدمة العامة في أوغندا إلى ٨٥٤ ٢٧١ شخصاً في عام ٢٠١١، وكان معظمهم يتمتع بالحق في الانضمام إلى نقابة عمال حكومة أوغندا والعمال المنتسبين إليها^{٦٠}.

وفي بيئة مماثلة، يتيح اتفاق التفاوض الجماعي المبرم بين جامعة ولاية السلطان كودارات ورابطة كلية الفنون التطبيقية لولاية السلطان كودارات فترة توقف ودعم مالي ومرافق لعدد محدد من الاجتماعات التي يتعين على النقابة تحديد مواعيدها قبل انعقادها بمدة لا تقل عن ثلاثة أيام، وأحداث تدريبية^{٦١}. وفي أماكن العمل الأصغر حجماً مثل بلدية بيزليغ في الفلبين، فإن الاتفاق يكفل أن تكون النقابة قادرة على توفير التوجيه للموظفين الجدد بشأن نظامها الأساسي وبرامجها ومزاياها^{٦٢}. وفي أماكن العمل هذه، يجوز للنقابة أن تعقد اجتماعات وتنظم أنشطة تدريبية لجميع الموظفين في الوقت نفسه، داخل مباني صاحب العمل، وأن تضمن في الوقت ذاته مواصلة تقديم الخدمات^{٦٣}.

^{٥٨} انظر: المادة ٣٦، الفقرة ٢، حسب تقرير

T. Kalamatiev and A. Ristovski, "Comparative Analysis of the Labour Relations (Public Service) Convention, 1978 (no. 151) and the National Legislation, Regulations and other measures concerning Protection of the Right to Organise and Procedures for determining conditions of employment in the public service" (2012).

^{٥٩} انظر أوغندا: اتفاق الإقرار بين الحكومة ونقابة عمال حكومة أوغندا والعمال المنتسبين إليها (٢٠١٢) المادة ٣ ("حق النفاذ للمسؤولين النقابيين") والملحق ١ ("قواعد تنظيم نفاذ المسؤولين والممثلين إلى وحدات الاستخدام").

^{٦٠} وفقاً للمنظمة الوطنية لنقابات العمال، تنظم نقابة عمال حكومة أوغندا: غالبية فئات عمال القطاع العام في حكومة أوغندا في الوزارات الحكومية باستثناء القوات المسلحة التابعة لوزارة الدفاع؛ الموظفون الحكوميون المحليون للمديرية في جميع المديريات البالغ عددها ١٠١ مديريةية في أوغندا؛ مجالس البلدية ومجالس المدن؛ الهيئة المعنية بالمداخل في أوغندا؛ الهيئة المعنية بالحراجة في أوغندا؛ لجنة الخدمة العامة؛ لجنة الخدمة القضائية؛ لجنة حقوق الإنسان.

^{٦١} المادة الثالثة، الأقسام ٣ و ٤ و ٧.

^{٦٢} انظر مثلاً،

Philippines: 4th Collective Negotiation Agreement between the Local Government of Bislig and the Bislig City Employees Association, Article IV, Sec. 6.

^{٦٣} انظر مثلاً، id., Article XII.

الحيز المكتبي والمعدات

ليست الوكالات العامة الأخرى بنفس الاكتظاظ، ولكنها قد تضم عدداً من أماكن العمل، مما يُكسب الحيز المكتبي مزيداً من الأهمية. فاتفق التفاوض الجماعي للجنة الشرطة الوطنية يتيح للرابطة حيزاً مكتبياً ومعدات مكتبية أساسية (بما في ذلك الصيانة) في المكاتب الإقليمية والمركزية البالغ عددها ستة عشر مكتباً، حيث تعتبر ضرورية بالنسبة إلى المسؤولين النقابيين لتمثيل الموظفين والاضطلاع بأنشطتهم العادية. وأتاحت وزارة الثقافة في بيرو (تضم ٢٣ مكتباً إقليمياً وثلاثة مكاتب تابعة)، بدورها، لنقابة العمال استخدام قاعات الاجتماعات داخل منشأتها أربع مرات في السنة لتقديم التدريب فيما يتعلق بالمسائل التي تخضع للمفاوضة الجماعية مجاناً، ولكن رهناً بتوافرها. بل يحدد الاتفاق الجماعي الذي يشمل العاملين في الجامعة الوطنية في كوستاريكا، عدد المكاتب والحمامات التي يجب أن يضمها المنزل أو المبنى الموضوع رهن تصرف نقابة العمال في الحرم الجامعي الرئيسي وضرورة أن تتمتع بإمكانية الوصول إلى هواتف وفصل دراسي وحراس أمن. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى النقابة مكتباً في كل حرم جامعي من حرمها الجامعية وفروعها الإقليمية السبعة^{٦٤}.

كما يوفر الاتفاق الجماعي الذي يشمل العاملين في الجامعة الوطنية في كوستاريكا إمكانية الوصول إلى معدات النشر والحواسيب والمعدات السمعية البصرية، رهناً بتوافرها وبالقواعد المقررة التي تنظم استخدامها. بالإضافة إلى ذلك، فإن الجامعة تعير معداتها وأدواتها من خلال رسوم بمعدلات موحدة^{٦٥}.

مستويات المفاوضة والتنسيق بين المستويات

تنص توصية منظمة العمل الدولية بشأن المفاوضة الجماعية، ١٩٨١ (رقم ١٦٣)، على ضرورة أن تسعى الدول الأعضاء إلى أن تكون المفاوضة الجماعية ممكنة على كافة المستويات، "بما فيها مستوى المؤسسة، أو المنشأة، أو فرع النشاط، أو الصناعة، أو المستويين الإقليمي أو الوطني". وفي الدول التي تجري فيها المفاوضة الجماعية على مستويات متعددة، "ينبغي أن تسعى الأطراف في المفاوضات إلى كفاءة وجود تنسيق فيما بين هذه المستويات". وقد أشارت لجنة الخبراء إلى أن "اختيار مستوى المفاوضة ينبغي أن يُترك في العادة لتقدير الأطراف نفسها، نظراً إلى أنها هي المؤهلة أكثر من غيرها لاتخاذ قرار في اختيار المستوى الأنسب للمفاوضة. وبالتالي، ينبغي عدم فرض مستوى المفاوضة بقوة القانون أو بقرار من السلطة التشريعية"^{٦٦} وأضافت ما يلي:

تقبل اللجنة كلا النظامين اللذين يتركان للاتفاقات الجماعية أمر تحديد سبل التنسيق فيما بينها (وهو الحل الأمثل) والأنظمة التي تنفرد بالأحكام القانونية التي تنص على المجالات التي ستشملها الاتفاقات المبرمة على مختلف المستويات^{٦٧}.

وقد استشهد بالأطر القانونية الأرجنتينية تأييداً لهذه البيانات. ويحذو هذا الملحق حذو هذا المثال، ذلك أن الاتفاق الجماعي يتضمن روح التشريعات.

^{٦٤} انظر:

IV Convención Colectiva de Trabajo UNA-SITUN, between the National University (UNA) and the Union of Workers of the National University (SITUN), Art. 171.

^{٦٥} انظر: IV Convención Colectiva de Trabajo UNA-SITUN, Arts. 155, 172 and 173.

^{٦٦} مكتب العمل الدولي: الدراسة الاستقصائية العامة (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣)، الفقرة ٣٥١.

^{٦٧} المرجع نفسه، الفقرة ٣٥٣.

التعريف المركزي للاتفاقات ذات النطاق القطاعي والمحلي

يربط الاتفاق الجماعي العام الأرجنتيني الخاص بجميع الخدمات العامة، الذي شمل ١١٥٩٤٥ عاملاً في عام ٢٠١٢، الاتفاقات الجماعية القطاعية بالقوانين واللوائح والاتفاقات الجماعي العام ذاته والقرارات الصادرة عن اللجنة الدائمة بشأن إجراءات التطبيق وعلاقات العمل. وقد تعالج الاتفاقات الجماعية القطاعية القضايا المسندة إليها أو التي لم يتناولها الاتفاق الجماعي العام، فضلاً عن سائر القضايا القطاعية المنبثقة عن الاتفاق الجماعي العام^{٦٨}. وفي إسبانيا، أنشئت "مواد" للمفاوضة تتألف من ممثلي الإدارة العامة من جهة، وممثلي نقابات العمال الأكثر تمثيلاً، من جهة أخرى. وعلى وجه الخصوص، أنشئت "مائدة" للمفاوضة العامة للإدارة العامة للدولة ولكل مجتمع محلي مستقل ذاتياً ولكل سلطة محلية.

وتتفاوض مواد المفاوضة العامة هذه على شروط وظروف الاستخدام المشتركة للموظفين العموميين المشمولين. وبناءً على موافقة مواد المفاوضة العامة هذه، يجوز إنشاء مواد قطاعية لتغطية شروط وظروف الاستخدام المحددة في قطاع معين. والشروط الإطارية للخدمة للعاملين في الخدمات الصحية، التي اعتمدت في عام ٢٠٠٣، تؤكد حق هؤلاء في المفاوضة الجماعية^{٦٩}.

مواد المفاوضة اللامركزية والمنسقة

يمكن ملاحظة شكل آخر من أشكال التنسيق في الاتفاق الجماعي الخاص بنظام التفاوض الدائم لبلدية ساو باولو (البرازيل)، التي تستخدم ٣,٥ مليون عامل في إدارة الخدمات والإدارة العامة. ويرسي الاتفاق مائدة مفاوضات مركزية بمشاركة ممثلين يتولى اختيارهم منتدى الكيانات التي تمثل الخدمات العامة البلدية ومن خمس أمانات للبلدية، حيث تتفاوض من خلال منهجية تشاركية متفق عليها سلفاً. وينص الاتفاق على التمثيل النقابي بحسب القطاع وعلى أن تتولى أمانة التخطيط تنسيق المشاركة الحكومية^{٧٠}. كما ينص على إقامة مواد قطاعية (مع إيلاء الأولوية لقطاعي الصحة والتعليم)، ومقرها في الأمانات البلدية، وموائد محلية أو إقليمية، ومقرها في الوحدات المقدمة للخدمة، بحيث تتناول فقط القضايا التي تنشأ ضمن مجال اختصاصها. ونظراً إلى أن تنسيقاً تنفيذياً مشتركاً يتألف من عضوين يتولى تنسيق كل مائدة، فإن تنسيق مشاركة كل جانب من المائدة يُمكن أن يُسند إلى قيادته المركزية. وستكون المائدة المركزية مسؤولة، بدورها، عن وضع القواعد وتنسيق الموائد اللامركزية ورعايتها. وعلى سبيل المثال، توفر المائدة المركزية "برتوكولات" لغرض تقديم التقارير عن القرارات التي تتخذها الموائد اللامركزية^{٧١}. وأخيراً، يمكن لكيانات أخرى من المجتمع المدني أن تنشئ هيئات استشارية تعمل على نحو مستقل ويمكن دعوتها للمشاركة في مائدة المفاوضات المختصة^{٧٢}.

٦٨ انظر:

Collective Agreement between the Argentine Civil Administration and the Union of the National Civil Staff, 2006 (in force), Arts. 7-9.

٦٩ مكتب العمل الدولي: الدراسة الاستقصائية العامة (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣)، الفقرة ٣٦٤.

٧٠ انظر:

Collective Agreement for the Permanent Negotiating System of the Mayorality of the Municipality of Sao Paulo, 2013, Chapter IV (Deliberative instances).

٧١ انظر:

Internal Rules of the Permanent Negotiating System of the Mayorality of the Municipality of Sao Paulo, Eighth clause.

٧٢ انظر: Id., Chapter VII.

تعزيز النهج البناء لعلاقات العمل في الخدمة العامة: أمثلة من الاتفاقات الجماعية

ويمكن تحقيق شكل ثالث من أشكال التنسيق من خلال الموائد القطاعية التي تشمل الجهات الفاعلة من مستويات أكثر لامركزية في حالات التفاوض المركزية وتجزئتها لها إرساء ظروف عملها الخاصة في إطار ضوابط محددة. وعلى سبيل المثال، ينص بروتوكول الاتفاق الذي وقعته حكومة شيلي واتحاد العمال الموحد واثننا عشرة منظمة من منظمات عمال القطاع العام، على مشاركة رؤساء الجامعات كأصحاب عمل في موائد المفاوضة بالنسبة إلى الجامعات الحكومية، والرابطات البلدية بالنسبة إلى الأساتذة والمساعدين التربويين^{٧٣}. ويحدد هذا الاتفاق نتيجة معينة لهذه المشاركة في كل مائدة.

تنظيم المفاوضة على مستوى المنشأة

تقر أنظمة أخرى بسلطة تقديرية واسعة لهيئات التفاوض اللامركزية، مع إخضاعها في الوقت نفسه للوائح تنظيمية في الاتفاق الجماعي المركزي. وعلى سبيل المثال، ينص الاتفاق الأساسي السويدي للخدمة المدنية على اتفاقات "تسوية" منفصلة "فيما يخص المسائل التي يتأثر فيها وضع عمل الموظفين في عدد من الوكالات تأثراً كبيراً"^{٧٤}.

إذا تأثرت وكالات تابعة لعدة وزارات مستقلة، يُبرم اتفاق بين الوزارة والاتحادات. ويجب أن يوضح الاتفاق مسألة الجهة التي تضطلع بتمثيل الأطراف. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تتمتع الأطراف المعنية نفسها بحرية اتخاذ قرار بشأن الترتيبات العملية داخل نطاق بند المفاوضة.

ويحدد هذا الاتفاق بالتفصيل طريقة وضع هذه الاتفاقات. أولاً، "يجب التشديد على الترتيبات التي يكون الموظفون بموجبها، من خلال نقاباتهم، قادرين على المشاركة مشاركة حقيقية في اتخاذ القرارات على مستويات مختلف الوكالة بطريقة يصبحون معها قادرين على المشاركة في عملية صنع القرار بأسرع وقت ممكن عملياً"^{٧٥}. ثانياً، يتضمن هذا الاتفاق قائمة شاملة بالمواضيع الإلزامية^{٧٦}. ثالثاً، لا بد للاتفاق الذي يتم التوصل إليه أن "يندرج في نطاق سلطات صاحب العمل" و"في إطار القرارات المتعلقة بالميزانية ... أو في إطار سلطة [صاحب العمل] فيما يتعلق بالميزانية"، وكذلك أن "يخضع للوائح أو الأولويات التي حددتها الوزارة المختصة، أو بالتفويض، الوكالة نفسها، ويتمشى معها"^{٧٧}. رابعاً، يحدد الاتفاق الأساسي المواعيد النهائية لبدء المفاوضة وإمكانية أن يطالب طرف واحد بأن تُختتم في أسبوع

^{٧٣} انظر: Chile: Protocol of Agreement (2014), paragraphs 12 and 1. لم توقع الاتفاق ثلاث منظمات من منظمات عمال القطاع العام.

^{٧٤} انظر:

Sweden, Basic Agreement for the Civil Service, Section 1 ("Purpose and intentions")

^{٧٥} المرجع نفسه،

Chapter 2, Section 3 ("The planning of codetermination in individual agencies").

^{٧٦} تشمل المواضيع الإلزامية للمفاوضة: مقترحات الميزانية؛ إعادة تحديد المناصب؛ مشاريع البناء؛ خطط الوكالة وخطط تحديد ميزانية معتمدة (خطة العمليات)؛ الخيارات المتعلقة بالمشتريات وتوزيع المعدات والمرافق التي تشمل جميع أشكال السلع الرأسمالية، بما فيها مواصفات الاشتراطات التي تستند إليها العروض؛ تنفيذ خطط التدريب المعتمدة التي مُنحت الأموال من أجلها؛ إعداد خطط عمل (ورقات الواجبات وقوائم الخدمة وما شابه ذلك)؛ المسائل الخاضعة للقسم ٧-٢ (٢) من قانون بيئة العمل، التي ستكون موضوع نقاش وفقاً للاتفاق الأساسي والتي تتفق أطراف اتفاق التسوية على تناولها وفق القواعد المنصوص عليها في هذه الاتفاقات؛ إعادة التوزيع بين تكاليف المرتبات والتكاليف التشغيلية الأخرى؛ أي موضوع آخر إذا طلب أحد الأطراف إجراء مناقشات بشأنه بحجة أن له تأثيراً كبيراً على ظروف العمل. المرجع نفسه، القسم ١٢ ("المناقشات").

^{٧٧} المرجع نفسه، Section 13 ("Negotiations").

واحد، وبأن يتم إعداد محاضر لهذه المفاوضات وبكيفية حل المنازعات وبكيفية القيام بإضرابات (انظر القسم المتعلق بالإجراءات الصناعية أدناه)^{٧٨}.

ويمكن إيجاد مثال مشابه في المملكة المتحدة التي يقترح فيها مخطط ظروف الخدمة الخاص بالمجلس الوطني المشترك للسلطات المحلية لخدمات الإطفاء والإنقاذ (٢٠٠٩) إجراءات نموذجية للتشاور والتفاوض لاستخدامها على المستوى المحلي من أجل "إقامة العلاقات والتفاعلات التي تعزز عملية البحث عن حل مشترك لتسوية الخلافات بين الإدارة ونقابات العمال المعترف بها، التي قد تنشأ من وقت لآخر"، ومن بينها القضايا المنصوص عليها في توجيه الاتحاد الأوروبي بشأن المشاورات والمعلومات، الذي سيناقش في القسم الخاص بالمشاورات. وعندما لا يمكن للأطراف المحلية أن تتفق حول موضوع إلزامي للمفاوضة، يجوز لها أن تحيل المسألة إلى الأمانات المشتركة في المجلس الوطني المشترك، خدمة المشورة والمصالحة والتحكيم، و/أو الفريق الاستشاري لتسوية المنازعات في المجلس الوطني المشترك^{٧٩}. كما وضعت الأطراف بروتوكولاً يحدد توقعات المجلس الوطني المشترك فيما يتعلق بفرق المفاوضات المحلية، بما في ذلك الالتزام بالعمل على "تشجيع ودعم اعتماد نهج مشترك لصون العلاقات الصناعية الجيدة وإدخال تحسينات عليها ضمن خدمات الإطفاء والإنقاذ ككل"^{٨٠}. ومن خلال هذه الآلية من التفويض النزولي للسلطة والإحالة التصاعدي للخلافات، تُقيم آليات المفاوضات الوطنية والمحلية قناة اتصال تسمح بتحقيق الاتساق.

وأخيراً، يحدد الاتفاق الجماعي العام الفنلندي للحكومة الحالات التي يجوز فيها للاتفاقات الجماعية على مستوى الوكالة أن تحيد عن ظروف العمل المتفق عليها^{٨١}.

التوصل إلى اتفاق^{٨٢}

نُهج ونماذج المفاوضات

يناقش الدليل التمييز بين نهجين للمفاوضة الجماعية: مكاسب المواقف والمكاسب المتبادلة. ويختتم الدليل هذا القسم بالبيان التالي:

تكون نتائج المفاوضات في القطاع العام أحياناً دون التوقعات. والمواقف النقدية المحددة سلفاً والتي أرساها وزراء المالية وموظفو الخزائنة، الذين وضعوا الأرقام وفقاً لدورات وديناميات مختلفة، يمكن أن تعرض على المائدة. وهي تؤدي إلى تفاقم الأمور عندما تُعلن المواقف علناً؛ بعبارة أخرى تكون مترسخة إلى حد يتعذر الدفاع عنها. وهي تشجع نقابات العمال على الرد عيناً، من خلال مطالب مبالغ فيها ومخولة من الجمهور، حيث يتعين بعد ذلك التفاوض بشأنها بشراسة لكي تكون في المتناول.

تظهر البحوث والخبرات واسعة النطاق أن أماكن العمل الكبيرة – المنظمات المنتجة وذات الأداء العالي، التي يود الناس العمل فيها – تتسم بعلاقات مبنية على الثقة والاحترام بين

^{٧٨} المرجع نفسه، ("Administrative Processing") Chapter 5.

^{٧٩} انظر: ("Local Consultation and Negotiation") Appendix A, Part C.

^{٨٠} المرجع نفسه،

Appendix C ("Working Together": A Joint Protocol for Good Industrial Relations in the Fire and Rescue Service").

^{٨١} القسمان ٣ و١٢.

^{٨٢} هذا العنوان إشارة إلى

W. Ury, R. Fisher and B. Patton: Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In

(١٩٩٢)، الذي أسهم إسهاماً كبيراً في تعزيز الوساطة.

جميع أصحاب المصلحة^{٨٣}. لذا، فإن مستوى الثقة الذي يميز العلاقة بين الأطراف يمكن أن يحدد اختيار النهج. ولتوضيح ذلك، أعد البروفسور بيتر ترنبول من جامعة كارديف في المملكة المتحدة، الذي كلفته منظمة العمل الدولية بإجراء بحث بشأن الدور الذي تؤديه الثقة في المفاوضات الجماعية، المناقشة التالية كجزء من العمل الرامي إلى ترويج الدليل.

الثقة والمفاوضة

تتمثل المفاهيم الأساسية من أجل فهم الثقة في التالي:

- *انعدام اليقين* – علينا فقط أن نعلم على وجود الثقة إذا: "١" كنا نفتقر إلى المعلومات اللازمة عن شخص أو حالة نحتاج إلى أن نفهم مسبقاً على نتائجها؛ "٢" إذا كنا لا نستطيع التحكم في النتيجة.
- *المخاطر* – عندما نثق بشخص أو منظمة، فإننا نفترض أن الفوائد التي نتحقق من علاقتنا معها تفوق أي تكاليف بالنسبة إلينا. وفي الواقع، فإن الثقة لا تكون ضرورية إلا إذا فاقت تكلفة أي خسارة المكاسب المحتملة – لا يكون لدينا استعداد، عندئذ، لإخبار الرئيس بالأخبار السيئة إلا إذا كنا على ثقة بأنه لن "يطلق النار على الرسول"، ولن نطلع الموظفين على المعلومات السرية التي تمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل إلا إذا كنا على ثقة بأنهم لن يطلعوا خصومنا / منافسينا / وسائل الإعلام عليها.
- *التصور* – نحتاج إلى الثقة عندما لا تكون لدينا معرفة تامة بنوايا شخص آخر. لذلك، تستند ثقافتنا بشخص ما إلى حد كبير إلى تصوراتنا عن أمانة هذا الشخص. وتستند هذه الأمانة إلى عوامل، من قبيل السمعة والتجارب السابقة مع هذا الشخص والقوالب النمطية بشأن أفراد المجموعة ذات الهوية ذاتها (مثلاً، العرق، الجنس، الدين، الجنسية) و/أو عضوية المجموعة التنظيمية (مثلاً، الحزب السياسي، المهنة، نقابة العمال، إلخ). وغالباً ما نعتمد على القوالب النمطية عندما نخضع لضغط عامل الوقت، وكثيراً ما تتحول تصوراتنا إلى نبوءات ذاتية التحقيق، ذلك أننا نجح إلى الحصول أو التركيز على المعلومات التي تؤكد تصوراتنا المسبقة عن أمانة الشخص (و/أو نتجاهل أي دليل يناقض ذلك).

وبوجه عام، يستند تقييمنا لأمانة شخص آخر، لا سيما لمن هم في السلطة، إلى ما يلي:

- *الكفاءة* – هل يضطلع هذا الشخص بعمله بفعالية؟
- *الاتساق* – هل يتمتع هذا الشخص بسلوك قابل للتنبؤ مع مرور الوقت واختلاف الحالات؟
- *النزاهة* – هل هذا الشخص نزيه، هل يقول الحقيقة، هل يفي بالوعد؟
- *الموثوقية* – هل يلتزم هذا الشخص بتعهداته؟
- *الإنصاف* – هل يستند هذا الشخص في اتخاذ قراراته إلى الإنصاف وليس إلى المحسوبية، ويعامل الآخرين باحترام؟
- *التواصل* – هل يتسم بالانفتاح، ولديه استعداد للاستماع، ويتميز بالشفافية في معاملاته، ولديه استعداد لتقديم توضيحات بشأن القرارات المتخذة، إلخ؟

^{٨٣} انظر، من بين مصادر أخرى:

J. Rogers and W. Streeck (eds.): Works councils: Consultation, representation, and cooperation in industrial relations (Chicago, University of Chicago Press, 1995); G. Leminsky: "Everything you always wanted to know about Mitbestimmung", in Die Mitbestimmung (Düsseldorf, Hans Böckler Foundation, 1999), pp. 46–50; D. Hull and V. Reid: Simply the best workplaces in Australia, ACIRRT Working paper No. 88 (Sydney, University of New South Wales, 2003); T. Kochan and P. Osterman: The mutual gains enterprise (Boston, Harvard Business School Press, 1994); J. Gittel: The Southwest Airlines way (New York, McGraw-Hill, 2003); D. Weiss: Beyond the walls of conflict (Toronto, Irwin, 1996); and the Great Place to Work Institute, <http://www.greatplacetowork.com> (accessed 27 Oct. 2011).

ويجنح المسؤولون الحكوميون والقادة النقابيون إلى التركيز على مهاراتهم وكفاءاتهم التقنية لبناء الثقة – لا سيما عندما يبدأون لأول مرة عملاً جديداً أو يشاركون في مبادرات "الإدارة العامة الجديدة"^{٨٤} – عوضاً عن تطوير المحددات الأخرى للأمانة. وفي المقابل، يريد الموظفون أن يكون لديهم أكثر بكثير من مجرد رئيس كفؤ. ويريد المواطنون أن يكون لديهم أكثر بكثير من مجرد ممثل كفؤ. ويريد أعضاء نقابات العمال أن يكون لديهم أكثر بكثير من مجرد مسؤولين أكفاء. ويميل الموظفون والمواطنون والأعضاء إلى التركيز على النزاهة والموثوقية والإنصاف والتواصل الفعال عند اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان الشخص أهلاً للثقة أم لا.

المنهجيات التشاركية

يمكن أن تنص الاتفاقات الجماعية على عمليات تستجيب إما للنهج القائم على المواقف وإما للنهج القائم على المكاسب المتبادلة وإما لنموذج مخلوط. وعلى سبيل المثال، وضعت بلدية ساو باولو الآلية التالية (التي سبق وصفها في القسم المتعلق بمستويات المفاوضات) "منهجية تشاركية" على النحو التالي:

نظام التفاوض الدائم في بلدية ساو باولو

يأمل نظام التفاوض الدائم في بلدية ساو باولو، الذي اعتمد من جديد في عام ٢٠١٣ بوصفه "منهجية تشاركية" لتحسين علاقات العمل، فضلاً عن التمثيل المهني للموظفين العموميين، في تحسين الفعالية والمشاركة والشفافية والحرية النقابية، من خلال تعزيز الأخلاقيات والثقة المتبادلة وحسين النية والاستقامة، فضلاً عن المرونة من حيث التفاوض. وتشمل هذه الآلية ثلاث حالات من الحوار الاجتماعي: التفاوض الدائم والتشاور ومنتدى نقابي ذاتي التنظيم. ويبرز الاتفاق الأهداف التالية:

- (أ) تقديم المقترحات واقتراح المبادئ التوجيهية وإجراء المناقشات وتقديم الإسهامات لتحقيق أغراض الخدمة العامة البلدية، وفقاً للمبادئ والضمانات الدستورية؛
 - (ب) الإسهام في تطوير العلاقات الوظيفية وعلاقات العمل، من خلال التعامل مع المنازعات التي قد تنشأ عندما يكون نظام التفاوض الدائم في بلدية ساو باولو ساري المفعول؛
 - (ج) تعزيز قيمة الموظفين وكرامتهم وحماسهم ومؤهلاتهم المهنية؛
 - (د) الإسهام في تحسين الأداء المهني للموظفين والقدرة على حل المشاكل والإنتاجية في تقديم الخدمات العامة البلدية؛
 - (هـ) الإسهام في تحسين نوعية وفعالية الخدمات العامة المقدمة؛
 - (و) إسهام في إضفاء السمة الديمقراطية على الإجراءات التنظيمية والإدارية ذات الصلة بمجال الموارد البشرية، من خلال إضفاء الطابع الديمقراطي على عملية اتخاذ القرار في هذا المجال؛
 - (ز) تنظيم المشاركة المنظمة للموظفين تنظيمياً ديمقراطياً في التعامل مع المنازعات، من خلال العمل المباشر للكليات القائمة على أسس طبقية؛
 - (ح) إنشاء آليات للمجتمع المدني لرصد التحسينات المدخلة على نوعية الخدمات المقدمة.
- ويمكن لكل طرف أن يتشاور مع هيئات المجتمع المدني الاستشارية، ولكن يمكن أيضاً للأطراف أن تتفق على إحالة مسألة ما إلى هذه الهيئات من أجل الاستفادة من وساطتها أو من أجل اتخاذ القرارات.
- وعلى الأطراف أن تجتمع لتقييم هذا الاتفاق وتعزيزه وإضفاء السمة المؤسسية عليه كل ٦ أشهر. ويشمل نظام التفاوض الدائم في بلدية ساو باولو طائفة كاملة من المصالح، ويعمل على نحو مستقل ويتمتع بصلاحيات التدخل في حل المنازعات ورصد وتقييم التقدم المحرز على السواء.

^{٨٤} تشمل "الإدارة العامة الجديدة" إعادة رسم الحدود بين القطاعين الخاص والعام، من خلال نقل الخدمات من الملكية العامة إلى القطاع الخاص ومن خلال التعاقد من الباطن أو عمليات الاستعانة بمصادر خارجية على السواء؛ أشكال مختلفة من إعادة الهيكلة التنظيمية التي تهدف إلى تقسيم الهياكل البيروقراطية الكبيرة إلى وحدات مستقلة وأصغر حجماً تتمتع بسلطة إدارية، من أجل جعلها أقرب إلى مطالب المواطنين وأكثر شفافية من حيث التكاليف والنتائج؛ إحداث تحول من الإدارة التي تعتمد على التسلسل الهرمي إلى الإدارة التي تعتمد على التعاقد، من خلال اعتماد آليات السوق أو آليات شبيهة بها للإدارة السديدة فيما يتعلق بتمويل الخدمات العامة وتقديمها، من قبيل العطاءات التنافسية الإلزامية واختبار السوق والأسواق الداخلية؛ تعزيز سلطات وصلاحيات المديرين الذين يخضعون لضوابط مالية أكثر صرامة وتعزيز تقنيات الإدارة المعمول بها عادة في شركات القطاع الخاص؛ إصلاح سياسات شؤون الموظفين وعلاقات العمل.

تعزيز النهج البناء لعلاقات العمل في الخدمة العامة: أمثلة من الاتفاقات الجماعية

ومن الأمثلة الأخرى، المجلس الوطني المشترك للسلطات المحلية لخدمات الإطفاء والإنقاذ والهيئة التفاوضية للمديرين من الفئة الوسطى في المملكة المتحدة، اللذان أنشأ عن طريق اتفاق جماعي^{٨٥}. وتسعى هاتان الهيئتان إلى ضمان أكبر قدر من التعاون المشترك والاتفاق بشأن شروط خدمة الأشخاص الذين يقعون في حدود نطاقها، وتسوية الخلافات بين خدمات الإطفاء والإنقاذ والموظفين في حدود نطاق كل هيئة. ويمكن لكلتا الهيئتين أن تتخذا أي إجراء مناسب يندرج ضمن هذا التعريف.

ونظراً إلى الخصائص المميزة لعلاقات العمل في القطاع العام، فإن البحث عن نماذج جديدة أمر موضع ترحيب دائم. وعلى سبيل المثال، فإن بروتوكول الاتفاق الذي وقعته حكومة شيلي واتحاد العمال الموحد واثنتا عشرة منظمة من منظمات عمال القطاع العام يُلزم برنامج الحكومة بتهيئة فضاء داخل مائدة التفاوض الدائمة للخدمة العامة لدراسة سبل إضفاء الطابع المؤسسي على الطرائق الفعالة للمفاوضة الجماعية، بمساعدة تقنية من منظمة العمل الدولية^{٨٦}.

التشاور والمفاوضة

ناقشت لجنة الخبراء عملية التشاور في الخدمة العامة، حيث أشارت إلى أنه "ينبغي أن يكون في الإمكان إجراء مشاورات بشأن أي تدبير إداري أو تشريعي يتعلق بشروط وظروف استخدام الموظفين العموميين. وهذا يعني بصورة خاصة أن مشروع التشريع ذي الصلة ينبغي أن يخضع للمشاورات"^{٨٧}. كما "يتعين أن تبذل الأطراف قصارى جهدها للتوصل، إلى أقصى حد ممكن، إلى حلول متفق عليها ... في إطار من حسن النية والثقة والاحترام المتبادل وأن يتاح لها ما يكفي من الوقت للتعبير عن آرائها ومناقشتها بالكامل بهدف التوصل إلى تسوية مناسبة"^{٨٨}. كما أشارت اللجنة إلى التالي:

من المصلحة المتبادلة للسلطات ومنظمات الموظفين العموميين على السواء عدم حصر المشاورات في شروط وظروف الاستخدام وتوسيع نطاق المواضيع التي تغطيها المشاورات لتشمل القضايا ذات الاهتمام المشترك، بما فيها وضع سياسات شؤون الموظفين في الإدارة العامة والمشاكل التي قد تنشأ في مجال الإدارة والموارد البشرية عقب اعتماد شكل جديد من أشكال تنظيم العمل أو إعادة الهيكلة. والواقع أن التشاور بشأن هذه المواضيع، بمبادرة من السلطات أو منظمات الموظفين العموميين، هو في كثير من الحالات وسيلة لمنع وقوع المنازعات الجماعية وإيجاد حلول يُرجح أن تحظى بقبول الموظفين العموميين المعنيين والسلطات العامة^{٨٩}.

وأضافت اللجنة أنه "من الضروري أن تكون المشاورات هادفة وفعالة وأن تجري في إطار من حسن النية، وينبغي ألا تكون مجرد لفظة رمزية، بل ينبغي أن توليها السلطات المختصة اهتماماً جاداً وينبغي ألا يُنظر إلى حصيلة المشاورات على أنها ملزمة، ... يجب أن تقع مسؤولية القرار النهائي على عاتق الحكومة أو الهيئة التشريعية، حسب مقتضى الحال"^{٩٠}.

^{٨٥} انظر:

UK: National Joint Council for Local Authority Fire and Rescue Services, Scheme of Conditions of Service, Sixth Edition 2004 (updated 2009).

^{٨٦} شيلي: بروتوكول الاتفاق (٢٠١٤)، الفقرة ٩.

^{٨٧} مكتب العمل الدولي: الدراسة الاستقصائية العامة (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣)، الفقرة ٢٢٢.

^{٨٨} مكتب العمل الدولي: الدراسة الاستقصائية العامة (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣)، الفقرة ١٧١.

^{٨٩} مكتب العمل الدولي: الدراسة الاستقصائية العامة (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣)، الفقرة ٢٢٣.

^{٩٠} مكتب العمل الدولي: الدراسة الاستقصائية العامة (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣)، الفقرة ١٦٨.

ووفقاً لذلك، حددت اللجنة مثال ناميبيا التي وقّعت فيها الحكومة ونقابة الموظفين العموميين الأكثر تمثيلاً (نقابة العمال العموميين في ناميبيا) اتفاقاً في عام ٢٠٠٦ ينص على "الفصل بين المواضيع التي تشملها المفاوضات والمواضيع التي تخضع للتشاور. فالمواضيع التي تشملها المفاوضات هي مستوى الأجور والإعانات الأخرى، والإسكان والضمان الاجتماعي. والمواضيع التي تخضع للتشاور هي إجراءات التوظيف وساعات العمل وتدابير الصحة والسلامة والخدمات الأساسية"^{٩١}.

المشاورات بشأن مواضيع الساعة

ربما يكون التطوير المهني والسلامة والصحة المهنيان أكثر المواضيع شيوعاً بالنسبة إلى آليات التشاور هذه، من أجل تعزيز ظروف عمل أفضل. وعلى سبيل المثال، يلزم الاتفاق الموقع بين مجلس الخزانة ورابطة الموظفين الماليين في كندا الطرفين بالتشاور بشأن التطوير المهني على مستوى الإدارة من خلال اللجان الاستشارية المشتركة القائمة، وعلى المستوى المشترك بين الإدارات من خلال اللجنة الوطنية المشتركة للتطوير المهني^{٩٢}. ويمكن لأي طرف أن يبدأ هذه المشاورات، ويقوم الطرفان معاً بتحديد المواضيع التي ستتناولها أحكام الاتفاق الجماعي والمواضيع التي ستناقش خلال عملية التشاور.

كما أن الاتفاق يلزم صاحب العمل بأن "يرحب باقتراحات الرابطة بشأن [السلامة والصحة المهنيين]، ويتعهد الطرفان بالتشاور بغية اعتماد وتسريع وتيرة تنفيذ الإجراءات والتقنيات المعقولة المصممة أو المعدة لمنع مخاطر إصابات العمل أو الحد منها"^{٩٣}. وفي مقابل ذلك، تستلزم بعض الاتفاقات الجماعية من الموظفين اتباع المبادئ التوجيهية بشأن الصحة والسلامة وارتداء معدات الوقاية، شريطة أن تُتاح هذه المعدات وتكون مناسبة^{٩٤}.

وعلى المستوى الأوروبي، يشمل الاتفاق الإطاري بشأن منع الإصابات الحادة في المستشفيات وقطاع الرعاية الصحية التزاماً يقضي بأن "يعمل ممثلو أصحاب العمل والعمال معاً على المستوى الملزم للقضاء على المخاطر ومنعها، وحماية صحة العمال وسلامتهم، وتهيئة بيئة عمل مأمونة، بما في ذلك التشاور بشأن اختيار واستخدام المعدات المأمونة، وتحديد أفضل السبل للاضطلاع بعمليات التدريب والإعلام واستثارة الوعي"^{٩٥}.

وفي الدانمرك، أنشأ ما يسمى بالاتفاق الإطاري MED لجاناً تشترك في اتخاذ القرارات، وتدرج نظام الصحة والسلامة. وتدرج نظام من مستوى واحد (مقارنة بنظام ثنائي المستويات) يشمل لجان تعاون ولجاناً معنية بالصحة والسلامة. ويكون رئيس هذه اللجان في العادة هو مدير البلدية أو المحافظة، في حين يكون نائب الرئيس هو الممثل النقابي المشترك^{٩٦}.

^{٩١} مكتب العمل الدولي: الدراسة الاستقصائية العامة (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣)، الفقرة ١٨٠.

^{٩٢} انظر:

Canada: Agreement between the Treasury Board and the Association of Canadian Financial Officers, Sec. 16.04 ("Joint Consultation").

^{٩٣} القسم ١٥,٠١.

^{٩٤} انظر، على سبيل المثال:

Contrato Colectivo de Trabajo Único CFE-SUTERM (México, 2014) Cláusula 20(IV).);

ومالطة، الاتفاق الجماعي للموظفين العموميين، القسم ٣,٨,٤.

^{٩٥} البند ٤,٧ ("المبادئ").

^{٩٦} انظر: Eurofound, Denmark: *Industrial relations profile* (2013), p. 10. وهو متاح على الموقع الإلكتروني التالي: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/eiro/country/denmark.pdf.

تعزيز النهج البناء لعلاقات العمل في الخدمة العامة: أمثلة من الاتفاقات الجماعية

وثمة أمثلة أخرى على آليات التشاور المنشأة بموجب اتفاقات جماعية تسلط الضوء على هذا الإجراء. وعلى سبيل المثال، تتعهد الحكومة في الاتفاق الجماعي العام للخدمة العامة في كولومبيا بضمان مراعاة الأصول في خفض القوى العاملة في إشارة إلى اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن إنهاء الاستخدام، ١٩٨٢ (رقم ١٥٨). وتتطلب الاتفاقية رقم ١٥٨ "إجراء تشاور بشأن التدابير التي ينبغي اتخاذها لتجنب أو تخفيف حالات التسريح إلى أدنى حد ممكن، والتدابير اللازمة لتخفيف الآثار الضارة لأي تسريح على العمال المعنيين، وخاصة إيجاد أعمال بديلة لهم"^{٩٧}. كما وافقت الحكومة على استشارة نقابات العمال والموظفين بشأن تنفيذ أي عمليات لإعادة هيكلة جداول المرتبات وإصلاحها، وتضمنين التشريع الوطني اتفاقية ممثلي العمال، ١٩٧١ (رقم ١٣٥)، التي تستكمل المادة ٦ من الاتفاقية رقم ١٥١، واتفاقية العاملين في التمريض، ١٩٧٧ (رقم ١٤٩)، التي تنص على إجراء مشاورات لوضع سياسة بشأن خدمات التمريض والعاملين في التمريض وبشأن قرارات أخرى تخصهم، واتفاقية حماية الأمومة، ٢٠٠٠ (رقم ١٨٣)، التي تتطلب إجراء مشاورات بشأن مدة إجازة الأمومة ومقدار أو نسبة الإعانات النقدية. وسيتم الوفاء بهذه الالتزامات من خلال مراسيم أو توجيهات.

المشاورات العامة

يمكن كذلك الاتفاق على المشاورات العامة في الاتفاقات الجماعية. وينص الاتفاق الرابع للمفاوضة الجماعية بين الحكومة المحلية لبيزليغ ورابطة موظفي مدينة بيزليغ (الفلبين) على إنشاء مجلس استشاري مشترك بين العمال والإدارة للمشاركة في "المشاورات والحوارات على نحو منتظم لتحقيق علاقات طيبة وعادلة وسليمة بين العمال والإدارة"، ومناقشة المسائل المتعلقة بالبرامج فيما يتصل بالإنتاجية والموافقة عليها، وتقديم المشورة إلى عمدة المدينة وغيره من المديرين التنفيذيين المحليين المعنيين بشأن أي مسألة تمس شروط وظروف الاستخدام المشمولة أو المدرجة في اتفاق المفاوضة الجماعية. ويجتمع المجلس مرة على الأقل في كل شهرين، ويتمتع بسلطات ملزمة بعد الحصول على موافقة الرئيس التنفيذي المحلي، ويموله بالكامل صاحب العمل^{٩٨}.

وعلى حد ما نوقش في القسم المتعلق بالتنسيق بين المستويات، ينفذ اتفاق خدمة الإطفاء والإنقاذ في المملكة المتحدة توجيه الاتحاد الأوروبي بشأن المعلومات والمشاورات^{٩٩}. كما تجسده الاتفاقات الجماعية للقطاع العام في الدانمرك وإيطاليا والسويد، وقد مثلت نقابات العمال و/أو هيئات عمالية مشابهة للمجالس ٧٥ في المائة من الموظفين العموميين الأوروبيين

^{٩٧} المادة ١٣-١ (ب) من الاتفاقية رقم ١٥٨، المشار إليها في

Art. 18 of *Acta final de acuerdo de la negociación colectiva pliego unificado estatal entre la Central Única de Trabajadores de Colombia, Confederación de Trabajadores de Colombia y Confederación General de Trabajo y sus Federaciones Estatales: FENALTRASE, FENASER, FECOTRASERVIPÚBLICOS, UTRADEC, ÚNETE y FECODE* (Colombia, 2013).

^{٩٨} انظر: المادة ١٣. تنتهي صلاحية هذا الاتفاق في آذار/ مارس ٢٠١٦.

^{٩٩} انظر:

Directive 2002/14/EC of the European Parliament and of the Council of 11 March 2002,

وهو متاح على الموقع الإلكتروني التالي:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&int-PageId=210>.

في المؤسسات المنفذة في عام ٢٠٠٩. ويتطلب هذا التوجيه إجراء مشاورات بشأن ما يلي:

- التطورات الأخيرة والمحملة في أنشطة المنشأة أو المؤسسة ووضعها الاقتصادي؛
- وضع العمالة وهيكلها وتطويرها المحتمل داخل المنشأة أو المؤسسة وأي تدابير استباقية متوخاة، لا سيما عندما يكون ثمة تهديد لفرص العمل؛
- القرارات التي يُرجح أن تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في تنظيم العمل أو في العلاقات التعاقدية.

مشاركة ممثلي العمال في الاجتماعات الإدارية

تضمنت اتفاقات المفاوضات الجماعية الثلاثة التالية من الفلبين أيضاً مشاركة ممثلي العمال في الاجتماعات الإدارية:

- يمكن لرابطة موظفي مفوضية الشرطة الوطنية أن تشارك بنشاط من خلال حقوق التصويت في اجتماعات الموظفين، والمؤتمر الفصلي للمديرين المركزيين والإقليميين وفي إعداد عمليات المفوضية، والخطط والميزانية، وكذلك في المجالس أو اللجان التي تكلفت بجملة أمور من بينها إعادة هيكلة المنظمات وتبديل الموظفين واختيارهم وترقيتهم وتعيينهم وتطويرهم، وحقوق الموظفين وواجباتهم وامتنيازاتهم وإعاناتهم الاجتماعية والاحتفالات الرياضية والثقافية والترفيهية والاحتفالات بأعياد الميلاد وبعيد الميلاد المسيحي^{١٠١}.
- حصلت رابطة كلية الفنون التطبيقية لولاية السلطان كودارات على مقعد في اجتماعات الإدارة التي تُناقش خلالها الميزانية^{١٠٢}.
- يجوز لرابطة موظفي مدينة بيزليغ (الفلبين) أن تشارك في صياغة السياسات والخطط وسياسات البرامج التي تمس مباشرة حقوق الموظفين وتطويرهم المهني ورفاههم والإعانات المخصصة لهم، وكذلك في عدد من اللجان المشتركة بين الوكالات. وفي المقابل، اعترفت نقابة العمال بالحكومة المحلية باعتبارها الكيان المسؤول عن تنفيذ القوانين والسياسات واللوائح المتعلقة بظروف العمل ورفاه العمال، ووافقت على الاتفاقات التي تم التوصل إليها في اللجان التي لم ترسل ممثلاً لحضورها^{١٠٣}.

١٠٠ انظر:

Eurofound, National practices of information and consultation in Europe (2013).

وهي متاحة على الموقع الإلكتروني التالي:

http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2013/29/en/3/EF1329EN.pdf.

وفي المقابل، بلغ المتوسط الأوروبي العام ٣٧ في المائة (٦٣ في المائة من الموظفين) بالنسبة إلى جميع المنشآت و٣٤ في المائة (٦٠ في المائة من الموظفين) بالنسبة إلى الصناعة و٣٠ في المائة (٥٢ في المائة من الموظفين) بالنسبة إلى الخدمات في القطاع الخاص.

١٠١ الفلبين: اتفاق المفاوضة الجماعية بين مفوضية الشرطة الوطنية ورابطة موظفي مفوضية الشرطة الوطنية.

١٠٢ الفلبين: اتفاق المفاوضة الجماعية بين جامعة ولاية السلطان كودارات ورابطة كلية الفنون التطبيقية لولاية السلطان كودارات (٢٠١١-٢٠١٤)، الجزء الثالث - ١٣ ("المشاركة خلال المداولات بشأن الميزانية والشؤون المالية).

١٠٣ الفلبين: اتفاق المفاوضة الجماعية الرابع بين الحكومة المحلية في بيزليغ ورابطة موظفي مدينة بيزليغ، المادة ١.

واجب المفاوضة بحسن نية

تشمل المفاوضة الجماعية الفعالة تشجيع الحوار وتعزيز فرص التوصل إلى توافق الآراء، ليس من خلال العمليات التعاونية فحسب، بل من خلال المفاوضة الخصومية أيضاً. وخلال الأعمال التحضيرية للاتفاقية رقم ١٥٤، ذكرت لجنة المفاوضة الجماعية أن "المفاوضة الجماعية لا يمكن أن تعمل على نحو فعال إلا إذا أجراها الطرفان بحسن نية" و"شددت على أن حسن النية لا يمكن أن يفرضها القانون، بل لا يمكن تحقيقها إلا كنتيجة للجهود الطوعية والمتواصلة التي يبذلها الطرفان معاً"^{١٠٤}. وتوسعت في ذلك لجنة الخبراء، حيث أشارت إلى أن مبدأ حسن النية:

يأخذ في الممارسة شكل، واجب الطرفين أو التزامهما بالاعتراف بالمنظمات التمثيلية، ولكنه يعني أيضاً: "١" السعي إلى التوصل إلى اتفاق (بما في ذلك عدد معين من الاجتماعات والمناقشات)؛ "٢" المشاركة في مفاوضات حقيقية وبناءة، بما في ذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة وذات الصلة؛ "٣" تجنب التأخير غير المبرر في المفاوضات أو تعطيلها؛ "٤" مراعاة نتائج المفاوضات بحسن نية؛ "٥" الاحترام المتبادل للالتزامات المتعهد بها والنتائج المحرزة من خلال المفاوضة... وتوصية الاتفاقات الجماعية، ١٩٥١ (رقم ٩١) (الفقرة ٣)، تعترف صراحة بمبدأ الاحترام المتبادل للالتزامات المتعهد بها في الاتفاقات الجماعية، حيث تنص على أن "الاتفاقات الجماعية تكون ملزمة للموقعين عليها ولذذين عقدت بالنيابة عنهم"^{١٠٥}.

وعلى الرغم من أن هذه المبادئ منصوص عليها في الغالب في القوانين واللوائح، فإن الاتفاقات الجماعية يمكنها أن تتضمن بنوداً يتعهد فيها الطرفان باحترامها. وعلى سبيل المثال، فالاتفاق الجماعي للخدمة المدنية في الأرجنتين يلزم الطرفين صراحة بعقد الاجتماعات وحضورها وبتعيين فرق التفاوض وتزويدها بالسلطة الكافية وبتزويد كل منهما الآخر بالمعلومات اللازمة وتقديم المقترحات ذات الصلة في صيغة مكتوبة، من أجل التوصل إلى اتفاق عادل ومنكفي^{١٠٦}. وفي السويد، وافقت الحكومة على أن تكون لممثليها السلطة اللازمة التي تخولها إلزام صاحب العمل، وذلك حتى بعد حدوث تغييرات في التمثيل. بالإضافة إلى ذلك، "على هيئات الإدارة الجماعية أن تمنح المدير أو الأمين أو شخصاً مماثلاً أو وفداً مفاوضاً السلطة اللازمة لإجراء مناقشات و/أو مفاوضات"^{١٠٧}.

البحوث

من أجل تحقيق عملية مفاوضة أكثر استنارة، لا بد من أن يكون الطرفان قادرين على الوصول إلى البحوث الجيدة. وقد شددت لجنة الخبراء المعنية بتطبيق الاتفاقيات والتوصيات على دور الهيئات الاستشارية ذات الاختصاص العام في هذا الصدد^{١٠٨}، وجدواها في فهم بيئة العمل وعملية المفاوضة الجماعية^{١٠٩}. ويتمثل العنصر الأساسي في تبادل المعلومات، إذ يشكل يشكل شكلاً من أشكال الحوار الاجتماعي ويسهل عملية إجراء البحوث التي يضطلع أحد

^{١٠٤} انظر: International Labour Conference: *Record of Proceedings* (1981), p. 22/11.

^{١٠٥} مكتب العمل الدولي: الدراسة الاستقصائية العامة (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣) الفقرتان ٥٨٨ و ٢٨١.

^{١٠٦} انظر:

Convenio Colectivo de Trabajo del Sector Público Nacional (Argentina), Art. 10 ("Good Faith Bargaining").

^{١٠٧} انظر:

Sweden, Basic Agreement for the Civil Service, Chapter 3, Section 8 ("The employer party in individual agencies").

^{١٠٨} انظر: مكتب العمل الدولي: الدراسة الاستقصائية العامة لعام ٢٠١٣، الفقرة ١٩٥.

^{١٠٩} المرجع نفسه، الفقرة ٣٨٧.

الطرفين. ففي قطاع التعليم العالي في المملكة المتحدة، أقامت منظمات أصحاب العمل ونقابات العمال الوطنية علاقات مثمرة من خلال مجال العمل المشترك والبحوث المشتركة بشأن مجالات الخلاف الرئيسية¹¹⁰. بالإضافة إلى ذلك، شرع الاتحاد الأوروبي لنقابات الخدمة العامة في إنجاز مشاريع بحثية مشتركة مع منظمات أصحاب العمل المعنية بالحوار الاجتماعي القطاعي الأوروبي¹¹¹.

قبل الشروع في المفاوضة

حدد اتحاد العمال المستقلين في الفلبين نطاق ومصادر البحوث التي ينبغي أن تجريها أي نقابة قبل الشروع في المفاوضة القائمة على المصالح. ويرد وصف مفصل لها في الإطار التالي:

تنطوي المفاوضة الجماعية على ثلاث عمليات مترابطة هي: البحث والإعداد؛ التشاور؛ إدارة العقود والتقييم.

البحث والإعداد

هناك أمران على الأقل يتعين إعدادهما قبل الشروع في التفاوض، وهما: عنصر البحث، الذي يوفر المعلومات الموضوعية والملموسة اللازمة في عملية التفاوض؛ تحديد استراتيجيات التفاوض الأساسية بالاستناد إلى عملية تحليلية للمشاركين في المفاوضة وهيكلها وسياقها.

مضمون البحوث

تستند مقترحات المفاوضة الجماعية إلى المؤشرات التالية:

مستوى المعيشة – يتمثل مستوى المعيشة المثالي، على وجه التحديد، في المقدار الذي ينبغي أن تكسبه أسرة متوسطة لكي تعيش إلى حد معقول حياة إنسانية لائقة. كما يُستخدم لتحديد آثار الأسعار على القيمة الحقيقية للأجور.

القدرة على الدفع – تشير القدرة المالية للشركة على تلبية المتطلبات النقابية إلى ما إذا كانت الشركة تحقق أرباحاً أو تكبد خسائر.

مبدأ قاعدة المقارنة – الافتراض بأن اقتصادات علاقة مفاوضة معينة ينبغي ألا تتخلف كثيراً عن اقتصادات العلاقات الأخرى بين صاحب العمل والنقابة وألا تفوقها كثيراً. وبشكل عام، من الممارسات الجيدة مواكبة الجماهير، أو قيادتها عند الضرورة.

مصادر البيانات

- إدارة المحاسبة في الشركة
- الشركات في القطاع نفسه
- مكتب التعداد الوطني والإحصاءات
- لجنة الأجور
- مركز بحوث الغذاء والتغذية
- البنك المركزي
- الهيئة الوطنية للاقتصاد والتنمية
- مركز البحوث والاتصالات
- لجنة الأوراق المالية والبورصة
- وزارة العمل والاستخدام

¹¹⁰ انظر:

Geoffrey Keith White, "Employers' Organisation in UK Higher Education", paper presented to the Inequality in the 21st Century at the London School of Economics & Political Science, 2 July 2015.

¹¹¹ الاتحاد الأوروبي لنقابات الخدمة العامة، "البحوث" (الموقع الإلكتروني، <http://www.epsu.org/r/539>).

تعزيز النهج البناء لعلاقات العمل في الخدمة العامة: أمثلة من الاتفاقات الجماعية

- معهد العمل والعلاقات الصناعية في جامعة الفلبين
 - مؤسسة IBON لجمع البيانات للمفاوضة الجماعية
- ويمكن تصنيف أغراضها إلى أغراض أساسية وأخرى ثانوية.

البيانات الأساسية

هذه وقائع تحصل عليها النقابة مباشرة من أعضائها. وهي تتعلق بالمدخل والنقعات وحجم الأسرة ومعلومات مماثلة أخرى. ويمكن إجراء مقابلات وإعداد استبيانات لجمع هذه المعلومات.

البيانات الثانوية

هي بيانات تضطلع الوكالات بجمعها ونشرها في المجالات أو النشرات الإحصائية.

تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، تتولى النقابة تحليلها في ضوء عناصر المفاوضة الأخرى: الاتصالات والعلاقات والالتزامات والمعايير والخيارات والبدائل والمصالح. ويستكمل تحليل البيانات عملية تحديد بلورة أفضل بديل للاتفاقات المتفاوض بشأنها واستراتيجيات التفاوض.

المصدر: Federation of Free Workers Philippines, "Interest-based bargaining", undated.

ويمكن لأحد الطرفين أن يجري هذا البحث أو أن يجريه معاً. ففي عام ٢٠٠٣، أنجزت اللجنة الاستشارية المشتركة للتعويضات التابعة لحكومة كندا ونقاباتها دراسة لسوق العمل فيما يتعلق بالمهنة التي تتطلب مهارات والعمال غير المهرة ورجال الإطفاء وأعضاء الفريق التنفيذي الآخرين لوحدات المفاوضة للخدمات التنفيذية والسلوك الدبلوماسي، فضلاً عن مجموعة عمليات الطائرات، وهو ما ساعد الطرفين على التوصل إلى إبرام اتفاقات جماعية^{١١٢}. وعلى غرار ذلك، اتفقت المنشأة العامة للإمداد بالمياه في لامبايك (بيرو) والنقابة التي تمثل موظفيها في عام ٢٠١٣ على إجراء بحث مشترك لاستعراض مستويات الأجور استناداً إلى قيمة العمل الذي يضطلع به كل عامل، بدعم من منظمة العمل الدولية^{١١٣}.

ومن الوسائل المشتركة الأخرى لتحقيق هذا الغرض استحداث لجان لرصد الامتثال والتغييرات. وعلى سبيل المثال، أنشأ الاتفاق الجماعي لموظفي المجتمع المحلي في مدريد لجنة مشتركة لرصد المنازعات وتفسيرها وحلها، ويجوز لأي طرف من الطرفين أن يطلب من الحكومة أن تزوده بأي معلومات ذات صلة بأداء مهامه^{١١٤}. وفي شباط/فبراير ٢٠١٥، أصدر مجلس المفاوضة الجماعية للخدمة العامة في جنوب أفريقيا الاختصاصات المتعلقة بدراسة مشتركة بشأن ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية وتبسيط العمليات وتطبيق العمل اللائق، وقد أجريت هذه العملية بشراكة مع منظمة العمل الدولية^{١١٥}.

البحوث المشتركة التي تتناول قضية واحدة

أنشأ الاتفاق الجماعي المبرم بين الشعبة الإدارية/المكتبية التابعة للجنة إدارة الإسكان في كولومبيا البريطانية ونقابة حكومة كولومبيا البريطانية وموظفي قطاع الخدمات، لجنة استشارية مشتركة للنظر في جميع المسائل المتعلقة بالإدارة الفعالة للخطط المتصلة بالأمراض والإصابات قصيرة الأجل والإعاقة طويلة الأجل وتقديم توصيات إلى كبار

^{١١٢} انظر:

Trasury Board of Canada Secretariat: Expenditure Review of Federal Public Sector - Volume One - The Analytical Report and Recommendation (2004).

^{١١٣} انظر: Perú: Acta de Entendimiento, signed by EPSEL and SUTSELAM (2013).

^{١١٤} انظر:

Spain: Collective Agreement for the Personnel of the Community of Madrid (2005), Art. 4 ("Comisión paritaria de vigilancia, interpretación y desarrollo del convenio").

^{١١٥} مجلس المفاوضة الجماعية للخدمة العامة، القرار ١ لعام ٢٠١٥، المادتان ٥ و٦.

المفاوضين بشأنها^{١١٦}. كما أنشأ الاتفاق الجماعي الذي يشمل العاملين في مجال الرعاية المنزلية في فرنسا لجاناً مشتركة بشأن العمالة وتطوير المسار المهني على المستويين الوطني والإقليمي^{١١٧}. وتكلفت هذه اللجان باكتشاف التطور الكمي والنوعي لفرص العمل والمؤهلات المهنية وبلورة أدوات إرشادية عامة. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تظطلع بالتالي:

- تقييم احتياجات العمالة في ضوء التغيرات الاجتماعية والديمقراطية والوضع الاقتصادي للصناعة، ودراسة آثارها على التصنيفات وتقديم أي مقترحات لازمة؛
- المشاركة في الدراسات المتعلقة بمرافق التدريب القائمة وتطوير المهنيين وإعادة تأهيلهم في مختلف مستويات المهارات، واتخاذ التدابير الكفيلة بضمان استخدامهم وتكليفهم وتطويرهم على نحو كامل، بالاشتراك مع الحكومة والمنظمات المهتمة؛
- اقتراح الأولويات والمبادئ التوجيهية على الشركاء الاجتماعيين فيما يتعلق بالتدريب المهني في ضوء المتطلبات القانونية والتنظيمية، والأحكام ذات الصلة بالاتفاق؛
- رصد تنفيذ الاتفاقات المبرمة في نهاية مفاوضات القطاعات الثلاثة بشأن أهداف التدريب المهني وأولوياته ووسائله^{١١٨}.

البحوث بشأن الاتفاقات القائمة

يمكن للطرفين أيضاً أن يجريا بحثاً خاصة بهما تمكنهما من التفاوض على نحو أكثر فعالية. ففي عام ٢٠١٢، نشرت منظمة الحقوق النقابية الدولية للخدمات العامة في الفلبين دراسة مقارنة بشأن ٩٤ اتفاقاً جماعياً في القطاع العام، بدعم من مركز التضامن النقابي في فنلندا^{١١٩}. وحددت الوثيقة الأحكام المشتركة والفريدة بغية إرشاد المفاوضات في المستقبل وتقييم الامتثال لأحكام القرار التنفيذي رقم ١٨٠ لعام ١٩٨٧، الذي وضع إجراءات المفاوضات الجماعية في الخدمة العامة. وخلصت الكاتبة إلى أن عقليات وكفاءات الجهات الفاعلة الرئيسية وكبار المنفذين في الوكالات الحكومية قد أثرت على العملية، مما أسفر عن نتائج تفاوضية مختلفة وأربك نقابات العمال وتسبب في مستويات متدنية من الاعتراف وتغطية المفاوضات. كما أشارت إلى تدني مستوى وعي النقابات ومهاراتها. ودعت إلى تعزيز هذا الوعي والمهارات، وإلى تسوية عقليات المنفذين في الوكالات لتجنب التفسيرات المتضاربة للسياسات والمبادئ التوجيهية.

ويمكن لهذا النوع من البحوث أن يساعد الطرفين على وضع نظام ناضج وموحد لعلاقات العمل. ولكن على الطرفين أن يكونا على بينة من مشاعر الإحباط التي قد تظهر عندما يُنظر إلى عملية إجراء البحوث على أنها تُبطئ المفاوضات: لمنع تفشي نفاذ الصبر هذا، قُدمت نصيحة مفادها "أنَّ منهجية تحديد المشاكل وإعطائها الأولوية، وكشف المصالح وتوليد الخيارات للوفاء بالمصالح المشتركة لا يمكن "أن تركز جانباً" في محاولة لإيجاد الحلول بسرعة كبيرة"^{١٢٠}.

^{١١٦} الجزء الثالث ("اللجنة الاستشارية المشتركة").

^{١١٧} انظر:

France: Collective Agreement for the Aid, Company, Care and Home Services Branch (2010), Art. 15.

Id., Art. 16 ("Joint Commissions on Employment and Career Development"). ^{١١٨}

^{١١٩} انظر:

PSITUR: Comparative Analysis of Selected CNAs and CBAs of Unions in the Philippine Public Services (2012).

^{١٢٠} انظر:

M. Kushon, "Lessons on Interest-Based Negotiations, problem Solving and organizational Change", p. 3 (1997).

التيسير النشط للمفاوضات

يمكن للاتفاقات الجماعية أن تطبق تدابير لتحسين آفاق الطرفين فيما يتعلق بتحقيق النتائج المتفق عليها (والأفضل نوعياً) في المفاوضات، ومن ثم منع ظهور المنازعات أيضاً. وينصب التركيز على المنع الإيجابي للمنازعات بدلاً من تسويتها الاستلحاقية. وعلى سبيل المثال، وافق ممثلو ولاية ساو باولو (البرازيل) وممثلو العاملين في بلديتها على الاشتراك في تعيين ميسر (أمين مظالم) مكلف بتسهيل سير أعمال النظام الدائم للمفاوضة من خلال ضمان تطبيق قواعد الالتزام تطبيقاً صحيحاً^{١٢١}. والاتفاق يحظر صراحة على الميسر التدخل في مضامين المناقشة. وعلى غرار ذلك، فإن السلطة المحلية للإطفاء والإنقاذ في المملكة المتحدة والنقابات التي تمثل العاملين لديها تشترك في تعيين رئيس مستقل لألبيتي المفاوضة الائتلتين، لضمان أن يعبر الجميع عن آرائهم وإقامة اتصالات فعالة وبناء توافق في الآراء. كما أن الرئيس يقدم تقاريره لكل هيئة بشأن الاتفاقات المبرمة في الهيئة الأخرى، ويقدم صلات مع الجهات الحكومية المختصة^{١٢٢}. ولا يمكن للرئيس المستقل أن يتولى أكثر من ولايتين من ثلاث سنوات ولا يكون له حق التصويت.

المساواة بين الجنسين

إضافة إلى أنواع الحماية المعتادة المتاحة فيما يتعلق بالأومومة ومنع التمييز، عزز الدليل مشاركة المرأة على قدم المساواة في هياكل المفاوضة الجماعية وشدد على أن الرجال هم أيضاً يتأثرون بالنتائج.

المساواة في المعاملة

قد تنطوي اتفاقات المفاوضة الجماعية على بنود تعزز هدف المساواة بين الجنسين. وعلى سبيل المثال، يحظر الاتفاق الجماعي الذي يشمل قطاع الصحة في كيبك إصدار نشرات أو ملصقات ذات محتويات منحازة إلى جنس من الجنسين^{١٢٣}. وتضمن بروتوكول الاتفاق لعام ٢٠١٤، الذي يشمل الموظفين العموميين في شيلي، تعهد الحكومة بالاستثمار في البنية التحتية لرعاية الأطفال في الوكالات وإدراج ممثلي مائدة القطاع العام للمفاوضة في الأنشطة التي تضطلع بها وزارة العمل في هذا المجال. كما وافقت الحكومة على اقتراح تعديلات قانونية لكفالة الحق في رعاية الأطفال لكل من الوالدين، إذا كان كلاهما من الموظفين العموميين، وتمديد إجازة ما بعد الولادة. وأخيراً، اتفق الطرفان على العمل معاً لاستكشاف التعديلات القانونية التي من شأنها أن تعزز تكافؤ الفرص والمساواة في الأجور^{١٢٤}.

١٢١ انظر:

BRAZIL: Collective Agreement for the Permanent Negotiating System of the Mayorality of the Municipality of Sao Paulo, Clause no. 25.

١٢٢ انظر:

UK: National Joint Council for Local Authority Fire and Rescue Services, Scheme of Conditions of Service, Sixth Edition 2004 (updated 2009), Art. 7 (“Independent Chair”)

١٢٣ انظر:

Canada: National Provisions agreed between the Alliance of Professional and Technical Personnel of Health and Social Services (APTS) and the Quebec Employers Negotiating Committee of the Health and Social Services Sector (CPNSSS), Sec. 6.04.

١٢٤ انظر:

Chile: Protocol of Agreement (2014), 2014, Arts. 2.5-2.7 (“Other Matters”).

تكافؤ الفرص

تحدد اتفاقات أخرى أيضاً آليات لتحقيق هذا الهدف. ففي الفلبين، يُلزم اتفاق المفاوضات الجماعية الذي يشمل هيئة التدريس في كلية جامعة ولاية السلطان كودارات صاحب العمل بدعم وتنفيذ أنشطة مشتركة لمراعاة الاعتبارات الجنسانية بغية تعزيز تحسين فهم قضايا الجنسين في صفوف الموظفين والإحاطة بها^{١٢٥}. ويجبر الاتفاق الأساسي للخدمات المدنية في السويد الطرفين في اتفاقات الدرجة الدنيا على اتخاذ "التدابير اللازمة لبناء الكفاءات، مثل تدابير ضمان تكليف المرأة بمهام ذات ميزة بناء الكفاءات على قدم المساواة مع الرجل، لا سيما فيما يتعلق بالمسؤوليات الإدارية، وتدابير ضمان وضع معايير محايدة جنسانياً لتحديد المرتبات وتشجيع الممارسات المتعلقة بمعايير مثل تعزيز المساواة بين الجنسين"^{١٢٦}. ويشمل ذلك صياغة واعية لنص إعلان الوظائف من أجل توظيف مقدمي الطلبات من الجنسين ودعوة الأشخاص من الجنس الأقل تمثيلاً لتقديم الطلبات، بعد تعليقات ممثلي النقابات. كما يشمل إبقاء الأولوية للمرشح الذي ينتمي إلى الجنس الأقل تمثيلاً في حالة تأهل مرشحين يتمتعان بمؤهلات مماثلة لوظيفة معينة^{١٢٧}.

اللجان المشتركة

توفر اتفاقات أخرى مستويات أعلى من التفويض للهيئات المشتركة. فالاتفاق الجماعي العام الذي يشمل الموظفين العموميين في إسبانيا ينشئ لجنة مشتركة من أجل المساواة، يتمتع في إطارها الطرفان بتمثيل متساو، لرصد مدى اضطلاح الطرفين بوضع التشريعات المتعلقة بالمساواة وتنفيذها، ومنع التمييز على أساس الأصل أو العرق أو الدين أو الرأي أو أي ظرف شخصي أو اجتماعي آخر. وتتمتع هذه اللجنة بأهلية اقتراح إدخال تغييرات على هذه التشريعات والمشاركة في المشاورات وإصدار التقارير المتعلقة بتنفيذ الاتفاق في هذه المجالات، فضلاً عن تلقي الشكاوى من الموظفين المشمولين^{١٢٨}.

وأخيراً، يجدر التذكير بأن لجنة الخبراء دعت الحكومات مراراً إلى تشجيع استخدام لغة محايدة جنسانياً في الاتفاقات الجماعية، رغم الجهود التي تبذلها الهيئات التشريعية لإدراج هذه اللغة في القوانين^{١٢٩}.

العمال المعوقون

يمكن أيضاً استخدام المفاوضات الجماعية كوسيلة لمعالجة القضايا المتعلقة بفئات مختلفة من العمال. وسيركز هذا القسم على العمال المعوقين. وقد خلصت دراسة حديثة إلى أن الاتفاقات الجماعية في الخدمة العامة في الولايات المتحدة تعكس "تزايد عمق الفجوة الواضحة

^{١٢٥} انظر:

Philippines: Collective Negotiation Agreement between Sultan Kudarat State University and Sultan Kudarat Polytechnic State College-Faculty Association (2011-2014), Sec. III.9 ("Gender development").

^{١٢٦} انظر:

Sweden: Basic Agreement for the Civil Service, Section 21.2 ("Gender equality").

^{١٢٧} Id., Secs. 21.3 and 21.4.

^{١٢٨} انظر:

Spain: II Collective Agreement for the General State Administration, Art. 5.

^{١٢٩} انظر مثلاً،

Observation (CEACR), Convention No. 111 - Ireland (2014); Direct Request (CEACR), Convention No. 100 – Sudan (1999).

تعزيز النهج البناء لعلاقات العمل في الخدمة العامة: أمثلة من الاتفاقات الجماعية

بين النموذجين الطبي والاجتماعي للإعاقة^{١٣٠}. ويضيف الكاتب أن التركيز على قضايا الإعاقة إنما هو وسيلة لإعادة تصور وإعادة تكوين أماكن العمل والعلاقة بين العامل وصاحب العمل وعلاقة العمال وأصحاب العمل بالعمل.

وتلخص الدراسة النهج السائدة على النحو التالي:

وهي تبين تعابير عن قيم مكان العمل، تنظر إلى الإعاقة على أنها ضرر فردي في مكان العمل وشاغل من شواغل الأسرة (صاحب المصنع)، ومسألة تخضع لاستعراض وتوافق مكان العمل (أصحاب المصلحة من المجتمع المحلي)، ومسألة امتثال للقانون (المسؤولون عن الامتثال)، وفرصة لتهيئة موجة جديدة من أماكن العمل التي تشمل الإعاقة باعتبارها مكوناً أساسياً من مكونات برنامج أوسع للتنوع (مثالي)^{١٣١}.

وتوفر اتفاقات جماعية أخرى أمثلة على العديد من هذه النهج، وتكون مختلطة أحياناً. ويعتبر نهج "صاحب المصنع" نهجاً شائعاً جداً ويركز على التعويض عن الإصابات في مكان العمل.

نموذج "أصحاب المصلحة في المجتمع المحلي"

من الأمثلة على هذا النموذج الاتفاق الجماعي الذي يشمل موظفي وزارة المالية في السلفادور؛ وهو ينص على أن تتولى الوزارة مراقبة طرق الحافلات التي توفر النقل بالمجان للموظفين لضمان جملة أمور منها أن يكون الوصول إليها ميسوراً للموظفين المعوقين. ويلزم الاتفاق الجماعي للموظفين العموميين في مالطة، بدوره، صاحب العمل بتقديم "الدعم وتشجيع المبادرات التي ... تعزز قدر الإمكان وضع الموظفين المعوقين وتواصل من خلال ترتيبات معقولة، تسهيل التحاقهم بالخدمة العامة واستفادتهم في إطارها من فرص التقدم الوظيفي. وستسعى الدوائر الحكومية إلى ضمان أن يكون الوصول إلى جميع المباني ميسوراً للموظفين المعوقين". إضافة إلى ذلك، يشير الاتفاق إلى وضع برنامج لدعم الموظفين خاص بالموظفين العموميين "سيوفر الدعم بشأن قضايا الإعاقة النفسية والاجتماعية التي قد تؤثر على الموظفين من خلال تحديد وتلبية احتياجات الموظفين الذين يعانون ... من أي قضية من قضايا الإعاقة الأخرى، وسيوفر تقييماً سرياً وإحالة، فضلاً عن دعم قصير الأجل"^{١٣٢}.

واعتمد الاتفاق الأساسي في السويد نهجاً آخر إزاء هذا النموذج، يتعهد فيه الطرفان بمناقشة: التدابير التي يتعين تنفيذها لتمكين الموظفين ذوي الإعاقة الدائمة أو المؤقتة من أن تُعهد إليهم مسؤولية الاضطلاع بمهام مناسبة أو الاحتفاظ بها؛ التدابير التي يجب تنفيذها من أجل تمكين الأشخاص المعوقين مهنيًا من الحصول على وظيفة في الوكالة؛ التدابير التي يتعين تنفيذها فيما يتعلق بالموظفين الذين يتعاطون المخدرات أو الكحول؛ التدابير التي يتعين تنفيذها من أجل منع المضايقات أو التحرش وتشجيع الإدماج الاجتماعي في مكان العمل؛ الترتيبات اللازمة لتمكين الموظفين من أداء مهام أخرى في الوكالة إذا كانوا يواجهون صعوبة في التكيف مع وضع عمل جديد أو تكنولوجيا جديدة^{١٣٣}.

١٣٠ انظر:

C. Griffin Basas: "A Collective Good: Disability Diversity as a Value in Public Sector Collective Bargaining Agreements", in *St. John's Law Review*, Vol. 87, No. 793 (2013).

١٣١ المرجع نفسه.

١٣٢ انظر:

Malta: Collective Agreement for Employees in the Public Service, Art. 11 Sections Secs. 11.2 and 11.4 ("Improved Conditions").

١٣٣ انظر:

Sweden: Basic Agreement for the Civil Service, Section 25 ("Adaptive measures").

النهج المختلطة

يعتمد الاتفاق الجماعي للخدمة المدنية في الأرجنتين في وقت واحد جميع النهج الواردة في الدراسة. فهو يدعو، من ناحية، إلى أن تتضمن إعلانات الوظائف شروط الوظيفة "النفسية والجسدية"، لتسهيل عملية تقديم الطلبات على المرشحين المعوقين^{١٣٤}، ويشجع، من ناحية أخرى، وضع سياسات محددة واتخاذ إجراءات إيجابية من أجل تحقيق الإدماج الفعال للمعوقين، "وذلك لإتاحة تطوير مسارهم الوظيفي الإداري من خلال توفير الوسائل والظروف اللازمة في مكان العمل لتنفيذ المهام والتدريبات المسندة، والملائمة لتحقيق إمكاناتهم"^{١٣٥}. إضافة إلى ذلك، ينشئ الاتفاق لجاناً مشتركة لتكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة على المستويين المركزي والمحلي، "لتعزيز الامتثال للأحكام السابقة ومبدأ عدم التمييز وتكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة والإجراءات الرامية إلى منع العنف في مكان العمل والقضاء عليه"^{١٣٦}. وتضطلع اللجنة باعتماد السياسات وتعزيز الوعي بالقضايا ذات الصلة ورصد الامتثال، وتمتلك سلطة التحقيق في الشكاوى وإحالتها إلى المسؤولين المعنيين وإلى الآليات العادية لتسوية المنازعات^{١٣٧}. بالإضافة إلى ذلك، ينشئ لجنة استشارية تقنية دائمة تتألف من ممثلين عن المجلس الوطني للمرأة والإدارة الوطنية لإعادة التأهيل ووزارة العمل والعمالة والضمان الاجتماعي^{١٣٨}.

التنسيق بين الاتفاقات والقوانين السارية

نظراً إلى أن القانون يمنح في العادة أصحاب العمل في الخدمة العامة صلاحية التصرف بصفقتهم هذه، فإن القوانين تنص أيضاً على جوانب كثيرة من علاقة الاستخدام. لذا، يمكن أن تشمل الاتفاقات الجماعية إحالات إلى القوانين، كما سبقت مناقشة ذلك في القسم المتعلق بممثلي المفاوضات. وهذا صحيح أيضاً بالنسبة إلى مزايا العمل وشروطه، ويمكن أن تستلزم الاتفاقات الجماعية التنسيق مع هذه القوانين أو اللوائح. وعلى سبيل المثال، ينص الاتفاق الجماعي العام للخدمة العامة في مالطة على أن "المزايا المنصوص عليها في هذا الاتفاق ليست مزايا تضاف إلى أي مزايا مماثلة منصوص عليها قانوناً، أو من خلال سن تشريعات أو على النحو المنصوص عليه في الاتفاق القطاعي المعني خلال فترة صلاحية هذا الاتفاق، شريطة أن يحصل الموظف على المزايا الأصلح له"^{١٣٩}. ومن ناحية أخرى، يحدد الاتفاق الجماعي الذي يشمل موظفي الجامعة الوطنية في كوستاريكا أن من واجب الموظفين الامتثال للقوانين المتعلقة بالسلامة في مكان العمل^{١٤٠}. ويعبر كلا المثالين عن قبول الطرفين لإرادة التشريعية وبتفادي الحاجة إلى العودة إلى مائدة المفاوضات إذا تغيرت القوانين.

١٣٤ المادة ٥٧.

١٣٥ انظر: المادة ١٢٣.

١٣٦ انظر: المادة ١٢٥.

١٣٧ انظر: المادة ١٢٦.

١٣٨ انظر: المادة ١٢٨.

١٣٩ انظر:

Malta: Collective Agreement for the Employees of the Public Service (2011), Section 2.4.

١٤٠ انظر:

Costa Rica: IV Collective Labour Agreement between the National University and the Union of Workers of the National University, Art. 99.

صون الاتفاقات

سنناقش في هذا القسم سبع طرائق لضمان أن تحقق الاتفاقات الجماعية توازناً بين مصالح التخطيط والتكيف والإنصاف، وهي: الصياغة الواضحة للبنود؛ مدة الاتفاقات؛ التنفيذ المشترك للاتفاقات؛ تسوية المشاكل من خلال العمل المتضام؛ حسم الخلافات المتعلقة بتفسيرها أو تطبيقها؛ التزام السلام؛ التعامل مع التغييرات في النتائج المتفاوض عليها. ويمكن أن تساعد هذه الآليات الطرفين في جهودهما الرامية إلى تهيئة بيئة قوامها الثقة المتبادلة، على النحو المحدد في المقدمة.

وضوح الاتفاقات

يعتبر توخي الوضوح في صياغة الاتفاقات علاجاً جزئياً مهماً للخلافات اللاحقة. وينبغي أن يكون الاتفاق سهل القراءة ويعبر بوضوح عن نية الطرفين، ولا يتسبب في إثارة المنازعات. وقد لخصت وثيقة صدرت في عام ١٩٩٠ إحدى التقنيات لتحقيق هذا الغرض على النحو التالي:

ما الذي أعنيه بعبارة "تحسين" الاتفاقات الجماعية؟

أعني صياغة الاتفاقات الجماعية بحيث يمكن فهمها بسهولة أكبر.

أعني التخلص من الأساليب اللغوية غير اللازمة والمهجورة. وأعني تفادي استعمال سبل من العبارات المعقدة.

أعني تفكيك النص:

- إلى جمل قصيرة

- صياغة فقرات منظمة

- إعداد عناوين مفيدة

- تنظيم الوثيقة تنظيماً أفضل

وباختصار، أعني صياغتها مع مراعاة احتياجات القارئ.

وأنا لا أقصد أنه يمكن لكل جلسة من جلسات التفاوض أن تستحدث لغة واضحة ووضوح الشمس. ولا أن المقالات القائمة منذ أمد طويل والتي تحققت بشق الأنفس، أو المقالات التي كانت موضوع القرارات التحكيمية أو القرارات القضائية، يمكن إعادة صياغتها بسهولة.

ولكن ثمة الكثير الذي يمكن عمله دون الخوض في المسائل الحساسة^{١٤١}.

وحتى بعد وضع اللمسات الأخيرة على الاتفاق، توجد عدة طرق لتيسير فهم النص. وتتمثل إحدى الأدوات في استخدام الرسوم التوضيحية فيما يتعلق بالترتيبات المعقدة. وعلى سبيل المثال، يقدم الاتحاد العام لعمال إسبانيا الرسم التالي في موقعه على الإنترنت بغية توضيح أنواع الإجازات مدفوعة الأجر، المعدة في الاتفاق العام الذي يشمل الإدارة العامة:

^{١٤١} انظر:

D. Elliott: "Writing Collective Agreements in Plain Language", paper presented to the 8th Annual Labour Arbitration Conference (1990), p. 4.



المصدر: FSP-UGT. Federación de Servicios Públicos de la Unión General de Trabajadores.

وتتمثل أداة أخرى في نشر أدلة عملية، مماثلة للدليل التالي الوارد في الاتفاق الجماعي الذي يشمل موظفي الجامعات الحكومية في الأندلس في إسبانيا. ويُطابق الدليل المواد مع الأسئلة التي قد تتبادر إلى أذهان الموظفين، دون ترتيبها بحسب صياغتها:

الاتفاق الجماعي لموظفي الجامعات الحكومية في الأندلس - دليل عملي

- ١- من المتأثر؟ المادة ٣
- ٢- ما هو تأثيره؟ المادة ٦
- ٣- كيف يمكنني الحصول على وضع موظف ثابت؟ المادتان ١٨ و ٢٢
- ٤- ما هي إجراءات الترقيات؟ المادة ٢٠
- ٥- كيف يمكنني الحصول على البدائل؟ المادة ٢٤
- ٦- كيف تتم التحويلات؟ المادة ١٩
- ٧- كيف تتم التسويات؟ المادة ٢٦
- ٨- ما هي ساعات عملي؟ المواد ٢٧ و ٢٨ و ٢٩
- ٩- كيف هو العمل في أيام السبت والأحد وأيام العطل مدفوعة الأجر؟ المادة ٣٠
- ١٠- ما هي الإجازات التي يحق لي الحصول عليها؟ المادتان ٣٢ و ٣٣
- ١٠-١ ما هو عدد أيام العطل التي يمكن أن أستفيد منها؟
- ١٠-٢ ما هو عدد الأيام التي يمكنني أن أحصل عليها لحفل زفافي؟
- ١٠-٣ ما هو عدد الأيام التي يمكنني أن أحصل عليها لولادة ابني أو ابنتي؟
- ١٠-٤ ما هو عدد الأيام التي يمكنني أن أحصل عليها في حالة مرض أحد أفراد العائلة أو دخوله المستشفى أو تعرضه لحادث خطير؟
- ١٠-٥ ما هو عدد الأيام التي يمكنني أن أحصل عليها في حالة وفاة أحد أفراد العائلة؟
- ١١- كيف يمكنني طلب إجازة؟ المواد ٣٥ و ٣٦ و ٣٧
- ١٢- ما هي حقوق المرأة خلال فترة الحمل؟ المادة ٤٧
- ١٣- ما هو هيكل المرتبات؟ من المادة ٥١ إلى المادة ٦٣ والمرفق الأول (جدول الأجور)
- ١٤- متى وكيف يمكنني أن أتقاعد؟ المادتان ٦٤ و ٦٥
- ١٥- الضمان الاجتماعي (الإعانات، المعايير، إلخ).
- ١٦- الفئات والمجموعات المهنية (تعريف الوظائف) الملحق الثاني
- ١٧- ما هي قواعد الانضباط؟ الملحق الثالث
- ١٨- الاتفاق المتعلق بعلاوات الأجور فيما يخص ظروف عمل الرتبة: الملحق الخامس
- ١٩- الاتفاق المتعلق بعلاوات الأجور فيما يخص الإنتاجية والتحسينات: الملحق السادس
- ٢٠- ما هو جدول العلاقات الأسرية؟

تعزيز النهج البناء لعلاقات العمل في الخدمة العامة: أمثلة من الاتفاقات الجماعية

ومن الأدوات المماثلة التي يمكن أن تكون مفيدة في الاتفاقات الطويلة للغاية، استخدام فهارس المواضيع الأبجدية، كما هو الحال في الاتفاق الجماعي للقطاع الفرعي للخدمات الصحية ومرافق الدعم في كولومبيا البريطانية (كندا). ويورد هذا الفهرس كل المجالات المشمولة في الاتفاق حسب الترتيب الأبجدي ويحدد الأقسام والصفحات التي تتضمنها.

مدة الاتفاقات

تعتبر المفاوضة الجماعية نشاطاً يستهلك الموارد وينطوي على مخاطر. وما دام الأمر كذلك، فإن الاتفاقات المتفاوض عليها تستفيد من أجل أطول. وقد لاحظت لجنة الخبراء أن الاتفاقات الجماعية "تنص عموماً على مدة تطبيقها أو الطريقة التي يمكن بها إنهاؤها. والأمر متروك إلى الطرفين لتحديد هذه المسائل"^{١٤٢}. وقد تستغرق اتفاقات الاعتراف والاتفاقات الإطارية في كثير من الأحيان مدة زمنية غير محددة، ويمكن إنهاؤها في غضون مهلة معقولة في حالة تغير الظروف. وتشمل بعض الاتفاقات الجماعية بنوداً تسمح بالتجديد التلقائي للعقد، ولكن هذه البنود محل انتقادات واسعة النطاق وينبغي ألا تمنع الأطراف من تكييف شروط الاتفاق مع الظروف الفعلية لمكان العمل. وقد تسمح مدة محدودة للطرفين بتتبع وتوقع بل وربما التأثير في تطورات سوق العمل والاقتصاد الأوسع عندما يتعلق الأمر بالمسائل الجوهرية، ولا سيما الأجور.

ويتمثل أحد السبل لحفز المفاوضة المستمرة في تمديد مدة سريان الاتفاق فقط إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق جديد، لإتاحة الوقت للتفاوض دون ضغوط^{١٤٣}، إما من خلال التجديدات التلقائية ولكن المشروطة أو من خلال الاستعراضات الدورية. وفي إطار النموذج الأول، قد تصل مدة الاتفاقات إلى سنتين أو ثلاث سنوات، ويجري تمديدتها لسنة واحدة في المرة الواحدة ما لم يُقدم أحد الطرفين على إنهاؤها بعد تقديم إخطار بذلك قبل شهرين أو ثلاثة أشهر^{١٤٤}. وفي إطار النموذج الثاني، يمتد العقد لمدة مماثلة، ولكن يمكن مراجعته وتعديله كل عام، للاستجابة للتغيرات أو الخلافات التي قد تنشأ. وتتشارك الحكومة مع ممثلي النقابات في مناقشة جميع التعديلات والإضافات والموافقة عليها^{١٤٥}. وفي بعض هذه الحالات، يتفق الطرفان على عدم نقض الاتفاق.

ويوضح المثالان التاليان النموذج الثاني. فالاتفاق الجماعي الحالي للموظفين العموميين في مالطة، الذي سينتهي سريانه في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٦، ينص على أن المفاوضات بشأن إبرام اتفاق يكون خلفاً لهذا الاتفاق ستبدأ في آذار/ مارس ٢٠١٦، ويمدد فعالية الاتفاق الحالي إلى أن يتم التوقيع على الاتفاق اللاحق^{١٤٦}. وفي فنلندا، يضع الاتفاق العام المتعلق بسياسة الدخل المبرم بين الحكومة وجميع الجهات الفاعلة الاجتماعية والاقتصادية المعنية حدوداً لزيادات مقبولة في الأجور في كل قطاع اقتصادي، بما في ذلك الخدمة الوطنية والقطاع المحلي للخدمات العامة. وتلي ذلك المفاوضات على الأجور. وكنتيجة لذلك، وافقت

^{١٤٢} مكتب العمل الدولي: الدراسة الاستقصائية العامة (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣)، الفقرة ٣٨١.

^{١٤٣} انظر:

Philippines: 4th Collective Negotiation Agreement between the Local Government of Bislig and the Bislig City Employees Association, Article XIX ("Miscellaneous Provisions"), Sections 1 and 3.

^{١٤٤} انظر مثلاً: السويد: الاتفاق الذي يشمل الموظفين في البلديات ومجالس المقاطعات والأقاليم؛ اسبانيا: الاتفاق الجماعي للإدارة الحكومية العامة.

^{١٤٥} انظر مثلاً:

Cuba: Collective Labour Agreement between the Tourism School of the University of Havana and the Union Section of the Tourism School, Art. 1 ("Scope"), and Costa Rica: IV Collective Labour Agreement between the National University and the Union of Workers of the National University, Art. 185.

^{١٤٦} انظر: المادة ٢-٥.

اتحادات نقابات العمال في حزيران/يونيه ٢٠١٥ على تمديد مدة الاتفاق الوطني لعام ٢٠١٣ (الذي يشمل قطاع الحكومة البلدية والمركزية على السواء) بشأن الأجور لسنة أخرى، وقررت أيضاً الإبقاء على آخر زيادات في الأجور في مستوى متدن للغاية، وذلك لتنشيط الاقتصاد الفنلندي^{١٤٧}.

وتعمل الاتفاقات في بيئات دينامية، وبالتالي ينبغي أن تتمتع هي ذاتها بميزات دينامية. وينطبق ذلك بالخصوص إذا كانت فترة صلاحيتها تزيد على سنة واحدة. وتنشأ عدة مواضع خلاف على نحو شبه محتوم خلال فترة سريان أي اتفاق جماعي. ويعتمد النجاح في تنفيذ الاتفاقات والتقييد بها اعتماداً كبيراً على ما إذا كان الطرفان قد أجريا المفاوضات ثم اضطلعاً بالمسؤوليات بحسن نية. ولذا، يوصى بأن تتضمن الاتفاقات أحكاماً تعالج مسائل التنفيذ وتوفر الموارد الكافية للاضطلاع بها. وينبغي أن يُعهد إلى الأفراد وربما اللجان التوجيهية بتنفيذ الالتزامات المعلنة، إلى جانب الاضطلاع بفترات استعراض.

التنفيذ المشترك للاتفاقات

يمكن للاتفاقات الجماعية أن تعزز المخططات التعاونية لعلاقات العمل استناداً إلى سياسة تسوية المشاكل من خلال العمل المتضافر والتعاون على المستويات الوطنية أو الإقليمية أو المحلية، لتحديث الاتفاقات نظراً إلى تغير المطالب. وكثيراً ما تستخدم لجان الرصد أو التشاور المشتركة بين النقابات والإدارة من أجل: تنفيذ أحكام الاتفاق؛ رصد وتقييم هذا التنفيذ؛ تسوية أي منازعات بشأن هذا التنفيذ؛ إجراء مشاورات بشأن السياسات واللوائح المؤسسية المقترحة التي تمس ظروف العمل التي لا يشملها الاتفاق^{١٤٨}. ويمكن إيلاء اهتمام خاص إلى مواضيع محددة، من قبيل العمالة والتدريب المهني.

ولما كان التفاوض مهارة تتطلب نباهة وبنية وقدراً كبيراً من الممارسة، فيمكن للاتفاق الجماعي أن ينص على التدريب المشترك الذي يعزز القدرة على الحفاظ على بيئة تعاونية للتفاوض. وقد يشمل ذلك المتابعة والتدريب المستمرين اللذين يتبحان للمديرين وممثلي نقابات العمال التوصل إلى تفاهم مشترك بشأن أهداف الاتفاق^{١٤٩}. كما يعقد طرفا بعض الاتفاقات اجتماعات تقييم سنوية لتبادل الخبرات فيما يتعلق بتعاونهما ورصد تطبيق الاتفاق واتفاقات التكيف في مختلف المستويات، وهو ما يمكن الجمع بينه وبين دورات التدريب.

تسوية المشاكل من خلال العمل المتضافر

عرض الدليل هذا الموضوع بالإشارة إلى أن تسوية المشاكل من خلال العمل المتضافر "يمكن النظر إليها كبديل للمفاوضة التقليدية أو كبعد للمفاوضة القائمة على

^{١٤٧} انظر:

H. Jokinen: "JHL reaches accord on new collective agreements in Municipal and Central Government sectors", 1 July 2015. Available at: http://www.jhl.fi/portal/en/jhl_info/news/?bid=5369.

^{١٤٨} انظر مثلاً:

Philippines: Collective Agreement NAPOLCOM, Article XII ("Implementing & monitoring scheme"); Collective Negotiation Agreement between Sultan Kudarat State University and Sultan Kudarat Polytechnic State College-Faculty Association (2011-2014), Article XI ("Implementing and Monitoring Scheme"), Section 4; and France: Collective Agreement for the Aid, Company, Care and Home Services Branch (2010), Art. 13.

^{١٤٩} انظر:

Sweden: Basic Agreement for the Civil Service, sec. 11 ("Follow-up and training").

تعزيز النهج البناء لعلاقات العمل في الخدمة العامة: أمثلة من الاتفاقات الجماعية

المصالح. ويكمن الفرق الرئيسي في أن المسؤولين عن تسوية المشاكل يتناولون المسألة بطريقة تعاونية، في حين قد ينصب تركيز المتفاوضين الموضوعيين أكثر على تعزيز مواقفهم. وبعبارة أخرى، يجنح المتفاوضون إلى التناظر، بينما يعمل المسؤولون عن تسوية المشاكل يداً بيد". وتهدف الاتفاقات الجماعية فرصاً عظيمة لتحقيق هذه الأهداف، كما توضح الأمثلة التالية.

فقد أنشأ الاتفاق الجماعي الذي يشمل الموظفين المدنيين في اللجنة الوطنية للشرطة في الفلبين لجنة استشارية مشتركة بين العمال والإدارة لتأمين استمرار التواصل والتشاور والحوار بين الطرفين. واللجنة مكلفة بالاجتماع كل شهرين والبحث عن حل توفيقي بشأن القضايا المتعلقة بتنفيذ الاتفاق وبرامج الإنتاجية، فضلاً عن تقديم المشورة إلى المسؤولين عن تنفيذ شروط وظروف الاستخدام^{١٥٠}.

وهناك مثالان آخران على الاتفاقات التي أنشأت هيئات مماثلة في فروع محددة من الخدمة العامة. فالاتفاقات المفاوضة في مجال التعليم العادي في أستراليا، وفقاً لدراسة حديثة أجرتها منظمة التعليم الدولية، "تتضمن الآن النص على إنشاء لجان استشارية بشأن المدارس ومعاهد التدريب، ... [التي] تجتمع حسب الاقتضاء، وهي مكلفة باستعراض التخطيط والعمليات على الأجل الطويل في المدارس، بما في ذلك حجم الفصول وترتيبات ساعات العمل"^{١٥١}. كما ينشئ الاتفاق الجماعي الذي يشمل موظفي لجنة الكهرباء في المكسيك لجاناً وطنية وإقليمية ومحلية مشتركة معنية بالإنتاجية تتولى وضع السياسات لتنفيذ التزامات صاحب العمل بزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية، وتنفيذ إجراءات العمل الجديدة، والموافقة على إدخال تغييرات على الهياكل التنظيمية والقوى العاملة، ونظم الرصد والترخيص القائم على الإنتاجية، وبرامج تقييم التدريب والأداء، وتعزيز المبادرات الفردية لتحسين الإنتاجية والسلامة^{١٥٢}.

ويمكن للحكومات المحلية أيضاً أن تستفيد من هذه المبادرات المشتركة. وعلى سبيل المثال، يقترح الاتفاق الذي يشمل موظفي مدينة بيزليغ في الفلبين نموذجاً لتمكين الموظفين وتقاسم المسؤوليات والمساءلة بين الحكومة المحلية والنقابة في مجال اتخاذ القرار. وسيتولى الطرفان تنظيم الأنشطة التي تسمح للموظفين بمناقشة برامج المدينة ومشاريعها، وعقد اجتماعات فصلية للموظفين. ويُتوقع أيضاً من ممثلي النقابات أن يشجعوا المشاركة في هذه الاجتماعات ويشاركوا في المداولات بشأن ظروف عمل الموظفين ومزاياهم. وعلى غرار ذلك، سيعمل كلا الطرفين معاً على تعزيز العمل الجماعي والانضباط. وسيضطلعان بمعالجة القضايا التي يثيرها الموظفون ويسعيان معاً إلى تسويتها^{١٥٣}.

كذلك، ينشئ الاتفاق الجماعي العام الذي يشمل موظفي الخدمة المدنية في إسبانيا لجنة مشتركة لرصد الامتثال لأحكامه. ويعمل أعضاء اللجنة المنتخبين من بين موظفي الخدمة المدنية بدوام كامل ويتمتعون بإمكانية الوصول على نحو كامل إلى أماكن العمل في إطار

١٥٠ انظر:

Philippines: Collective Negotiation between the National Police Commission (NAPOLCOM) and the NAPOLCOM Employees Association, Article X ("Labor management consultative committee").

١٥١ انظر:

N. Wintour: Study on Trends in Freedom of Association and Collective Bargaining in the Education Sector since the Financial Crisis, 2008-2013 (Education international, Brussels, 2013), p. 63.

١٥٢ انظر:

México: Collective Labour Agreement between the Federal Electricity Commission and the Single Union of Electrical Workers (2014), Clause No. 24 ("Mixed Productivity Committees").

١٥٣ انظر:

Philippines: 4th Collective Negotiation Agreement between the Local Government of Bislig and the Bislig City Employees Association, Sections 5 to 13.

قانوني. وتملك هذه اللجنة المشتركة سلطة تفسير وإنفاذ أحكام الاتفاق وتقديم مقترحات لفرق المفاوضات ذات المستوى الأرفع وطلب المعلومات عن ظروف العمل والمشاركة في صياغة المعايير العامة لجميع العمليات التي قد تحدث تغييراً على ظروف العمل، بما فيها تغييرات على نظم التصنيف. والأهم من ذلك، أن اللجنة المشتركة يمكنها أن تقوم بتحديث أحكام الاتفاق للتكيف مع أي تغييرات مستمدة من تعديل القوانين أو اللوائح، فضلاً عن توجيه المعلومات عن التغييرات المتوقعة في البرامج والمشاريع التي تنفذها الحكومة. وينشئ الاتفاق لجنة فرعية بشأن المساواة ولجاناً فرعية لكل كيان مشمول، ولكن يمكن للجنة المشتركة أن تنشئ لجاناً فرعية أخرى للاضطلاع بواجبات معينة ومحددة زمنياً^{١٥٤}. وأنشئت هيئات مماثلة في الاتفاقات التي تشمل الموظفين الحكوميين على مستوى الحكومات المحلية والإقليمية في إسبانيا^{١٥٥}، قبل أن يوصي بذلك قانون عام ١٩٧٣ بشأن الاتفاقات الجماعية^{١٥٦}.

وأخيراً، يعتمد الاتفاق الجماعي الأساسي الذي يشمل موظفي الحكومات المحلية في السويد "نهجاً مشتركاً إزاء كيفية تحقيق التعاون وطريقة الجمع بين العمليات الفعالة والحياة العملية المستدامة في السلطات المحلية ومجالس المقاطعات والأقاليم ... لتوفير الإلهام للأفكار والتطبيقات الجديدة"^{١٥٧}. ويرد في الإطار التالي وصف لهذا النظام.

^{١٥٤} انظر:

Spain: III Collective Agreement for the General State Administration (Renewed November 2014).

^{١٥٥} انظر مثلاً:

Spain: Agreement for the "Gran Teatro" Municipal Institute of Performing Arts of Córdoba (2014), Art. 4; I Collective Agreement for the Faculty and Research Personnel with Labour Contracts in the Public Universities of Andalucía; Spain: Collective Agreement for the Personnel of the Consortiums of the Employment, Local and Technological Development of Andalucía, Art. 5.

^{١٥٦} انظر:

F. Cavas Martínez: "Las Comisiones Paritarias y la solución de los conflictos laborales derivados de la interpretación y aplicación del convenio colectivo", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* (2007), p. 68.

^{١٥٧} انظر:

Sweden: Collective agreement between the Federation of Swedish County Councils, the Swedish Association of Local Authorities, and the Employers' Association for Local Federations of Local Authorities and Enterprises (PACTA) and the Swedish Municipal Workers' Union, the General Local Government Operations, Health and Medical Care and Medical Practitioners' branches of the Public Employees Negotiating Council and their affiliated organisations, the Co-operation Council of the Swedish Teacher's Union and the National Union of Teachers, and the Alliance of Professional Associations and its national affiliates, Introduction ("Promoting Collaboration and Points of departure").

نظام التعاون

....

جاء إنشاء نموذج بديل للتفاوض، أي نظام التعاون، نتيجة لغاية/ هدف حددتها على نحو مشترك جميع الأطراف المشاركة في هذا الاتفاق. ويستند هذا النظام إلى الاتفاق على أن جميع الأطراف مترابطة وأنه ستجري مناقشة القضايا وتسويتها من خلال التواصل الواضح داخل مجموعات التعاون على جميع مستويات نظام التعاون. ويستهدف هذا النموذج تحقيق رفاه جميع الأطراف من خلال التعاون على تسوية المشاكل والعمل المشترك والمصالح المشتركة وعن طريق تقييم عملية التعاون.

الاجتماعات في مكان العمل

الفرض من الاجتماعات في مكان العمل هو استحداث منتدى للحوار بين الموظفين والمديرين كي يتسنى لهم العمل معاً على تطوير وتخطيط ومتابعة الأنشطة كل في مجال اختصاصه. وينبغي إدراج الجوانب البيئية المتعلقة بمجالي الصحة والعمل في العمليات. كما ينبغي أن توفر الاجتماعات الشروط المسبقة للتطور الشخصي والمهني وأن توفر المزيد من الفرص الفردية لتقرير المصير وتحمل المسؤولية بالنسبة إلى جميع الموظفين.

ولكي تكون الاجتماعات في مكان العمل فعالة، يجب أن تُعقد بانتظام وأن تشكل جزءاً طبيعياً من العمليات.

مجموعات التعاون

ينبغي أن ترتبط مجموعات التعاون بمستويات اتخاذ القرار في العمليات المعنية وأن تكون متصلة بالهيكل التنفيذي. والهدف من ذلك هو إقامة منتدى للحوار بين أصحاب العمل وممثلي نقابات العمال التي تضطلع فيها الأطراف بمسؤولية مشتركة لإثارة الأسئلة المتعلقة بالتطورات العملية وبيئة الصحة والعمل.

والهدف من ذلك أيضاً هو تيسير المشاركة المتضامنة في عملية التخطيط واتخاذ القرار والسماح بالإشراف على العمليات ومتابعتها. وممثلو أصحاب العمل مسؤولون عن ضمان أن تعالج مجموعات التعاون القضايا قبل اتخاذ القرار. ويمكن معالجة القضايا التي تتطلب تدابير خاصة في شكل مشروع بعد التشاور في إطار مجموعة التعاون. وبعد إجراء المشاورات، يجوز استدعاء متخصص أو مستشار يعمل لصالح الموظفين.

ومجموعة التعاون جزء أساسي من هذا النموذج. وهي تتألف من أصحاب العمل وممثلي نقابات العمال وتشكل الوسيلة التي تضطلع من خلالها جميع الأطراف بمناقشة وتسوية القضايا السياسية المتعلقة بالتطورات العملية وبيئة الصحة والعمل، قبل اتخاذ القرارات. ومجموعة التعاون هي المسؤولة عن إجراء المشاورات عند الحاجة، ويجوز لها أن تستدعي مستشاراً متخصصاً. كما أنها تخطط وترصد وتقدم المعلومات والتدريب بشأن الظروف البيئية فيما يتعلق بالصحة والعمل.

القرارات المتخذة بالتعاون

صاحب العمل هو المسؤول عن اتخاذ وتنفيذ القرارات بشأن جميع المسائل المتعلقة بالعمليات.

وينبغي التوصل إلى اتفاق بشأن طريقة العمل المطبقة في الاجتماعات المعقودة في مكان العمل وفي مجموعات التعاون من خلال التشاور قبل اتخاذ القرارات.

ويعزز هذا البند الحاجة إلى تسوية القضايا، والتوصل إلى اتفاقات واتخاذ القرارات على نحو تعاوني فيما بين جميع الأطراف، وذلك بالاستفادة من الاجتماعات في مكان العمل ومجموعات التعاون والمشاورات.

التعاون التنظيمي والإداري

إن تحديد شكل وبنية العمل بشأن بيئة العمل هو مهمة تُنفذ في إطار نظام التعاون. ويتولى صاحب العمل اتخاذ القرارات بشأن الأهداف والوسائل والتوزيع والصلاحيات والموارد، ولكن عليه أن يراعي مقاصد نظام التعاون والتشريعات والاتفاقات ذات الصلة.

تسوية الاختلافات في تفسير الاتفاقات أو تطبيقها

إلى جانب الحل الاستباقي للاختلافات في التفسير، يجوز أن تتدخل الهيئات المشار إليها آنفاً في النزاعات الناشئة عن مثل تلك الاختلافات، مما يسمح بالإبقاء على ثقة الطرفين. والنزاعات حول الحقوق الفردية ليست مشمولة بالاتفاقية رقم ١٥١ بل بالمادة ٦ من توصية الاتفاقات الجماعية، ١٩٥١ (رقم ٩١) وتوصية بحث الشكاوى، ١٩٦٧ (رقم ١٣٠) والمادة ٨ من توصية المفاوضة الجماعية، ١٩٨١ (رقم ١٦٣).

وتنادي التوصية رقم ١٣٠ المشار إليها أعلاه بمشاركة العمال وأصحاب العمل على قدم المساواة في نظم تسوية النزاعات باعتبارها حجر الأساس في إدارتها السديدة. ووجد هذا البحث أمثلة عن اتفاقات ترسي لجاناً مشتركة من أجل تفسير الاتفاق وتوسعي إلى حل النزاعات الجماعية المرتبطة بتفسير الطرفين في الاتفاق،^{١٥٨} والتي تعتبر نزاعات بشأن الحقوق.^{١٥٩} ولا بد لقواعد اللجان من أن تستند إلى نص الاتفاقات. وترسي بعض هذه الاتفاقات ما يلي:

- تمثيل متساوٍ للنقابات وأصحاب العمل في اللجان؛
- اختصاصات الأعضاء وأدوارهم وامتيازاتهم وقواعد سلوكهم؛
- التسهيلات المقدمة للجان في سير أعمالها؛
- المهل الزمنية المتاحة أمام الطرفين لتقديم الشكاوى والرد عليها؛
- الشخص المؤهل/ الأشخاص المؤهلون لتقديمها واستلامها؛
- أثر القرار النهائي (مثلاً، يمكن أن يشكل القرار جزءاً من الاتفاق الجماعي لإحالة مستقبلية أو يحل فقط المسألة المحددة المعروضة).

كما ينص الاتفاق الجماعي لموظفي جامعة كوستاريكا الوطنية على أن استنتاجات اللجنة سوف تنشر في جريدة الجامعة أو ضمن آلية داخلية أخرى للتواصل.^{١٦٠}

^{١٥٨} انظر مثلاً:

Benin: Collective Labour Agreement regarding the General Regulations and Personnel Statutes of the National Centre of Road Security (2012); Costa Rica: IV Collective Labour Agreement between the National University and the Union of Workers of the National University, Chapter IV ("Labour Relations Board") ; Niger: Interprofessional Collective Agreement (1972), Art. 71, signed *inter alia* by the representatives of the contractual personnel in public administration; Senegal: Interprofessional Collective Agreement (1982); Togo: Interprofessional Collective Agreement (2011).

^{١٥٩} انظر: لجنة الخبراء المعنية بتطبيق الاتفاقيات والتوصيات (٢٠١٣)، الفقرات ٤١٣-٤٢٥.

^{١٦٠} انظر:

Costa Rica: IV Collective Labour Agreement between the National University and the Union of Workers of the National University, Art. 86 (b).

واتفقت مدينة بيسلينغ (الفلبين) ونقابة المستخدمين معاً على صياغة آلية الشكاوى وتنفيذها، تمشياً مع إرشادات الحكومة الوطنية.^{١٦١} وبعض الاتفاقات الأخرى التي تغطي عدة منشآت، ترسي لجاناً مشتركة في كل منشأة، قد تحاول الوصول إلى اتفاق على حل النزاعات بشأن الحقوق الجماعية ورفع النزاعات غير المحلولة إلى هيئة التفاوض العليا أو الهيئة الوطنية المناسبة المعنية بتسوية النزاعات.^{١٦٢} وإذا كانت اللجنة تتمتع بصلاحيات البت في النزاع، قد يستلزم اتفاق بعينه: أغلبية ممثلي كل طرف من الطرفين؛ يلجأ إلى التحكيم في حال تعادل الأصوات؛ يلجأ إلى عملية النقض أمام هيئة عليا.^{١٦٣} وبغية إنجاح العملية، قد يلتزم الطرفان خطياً بتوفير التدريب على استخدام آلية الشكاوى وضمان إيصال هذا الإجراء إلى المستخدمين.

ويجوز للاتفاقات الجماعية أن ترسي أيضاً قواعد بشأن معالجة الشكاوى وأن توفر جهود التوفيق السابقة من خلال تنظيم اجتماعات غير رسمية على أقرب مستوى من الإشكال، ضامنة في الوقت نفسه حق المساعدة من جانب النقابة. وعند نشوب خلاف، يتفق الطرفان في خدمات الإطفاء والإنقاذ التابعة للسلطة المحلية البريطانية على إمكانية إحالة الشكاوى إلى التحكيم فقط بعد استنفاد الآليات المتاحة أمام الدوائر المختصة ضمن كيان التوظيف، بما في ذلك إجراء مناقشة أولية بين المتظلم وهيئة الإشراف المباشرة؛ وفي خطوات لاحقة، يكون للمتظلم الحق في أن تمثله النقابة أو مستخدم زميل.^{١٦٤} وفيما يتعلق بشكاوى التمييز أو التحرش أو غير ذلك من المسائل الحساسة، "يلزم إجراء جلسة استماع مستفيضة على مستوى مديري الهيئة المستخدمة... حيث يقومون على السواء بتقدير الأهمية العامة ومدلول المسألة ويتمتعون بالسلطة اللازمة لمعالجتها."

^{١٦١} انظر:

Philippines: 4th Collective Negotiation Agreement between the Local Government of Bislig and the Bislig City Employees Association, referring to the Presidential Decree No. 807 and the implementing Rules of Executive Order No. 180.

^{١٦٢} انظر مثلاً:

Benin: Collective Labour Agreement regarding the General Regulations and Personnel Statutes of the National Centre of Road Security (2012), Article 89 ("Pré-conciliation").

^{١٦٣} انظر مثلاً:

Costa Rica: IV Collective Labour Agreement between the National University and the Union of Workers of the National University, Art. 87, and Philippines: 4th Collective Negotiation Agreement between the Local Government of Bislig and the Bislig City Employees Association, Art. XIII (1); and Sweden: Basic Agreement for the Civil Service, Section 6 ("Disputes concerning interpretation of the adjustment agreement - legal disputes").

^{١٦٤} انظر مثلاً:

UK: National Joint Council for Local Authority Fire and Rescue Services, Scheme of Conditions of Service, Sixth Edition 2004 (updated 2009), Section 6A ("Grievances"). This procedure is consistent with Part III of Recommendation No. 130.

ويوفر الإطار التالي مثالين على آليات بحث الشكاوى.

اتفاق صناعي بين حكومة جزر البهاما ونقابة موظفي الخدمة العامة في جزر البهاما (٢٠١٢)

المادة ٩ - الشكاوى والتظلمات

٢-٩ المرحلة الأولى: يقوم ممثل عن النقابة أو المتظلم أولاً بمناقشة التظلم مع المشرف المباشر. ويُمنح المشرف خمسة (٥) أيام عمل لإعطاء رده الرسمي.

٣-٩ المرحلة الثانية: في حال عدم التوصل إلى حل مرضٍ، يمكن أن تطلب النقابة في غضون ثلاثة (٣) أيام عمل بعد استلام الرد، أن تجتمع مع رئيس الدائرة (كما هو محدد في القسم الثاني من تفويض السلطات في لجنة الخدمة العامة (أمر وزاري)). (تلي ذلك تفاصيل الطلب). ويؤكد قرار ممثلي أصحاب العمل بواسطة كتاب خطي يُرسل إلى النقابة في غضون خمسة (٥) أيام عمل من تنظيم آخر اجتماع من الاجتماعات المذكورة.

٤-٩ المرحلة الثالثة: في حال عدم التوصل إلى حل المسألة على نحو مرضٍ، يمكن أن تطلب النقابة من المكتب المسؤول عن العلاقات الصناعية، في غضون خمسة (٥) أيام عمل من استلام هذا القرار، أن ينظم اجتماعاً مع نائب الأمين العام في مهلة يومية عمل (٢) لمناقشة المسألة على نحو مستفيض.

لا يتجاوز عدد ممثلي النقابة وممثلي صاحب العمل ستة (٦) أشخاص عن كل طرف. ويجري تأكيد القرار النهائي لصاحب العمل بكتاب خطي يرسل إلى النقابة في غضون يومي عمل (٢) من تنظيم آخر اجتماع من الاجتماعات المذكورة.

وبغض النظر عن الإجراء المشار إليه أعلاه، لكل مستخدم اتخاذ بحقه إجراء تأديبي حق الطعن أمام الأمانة الدائمة. [ملاحظة: يتوقف الإجراء البديل على ما يختاره المتظلم]

٥-٩ المرحلة الرابعة: في حال عدم التوصل إلى حل المسألة على نحو مرضٍ، يمكن أن تتخذ النقابة خطوات تتمشى مع ما هو متاح في أحكام قانون العلاقات الصناعية [الفصل ٣٢١ و/ أو اللجوء إلى أي تشريعات لاحقة أو لوائح صادرة عن لجنة الخدمة العامة.

[يحيل الجزء الأخير إلى القسم السادس من قانون العلاقات الصناعية، الفصل ٣٢١، الذي يتيح أمام أي من الطرفين أو المستخدم إحالة النزاع إلى الوزير المختص بالعلاقات الصناعية والذي يمكنه إما (١) أن يحيل المسألة إلى الهيئة المعنية بحل النزاعات أو (٢) أن يسعى إلى التوفيق بين طرفي النزاع. وفيما يتعلق بالخدمات الأساسية أو في حال عدم التمكن من حل النزاع، يجوز للوزير أن يحيل النزاع إلى المحكمة الصناعية.]

...

المادة ٤٢ - السلطة الملزمة والتفسير

٢-٤٢: يجوز لصاحب العمل أو النقابة إحالة أي مسألة أو خلاف ناجم عن تفسير أحكام هذا الاتفاق أو تطبيقها، أمام المحكمة الصناعية للبت فيها بشكل نهائي.

كندا: الاتفاق الجماعي الخاص بالموظفين المهنيين بين حكومة كيبيك ونقابة موظفي الخدمة العامة (الفترة ٢٠١٠-٢٠١٥)، المادة ٩-١

الغرض من الفصل ٩ من هذا الاتفاق هو حل سوء التفاهم المتعلق بتفسير وتطبيق الاتفاق والحد من أوجه النزاع وتوفير المجال ليعرب كل طرف عن وجهات نظره وتسريع عملية حل النزاع.

معالجة التظلمات الجماعية

بغية حل نزاع بعينه، يتعين على المستخدمين تقديم تظلم أمام مديرية العلاقات الصناعية التابعة لأمانة مجلس الخزينة، التي تقوم مقام ممثل عن أصحاب العمل مخول للبت في التظلمات. ولا تكون قراراتها ملزمة إلا فيما يتعلق باتفاق العمال. والخطوات التالية هي الإلزامية:

(أ) - يلتقي الطرفان لتبادل المعلومات المتعلقة بموقف كل منهما.

(ب) - تقرر الدائرة ما إذا كانت ستقبل سبيل الانتصاف الذي يقترحه المتظلم.

(ج) - ما أن تجري معالجة التظلم وحله، تؤكد النقابة ما إذا كانت ستقوم بسحب الشكاوى.

(د) - في حال لم تعط مديرية العلاقات الصناعية ردها في الوقت المحدد، لا ينعقد الاجتماع المزمع عقده لتبادل المعلومات.

وفي حال تعذر على القرار تلبية مصالح المستخدمين، يمكنهم اختيار إحالة المسألة أمام التحكيم.

كندا: الاتفاق الجماعي الخاص بالموظفين المهنيين بين حكومة كيبيك ونقابة موظفي الخدمة العامة (الفترة ٢٠١٠-٢٠١٥)

معالجة التظلمات الفردية

ينبغي لفرادى المستخدمين أن يقدموا أي تظلم إلى المشرفين المباشرين في غضون ٣٠ يوماً من بداية النزاع. ويشجع الطرفان كل مستخدم على التماس المساعدة من ممثل للنقابة خلال العملية كما يشجعان المشرفين على الحصول على المعلومات الكافية لحل النزاع. وينبغي أن يجتمع ممثلو النقابة وأصحاب العمل لمناقشة التظلم في غضون ١٨٠ يوماً وتبادل كافة المعلومات والوثائق ذات الصلة التي يمكن أن تقضي إلى فهم متبادل لمواقف الطرفين وتمكينهما من إيجاد حلول ممكنة.

ويمكن أن تطلب النقابة تحكيمياً في غضون سبعة أيام إذا لم تكن راضية عن قرار ممثل صاحب العمل أو إذا مرَّ ١٨٠ يوماً من دون تنظيم اجتماع أو اتخاذ قرار، من خلال تبليغ ممثل صاحب العمل وكتاب المحاضر لدى محكمة التحكيم. ويجب أن يقدم المتظلم موجزاً عن الوقائع وأية اعتراضات أولية وأي مسائل أخرى تتصل بالحقوق وينبغي مناقشتها، وأن يرفق به نسخاً عن البراهين التي ينوي تقديمها.

ويقوم الاتفاق الجماعي متعدد أصحاب المصلحة والذي يشمل العاملين في القضاء الفنزوالي، بدوره، بإرساء مرحلة توفيق أولية مفصلة يستهلها مكتب الموارد البشرية التابع لصاحب العمل المعني. ويشترط الاتفاق أن يضم الطلب: قائمة من المسائل ويضع مهلة زمنية من عشرة أيام لمعالجتها؛ مجموعة تتراوح بين خمسة وأثني عشر اجتماعاً للتوفيق، على ألا يفصل بين اجتماعين أكثر من أسبوع؛ إمكانية الإعفاء في حال لم يُعقد اجتماع واحد في غضون عشرة أيام. وفي حال تعذر التوفيق، يمكن أن يختار الطرفان اللجوء إلى وزارة العدل أو الهيئات القضائية أو عملية وساطة أو تحكيم طوعي بموجب القانون، باتباع إجراء يضم التفاصيل نفسها. وتلتزم النقابات بأن توفر الحد الأدنى من الخدمات الضرورية حتى في حالة تعذر حل النزاعات من خلال هذه الطرائق.^{١٦٥} كما يضع الاتفاق الجماعي الذي يشمل الموظفين الحكوميين الإسبان، أمام الطرفين خيار إحالة التظلم إلى وسيط أو إلى المحاكم، ففي حال فشلت جهود التوفيق الإلزامية التي تبذلها اللجنة المشار إليها أعلاه.^{١٦٦}

ويوفر الاتفاق الجماعي الذي يشمل قطاع الصحة في كيبيك جدولاً زمنياً مماثلاً لمعالجة التظلمات، غير أن الإجراء يختلف. ففي حال لم يتفق الطرفان على تعيين وسيط، يخضع التظلم إلى تحكيم عادي أو موجز، بحسب الموضوع. ويمكن للطرفين المحليين بدورهما أن يتفاوضا بشأن الطرائق المحددة للوساطة. ويتقاسم الطرفان نفقات الوساطة ولا يمكن الاستعانة بالمقترحات المتبادلة أثناء الوساطة، خلال جلسات استماع التحكيم.^{١٦٧} وعلى نقيض ذلك، فإن الاتفاق الجماعي الذي يشمل العاملين الآخرين في الخدمة العامة في كيبيك، يشترط أن تتسلم دائرة التحكيم نسخاً عن كافة التظلمات، ويرسي وساطة رسمية أكثر بحيث

^{١٦٥} انظر:

Venezuela: Collective Agreement for Judicial Workers between the Executive Directorate of the Magistracy, the Regional Administrative Office, the Public Defender Unit, the Inspectorate General of Courts and the National Judicial School (Employer) and the Union Organizations of Workers (2011), Clause 3 (“Procedure for the resolution of differences and conflicts”)

^{١٦٦} انظر:

Spain: Collective Agreement for the General State Administration, Sec. 92.1 (“Resolution of collective disputes”).

^{١٦٧} انظر:

Canada: Convention Collective, Federation Interprofessionnelle de la Santé de Quebec, Sections 11-31 to 11-37 (“Mediation”).

يقدم الوسيط إلى الطرفين خطياً تقريراً واستنتاجات بشأنها.^{١٦٨} والاتفاق المقابل له في إسبانيا يفوض الوسطاء المختارين بشكل مشترك بتقديم توصيات خطية ولكنه يتطلب أيضاً من أي طرف يتراجع عن اتباع هذه التوصيات أن يبرر الرفض خطياً.^{١٦٩}

ويسمح اتفاق قطاع الصحة في كيبك لكل طرف إيداع كتاب للتحكيم من خلال إبلاغ الطرف الآخر، في حال لم يتفق الطرفان خلال الخطوات السابقة أو إذا اتفق الاثنان على عدم اللجوء إلى التوفيق. وعلى الطرف المودع للشكوى أن يقترح اسم محكم وعلى المدعى عليه أن يوافق عليه أو أن يقترح بديلاً عنه؛ وإذا لم يتفق الطرفان على اسم معين، يمكن لأي من الطرفين أن يطلب من الوزير المسؤول عن تطبيق قانون العمل أن يعين محكماً. غير أنه يمكن للطرفين، على المستوى المحلي، أن يشتركا في إعداد قائمة المحكمين الذين سيقدمون خدماتهم خلال مدة سريان الاتفاق. وفي كلا الحالتين، يمكن أن يتفق الطرفان على تعيين مستشارين لمساعدة المحكم على نفقتهما الخاصة، وفي حال تغيب أحد المستشارين عن الحضور بدون مبرر، فإن ذلك لا يؤخر مجرى العملية. وتجري جلسة الاستماع الأولى في مكان العمل الذي أودعت فيه الشكوى، إلا إذا تبين عدم التمكن من القيام بذلك لعدم توفر المرفق الملائم، في غضون ٣٠ يوماً من تعيين المحكم.

وعندما تتعلق التظلمات بالإيقاف التأديبي أو التسريح أو التمييز أو التحرش، يتعين على الطرفين أن ينظما لقاءً هاتفياً تحضيرياً مع المحكم لمناقشة الإجراء والبراهين والشهود وشهادة الخبراء ومدة الجلسة وغير ذلك من العناصر الرسمية للجلسة بغرض تسريع الإجراء. وفي هذه الحالات، يجوز للمحكم أن يبقى على إجراء صاحب العمل أو يعدله أو يعيد المتظلم إلى موقعه، ويمكن كذلك أن يتمتع بأي صلاحيات أخرى يمنحها إياها قانون العمل. إلى جانب ذلك، يمكن رفع التظلم المحلي إلى مستوى المقاطعات، وفي هذه الحالة ينطبق الحكم على كافة أماكن العمل التي يشملها التظلم في كافة أنحاء كيبك.^{١٧٠}

وأخيراً، يجدر التوضيح بأن آليات التظلم لا تقتصر بالضرورة على شكاوى المستخدمين ضد صاحب العمل، بل يمكنها أن تشمل أيضاً النزاعات القائمة بين النقابات^{١٧١} والتظلمات المودعة من جانب صاحب العمل.^{١٧٢} ويتوخى من ذلك توفير حيز لتسوية الخلافات الدائرة داخل مكان العمل على مختلف المستويات.

^{١٦٨} انظر:

Canada: Collective Agreement of professional Staff, between the Government of Quebec and the Union of Public Service Workers (2010-15), Secs. 9-1.17 and 9-2.09 (“Médiation”).

^{١٦٩} انظر:

Spain: Convenio Colectivo de la Administración General del Estado, Sec. 92.1 (“Resolution of collective disputes”).

^{١٧٠} انظر:

Canada: Collective Agreement of professional Staff, between the Government of Quebec and the Union of Public Service Workers (2010-15), Art. 9-2.00 (“Arbitration”).

^{١٧١} انظر مثلاً:

Philippines: 4th Collective Negotiation Agreement between the Local Government of Bislig and the Bislig City Employees Association.

^{١٧٢} انظر مثلاً:

the Industrial Agreement between the Government of Bahamas and BPSU, Art. 6. In this case, the grievance must be filed with the union before proceeding to arbitration

الالتزام بحفظ السلم

يشكل الالتزام بحفظ السلم أحد الشروط الرئيسية التي يمكن أن يتفق عليها الطرفان للسماح للمفاوضة الجماعية بتحديد شروط وظروف الاستخدام في القطاع العام.

ولا ترسي جميع الاتفاقات الجماعية التزامات حفظ السلم، لأنّ البلدان تختلف من حيث تعاطيها مع الحق في الإضراب؛ فهناك بلدان، من قبيل فنزويلا، ترى أنّه من غير الممكن التنازل عن هذا الحق، في حين ترى بلدان أخرى من قبيل إسبانيا أنّ التزام حفظ السلم ملازم لكل اتفاق جماعي. غير أنّ بلداناً أخرى ترى أنّه ينبغي أن تبقى إرادة الأطراف آلية الإشراف الوحيدة. وعليه، تعالج الاتفاقات الجماعية المسألة بثتى الطرق.

ويلزم هذا التدبير طرفي المفاوضة معاً بغية تجنب الإضرابات في سياقين هما:

"١" خلال عملية إعداد الاتفاق، حيث تنشأ نزاعات المصالح عادة (نزاعات اقتصادية).

على سبيل المثال، قد يلتزم الطرفان "بحل النزاعات من خلال مفاوضة ودية، على أن يضمن كلا الطرفين استمرارية العمل لحين مناقشة وتسوية جميع النقاط موضع النزاع."^{١٧٣} وينبغي للطرفين أقله أن يتبعا توصية التوفيق والتحكيم الاختباريين، ١٩٥١ (رقم ٩٢) الصادرة عن منظمة العمل الدولية وأن يلتزما بعدم المشاركة في إجراءات صناعية في الوقت الذي يكونان فيه مشاركين طوعاً في عملية التوفيق أو الوساطة. وتشترط بعض الاتفاقات إخطاراً خطياً عندما يرى الطرف أن عملية الوساطة انتهت. وينص اتفاق سويدي على أنّ الطرفين لا يشاركان في إجراءات صناعية في المنشآت إلا حيثما يحصل النزاع؛ ولا يجوز لغير العمال المتأثرين بالنزاع المشاركة في الإجراء؛ وينبغي أن يظهر الطرفان حسن النية عند التفاوض قبل استهلال الإجراء.^{١٧٤}

"٢" بعد توقيع الاتفاق، في حال اختلف الطرفان على تفسير وتطبيق الاتفاق المبرم (النزاعات على الحقوق) أو إذا رغب أحد الطرفين في التماس المزيد من المطالبات الاقتصادية بسبب تغير الظروف بغض النظر عن وجود اتفاق جماعي (النزاعات على المصالح)، يلتزم الطرفان في اتفاقات جماعية عديدة بعدم المشاركة في توقف العمل خلال فترة سريان الاتفاقات. غير أنّ هذه المقاربة تختلف وفقاً للظروف الوطنية.

على سبيل المثال، إنّ الاتفاقات التي تشمل موظفي لجنة كولومبيا البريطانية لإدارة الإسكان وموظفي الحكومة الفنلندية، تلزم بكل بساطة الطرفين بالامتناع عن اتخاذ أي إجراء صناعي خلال فترة سريان الاتفاق.^{١٧٥} أضف إلى أنّ الاتفاق الجماعي الذي يشمل المحامين المستخدمين لدى صندوق التعويضات عن حوادث وأمراض مكان العمل في بورتوريكو، يتضمن التزاماً متبادلاً لتوجيه جميع النزاعات من خلال الآليات القائمة، إلى جانب عدة تدابير أخرى لضمان السلم في مجال العمل. يوافق صاحب العمل على عدم إجراء تعاقد من الباطن

^{١٧٣} انظر:

Philippines: 4th Collective Negotiation Agreement between the Local Government of Bislig and the Bislig City Employees Association, Art. V. ("Grievance and Machinery").

^{١٧٤} انظر: Sweden: Main Municipal Agreement (1999), Ch. V ("Industrial Action").

^{١٧٥} انظر:

Canada: Collective Agreement between the B.C. Housing Management Commission (Administrative/Clerical Division) and the B.C. Government and Service Employees' Union (BCGEU), Sec. 1.9 ("No Interruption of Work During Agreement"); Finland: General Collective Agreement for Government (2010, updated 2012), Sec. 57 ("Industrial Peace").

لعمل يؤديه أعضاء النقابات وعدم تغيير ظروف العمل على امتداد فترة الاتفاق. وتوافق النقابة على اتخاذ ما يلزم من تدابير لوضع حد لأية إضرابات أو إغلاقات غير مرخص لها.^{١٧٦} وتقوم عدة اتفاقات للخدمة العامة في إسبانيا، بدورها، بتحديد أنّ الاتفاقات تبقى سارية لحين نقضها ولا تشمل بنوداً صريحة بشأن التزام حفظ السلم. غير أنّ الطرفين يوافقان على أنّ التزام حفظ السلم لن يلزمهما بعد انقضاء الاتفاق لأنّ أحد الطرفين نقضه.^{١٧٧}

وفي فنلندا، تميّز الاتفاقات بين فئات المستخدمين، كما يتبين من الأمثلة التالية.

اتفاق جماعي محدد لصالح الموظفين الحكوميين والمستخدمين بموجب عقد في فنلندا (٢٠٠٦)

الفقرة ٤: الالتزام بحفظ السلم الصناعي

الاتفاق الجماعي لصالح الموظفين الحكوميين

طوال مدة سريان هذا الاتفاق، لا يُسمح لأي طرف في الاتفاق بالمشاركة في إجراء صناعي بشأن المسائل المتعلقة بمدة الاتفاق ومضمونه، أو بهدف إبرام اتفاق جديد قبل انتهاء سريان الاتفاق القائم. ويجب تسوية النزاعات على نحو ما ينص عليه العقد، وليس من خلال اتخاذ إجراء صناعي. بالإضافة إلى ذلك، يصبح أي عضو نقابي وقع على هذا الاتفاق ملزماً بضمان عدم انتهاك الجمعيات الفرعية أو الموظفين المشمولين بهذا الاتفاق لالتزام حفظ السلم أو لأية أحكام أخرى من الاتفاق. ويعني هذا الالتزام أنه يتعين على النقابات ألا تدعم إجراء صناعياً معرقلاً أو أن تؤثر بشكل أو بآخر في هذا الإجراء، لا بل هي ملزمة بالسعي إلى الحؤول دون حدوثه.

الاتفاق الجماعي لصالح المستخدمين بموجب عقد

طيلة مدة سريان هذا الاتفاق، لا يُسمح بالقيام بإضرابات أو إغلاقات أو أية إجراءات مشابهة لها وموجهة ضد هذا الاتفاق أو الأحكام الواردة في الملاحق أو هادفة إلى تغيير هذا الاتفاق أو الأحكام الواردة في الملاحق.

الاتفاق الجماعي بشأن تعويض تكاليف السفر (٢٠١٤)

المادة ٢٣ - السلم الصناعي

الموظفون الحكوميون

خلال فترة سريان هذا الاتفاق، يتعين ألا يلجأ الأشخاص الملزمون به إلى أي إجراء صناعي بغرض تسوية النزاعات المتعلقة بصلاحيّة هذا الاتفاق أو كيفية تطبيقه أو مضمونه الفعلي أو المطالبات المستندة إليه، أو بغرض تعديل الاتفاق النافذ أو العمل على إبرام اتفاق جديد. بالإضافة إلى ذلك، تضطلع الجمعيات الملزمة بهذا الاتفاق بمسؤولية التأكد من أنّ الجمعيات التابعة لها والموظفين الحكوميين المعنيين لا يخالفون التزام حفظ السلم الصناعي الوارد في الفقرة السابقة، ولا يخلون ببند العقد. والالتزام بالجمعيات المعنية يعني أيضاً أنه يجب ألا تدعم أو تقدم يد العون إلى إجراء صناعي محظور وألا تروج لمثل هذا الإجراء بطريقة أخرى. بل على العكس، يتعين على الجمعيات أن تبذل قصارى جهدها لوضع حد لهذا الإجراء الصناعي.

المستخدمون

خلال فترة سريان هذا الاتفاق الجماعي، من المحظور القيام بالإضرابات والإغلاقات وغيرها من الإجراءات الصناعية المماثلة المتخذة ضد أحكام هذا الاتفاق أو بغرض تعديله.

^{١٧٦} انظر:

Puerto Rico: Collective Agreement, State Insurance Fund Corporation and State Insurance Fund Corporation Lawyers Union, Art. 54 (“No strike, no lockout and maintenance of working conditions clause”).

^{١٧٧} انظر مثلاً:

Spain: II State Collective Agreement for Juvenile Rehabilitation and Protection of Minors, Art. 7 (“Denunciation and Extension”).

مواجهة التغيير في النتائج المتفاوض بشأنها

يشير الدليل إلى أن "التكنولوجيات الجديدة والاحتياجات الاجتماعية الجديدة والاحتياجات القديمة غير الملباة وتوقعات الناس المتطورة - على سبيل المثال لا الحصر- تعني أن تنظيم العمل في كافة الإدارات العامة عبارة عن مسعى متواصل. فشروط وظروف العمل وبالتالي علاقات الاستخدام يمكنها أن تتغير باستمرار." وقد حددت لجنة الخبراء المفاوضة الجماعية باعتبارها "أداة فعالة من شأنها أن تسهل التكيف مع التغيير الاقتصادي والتكنولوجي ومع الاحتياجات المتغيرة للتنظيم الإداري، وغالباً ما يكون ذلك رداً على طلبات من المجتمع"^{١٧٨} وعلى غرار ما ورد في القسم السابق، شكلت اللجان التشاورية الدائمة الآلية المفضلة لتحقيق هذا الغرض. ويتمثل الاختلاف الرئيسي في أن الأمثلة السابقة تناولت مقترحات الأطراف للتكيف مع المقترحات الجديدة، في حين تتناول المقترحات التالية ظروف العمل المتغيرة التي أفرزتها مبادرات أصحاب العمل من أجل إدماج تكنولوجيات جديدة. وتعتبر ظروف العمل هذه عموماً على أنها مسائل إلزامية للتفاوض.

وفي حين يتمتع صاحب العمل بصلاحيات اتخاذ التدابير للتكيف مع التغييرات في التكنولوجيا ومع النماذج المتطورة في تقديم الخدمات، غالباً ما يكون تأثير هذه التغييرات على ظروف العمل غير المشمولة بالاتفاق، عرضة لمشاورات مجدية بناءً على طلب أحد الطرفين على أن يقوم الطرفان بتحديد نطاق تطبيقها.^{١٧٩} ويجوز أن ترسم الاتفاقات معالم مثل هذه الصلاحية من خلال تحديد الظروف التي ينبغي لصاحب العمل أن يتفاوض بموجبها مع النقابة، بالإضافة إلى تحديد المنتدى الملائم لإجراء مثل هذه المفاوضات وغيرها من الترتيبات: ففي الإدارة العامة الإسبانية، مثلاً، تجري المفاوضات في لجنة متخصصة وفي غضون خمسة عشر يوماً من تقديم المقترح بشأن التغيير، في حال كانت تؤثر على ظروف العمل الفردية. أما إذا كانت تؤثر على ظروف العمل الجماعية، يجري صاحب العمل مفاوضات على نحو ما يحدده القانون ويبلغها لكل الجهات المعنية في غضون ٣٠ يوماً على الأقل قبل التنفيذ.^{١٨٠} وينص الاتفاق في جزر البهاما على أن قيام أي من الطرفين بالتبليغ بتغيير مزعم إجراؤه على ظروف العمل، من شأنه أن يحفز تبادلاً للمقترحات وللمقترحات المعاكسة يكون محدداً زمنياً، تتبعه تسوية النزاع من جانب الوزير المسؤول عن العلاقات الصناعية في حال الوصول إلى طريق مسدود.^{١٨١} كما يتضمن اتفاق الخدمة العامة الأيرلندي لعام ٢٠١٥ التزاماً بالتغييرات المتفاوض بشأنها وبعرض أية خلافات على لجنة علاقات الاستخدام، وعند الضرورة، على محكمة العمل أو على آلية أخرى متفق عليها، كحل بديل.^{١٨٢}

^{١٧٨} مكتب العمل الدولي: الدراسة الاستقصائية العامة (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣)، الفقرة ٢٢٧.

^{١٧٩} انظر مثلاً:

Canada: Collective Agreement between the Treasury Board and the Association of Canadian Financial Officers, Secs. 16.01 and 16.02 ("Joint consultation").

^{١٨٠} انظر مثلاً:

Spain: III Collective Agreement for the General State Administration (Renewed November 2014), Art. 20.

^{١٨١} انظر:

Bahamas: Industrial Agreement between the Government and the Bahamas Public Services Union, Articles 6.3-6.7.

^{١٨٢} انظر:

Ireland: Public Service Stability Agreement for 2013-2018, known as the Lansdowne Road Agreement (2015),

نطاق التفاوض بشأن التغييرات المتوخاة

يشمل الاتفاق السويدي للخدمة العامة شرحاً مستفيضاً لنطاق المفاوضة فيما يتعلق بالتغييرات المتوخاة.^{١٨٣} ولا تخضع القرارات السياسية للمفاوضة ولكن يمكن للنقابات أن تناقش مثل هذا التصنيف من جانب صاحب العمل. وطريقة التنفيذ رهن بالمفاوضة ما لم تكن هي نفسها صادرة عن قرار سياسي. ويمكن التشاور بشأن آثار قرار بعينه على ظروف العمل من خلال آلية تحديد مشتركة، مما يمكنه أن يشمل تعيين هيئات مشتركة متخصصة. ويشمل ذلك قيام صاحب العمل بالتبليغ السريع والإفصاح الكامل عن معلومات الميزانية ذات الصلة، على أن يتم تبليغ المستخدمين المتأثرين بذلك على نحو منسق. ويمكن أن تطلب النقابات إجراء مفاوضات بشأن استحداث وظائف جديدة وإجراء تغييرات على جداول تنظيم العمل من شأنها أن تستمر أكثر من ستة أشهر وأن تستتبع إعادة توزيع الموظفين أو التجهيزات. وقد تطلب النقابات كذلك من صاحب العمل مناقشة (بدلاً من التفاوض بشأن) المسائل المتعلقة بمقترحات الميزانية وإعادة تحديد الوظائف ومشاريع البناء وخطة العمليات والمشتريات وتوزيع التجهيزات والمرافق وتمويل خطط التدريب وإعداد خطط العمل وتوفير معدات الحماية الشخصية وإعادة التخصيص بين تكاليف الأجور وغيرها من التكاليف التشغيلية، ومسائل أخرى "يعتبرها أحد الطرفين مهمة من حيث وضع عمل المستخدمين." غير أنه يتعين أن تدخل جميع الاتفاقات ضمن سلطة صاحب العمل وإطار تخصيص الميزانية واللوائح أو الأولويات التي ترسيها الوكالة.

معالجة أثر الأزمة المالية

في البلدان التي عانت من آثار الأزمة المالية، اضطر الطرفان إلى تحمل المزيد من المسؤوليات في هذا الصدد. وعلى سبيل المثال، اعترفت الأطراف في الاتفاق الأساسي السويدي "بضرورة إجراء التغييرات في أساليب العمل والأدوار والتنظيم والقواعد" وتلتزم باستخدام الاتفاق بمثابة "أداة لإعادة الهيكلة وتحسين الفعالية وتجديد القطاع الحكومي." وبغية تحقيق النجاح، يتطلب الاتفاق من المدراء وممثلي النقابات على حد سواء أن يمارسوا "معارف استراتيجية مشتركة وسليمة" و"أن يبينوا الحاجة إلى التغيير والوسائل الرامية إلى القيام بذلك بشكل يمكن أن يفهمها ويقبلها المستخدمون" من أجل ضمان "أكبر قدرة ممكنة على التنبؤ من حيث مضمون هذه العمليات والأسباب الداعية لها وتوجهاتها."^{١٨٤} ويتوقع من المستخدمين، بدورهم، "أن يقدموا مقترحات بشأن التدابير الرامية إلى تمكين الوكالة من تحقيق أفضل نتائج ممكنة."^{١٨٥}

^{١٨٣} انظر: Sweden: Basic Agreement for the Civil Service, Secs. 3, 4, 5, 11 and 12.

^{١٨٤} انظر:

Sweden: Basic Agreement For The Civil Service ("Purpose Of The Agreement And Intentions Of The Parties", para. 4, "Instrument for restructuring")

^{١٨٥} المرجع السابق، الفقرة ٧ ("Duties of elected union representatives")

الجزء الثاني - تسوية النزاعات

آليات تسوية النزاعات

شدد الدليل على منع النزاعات أكثر منه على تسويتها، وهذه التكملة تتبع هذه الممارسة. وشمل الدليل البيانات التالية:

على غرار النظام الأوسع للمفاوضة الجماعية، الذي تشكل الفعالية جزءاً منه، تدور فعالية نظام تسوية النزاعات أساساً حول شرعيته. وتبدأ هذه الشرعية من مشاركة الأطراف المهتمة باستحدثائه: "عندما يشارك المعنيون بالنظام بشكل وثيق في عملية التصميم، يصبحون شركاء حقيقيين في تحديد نزاعاتهم وفهمها وإدارتها - ويضطلعون بمسؤولية أكبر لإنجاح عملية تشغيل نظام إدارة النزاعات."^{١٨٦}

وقدم الدليل أمثلة على كيفية القيام بذلك من خلال التشريعات، غير أنّ الاتفاقات الجماعية توفر أيضاً سبباً مناسباً لتحقيق مثل هذا المسعى.

وتفضي طبيعة النزاعات الجماعية على المصالح إلى تنظيمها بشكل كبير في القوانين واللوائح. ولكنّ الاتفاقات الجماعية المركزية التي تنص على المفاوضة على مستويات أخرى، أو تلك التي تنظم التفاوض بشأن الاتفاقات اللاحقة، تتمتع بالقدرة على إرساء مثل هذه الآليات. وعلى سبيل المثال، قد يتفق الطرفان على إحالة النزاعات إلى إجراءات رسمية قائمة لتسوية النزاعات والمقدمة مثلاً من خلال هيئات متخصصة أو ضمن وكالات لإدارة العمل يستحدثها القانون وتضع قواعد أو إجراءات داخلية بموجب الاتفاقات الجماعية.^{١٨٧} وقد تشمل هذه القواعد التزاماً للمشاركة بحسن نية والامتنال لما ينجم عن ذلك من قرار أو حكم يسمى اتفاق "ما قبل النزاع" لاستخدام التحكيم. كما قد يتفق الطرفان على الولاية القضائية للشخص أو الهيئة التي تصدر الحكم.

وفي البلدان التي تطبق فيها الاتفاقات الجماعية على مستويات مختلفة، يمكن لأي آليات تنسيق منشأة في الاتفاق الجماعي الوطني^{١٨٨} أو لأي لجنة تخصيصية (يمكن أن ينشأها الطرفان على المستوى الوطني أو اللامركزي)^{١٨٩}، أن تسوي النزاعات المتعلقة بالتفاوض بشأن الاتفاقات اللامركزية. ويمكن إرساء تأسيس اللجان وإجراءاتها في الاتفاق، شأنها شأن المسائل التي يمكن استرعاء انتباه اللجان إليها وانتخاب رئيس أو ميسر أو عدم انتخابه وتطبيق قواعد الوساطة من عدمها وتمثيل الطرفين على طاولة المفاوضات اللامركزية.

^{١٨٦} انظر:

ILO: Manual on Collective Bargaining and Dispute Resolution in the Public Service (2011), p. 102. The inside quote is taken from C. Constantino and C. Sickles Merchant: *Designing conflict management systems* (San Francisco, Jossey-Bass, 1996), p. 54.

^{١٨٧} انظر مثلاً:

UK: National Joint Council for Local Authority Fire and Rescue Services, Scheme of Conditions of Service, Sixth Edition 2004 (updated 2009), Arts. 30 and 31.

^{١٨٨} هذه هي الحال بالنسبة إلى اللجنة الدائمة بشأن التطبيق وعلاقات العمل، التي أرساها الاتفاق الجماعي الأرجنتيني بشأن الخدمة العامة.

^{١٨٩} كما هي الحال بالنسبة إلى الاتفاق الأساسي السويدي بشأن الخدمة العامة، المادة ٥.

الأمانات المشتركة

على غرار التسهيل النشط للمفاوضات، أدخلت بعض الاتفاقات تدابير دعم ترمي إلى تحسين توقعات الطرفين في تحقيق النتائج المتفق عليها في التفاوض، وبالتالي تجنب اللجوء إلى حكم طرف ثالث. ومن بين هذه الحالات مسألة الأمانات المشتركة، من قبيل الأمانة التي أسسها المجلس الوطني المشترك للخدمات المحلية المعنية بالإطفاء والإنقاذ، من أجل مساعدة الطرفين على المستوى المحلي بعد أن يكونا قد استنفدا عمليات التشاور أو المفاوضة.^{١٩٠} وعلى الأطراف المحلية أن تطلب تدخل الأمانة بشكل مشترك مع توفير ملخص عن المناقشات ومواقف كل من الأطراف، وعليها أن تلتزم بالمشاركة في العملية على نحو نشط وبحسن نية. كما يمكن أن يوفر المجلس الوطني المشترك مساعدة محددة على شكل مجموعة استشارية تقنية ومجموعة استشارية تعنى بالحلول، حسب مقتضى الحال.

التوفيق والوساطة

تشجع الاتفاقيتان رقم ١٥١ ورقم ١٥٤ والتوصية رقم ٩٢ على نحو كبير آليات التوفيق والوساطة الاختيارية فيما يتعلق بالنزاعات الناجمة عن التفاوض بشأن الاتفاقات الجماعية. وتشكل الاتفاقات الجماعية وسيلة مناسبة لإرساء تلك الآليات، لا سيما في الخدمة العامة. وعلى سبيل المثال، إن الاتفاق الجماعي العام الأرجنتيني الذي يشمل الموظفين الحكوميين يقدم ثلاثة إجراءات مختلفة: أولاً، يتفاوض الطرفان حول حل ضمن اللجنة الدائمة بشأن إجراءات التطبيق وعلاقات العمل. ثانياً، في حال تعذر على الطرفين التوصل إلى اتفاق في غضون ١٥ يوماً، تختار اللجنة الدائمة بشأن إجراءات التطبيق وعلاقات العمل وسيطاً بالاتفاق مع الطرفين. ثالثاً، إذا لم يتمكن الطرفان رغم ذلك من التوصل إلى اتفاق، يمكن من ثم أن يُرفع النزاع إلى التحكيم أو إلى النظام العدلي. وهذه الآليات الثلاث تعمل كهيئات قانونية ومستقلة ومهنية من أجل تسوية النزاعات قبل الوصول إلى النظام القضائي الرسمي.^{١٩١}

التحكيم

كما سبق ورأينا، يشمل العديد من الاتفاقات الجماعية المذكورة في عيّنتنا، إجراء التحكيم باعتباره الملاذ الأخير لتسوية النزاعات. وذكرت لجنة الخبراء المعنية بتطبيق الاتفاقيات والتوصيات أنه "باستثناء الخدمات الأساسية بمعناها الضيق، فإن التحكيم الإلزامي الذي تفرضه السلطات أو يكون بناءً على طلب أحد الطرفين، يتعارض عموماً مع مبدأ المفاوضة الطوعية للاتفاقات الجماعية."^{١٩٢} وكما أشير إليه في الدليل، في التحكيم الطوعي يوافق طرفا النزاع طوعاً على طرح المسائل مثار الجدل بينهما على طرف ثالث مستقل. ويكون المحكم مخولاً، إما بموجب عقد (التزام تحكيم يمكن استشفافه في اتفاق جماعي أوسع نطاقاً) أو بموجب القانون من أجل النظر في الدراهمين والحجج ومن ثم اتخاذ قرار نهائي

^{١٩٠} انظر:

UK: National Joint Council for Local Authority Fire and Rescue Services, Scheme of Conditions of Service, Sixth Edition 2004 (updated 2009): "NJC assistance to local parties".

^{١٩١} انظر:

Argentina: Collective Agreement between the Civil Administration and the Union of the National Civil Staff (2006, in force), Arts. 82 to 94 ("Mechanisms to solve labour collective conflicts").

^{١٩٢} لجنة الخبراء المعنية بتطبيق الاتفاقيات والتوصيات (٢٠١٥). ملاحظات بشأن تطبيق الاتفاقية رقم ٩٨ من جانب لبنان.

تعزيز النهج البناء لعلاقات العمل في الخدمة العامة: أمثلة من الاتفاقات الجماعية

وملزم فيما يتعلق بالمسائل مثار الجدول^{١٩٣} وعليه، تتضمن الاتفاقات الجماعية التالية في الخدمة العامة بنوداً تنظم هذا الإجراء.

يشترط الاتفاق الجماعي العام الذي يشمل الموظفين الحكوميين في الأرجنتين، على الطرفين أن يدخلوا طوعياً في عملية التحكيم وأن يمثلوا للقرار الناجم عنها، بعد طرح المسائل المعنية ومواقفهما وحججهما بشأن المسائل التي يودان إجراء تحكيم بشأنها. ومن شأن اللجنة الدائمة المعنية بإجراءات التطبيق وعلاقات العمل أن تختار المحكمين من قائمة الأشخاص الذين يقترحهم الطرفان، وأن تلتزم موافقتهم. وضمن إطار زمني محدد، لا بد من أن يقدم المحكمون قرار التحكيم إلى السلطات المعنية ضمن الإدارة العامة الوطنية^{١٩٤}. وفي مقاربة مختلفة، تضمن الاتفاق المبرم بين إدارة البريد الكندية والاتحاد الكندي لعمال البريد (٢٠١٢-٢٠١٦)^{١٩٥} قائمة بأسماء المحكمين عن كل مقاطعة من مقاطعات كندا، سيقومون بالبت في النزاعات الناشئة عن المشاورات على المستوى المحلي. وينطوي ذلك على أنه يجري تعيين المحكمين باتفاق متبادل قبل نشوب النزاع. ويرسي الاتفاق الذي يشمل العاملين في قطاع الصحة في كيبيك، بدوره، إجراءات مستعجلة تتعلق بمسائل المفاوضات التي تحفظ عليها القانون على المستوى المحلي. وفي هذه الحالات، يجب أن تُعقد جلسات الاستماع في غضون ١٥ يوماً من تقديم الشكوى، على ألا تستغرق أكثر من يوم واحد؛ ويجب كذلك تقديم كافة المستندات في غضون خمسة أيام بعد جلسة الاستماع. إلى جانب ذلك، يجب أن يرجى المحكم حل المسائل الإجرائية إلى ما بعد الاستماع إلى أساس التظلم، إلا إذا كان من الممكن حلها خلال جلسة الاستماع.

وبموجب برنامج شروط الاستخدام المتفق عليه من الطرفين والذي يشمل رجال الإطفاء في المملكة المتحدة، يتعين على المجلس الوطني المشترك وهيئة التشاور بشأن الإدارة المتوسطة، إحالة النزاعات الجماعية على المصالح إلى دائرة المشورة والمصالحة والتحكيم من أجل التوفيق؛ وفي حال تعذر على التوفيق التوصل إلى تسوية، يمكن لأي طرف من طرفي المجلس الوطني المشترك أن يطلب تحكيمياً من خلال الخدمات التي توفرها دائرة المشورة والمصالحة والتحكيم. وينبغي لكلا الطرفين أن يشاركا مشاركة كاملة وأن يتفقا مسبقاً على الالتزام بقرار المحكم^{١٩٦}.

الإجراء الصناعي

في عام ٢٠٠٣، أشار إيغور تشرنيشيف في مقاله المعنون "مؤشرات إحصائية عن العمل اللائق: إحصاءات عن الإضرابات والإغلاقات في السياق الدولي" إلى أن "أحد مقاييس فشل الحوار الاجتماعي يتمثل في اللجوء إلى إضراب أو إغلاق. ولعل الإجراء الصناعي - من إضراب وإغلاق - من أبرز جوانب الحوار الاجتماعي، أقله من حيث التغطية الإعلامية وما له من تأثير على الجمهور الأعم واهتمام من جانبه". وخلال الأعمال التحضيرية للاتفاقية رقم ١٥١، وافقت الهيئات المكونة لمنظمة العمل الدولية على أن الاتفاقية لا تعالج، بطريقة أو

^{١٩٣} انظر الفقرة ٦ من توصية التوفيق والتحكيم الاختياريين، ١٩٥١ (رقم ٩٢): "عندما يحال نزاع إلى التحكيم لتسوية نهائية بموافقة جميع الأطراف المعنية، تشجع هذه الأطراف على الامتناع عن الإضرابات وإغلاق المنشآت طوال عملية التحكيم، وعلى قبول قرار التحكيم."

^{١٩٤} انظر:

Argentina: Collective Agreement between the Civil Administration and the Union of the National Civil Staff (2006, in force), Arts. 95 to 105 ("Arbitration").

^{١٩٥} انظر:

Secs. 8.10 ("Reference of Disagreement") and 9.37 to 9.42 ("Lists of Arbitrators").

^{١٩٦} انظر:

UK: Scheme of Conditions of Service for the National Joint Council for Local Authority Fire and Rescue Services, Sec. 30 ("Settlement of differences")

بأخرى، مسألة الحق في الإضراب. غير أنّ هناك بلداناً كثيرة تعترف بهذا الحق،^{١٩٧} ومنظمة العمل الدولية لا تعتبر تقييده مشروعاَ إلا في حالة الموظفين الحكوميين الذين يمارسون سلطة بعينها في إدارة شؤون الدولة وفي مجال الخدمات الأساسية بمعناها الضيق. ومن المهم التذكير بأنّ الإجراء الصناعي يمكن أن يتخذ أيضاً شكل الامتناع عن العمل ساعات إضافية أو الاضطلاع بمهام خارج دوام العمل العادي، وسحب العمل من أي طرف.

وكما يبيّنه مثال الاتفاقات السويدية المبرمة على المستويين المركزي والمحلي، يمكن أن تنظم الاتفاقات الجماعية حق الإضراب وأن تستهل الإغلاقات. وتذكر ضرورة التبليغ المسبق بما فيه الكفاية مع الإشارة إلى المنشآت التي سيمسّها الإغلاق وعدد الموظفين وحتى أسمائهم.^{١٩٨} وتحدد هذه الاتفاقات أيضاً الموظفين الذين قد يشاركون في الإضراب من خلال استثناء كبار المديرين ورئيس شؤون الموظفين في الوكالات وغيرهم من الأشخاص، من خلال التفاوض وذلك بعد الاطلاع على تبليغ الإجراء الصناعي، أو عندما يطلب صاحب عمل متأثر ذلك، إذ يرى أنهم يضطّعون بوظائف إدارية أو سرية، أو يقدمون خدمات دنيا أو أساسية، أو لأسباب خاصة أخرى.^{١٩٩} وفي حال لم يوافق الطرفان، يتمتع مجلس ثنائي بصلاحيّة تحديد من يمكن استثناءه من الإجراء الصناعي على المستوى المحلي، شريطة أن يبت في المسألة على نحو سريع حتى لا يمس بحقوق الطرف الداعي للإضراب.^{٢٠٠}

توليف ما تقدم

تتضمن بعض الاتفاقات الجماعية عبارات شاملة عن المبادئ المطروحة على المحك، إلى جانب ما مفهومة أنّ الاتفاقات تشكل حزمة متكاملة ومتسلسلة. وعلى سبيل المثال، أعلن المجلس الوطني المشترك لخدمات السلطة المحلية المعنية بالإطفاء والإنقاذ في المملكة المتحدة، أنّ هدفه هو "دعم وتشجيع تقديم خدمات عالية الجودة من جانب قوى عاملة ماهرة ومتطورة ومحفزة ومتنوعة، بالإضافة إلى أمن الاستخدام... [بالاستناد إلى] [علاقات صناعية مستقرة تتحقق من خلال التشاور والتفاوض بين السلطات المعنية بالإطفاء والإنقاذ كأصحاب عمل ونقابات عمال معترف بها."^{٢٠١} وأعد الطرفان بروتوكولاً مشتركاً، كما يرد ذلك في الإطار التالي:

^{١٩٧} مكتب العمل الدولي: الدراسة الاستقصائية العامة (جنيف، مكتب العمل الدولي، ٢٠١٣).

^{١٩٨} انظر:

Sweden: Basic Agreement for the Civil Service, Section 43 ("Collective notice"); Sweden: Main Municipal Agreement (1999), Ch. V ("Industrial Action").

^{١٩٩} انظر:

Sweden: Basic Agreement for the Civil Service, Section 44 ("Employees who shall not be involved in a strike").

^{٢٠٠} انظر: Sweden: Main Municipal Agreement (1999), Ch. V ("Industrial Action").

^{٢٠١} انظر:

UK: National Joint Council for Local Authority Fire and Rescue Services, Scheme of Conditions of Service, Sixth Edition 2004 (updated 2009), Preface.

بروتوكول مشترك من أجل علاقات صناعية جيدة في دائرة الإطفاء والإنقاذ

يسلم المجلس الوطني المشترك بأنه يتعين على مديري دائرة الإطفاء والإنقاذ وممثلي نقابات العمال أن يعملوا معاً لصالح الدائرة وموظفيها والمجتمعات المحلية. وتحقيقاً لهذا الغرض، تنطبق المبادئ المشار إليها أدناه على المستويين الوطني والمحلي.

المبادئ

- الالتزام المشترك في إنجاح المنظمة
- الاعتراف المشترك بالمصالح والمسؤوليات المشروعة لكلا الطرفين
- التركيز المشترك على نوعية الحياة المهنية
- الالتزام المشترك بالعمل على نحو شفاف
- الالتزام المشترك بمواصلة تحسين العلاقات الصناعية
- الالتزام المشترك بالتوصل إلى اتفاق ضمن الجداول الزمنية المناسبة
- الالتزام المشترك بمواصلة الحوار وتبادل وجهات النظر بما في ذلك الاجتماعات المباشرة
- الالتزام المشترك بثقافة "انعدام المفاجآت"

و دعماً للمبادئ سالفة الذكر، من شأن ممثلي أصحاب العمل أن يقوموا بما يلي:

- إشراك ممثلي نقابات العمال في مرحلة مبكرة في التشاور أو التفاوض (حسب مقتضى الحال) بشأن المسائل التي تخلف انعكاسات على القوى العاملة
- تقاسم المعلومات على نحو كامل ومناسب وفي وقتها، مثلاً تلك المتعلقة بالتمويل والاستخدام، مع ممثلي نقابات العمال بغية السماح بإجراء مشاورات أو مفاوضات فعالة
- مراعاة وجهات نظر النقابات وتوفير معلومات كاملة وصريحة عن كيفية تأثير هذه العملية على موقفها اللاحق
- إرساء مرافق معقولة لنقابات العمال تشبهاً مع الاشتراطات القانونية ودليل دائرة المشورة والمصالحة والتحكيم للممارسات الجيدة، بغية دعم هذا النهج الشامل
- من شأن ممثلي نقابات العمال أن يقوموا بما يلي:
- الاضطلاع بدور نشط وبناء في المناقشة في مرحلة مبكرة من أجل تسهيل التوصل إلى اتفاق ضمن الجدول الزمني المناسب
- توفير استجابة مدروسة للمقترحات، بما في ذلك خيارات بديلة، تشبهاً مع جدول زمني محدد محلياً أو تلك التي ترد في الإجراءات النموذجية الوطنية، حسب مقتضى الحال
- تقاسم المعلومات المجدية والمناسبة مع المديرين للمساعدة على تنظيم المناقشات

إن جميع الأطراف:

- تسلم بمصالحها المشتركة والغرض المشترك من دعم غايات وأهداف المنظمة ومن التوصل إلى حلول معقولة
- تتصرف بسلوك يحترم كل منها الآخر في جميع الأوقات
- تقبل الحاجة إلى مشاورات أو مفاوضات مشتركة لضمان أهدافها
- تحدد بداية الجدول الزمني المناسب للمناقشة
- تحترم الطبيعة السرية للمعلومات الحساسة المتبادلة أحياناً
- تعمل بنشاط على بناء الثقة والاحترام المتبادل لأدوار ومسؤوليات كل منها
- تضمن الانفتاح والاستقامة والشفافية في الاتصالات
- توفر التزاماً بالمبادئ المذكورة في هذا البروتوكول على أعلى مستوى
- تتخذ نهجاً إيجابياً وبناءً إزاء العلاقات الصناعية
- تلتزم بإجراء المناقشة المبكرة للمسائل الناشئة وبالمحافظة على الحوار بغية ضمان ثقافة "انعدام المفاجآت"
- تلتزم بضمان نتائج عالية الجودة
- تسعى إلى الاتفاق مع المواقف العامة، حسب مقتضى الحال.

ملاحظات ختامية

في الصفحات السابقة، رأينا كيف يمكن للاتفاقات الجماعية أن تدعم تطوير علاقات عمل ناضجة في سياق مثير للجدل مثل الخدمة العامة. وتعزز النصوص المذكورة إرساء أطر للحوار والتعاون من أجل تعزيز رفاهية العاملين في الخدمة العامة ونوعية الخدمات العامة سواءً بسواء، وفي الوقت نفسه الحد من احتمالات نشوب صراعات في العمل. ويمكن القيام بذلك من خلال طائفة من الوسائل التي يمكن أن تساعد على بناء الثقة بالحد من انعدام اليقين وتصورات الخطر مع تزايد مقدار المعلومات المتاحة أمام الأطراف.

وقد تعمدت هذه التكملة تجنب مناقشة النتائج الملموسة المتفاوض بشأنها وركزت على أحكام الاتفاقات الجماعية التي ترسي عمليات من شأنها أن تسهم في بناء العلاقات. والأطراف في أفضل وضع لاتخاذ قرار بشأن نتائج تلك العمليات وتمثل دورنا في توفير أمثلة تحفز السعي الخلاق والقائم على المصالح لإيجاد حلول للكثير من التحديات التي تواجهها الخدمات العامة. ويحدونا الأمل في أن تجد الأطراف الإلهام عبر هذه الصفحات للسعي إلى توفير خدمات عامة جيدة النوعية في بيئة تعاونية.

الاتفاقات الجماعية المشار إليها

Argentina: Collective Agreement between the Civil Administration and the Union of the National Civil Staff (2006).

Argentina: Collective Agreement covering the Faculty of the National University Institutions (2014).

Australia: TAFE SA Enterprise Agreement (2013).

جزر البهاما: الاتفاق الصناعي الموقع بين حكومة جزر البهاما ونقابات القطاع العام في جزر البهاما (٢٠١٢).

Benin: Collective Labour Agreement regarding the General Regulations and Personnel Statutes of the National Centre of Road Security (2012).

Brazil: Collective Agreement for the Permanent Negotiating System of the Mayorality of the Municipality of Sao Paulo (2013).

كندا: الاتفاق الموقع بين مجلس الخزانة في كندا ورابطة الموظفين الماليين الكنديين (٢٠١١).

Canada: Collective Agreement between the B.C. Housing Management Commission (Administrative/Clerical Division) and the B.C. Government and Service Employees' Union (2014).

Canada: Collective Agreement of Professional Staff, between the Government of Quebec and the Union of Public Service Workers (2010-2015).

Canada: National Provisions agreed between the Alliance of Professional and Technical Personnel of Health and Social Services and the Quebec Employers Negotiating Committee of the Health and Social Services Sector (2011).

Chile: Protocol of Agreement between the Government, the Single Workers' Union and the Workers' Organizations of the Public Sector (2014).

Costa Rica: IV Collective Labour Agreement between the National University and the Union of Workers of the National University (2009).

Cuba: Collective Labour Agreement between the Tourism School of the University of Havana and the Union Section of the Tourism School (2009).

El Salvador: Collective Agreement for the Finance Ministry (2013).

European Union: Rules of Procedure for the European Social Dialogue Committee for Central Government Administrations, 17 December 2010.

European Union: European Framework Agreement on Prevention from Sharp Injuries in the Hospital and Healthcare Sector, signed by the European Public Services Union and the European Hospital and Healthcare Employers' Association (2010).

European Union: European Framework Agreement for a Quality Service in Central Government Administrations, between the European Union Public

Administration Employers and the Trade Unions' National and European Administration Delegation (2012).

Finland: General Collective Agreement for Government (2010, updated 2012).

France: Colective Agreement for the Aid, Company, Care and Home Services Branch (2010).

Ireland: Public Service Stability Agreement for 2013 - 2018, known as the Lansdowne Road Agreement (2015).

Macedonia, Former Yugoslav Republic: Collective Agreement for the public sector (2008).

مدغشقر: الاتفاق الجماعي لوكالة تطوير عملية مد الريف بالكهرباء (٢٠١٢).

Malta: Collective Agreement for the Employees of the Public Service (2011).

México: Collective Labour Agreement between the Federal Electricity Comission and the Single Union of Electrical Workers (2014).

Niger: Interprofesional Collective Agreement (1972).

Philippines: 4th Collective Negotiation Agreement between the Local Government of Bislig and the Bislig City Employees Association (2012).

الفلبين: اتفاق المفاوضة الجماعية بين مفوضية الشرطة الوطنية ورابطة موظفي مفوضية الشرطة الوطنية (٢٠٠٩).

الفلبين: اتفاق المفاوضة الجماعية بين جامعة ولاية السلطان كودارات ورابطة كلية الفنون التطبيقية لولاية السلطان كودارات (٢٠١١-٢٠١٤).

Puerto Rico: Collective Agreement, State Insurance Fund Corporation and State Insurance Fund Corporation Lawyers Union (2009).

Senegal: Interprofessional Collective Agreement (1982).

South Africa: Resolution 1 of 2015, Public Service Collective Bargaining Council.

Spain: Collective Agreement for the Personnel of the Community of Madrid (2005).

Spain: Collective Agreement for the Personnel of the Consortiums of the Employment, Local and Technological Development of Andalucía (2007).

Spain: Agreement for the "Gran Teatro" Municipal Institute of Performing Arts of Córdoba (2014).

Spain: II State Collective Agreement for Juvenile Rehabilitation and Protection of Minors (2012).

Spain: III Collective Agreement for the General State Administration (Renewed November 2014).

تعزيز النهج البناء لعلاقات العمل في الخدمة العامة: أمثلة من الاتفاقات الجماعية

Spain: I Collective Agreement for the Faculty and Research Personnel with Labour Contracts in the Public Universities of Andalucía (2007).

Sweden: Basic Agreement for the Civil Service (2006).

السويد: الاتفاق الذي يشمل الموظفين في البلديات ومجالس المقاطعات والأقاليم (٢٠٠٥).

Sweden: Collective agreement between the Federation of Swedish County Councils, the Swedish Association of Local Authorities, and the Employers' Association for Local Federations of Local Authorities and Enterprises (PACTA) and the Swedish Municipal Workers' Union, the General Local Government Operations, Health and Medical Care and Medical Practitioners' branches of the Public Employees Negotiating Council and their affiliated organisations, the Co-operation Council of the Swedish Teacher's Union and the National Union of Teachers, and the Alliance of Professional Associations and its national affiliates (1999).

Tanzania: Collective agreement between the Mwanza Urban Water Supply and Sanitation Authority and the Tanzania Union of Government and Health Employees (2015).

Togo: Interprofessional Collective Agreement (2011).

Uganda: Recognition Agreement between the Government and the Government and Allied Trade Workers Union (2012).

المملكة المتحدة: المجلس الوطني المشترك للسلطات المحلية لخدمات الإطفاء والإنقاذ، مخطط ظروف الخدمة، الطبعة السادسة ٢٠٠٤ (بصيغته المنقحة في عام ٢٠٠٩)

Venezuela: Collective Agreement for Judicial Workers between the Executive Directorate of the Magistracy, the Regional Administrative Office, the Public Defender Unit, the Inspectorate General of Courts and the National Judicial School and the Union Organizations of Workers (2011).

صكوك منظمة العمل الدولية المذكورة

اتفاقية علاقات العمل في الخدمة العامة، ١٩٧٨ (رقم ١٥١) المواد ١-٩

توصية علاقات العمل في الخدمة العامة، ١٩٧٨ (رقم ١٥٩)

اتفاقية المفاوضة الجماعية، ١٩٨١ (رقم ١٥٤)

توصية المفاوضة الجماعية، ١٩٨١ (رقم ١٦٣)

توصية الاتفاقات الجماعية، ١٩٥١ (رقم ٩١)

توصية التوفيق والتحكيم الاختياريين، ١٩٥١ (رقم ٩٢)

توصية بحث الشكاوى، ١٩٦٧ (رقم ١٣٠)

توصية ممثلي العمال، ١٩٧١ (رقم ١٤٣)

قرار بشأن حقوق نقابات العمال، ١٩٧٠.