

# الحوار الاجتماعي في الشركة

دليل الممارسات الجيدة بالبلاد  
التونسية

**ESSECT**  
Ecole Supérieure des Sciences Economiques  
et Commerciales de Tunis

**CJD**  
CENTRE DES JEUNES  
DIRIGEANTS D'ENTREPRISE  
TUNISIE

**KONRAD  
ADENAUER  
STIFTUNG**

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**DIALOGUE  
SOCIAL** | Alliance pour  
la Croissance  
Economique  
et pour l'Emploi

## مؤسسة كونراد أديناور

العنوان: 14، نهج بحيرة ألبا - ضفاف البحيرة II  
ص.ب. 1053  
الهاتف: + 216 70 018 080  
البريد الإلكتروني: Info.Tunis@kas.de  
الموقع الإلكتروني: www.kas.de/Tunisie

# الفهرس

## تمهيد

2 | اقتصاد متدهور يبحث عن عوامل التحفيز

## الحوار الاجتماعي: الإطار القانوني

5 | مفهوم الحوار الاجتماعي

أهداف الحوار الاجتماعي

شركاء الحوار الاجتماعي

6 | تجسيد الحوار الاجتماعي

أدوار ممثلي الموظفين

## الحوار الاجتماعي: الممارسات الجيدة

10 | الممارسات الجيدة للحوار الاجتماعي في مكان العمل

11 | احترام قانون العمل

12 | إعداد ونشر التقرير الاجتماعي

13 | سياسة الاتصال

14 | سياسة التكوين

15 | الإدارة التشاركية

16 | جودة الحياة في العمل

17 | القيم المشتركة

18 | الرؤية

19 | الممارسات الجيدة للحوار الاجتماعي المؤسسي

19 | التكوين في مجال التفاوض

20 | استخدام مهارات التفاوض المناسبة

توسيع نطاق مشاركة الموظف

21 | تعزيز التمثيل النقابي

22 | وضع مؤشرات خاصة بدراسة الحوار الاجتماعي

23 | الحوار الاجتماعي في أوقات الأزمات

24 | على مستوى الشركة

على المستوى المؤسسي

## الخلاصة: شركاء وليسوا منافسين



# تمهيد

تم إنتاج دليل الممارسات الجيدة للحوار الاجتماعي في مكان العمل بناء على طلب وبدعم من مؤسسة كونراد أديناور بتونس (KAS)، كجزء من مشروع "التحالف من أجل النمو الاقتصادي والتوظيف، الحوار الاجتماعي" بتكليف من BMZ<sup>1</sup> وقامت بتنفيذه GIZ<sup>2</sup>. ويلخص نتائج استطلاعين<sup>3</sup> تم إجراهما داخل الشركات التونسية لتحليل شروط ومعايير نجاح الحوار الاجتماعي.

1 الوزارة الاتحادية للتعاون الاقتصادي والتنمية

2 الجمعية الألمانية للتعاون الدولي

3 "الحوار الاجتماعي في مكان العمل: دراسة الممارسات الجيدة بالبلاد التونسية"

https://www.kas.de/de/web/tunesien/home في مارس 2020 و "مفهوم الحوار الاجتماعي في الشركات بالبلاد التونسية" www.sigma.tn ، ديسمبر 2018.



## اقتصاد متدهور يبحث عن عوامل التحفيز

أحرزت البلاد التونسية في أعقاب ثورة 14 جانفي 2011 تقدما ملحوظا في مجال التحول الديمقراطي واحترام الحريات الأساسية. ومن ناحية أخرى فقد تميز العقد الماضي بهشاشة كبيرة للغاية في الاقتصاد حيث لم يعد الاستهلاك الوطني والاستثمار الوطني والاستثمار الأجنبي المباشر والصادرات تلعب دورها كمحركات نمو بشكل صحيح كما أننا لاحظنا انحدارا في المؤشرات الرئيسية لمجاميع الاقتصاد الكلي والمجمعات (الناتج الداخلي الخام، الصادرات، سعر الصرف، نسبة التضخم، نسبة التداين، نسبة الاستثمار، إلخ).

وبالتالي فإن الانتقال الاقتصادي يواجه العديد من الصعوبات الناجمة عن استمرار عدم الاستقرار السياسي وانعدام الأمن وتصاعد الإرهاب وتطور أنشطة التهريب والاقتصاد غير الرسمي بالتوازي مع التحركات الاحتجاجية و المطالب الاجتماعية.

وفي الواقع فقد زاد عدد الإضرابات وعدد المؤسسات المتضررة وعدد أيام العمل الضائعة<sup>4</sup> بشكل ملحوظ من سنة 2011 إلى غاية سنة 2014 أين لاحظنا تحسنا طفيفا في الوضع.

- ارتفع عدد الإضرابات من 255 إضرابا سنة 2010 إلى 567 سنة 2011 ثم إلى 247 سنة 2017.
- ارتفع عدد المؤسسات المتضررة من 170 سنة 2010 إلى 411 سنة 2012 ثم إلى 171 سنة 2017.
- ارتفع عدد أيام العمل الضائعة من 74,763 يوم إلى 361,464 يوم سنة 2014 ثم إلى 144,564 يوم سنة 2017.

من المهم الإشارة إلى أن المطالب المتعلقة بزيادة الأجور وتحسين ظروف العمل تكتسب أهمية: بلغ وزنها مستوى 85.8% من الإضرابات سنة 2017.

وفي هذا السياق الذي يتسم بتصلب العلاقات المهنية وتزايد الصراعات فقد ثبت أنه من الصعب تحفيز الاستثمار الوطني والأجنبي وضمان حسن سير القاعدة الإنتاجية. ولهذا فإن السعي لتحقيق السلام الاجتماعي من خلال الحوار الاجتماعي السلمي والبناء هو صميم اهتمامات جميع الفاعلين الاقتصاديين.

## وهكذا يصبح إرساء الممارسات الجيدة في الحوار الاجتماعي شرطا أساسيا لتعزيز القدرة التنافسية للأعمال والسماح بإحياء النمو الاقتصادي.

مع العلم أن بعض الشركات التونسية قد نجحت في وضع أساليب وممارسات متممة بالكفاءة والفعالية فيما يتعلق بمنع النزاعات وإدارتها وقد تم إجراء دراستين لتحديدتها.

تم إجراء الاستقصاء الأول على 477 شركة من قبل سيغما كونساي نيابة عن مركز المسيرين الشباب<sup>5</sup> ومؤسسة كونراد أديناورستيف تونق. أما الآخر فكان أكثر نوعية فقد تم إجراؤه من قبل فريق من أساتذة وطلاب المدرسة العليا للعلوم الاقتصادية<sup>6</sup> والتجارية بتونس مع 8 شركات تونسية تم اختيارها لتشمل كيانات يكون الحوار الاجتماعي فيها فعالا وأخرى حيث، على العكس من ذلك، تنطوي على صعوبات. سيتم عرض ملخص نتائج الاستقصاءات أدناه بعد تكبير موجز بالإطار القانوني للحوار الاجتماعي.

5 مركز المسيرين الشباب / [www.cjd-tunisie.org](http://www.cjd-tunisie.org)

6 المدرسة العليا للعلوم الاقتصادية والتجارية بتونس / [www.essect.mnu.tn](http://www.essect.mnu.tn)



# الحوار الاجتماعي: الإطار القانوني

## مفهوم الحوار الاجتماعي

تعرف منظمة العمل الدولية الحوار الاجتماعي بأنه "جميع أنواع التفاوض أو التشاور أو مجرد تبادل للمعلومات بين ممثلي الحكومات وأصحاب العمل والعمال بطرق مختلفة حول المسائل المتعلقة بالسياسة الاقتصادية والاجتماعية ذات الاهتمام المشترك".

لذلك فهو حوار بين أصحاب العمل أو ممثليهم وممثلي العمال بهدف إيجاد حلول لتحسين ظروف العمل في قطاع نشاط معين أو حتى على مستوى الشركة. وقد تهدف أيضا إلى إيجاد حلول في أوقات الأزمات الاقتصادية. وتتدخل الدولة في ظروف معينة كشريك عندما يتعلق الأمر بتشكيل أو فرض سياسة اقتصادية واجتماعية معينة.

## أهداف الحوار الاجتماعي

يمكن أن يكون للحوار الاجتماعي عند ممارسته على المستوى الوطني أهدافا إستراتيجية شاملة مثل التشجيع على صياغة التوافق بين الفاعلين الرئيسيين في عالم العمل وتعزيز السلام والاستقرار الاجتماعي وتحفيز الاقتصاد.

يتم توجيه الحوار الاجتماعي على مستوى قطاع نشاط معين أو حتى على مستوى الشركة من خلال التفاوض نحو تحسين ظروف العمل وبالتالي ضمان السلم الاجتماعي الدائم.

## شركاء الحوار الاجتماعي

يجب التمييز بين الحوار الاجتماعي الثلاثي والحوار الاجتماعي الثنائي الذي يمارس على مستوى قطاع النشاط أو الشركة.

يجمع الحوار الاجتماعي الثلاثي بين ممثلي العمال وممثلي أصحاب العمل والحكومة أما بالنسبة للحوار الثنائي فهو يتم بين النقابات الأكثر تمثيلا للعمال وأصحاب العمل أو مع صاحب عمل واحد فقط فيما يتعلق بالحوار الاجتماعي داخل الشركة.

## تجسيد الحوار الاجتماعي

تجري المناقشات والمشاورات والمفاوضات بين الشركاء الاجتماعيين من أجل إبرام اتفاقيات عمل جماعية من شأنها تغيير أحكام قانون الشغل في تونس.

وفي هذا الصدد فقد نجح الاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية والاتحاد العام التونسي للشغل منذ سنة 1973<sup>7</sup> في إبرام الاتفاقية المشتركة القطاعية التي تمت الموافقة عليها بموجب قرار من وزير الشؤون الاجتماعية الصادر في 29 ماي 1973 حيث يتعهدون فيها بتضمين المبادئ المشار إليها في تمهيد هذه الاتفاقية في مختلف الاتفاقيات المحددة المختلفة لتحسين مستوى عيش العمال وظروف عملهم وخاصة من خلال إنشاء حوافز للإنتاجية وملحقات الأجور عن طريق ترشيد وتطوير التكوين المهني من خلال إنشاء اتفاق على التصنيف المهني مع مراعاة التخصص الفعلي للعملة ...

على إثر هذه الاتفاقية القطاعية تم إبرام العديد من الاتفاقيات القطاعية وفقا لهذه المبادئ والتي لا يمكن أن تحتوي على أحكام أقل نفعاً من الاتفاقية القطاعية أو أحكام مجلة الشغل. يوجد حالياً 54 قطاعاً خاضعاً لاتفاقية العمل الوطنية.

على مستوى الشركة يمكن لممثلي نقابات الموظفين إبرام ما يسمى بالاتفاقيات المشتركة للمؤسسات مع مشغلهم. ومع ذلك فبحسب الفصل 44 من مجلة العمل ، " لا يمكن- إلا بصفة استثنائية وبقرار من وزير الشؤون الاجتماعية- إبرام اتفاقيات مشتركة تتعلق بمؤسسة أو جمع من مؤسسات إلا إذا وجدت من قبل اتفاقية مشتركة وقعت الموافقة عليها ومعمول بها في المؤسسة أو جميع المؤسسات المذكورة. ولا يمكن للاتفاقيات المشتركة للمؤسسات أن تحتوي على أحكام أقل نفعاً للعمال من الاتفاقيات المشتركة التي وقعت الموافقة عليها والمعمول بها في المؤسسات. والغرض الرئيسي للاتفاقيات المشتركة للمؤسسات هو الموائمة بين المؤسسات المختلفة وأحكام الاتفاقية المشتركة المتفق عليها والتي تقع بموجبها بسبب ظروف العمل الخاصة بها".

## أدوار ممثلي الموظفين

هناك نوعان من ممثلي الموظفين. التمثيل النقابي حسب تقدير العمال والذي يكون في طليعة الحوار الاجتماعي والتمثيل الذي ينص عليه القانون بحسب حجم الشركة.

يحدث بكل مؤسسة تخضع لأحكام هذه المجلة وتشغل أربعين عاملا قارا على الأقل (باستثناء الأحكام النفعية في الاتفاقيات المشتركة) هيكل استشاري يدعى " اللجنة الاستشارية للمؤسسة " (الفصل 157 من مجلة الشغل) <sup>8</sup>

تتكون اللجنة الاستشارية للمؤسسة من ممثلين عن إدارة المؤسسة بما في ذلك رئيس المؤسسة وممثلي العمال. يتم تعيين ممثلي الإدارة من قبل رئيس المؤسسة. يتم انتخاب ممثلي العمال من قبل العملة. تم تحديد عدد ممثلي إدارة الشركة وممثلي الموظفين على النحو التالي:

- 3 أعضاء رسميين و 3 أعضاء مناوبين في المؤسسات التي توظف ما بين 40 و 150 عاملا قار،
- 5 أعضاء رسميين و 5 أعضاء مناوبين في الشركات التي توظف ما بين 151 و 500 عاملا قار ،
- 7 أعضاء رسميين و 7 أعضاء مناوبين في الشركات التي توظف أكثر من 500 عاملا قار.

ينقسم موظفو المؤسسة إلى ثلاث هيئات انتخابية:

- يشمل الأول: أعوان التنفيذ ،
- الثاني: أعوان التسيير ،
- الثالث: الإطارات.

عدد المقاعد المحجوزة في الهيئة = العدد الإجمالي للمقاعد x  $\frac{\text{عدد أعوان الهيئة}}{\text{إجمالي القوى العاملة بالمؤسسة}}$

- تقع استشارة اللجنة الاستشارية للمؤسسة في المسائل التالية :
- تنظيم العمل في المؤسسة بهدف تحسين الإنتاج والإنتاجية ؛
  - المسائل المتعلقة بالمشاريع الاجتماعية الموجودة بالمؤسسة لصالح العملة وأسرههم ؛
  - الترقية وإعادة التصنيف المهني ؛
  - التكوين والتدريب المهني ؛
  - التأديب وفي هذه الحالة تنصب اللجنة نفسها كمجلس تأديب وتتبع الإجراءات المضبوطة بالنصوص القانونية أو الترتيبية أو التعاقدية التي تخضع لها المؤسسة.

في المؤسسات التي توظف عددا من العمال الدائمين يساوي أو يزيد عن عشرين وأقل من أربعين يتم انتخاب ممثل دائم للموظفين ونائب مناوب. يتم انتخاب ممثلي الموظفين المنصوص عليهم في الفصل 163 (جديد) من مجلة الشغل من قبل هيئة انتخابية واحدة تضم جميع العملة في المؤسسة.

يمارس ممثل الموظفين نفس السلطات المخولة لممثلي الموظفين في اللجنة الاستشارية للمؤسسة.



The background features a dark blue color with several light blue silhouettes of people sitting around a table, engaged in a meeting. There are also several light blue speech bubbles of various shapes scattered across the scene. A prominent light blue rectangular frame is centered on the page, enclosing the main text.

# الحوار الاجتماعي: الممارسات الجيدة



انبثقت الممارسات الجيدة الواردة أدناه من دراستين تم إجراؤهما في ديسمبر 2018 وديسمبر 2019 على التوالي إحداهما كمية وقد شملت 477 مشاركا من الموظفين والمديرين والأخرى نوعية ضمن 8 شركات حيث عبر الموظفون ومديرو الموارد البشرية والمديرون وممثلو الموظفين عن آرائهم.

وقد أبرز هذين الاستطلاعين بوضوح أن هناك علاقة بين الممارسات الإدارية ومناخ الحوار الاجتماعي داخل المؤسسة.



سنتعامل أولا مع المناخ الاجتماعي أو الحوار الاجتماعي في مكان العمل قبل تناول أدوات تحسين الحوار الاجتماعي المؤسساتي وبشكل أكثر تحديدا قدرة النقابات العمالية على تحمل مسؤوليتها في التنظيم الاقتصادي والاجتماعي.







## الممارسات الجيدة للحوار الاجتماعي في مكان العمل

من المرجح أن تعود استراتيجية تعزيز رأس المال البشري من خلال سياسات الوقاية والإدارة والحلول البناءة للنزاعات بمناخ متبادلة مع تحسين المناخ الاجتماعي والالتزام والأداء والسمعة والعلامة التجارية لصاحب العمل في نفس الوقت.

يعتمد المناخ الاجتماعي السلمي على ثلاثة أبعاد: قانونية وإدارية وأخلاقية والتي يمكن تقسيمها إلى 8 ممارسات جيدة:



- احترام الأحكام القانونية
- إعداد ونشر تقرير اجتماعي
- وضع سياسة اتصالات داخلية شفافة
- وضع سياسة تكوين فعالة وذات صلة
- إشراك الموظفين في صنع القرار
- الاهتمام بجودة الحياة في العمل
- وجود قيم مشتركة
- وجود رؤية حقيقية للمؤسسة

أفضل الممارسات لمناخ اجتماعي صحي



## احترام قانون العمل

لا يمكن للشركة التي لا تحترم الأحكام القانونية المطالبة بمناخ اجتماعي صحي لأنها لا تتوقع أدنى ثقة من موظفيها.

يجب أن يكون ممثلو الموظفين والنقابات قادرين على إيجاد الفرصة للعب دورهم بشكل صحيح في تسهيل الحوار الاجتماعي وذلك باعتبارهم وسائل بديلة للاتصال بين الإدارة والموظفين إما من الأسفل إلى الأعلى (من الموظفين إلى الإدارة) أو إلى الأسفل (من الإدارة إلى الموظفين).

ومع ذلك فإن مستوى ثقة الموظفين في إدارتهم هو عامل حاسم في المناخ الاجتماعي وجو العمل وبالتالي يصبح شرطاً أساسياً لإنشاء حوار اجتماعي فعال. تتعلق هذه الأحكام القانونية بعقد العمل وظروف العمل ، بما في ذلك وجود وحماية ممثلي الموظفين وممثلي النقابات.

ولكن للقيام بذلك عليهم التصرف في إطار صلاحياتهم وذلك من خلال احترام القوانين والشعور بالحماية بموجب هذه القوانين نفسها.



## إعداد ونشر التقرير الاجتماعي

يعتبر التقرير الاجتماعي وثيقة تلخص الأرقام الرئيسية التي تسمح بتقييم الوضع الاجتماعي للمؤسسة وتطورها من سنة إلى أخرى من خلال عدد معين من المؤشرات: عدد الموظفين حسب الفئة والسياسات من حيث الأجور والأمن والتكوين والتغيب عن العمل وتناوب الموظفين والنزاعات ... وبالتالي فإن التقرير الاجتماعي هو أداة للإدارة والتشاور والحوار.

و في الواقع يتمثل الغرض من التقرير الاجتماعي في إبلاغ جميع الهيئات القانونية والتمثيلية مثل مجلس الإدارة والشركاء الاجتماعيين والموظفين ... بحالة الموارد البشرية للمؤسسة في 31 ديسمبر من كل سنة.



### التقرير الاجتماعي وإدارة سياسات إدارة الموارد البشرية

يمكن للمؤسسة على أساس هذا التشخيص اتخاذ قرارات أنسب لتحسين ظروف العمل من بين أمور أخرى. أما بالنسبة للشفافية الأكبر الناتجة عن توصيل التقرير الاجتماعي فإنه لا يمكن إلا أن يعزز تطوير مناخ اجتماعي جيد.



## سياسة الاتصال

### الممارسات الأكثر شيوعا

اجتماع

عرض

النشرة  
الإخبارية

المجلة  
الداخلية

كتيب  
الاستقبال

صندوق  
الاقتراحات

الشبكة  
الداخلية

شبكة اجتماعية  
للشركات

يتيح الاتصال الداخلي إعلام وإعطاء فهم أفضل للبيئة المهنية و لتقديم النتائج أو شرح اتجاه جديد من أجل تحسين المناخ العام.

يستهدف "الاتصال التنازلي" جميع الموظفين بهدف نشر جميع أنواع المعلومات. بينما يبدأ "الاتصال التصاعدي" مع الموظفين ويصعد إلى أعلى التسلسل الهرمي أو الإدارة. ويعزز الاتصال الشامل من جانبه تبادل المعلومات بين مختلف الجهات الفاعلة في المنظمة.

يمكن إثارة التواصل وتنظيمه مثلما يمكن أن يكون تلقائيا. عندما يهدف إلى دمج الجهات الفاعلة في المؤسسة في عملية صنع القرار فإنها تتيح أيضا مشاركة المعرفة والتكوين وتبادل المعلومات والأفكار وبالتالي التحسين بصرف النظر عن إقامة حوار اجتماعي حقيقي في الشركة.

تضع كل شركة خطة الاتصال الخاصة بها كتابية كانت أم شفاهية ورقية كانت أم رقمية وتختار الأداة أو الأدوات التي ستسمح لها بالوصول إلى أهدافها على أفضل وجه.



## سياسة التكوين

يعتبر التكوين نشاطا أساسيا لتطوير الموظفين والشركات. على ممثلي الموظفين أن يكونوا شركاء نشطين في المشاركة مع المشغل في بناء سياسة تكوين الشركة.

ينص الفصل 160 من مجلة الشغل على وجوب استشارة اللجنة الاستشارية للمؤسسة حول التدريب والتكوين المهني من بين أمور أخرى.

إنها في الواقع وسيلة لمواءمة مهارات الموظفين مع احتياجات الشركة مع السماح للموظفين بالمشاركة بنشاط في إدارة حياتهم المهنية وتطويرها. لهذا السبب يجب أن يشعر الموظفون بالمشاركة في هذه العملية وأن ينظروا إليها على أنها مصلحتهم الشخصية.

لذلك يتم استخدام التكوين في:

- مواكبة التطورات
- دعم التغيير التنظيمي
- الترفيع في مستوى مهارات الموظفين
- التشجيع على تنقل الموظفين
- تعزيز فرص التشغيل للموظفين
- الترحيب بالموظف الجديد



يعد التكوين أداة رائدة في إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من التكوين الداخلي البسيط شبه الرسمي إلى منظمات المصادقة من خلال تكوين في يوم واحد أو لمدة عدة أشهر وحضورياً أو عن بعد.

## الإدارة التشاركية

تتوافق الممارسات الإدارية المسؤولة مع تقاسم السلطة والمشاركة في صنع القرار. إعطاء الفرصة للأشخاص المعنيين بالقرار للتعبير عن أنفسهم يجعل الموظفين يشعرون بمزيد من المشاركة فالعامل الذي تتم استشارته بشأن مهمته سيقوم بإنتاج عمل عالي الجودة ويحقق مستوى أعلى من الرضا الوظيفي.

تتيح المشاركة في صنع القرار والوصول إلى المعلومات قبل اتخاذ القرار أو على الأقل شرح خصوصيات وعموميات القرارات للموظفين بالشعور بالتقدير والمسؤولية و بالتالي تحفيزهم. وستكون النتيجة الوحيدة هي تحسين مناخ العمل والحوار الاجتماعي.

تنقسم المشاركة إلى أربعة أشكال:

- مشاركة الموظف في القرارات التشغيلية من خلال تنظيم العمل
  - التمثيل "المؤسسي" للموظفين عبر اللجان الاجتماعية والاقتصادية والمفاوضات الجماعية
  - المشاركة "المالية" (بما في ذلك مساهمة الموظفين)
  - تمثيل الموظفين في مجالس الإدارة (أو المجالس الإشرافية) وهو الشكل الوحيد المرتبط بمشاركة الموظفين المباشرة على ذلك النحو في القرارات الاستراتيجية وحوكمة المؤسسة.
- إن مشاركة الموظفين في حياة الشركة وحوكمتها يعزز قدراتهم وحقوقهم وكذلك قوتهم الفردية والجماعية على العمل.
- تعتبر الاستقلالية الممنوحة للموظفين في تنظيم العمل الآلية الأكثر فعالية. وهناك نوعين منها:
- الاستقلالية "الأفقية" ، وتتميز بحقيقة أن "العمل الذي يتعين إنجازه يتم تحديده من خلال تحديد الأهداف العالمية وليس من خلال وصف المهام الدقيقة التي يتعين القيام بها" وهي تمكن الموظفين من المشاركة بنشاط في اتخاذ القرارات في مكان عملهم.
  - الاستقلالية "العمودية" وتتميز بحقيقة أنه يتم تشجيع الموظفين في حالة وقوع حادث بسيط في الإنتاج أو سير العمل على حل المشكلات بأنفسهم أولا بدلا من إحالتهم إلى التسلسل الهرمي.

Q

V

T

## جودة الحياة في العمل

تتعلق جودة الحياة في العمل بمحتوى العمل والظروف التي يعيش فيها الموظفون عملهم (ساعات العمل، المزايا الاجتماعية، إلخ). ولكن وبالإضافة إلى جانب الصحة المهنية المرتبط بالظروف المريحة تهدف جودة الحياة أيضا إلى تحسين المناخ الاجتماعي والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات لفائدة أدائها وقدرتها التنافسية.

وعليه فإن العمل على جودة الحياة في العمل يؤدي ضمن أمور أخرى إلى تعزيز الشعور بالإنصاف وتلبية المطالبة بمزيد من الشفافية في صنع القرار وتعزيز الشعور بالانتماء و لضمان التلاحم لتطوير القدرة على التعبير عن الذات والتصرف (مجموعة حل المشكلات، المناقشات حول العمل، التشاور، الحوار الاجتماعي، الدعم الإداري، التضامن المهني، العمل الجماعي، تبادل أفضل الممارسات ...).

وبالتالي فإن جودة الحياة في العمل تساهم في الحفاظ على صحة الموظفين عقليا وجسديا. ومن المهم ملاحظة أنه إلى جانب الظروف المادية فإن جودة الحياة في العمل هي نتيجة سياسات الاتصال والمشاركة.



## العوامل الرئيسية لجودة الحياة في العمل



## القيم المشتركة

تعطي القيم بعدا بشريا للإدارة. وعند مشاركتها تصبح صفات قيمة ولها تأثيرات حميدة على العلاقات الإنسانية والتحفيز والالتزام والإبداع. وهي سهلة التطبيق عموما وتساعد على بناء الثقة.

وفي الواقع فإن الاستماع والحوار والانفتاح والالتزام بالمثل العليا والاحترام والتسامح والولاء والشجاعة والصدق والإخلاص والاعتراف والحياد تشكل القيم المطلوبة بشكل عام. تصبح هذه القيم صفات عندما يطبقها المدير في دوره اليومي وعندما يجعل منها نقطة مرجعية معروفة ومعتترف بها من قبل جميع الموظفين.

يجب أن يظهر نظام القيم المشتركة هذا بطريقة تركيبية كتمهيد لجميع استثمارات الوظائف أو المناصب من أجل تذكير الناس بما هو ضروري إلى جانب ما هو متوقع من كل منهم من حيث المهام والمهارات والقدرات.

يشارك القائد في صياغته ويلتزم به وبالتالي فهو يلزم نفسه باتباع نهج تقديم المثال في ممارساته وإلا سينتهي به الأمر بفقدان المصداقية بشكل دائم.





## الرؤية

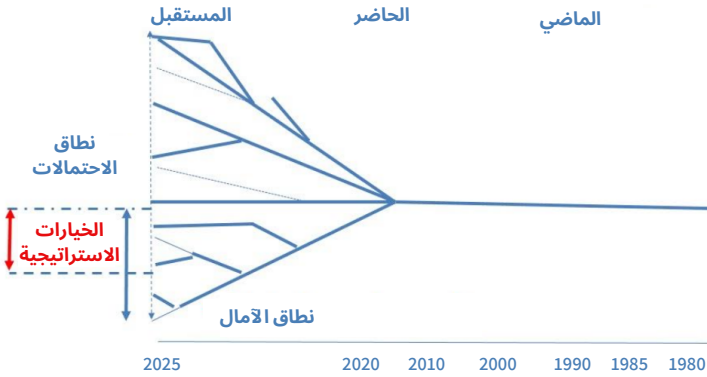
تؤثر شخصية القائد على أداء الشركة والحوار الاجتماعي. وفي الواقع يتم بناء الشخصية من مجموعة من الحقائق أو القناعات أو المبادئ أو المعتقدات وتشكل ثمرة حياة كل شخص. وبشكل عام يجب أن يكون لدى القائد رؤية وأن يكون قادرا على إيصالها إذا كان يريد أن يتم دعمه في مشروعه و / أو استراتيجيته.

لذلك فهي مسألة إضفاء معنى للأعمال والقرارات وعندما ينتشر هذا المعنى وينمو تصبح الرؤية رسمية. هذا ما يطلبه موظفو جميع الشركات عموما: المعنى من أعمالهم. وهم في الواقع يريدون أن يعرفوا سبب اتخاذ هذا القرار الاستراتيجي أو التشغيلي أو ذاك أو سبب إنشاء المنظمة الجديدة.

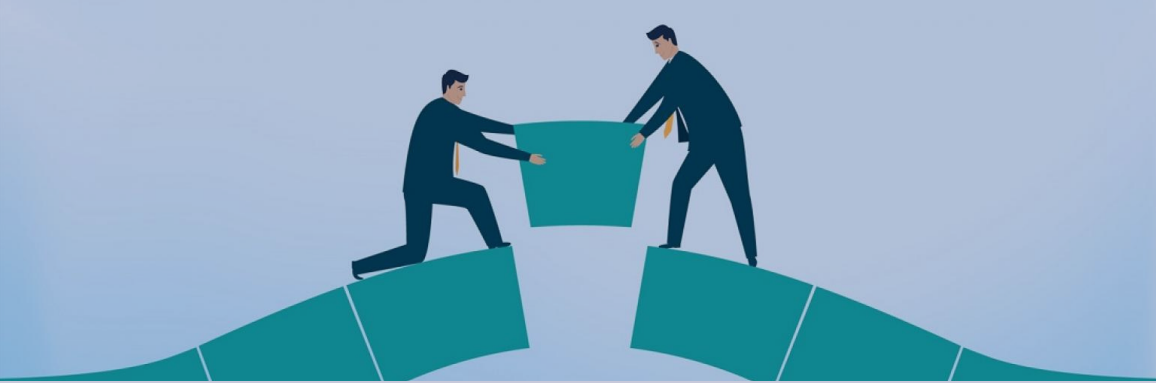
يتغير عالم اليوم كثيرا لدرجة أن الرؤية يجب أن تأخذ في الاعتبار هذه التحولات السياسية أو الاقتصادية أو البيئية أو التكنولوجية أو الديموغرافية.

تصبح الرؤية الواضحة شرارة المعنى التي ستشعل نار التزام الجميع وتجعل من الممكن تقرير ما إذا كان الموظفون يريدون المساهمة في مشروع أو على العكس من ذلك منعه.

إذا لم يتم إضفاء الطابع الرسمي على الرؤية فإن هذا الغموض سيسهم بالتأكيد في خلق مناطق توتر ولن يتمكن أعضاء المؤسسة من الاعتماد على معنى قوي وواضح ومشارك.



### تحديد الخيارات الاستراتيجية



## الممارسات الجيدة للحوار الاجتماعي المؤسسي

يعتمد نجاح الحوار الاجتماعي المؤسسي على قدرة النقابات العمالية (العمالية والأعراف) على تحمل مسؤولياتهم في التنظيم الاقتصادي والاجتماعي. ومع ذلك فإننا نعلم أن الصعوبة تكمن أحيانا في تمثيلهم و / أو شرعيتهم ، وكذلك في قدرتهم على التعبئة. وبالتالي فإن التحدي الرئيسي لأي اتحاد هو أن تكون حاملا لمشروع بديل موثوق من جهة ومعرفة كيفية التفاوض عليه من جهة أخرى.

ولهذا انبثق من المطالب والتوصيات تكوين أعضاء النقابات بحيث يكون لديهم المهارات اللازمة للتفاوض. من المهم أيضا تعيين الشخص الذي لديه أفضل فرصة لرؤيته سواء كان ذلك على مستوى اللجان الاستشارية للمؤسسة أو التفاوض على الاتفاقات الجماعية.

يبدو أن هناك عددا معينا من العوامل التي سيتم تطويرها تباعا فيما يلي من أجل بناء هذه الثقة والنجاح في المفاوضات .

### التكوين في مجال التفاوض

يتوقف النجاح بالتأكيد على الإعداد للتفاوض من خلال تطوير واحدة أو أكثر من استراتيجيات التفاوض وكذلك من خلال الاختيار الأكثر ملاءمة قدر الإمكان للمفاوضين. ومع ذلك فإن المفاوضات الناجحين هم مفاوضون مدربون على التفاوض. وبشكل أكثر تحديدا يجب تدريب ممثلي الموظفين والإدارة في المفاوضة الجماعية على التفاوض من أجل إتقان استراتيجيات وتقنيات التفاوض. يجب أن ينجحوا في جمع واستخلاص جميع المعلومات اللازمة للتفاوض سواء كانت داخلية للشركة أو تتعلق ببيئتها. مثلما يجب أن يعرفوا كيف يستمعون ويتجادلون ... هناك العديد من المهارات التي يمكن اكتسابها من خلال التكوين الموجه والسيناريوهات التقديمية.

وهكذا فإن الغالبية العظمى من الأشخاص الذين تم استجوابهم خلال الاستطلاعين اللذين تم إجراؤهما حول الحوار الاجتماعي في البلاد التونسية يتحدثون عن الحاجة إلى تكوين ممثلي الموظفين وممثلي النقابات.

## استخدام مهارات التفاوض المناسبة

يتطلب التفاوض الناجح وضع التقنيات المناسبة خلال جميع مراحل عملية التفاوض بدءا من المرحلة التحضيرية ثم أثناء التفاوض نفسه للوصول إلى مرحلة إنهاء المفاوضات.

تتطلب مرحلة الإعداد جمع البيانات المناسبة والكافية للتفاوض بينما يتطلب التفاوض أن تحدد الأطراف المعنية الأهداف وتحدد معايير نجاح الاتفاقات التي سيتم إبرامها والقيام بتطوير استراتيجيات التفاوض التي تعتمد على الثقة التي تسود بينها والسياق الذي تجري فيه المفاوضات.

كما يجب إزالة العواطف والمواجهات من جميع مراحل التفاوض من أجل السماح للمفاوضين بالتوصل إلى اتفاق حقيقي ومرص تحترمه الأطراف المعنية.

## توسيع نطاق مشاركة الموظف

يتطلب تحسين الحوار الاجتماعي أيضا مشاركة أكبر للموظفين في حياة شركتهم على عدة مستويات. ومن ناحية أخرى فعلى مستوى الانتخابات المهنية تمنح المشاركة الأكبر للموظفين لممثليهم مزيدا من الشرعية في مناقشات وقرارات اللجنة الاستشارية للمؤسسة.

من ناحية أخرى يجب الحديث أكثر فأكثر عن مشاركة الموظفين في مجالس الإدارة من أجل تحسين الحوار الاجتماعي داخل الشركة.

في ألمانيا وصلت هذه المشاركة إلى مرحلة الإدارة المشتركة والتي تقوم بإدماج الموظفين بشكل كامل في صنع القرار وتجعلهم مسؤولين.

وبالتالي فإن مشاركة الموظفين ليست فقط عاملا حاسما في تهيئة مناخ اجتماعي صحي ولكنها أيضا عامل رئيسي في نجاح الحوار الاجتماعي.

# syndicalisme

## تعزيز التمثيل النقابي

وتجدر الإشارة إلى أن التمثيل النقابي للأجور ليس مرتفعا جدا بالبلاد التونسية حيث بلغت نسبة الاتحادات النقابية سنة 2015 حوالي 18٪.

ومع ذلك فوفقا لمعايير العمل الأساسية (الحق في تكوين الجمعيات والحق في المساومة) واتباع آراء لجنة الحرية النقابية التابعة لمكتب العمل الدولي فإن التفاوض يقوم على أربعة مبادئ أساسية بما في ذلك العضوية التطوعية والتمثيلية. وبشكل أكثر تحديدا ووفقا لمنظمة العمل الدولية فإن وجود منظمات عمالية وأعراف قوية ومستقلة تتمتع بالمهارات الفنية الضرورية وقادرة على الوصول إلى المعلومات المفيدة لمشاركتها في الحوار الاجتماعي سيكون شرطاً أساسياً لحوار اجتماعي مثمر.

وفي الواقع يجب أن تكون النقابة قادرة على أداء مهمتها على النحو الواجب بصفقتها صاحب مصلحة في المفاوضات وأن يتم أخذها على محمل الجد من قبل شريكها. لذلك من المستحسن أن تتمتع النقابات العمالية المعنية بالمفاوضة الجماعية بتمثيل كاف لتكون قادرة على المشاركة بفعالية في الحصول على النتائج المناسبة لمنظورها.

ولكن للقيام بذلك فمن الضروري مراجعة بعض الأفكار السلبية المسبقة حول العمل النقابي سواء من جانب المشغلين أو من جانب الموظفين.

## وضع مؤشرات خاصة بدراسة الحوار الاجتماعي

يتطلب تحسين الحوار الاجتماعي قياس فعاليته وأدائه أولاً. وللقيام بذلك يمكننا استخدام المؤشرات النوعية والكمية.

وبالتالي فإن أحد المؤشرات الأكثر استخداماً هو نتيجة المفاوضات وبشكل أكثر دقة عدد الاتفاقيات التي تم إبرامها خلال عهده ومحتوى هذه الاتفاقيات. وعلاوة على ذلك يتم تقييم عمل ومهارات المفاوضين بشكل عام في نهاية عهده على أساس نتيجة المفاوضات.

وغالبا ما نضيف إلى هذا المؤشر معدل الاتحادات النقابية في المؤسسة أو الفرع ونسبة مشاركة الموظف في الانتخابات المهنية لتقييم الحوار الاجتماعي كميًا.

ومن ناحية أخرى تتيح مؤشرات التقرير الاجتماعي تقييم مناخ الحوار الاجتماعي (التغيب عن العمل، حوادث العمل، معدل التناوب، الإضرابات، إلخ).

دون أن ننسى الاستطلاعات لقياس المناخ الاجتماعي والتي تسمح لنا من بين أمور أخرى فهم بيانات التقرير الاجتماعي.

يمكن لحقيقة تطوير الدراسات في فترات محددة أو مخصصة بناءً على مؤشرات الحوار الاجتماعي أن تساعد الشركة على توقع النزاعات التي قد تنشأ داخلها وتوقعها بشكل أفضل في أي وقت.



## الحوار الاجتماعي في أوقات الأزمات

تؤثر الأزمة مهما كانت طبيعتها أو مصدرها تأثيرا كبيرا على الأداء الطبيعي لنشاط الأعمال. سينجح البعض في الاستمرار في الدورة والبعض الآخر لن ينجح للأسف.

وفي الواقع فإن المشاكل التي قد يواجهونها والتي قد تكون غير مسبوقه أحيانا مثل جائحة كوفيد-19 متنوعة للغاية. يمكن أن تكون أزمة عامة تؤثر على قطاع معين أو محصورة في شركة واحدة. ولكن وعلى أي حال فهي دائما فترة توتر كبير وعدم يقين لأنها تتعلق في الوقت نفسه بالحفاظ على بقاء الشركة وحماية الوظائف وكذلك حماية الموظفين من خلال ضمان متابعتهم النفسية.

وفي مثل هذا السياق يصبح الحوار الاجتماعي أداة قيمة لمواجهة العواقب الاجتماعية والاقتصادية بشكل جماعي. يمكن للنقابات المرتبطة بوحدات الأزمات أن تلعب أدوارا مهمة وأن تحدد نتيجة الأزمة.

## على مستوى الشركة

يجب على المشغل ضمان التواصل المنتظم أو اليومي مع موظفيه واستشارة الهيئات التمثيلية للموظفين من أجل التفكير بسرعة في الحلول ولو كانت مؤقتة للمشاكل التي قد يواجهها الموظفون. يجب أن يكون المشغل قادرا على التكيف من أجل الحفاظ على الحوار الاجتماعي وذلك عبر خلال اعتماد أساليب جديدة من حيث الاجتماعات المتكررة والدعم (المكالمات الجماعية وتبادل البريد الإلكتروني على سبيل المثال).

تتعلق الأسئلة المطروحة بشكل عام بالحفاظ على الأجور أو اللجوء للبطالة الجزئية. ويكمن التحدي في تجنب عدم المساواة بين الموظفين وتعزيز التماسك الاجتماعي ويجب أن تكون القواعد واضحة وشفافة حتى لا تضيف الظلم إلى القلق من عدم وجود رؤية للمستقبل. لا يتفاعل جميع الموظفين في مواجهة حالة الأزمة بنفس الطريقة وينصح بشدة بإنشاء وحدات دعم للموظفين الأكثر هشاشة.

## على المستوى المؤسسي

يجب على النقابات العمل بطريقة منسقة على مستوى الحوار الثلاثي. ومن الضروري فعلا أن تحمي التصدي الشامل جميع الموظفين بالإضافة إلى الدخل والوظائف. في حالة حدوث أزمة تؤثر على جميع القطاعات فيجب على النقابات الإصرار على الطبيعة المؤقتة للعدم التقيد بمجلة الشغل والتركيز على القطاعات الأساسية لاستمرارية الدولة.

يجب النظر في الاستثمارات والتدابير لدعم جميع العمال بغض النظر عن وضعهم: ساعات العمل المرنة وأنظمة مكان العمل بما في ذلك الحد الأقصى لساعات العمل اليومية والأسبوعية والإجازة مدفوعة الأجر منذ اليوم الأول من الغياب وإدارة تخفيض ساعات العمل إذا لزم الأمر بدعم من الحكومة لتحسين ضمان الدخل وتقليل القروض والإجارات والحصول المجاني على الرعاية الصحية ...

سيتعين على النقابات أيضا التدخل للتفاوض بشأن الخطط الاجتماعية وخطط الحماية الوظيفية للحد من عدد حالات الإقالات إن لم يكن لتجنبها. وإلا فإنهم سيشاركون في تحديد معايير أمر الاقالة الذي قد يتم تحديده باتفاقية أو اتفاق جماعي.



## الخلاصة: شركاء وليسوا منافسين

تتجلى جميع الممارسات التي قدمناها ضمن هذه الدراسة على أنها عوامل للتطوير والتي يتعين تطبيقها في الشركات التونسية التي تسعى إلى تحسين مناخها الاجتماعي وتطوير حوار اجتماعي صحي وفعال.

إذا تم تلخيص أداء الحوار الاجتماعي سابقا في البحث عن تسوية وغياب النزاعات فإن وظيفة الحوار الاجتماعي اليوم تكمن في قدرته على جعل الجسم الاجتماعي يتطور نحو مزيد من التفاوض والتعاون الذي يسمح للشركة بمواجهة التغييرات المهمة التي تنتظرها.

يجب إشراك الشركاء الاجتماعيين في استراتيجية الموارد البشرية بصفتهم لاعبين رئيسيين في تهيئة الظروف المواتية للحوار الاجتماعي وأن يُنظر إليهم على أنهم مسؤولون حقيقيون. هذا هو السبب في أننا يجب أن نشجع المسارات النقاوية والقيام بعمل تربيوي مع جميع الفاعلين لجعلهم يفهمون فائدة الحوار الاجتماعي والسماح لهم بأن يكونوا قوة اقتراحية.

وأخيرا فتجدر الإشارة إلى أن إنشاء مناخ اجتماعي صحي بالشركة لا يعفي الشركة من الحوار الاجتماعي المؤسساتاتي. لكن المناخ الاجتماعي الجيد يمكن أن يقلل من مواضيع الصراع والتوتر وبالتالي تبسيط المفاوضات.

