

النموذج الألماني المتكامل لعلاقات العمل

د. عبد المنعم دهمان

مدرّب واستشاري تطوير الأعمال - ألمانيا

الحلقة ١ / ٢

في مقالنا السابق، تناولنا أهمية فرق العمل شبه المستقلة ودورها الحيوي في الاقتصاد الألماني عموماً، والصناعة الألمانية خصوصاً. واليوم، نواصل استكشاف ديناميكيات علاقات العمل في ألمانيا، مسلطين الضوء على كيفية تحقيق التوازن بين العمل الجماعي والمرونة. كما سنتطرق إلى الدور المحوري الذي تلعبه هذه العلاقات في الهيكلية الاقتصادية الألمانية، باعتبارها أحد الأعمدة الأساسية لاستدامة النجاح والنمو.

رغم التحديات التي تواجه أسواق العمل في الاقتصادات المتقدمة، بشكل عام والاقتصاد الألماني بشكل خاص، ظل الاقتصاد الألماني – رابع أكبر اقتصاد عالمياً – محصناً جزئياً من آثارها. ففي حين تشهد دول أخرى ارتفاعاً في عدم المساواة، وتراجعاً في الوظائف الجيدة، وتآكلاً لقوة العمالة المنظمة، حافظت ألمانيا على نموذج أكثر استقراراً، واليوم مع صعود ترامب للسلطة في أمريكا زاد من حدة هذه التحديات التي بدأت تهدد استقرار هذا النموذج، كما أن فوز فريدريش ميرتس¹، رئيس الاتحاد الديمقراطي المسيحي CDU جعل من هذا النموذج على مفترق طرق مع ترقب سياسة الحكومة الألمانية الجديدة تجاه النقابات العمالية وأصحاب العمل.

ورغم ذلك تظل العمالة المنظمة في ألمانيا قوية، حيث تشمل اتفاقيات المفاوضة الجماعية نصف العمال، مقارنة بـ ٦.١٪ فقط في القطاع الخاص الأمريكي. كما يعمل الألمان لساعات أقل، ويواجهون نسبة أقل من العمالة منخفضة الأجر.

ورغم ارتفاع معدلات الأتمتة، فإن النقابات القوية الألمانية ساهمت في حماية الوظائف، مما ميز ألمانيا عن دول مثل الولايات المتحدة، في الوقت نفسه، يتميز سوق العمل الألماني بانخفاض معدلات البطالة وارتفاع نسبة المشاركة في القوى العاملة، مقارنة بالدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD).

¹ فاز فريدريش ميرتس في انتخابات 2025-02-23

لقد دفعت هذه الخصائص العديد من المراقبين وصنّاع السياسات للتركيز على النموذج الألماني لعلاقات العمل. ومن هذا المنطلق، نسلط الضوء على هذا النموذج، في محاولة لفهم نسيجه العلاقتي الفريد، واستكشاف إمكانية تطبيقه في العالم العربي.

يعتمد النموذج الألماني لعلاقات العمل على أربعة أركان أساسية تُشكل نسيجه المتكامل، وهي:

١. نظام المفاوضات القطاعية.

٢. التعاون الثلاثي والحماية الاجتماعية.

٣. التشاركية في اتخاذ القرار داخل الشركات.

٤. الاستثمار في التدريب والتطوير المهني.

من خلال هذه الأركان استطاعت ألمانيا بناء نموذج متين يحقق التوازن بين التطور الاقتصادي وحماية حقوق العمال، وفي هذا البحث سوف نتناول الركن الأول والثاني المفاوضات الجماعية والتعاون الثلاثي، وفي البحث القادم إن شاء الله نخصصه للركنين الثالث والرابع.

أولاً- المفاوضة الجماعية القطاعية ضمن نموذج علاقات العمل الألماني:

يُعرف سوق العمل الألماني بنظام المفاوضة الجماعية الواسع الذي ينظم الأجور، وساعات العمل، وظروف العمل، والمزايا الأخرى عبر اتفاقيات تفاوض جماعية تُبرم عادةً على مستوى الصناعة أو المنطقة. يهدف هذا النظام إلى تحقيق توازن بين حماية حقوق العمال وإعطاء الشركات مرونة في تحديد الأجور مقارنة بالدول الأوروبية الأخرى. ورغم أن هذا النموذج يختلف عن النموذج الأمريكي، الذي يعتمد أكثر على التفاوض الفردي والمفاوضة النقابية على مستوى المنشآت، فإنه يمنح أصحاب العمل الألمان القدرة على تجاوز التغطية الجماعية أو اعتماد حلول أكثر مرونة عند الضرورة.

١. هيكل المفاوضة الجماعية:

١.١ **الأطراف الفاعلة:** النقابات العمالية وجمعيات أصحاب العمل، تتم المفاوضات الجماعية بين الطرفين، ورغم التنافس بين النقابات وجمعيات أصحاب العمل، فإن العلاقة بينهما قائمة على الاحترام المتبادل، حيث يفتخر كلا الطرفين ببيئة عمل مستقرة وانخفاض معدلات الإضراب مقارنة بالدول الأخرى،

خلال فترة عمل الباحث مع الشركات الألمانية (١٠) سنوات لم يصادف اضرباً عن العمل في الشركات الصناعية، بينما حدث اضراب في قطاعات أخرى لمدة قصيرة جداً وبشكل مخطط لمدة يوم واحد مثلاً.

١.٢ أنواع الاتفاقيات الجماعية: تنقسم الاتفاقيات الجماعية إلى عدة أنواع، منها:

- اتفاقيات الأجور والرواتب: تحدد الحد الأدنى للأجور وفقاً للخبرة والمهنة، ويتم تجديدها كل سنة أو سنتين.

- اتفاقيات الإطار العام: تنظم معايير تصنيف العمال ورواتبهم لفترات طويلة.

- اتفاقيات التي تحدد الظروف العامة للعمل مثل الإجازات والفصل من العمل.

عادةً ما يتم التفاوض أولاً في منطقة رائدة، ثم تُعمم الاتفاقيات مع تعديلات طفيفة في بقية المناطق، ما يخلق نظاماً مرناً ولكنه موحد نسبياً.

٢. المرونة في المفاوضات الجماعية

رغم أن المفاوضات تتم عادةً على مستوى قطاع ما، فإن هناك آليات مرنة تسمح بالتكيف مع الظروف الاقتصادية الخاصة بالشركات:

- اتفاقيات فردية على مستوى الشركات: بعض الشركات الكبرى مثل RAFI GmbH

تتفاوض بشكل منفصل مع النقابات لضمان التزامها بمعايير أعلى¹.

- بنود التخفيف: تسمح لبعض الشركات بتعديل الاتفاقيات وفقاً لاحتياجاتها، إذا كان ذلك سيساعد في الحفاظ على الوظائف أو تحسين القدرة التنافسية.

- بنود الاستثناء: تُستخدم في حالات الأزمات الاقتصادية، حيث يتم تأجيل زيادات الأجور أو خفضها مؤقتاً لمنع تسريح العمال.

٣. نطاق التغطية وتأثيرها: يشمل نطاق التغطية العمال أو الشركات المشمولين بالاتفاقيات الجماعية،

بمعنى آخر، هو يوضح إلى أي مدى تؤثر هذه الاتفاقيات في سوق العمل، سواء كان العمال أعضاء في نقابة أو لا.

¹ تأسست شركة RAFI GmbH & Co. KG في عام 1900 في رافنسبورغ، ألمانيا، وهي متخصصة في تطوير وتصنيع المكونات والأنظمة الكهروميكانيكية والإلكترونية. يقع مقرها الرئيس في بيرغ بالقرب من رافنسبورغ.

٣.١ مدى تغطية الاتفاقيات الجماعية: رغم أن ١٥٪ فقط من العمال الألمان أعضاء في النقابات، فإن ٥٢٪ منهم يعملون في منشآت تغطيها الاتفاقيات الجماعية، ما يعكس الدور القوي للمفاوضة القطاعية.

٣.٢ أسباب انضمام أصحاب العمل إلى الاتفاقيات الجماعية: تنضم الشركات إلى هذه الاتفاقيات لأنها:

- تمنع الإضرابات من خلال آلية تفاوض منظمة.
 - تحصل على مزايا مثل الاستشارات القانونية والتأمين ضد الإضرابات.
 - لمواجهة ضغوط العمال والنقابات، كما حدث مع شركة تيسلا في ألمانيا، التي تعرضت لضغوط للانضمام إلى الاتفاقيات الجماعية بعد شكاوى حول تدني الأجور.
- يوفر نظام المفاوضة الجماعية القطاعية في ألمانيا نموذجاً فريداً يجمع بين الاتفاقيات الموحدة على مستوى الصناعة والمرونة على مستوى الشركات، ورغم التحديات التي يواجهها النظام، مثل تراجع التغطية وزيادة الاستثناءات، فإنه لا يزال يحقق توازناً ناجحاً بين حقوق العمال واحتياجات أصحاب العمل، مما يجعل منه نموذجاً يحتذى به عالمياً.

ثانياً- التعاون الثلاثي والحماية الاجتماعية في ألمانيا:

الركن الثاني من أركان نموذج علاقات العمل الألماني هو التعاون الثلاثي، وهو نهج استراتيجي يعتمد على التشاور والتنسيق المستمر بين الحكومة، النقابات العمالية، وأصحاب العمل لضمان تحقيق توازن بين الحقوق العمالية ومتطلبات الاقتصاد. ويُعتبر هذا النموذج من الركائز الأساسية التي ساهمت في جعل سوق العمل والاقتصاد الألماني من أكثر الأسواق والاقتصادات استقراراً.

١. أدوار التعاون الثلاثي:

يقوم هذا النظام على التفاوض الجماعي بين الأطراف الثلاثة لتحديد السياسات المتعلقة بالأجور، ظروف العمل، والتأمينات الاجتماعية، مما يساعد في منع النزاعات العمالية، وتحقيق نمو اقتصادي مستدام.

١.١ دور الحكومة: تلعب الحكومة الألمانية دوراً محورياً في دعم سوق العمل، من خلال صياغة القوانين والتشريعات المناسبة للمرحلة الراهنة، بالتعاون الفعّال مع أصحاب العمل ونقابات العمال، ويتجلى هذا الدور في النقاط التالية:

- سنّ القوانين العمالية التي تضمن حماية حقوق العمال وتوفير بيئة عمل عادلة وآمنة.
- إصدار تشريعات تحفّز النمو الاقتصادي مع الحفاظ على مبادئ العدالة الاجتماعية.
- دعم منظومة التأمينات الاجتماعية، بما يشمل التأمين الصحي، التقاعد، وتعويضات البطالة، لضمان شبكة أمان اجتماعي فعّالة.
- تعزيز برامج التعليم والتدريب المهني، بالتعاون مع القطاع الخاص، لتأهيل الكوادر البشرية بما يلائم احتياجات سوق العمل

١.٢ دور النقابات العمالية: تُعد النقابات العمالية صوتاً جماعياً يمثل مصالح العمال، وتسهم بفاعلية في تنظيم سوق العمل من خلال:

- التفاوض الجماعي باسم العمال لضمان تحسين الأجور وتوفير ظروف عمل ملائمة وآمنة.
- الضغط من أجل إصدار تشريعات تحمي حقوق العمال وتعزز الأمان والاستقرار الوظيفي.
- المشاركة في عملية اتخاذ القرار من خلال عضويتها في الهيئات الاستشارية والمجالس الاقتصادية والاجتماعية المعنية بسوق العمل

٣.١ دور أصحاب العمل: يشكّل أصحاب العمل طرفاً أساسياً في منظومة سوق العمل، وتتمثل مسؤولياتهم في:

- الإسهام في وضع السياسات العمالية التي تدعم الإنتاجية وتحقيق أهداف الاستدامة الاقتصادية.
- الاستثمار في تنمية القدرات البشرية عبر برامج التعليم والتدريب المهني المستمر.
- السعي لتحقيق توازن فعّال بين متطلبات الكفاءة الاقتصادية وتوفير بيئة عمل عادلة ومحفزة.

٢. أثر التعاون الثلاثي على بيئة العمل: ساهم التعاون الثلاثي الألماني في استقرار سوق العمل من خلال:

- **حماية حقوق العمال :** بفضل التعاون الثلاثي المستمر، يحصل العمال على أجور عادلة، ساعات عمل متوازنة، وتأمينات اجتماعية قوية، مما يساهم في تحسين جودة الحياة الألمانية عموماً.
- **تعزيز الاستقرار الاقتصادي :** يعمل هذا النظام على تقليل النزاعات العمالية والإضرابات، بالاتفاق على حلول توافقية توازن تجمع مصالح العمال وأصحاب العمل والدولة.
- **رفع الإنتاجية وتعزيز الابتكار :** من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب المهني، تضمن ألمانيا تأهيل قوة عاملة ماهرة تلبى احتياجات السوق المتغيرة، مما يعزز النمو الاقتصادي.
- **تحقيق الأمان الوظيفي :** يوفر التعاون الثلاثي آليات لحماية العمال من التسريح العشوائي، عبر إجراءات إعادة التأهيل والتدريب، مما يساهم في استقرار سوق العمل.
- **تحقيق عدالة اجتماعية مستدامة :** يضمن هذا النموذج أن فوائد النمو الاقتصادي يتم توزيعها بشكل أكثر عدالة من خلال الضرائب العادلة، الحماية الاجتماعية، وبرامج الرفاه الاجتماعي.

الخلاصة

ومع أن هذا النموذج واجه تحديات عديدة عبر مراحل تطوره، إلا أنه لا يزال يحتفظ بمرونته وفعاليته، ما يجعله مصدر إلهام للدول الساعية إلى تطوير أنظمة عمل عادلة ومستقرة. ويمكن الاستفادة من هذه التجربة في العالم العربي عبر التركيز على النقاط التالية:

- تعزيز الحوار الاجتماعي عبر إرساء آليات تشاركية بين الحكومات، النقابات، وأرباب العمل، لضمان توازن الحقوق والواجبات.
- إرساء أطر قانونية متينة تدعم المفاوضات الجماعية وتكفل حماية العمال واستقرار علاقات العمل.
- تطوير أنظمة الحماية الاجتماعية، لا سيما التأمين الصحي والتقاعد، للحد من هشاشة سوق العمل وتوفير الأمن الوظيفي.

فهل يمكن للعالم العربي تبني هذه الاستراتيجيات بما يلائم واقعه لتحقيق اقتصاد أكثر ديناميكية وعدالة اجتماعية مستدامة؟

في المقال القادم ان شاء الله، سنسلط الضوء على الركنتين الثالث والرابع من النموذج الألماني، وهما:

- التشارك في اتخاذ القرار داخل الشركات كأداة لتعزيز بيئة عمل تعاونية.
- الاستثمار في التدريب والتطوير المهني لضمان استدامة سوق العمل ورفع كفاءة القوى العاملة.

المصادر:

1. **Neurath, Katrin:** Tarifautonomie und das Tarifeinheitsgesetz. Springer Gabler, 2016.
2. **Müller-Jentsch, Walther:** Tarifautonomie: Über die Ordnung des Arbeitsmarktes durch Tarifverträge. Springer VS, 2018. [?]cite
3. **Höpfner, Clemens; Lesch, Hagen; Schneider, Helena; Vogel, Sandra:** Tarifautonomie und Tarifgeltung: Die Legitimation und Legitimität der Tarifautonomie im Wandel der Zeit. Duncker & Humblot, 2021.
4. **Müller-Jentsch, Walther:** Tarifautonomie: Über die Ordnung des Arbeitsmarktes durch Tarifverträge. 2. Auflage, Springer VS, 2022.
5. **Bäcker, Gerhard; Boeckh, Jürgen; Huster, Ernst-Ulrich:** Der Sozialstaat in Deutschland. Nomos, 2024
6. **Franzen, Martin:** Stärkung der Tarifautonomie durch Anreize zum Verbandsbeitritt. Bund-Verlag, 2018.
7. **Schmidt, Manfred G.; Ostheim, Tobias:** Der deutsche Sozialstaat: Geschichte und Gegenwart. Verlag für Sozialwissenschaften, 2007.
8. **Bispinck, Reinhard; Schulten, Thorsten:** Aktuelle Tarifpolitik in Deutschland: Erfolge, Probleme, Perspektiven. VSA Verlag, 2010.
9. **Bosch, Gerhard; Weinkopf, Claudia:** Arbeitsmarkt und Sozialpolitik in Deutschland: Grundlagen und Handlungsfelder. Springer VS, 2013.
10. **Schroeder, Wolfgang:** Das Tarifsysteem in Deutschland: Grundlagen und Herausforderungen. Springer VS, 2016.