

النموذج الألماني المتكامل لعلاقات العمل

د. عبد المنعم دهمان

مدرب واستشاري تطوير الأعمال - ألمانيا

الحلقة ٢ / ٢

تناولنا في مقالنا السابق النموذج الألماني لعلاقات العمل، الذي يركز على أربعة أركان متينة تضمن استقراراً اقتصادياً واجتماعياً فريداً، هذه الأسس هي:

المفاوضات القطاعية: نظام قوي ينظم العلاقة بين أصحاب العمل والنقابات على مستوى كل قطاع، مما يخلق توازناً ومرونة.

التعاون الثلاثي: شراكة وثيقة بين الحكومة، أصحاب الأعمال، والعمال، لضمان شبكات حماية اجتماعية عادلة للجميع.

المشاركة في اتخاذ القرار: فلسفة تتبنى إشراك العاملين في القرارات داخل بيئة العمل.

الاستثمار في التدريب والتأهيل المهني: تركيز عميق ومستمر على تطوير مهارات الأفراد.

ركز مقالنا السابق على الركنتين الأول والثاني، وكيف أسهمت المفاوضات الجماعية والتعاون الثلاثي في بناء بيئة عمل متوازنة ومرنة. الآن، ننتقل للغوص في الركنتين المتبقيتين، وهما المشاركة في اتخاذ القرار وأهمية الاستثمار في الإنسان من خلال التعليم المهني والتدريب المستمر.

ثالثاً – المشاركة في الإدارة (Mitbestimmung):

معادلة ألمانية لتوازن القوى داخل المؤسسات

في ألمانيا، لا يُنظر إلى العامل على أنه مجرد منفذ للمهام، بل هو شريك أساسي في صنع القرار داخل المؤسسة. هذا المبدأ، المعروف باسم **Mitbestimmung** (المشاركة في الإدارة)، ليس مجرد سياسة عمالية، بل هو جزء لا يتجزأ من الإطار القانوني لحوكمة الشركات، ويهدف إلى تحقيق توازن دائم بين مصالح رأس المال ومصالح العمل.

يُطبق هذا النظام من خلال مسارين رئيسيين:

- تمثيل العمال في مجالس الإشراف (Aufsichtsrat): وهي مجالس تشرف على إدارة الشركة.

• مجالس العمل (Betriebsräte): وهي هيئات تمثل العمال داخل الشركات.

التمثيل في مجالس الإدارة:

بعد الحرب العالمية الثانية، وتحديدًا في مناطق النفوذ البريطاني في ألمانيا، فُرض لأول مرة نموذج يضمن التمثيل المتساوي بين العمال والمساهمين في مجالس الإشراف لشركات الفحم والحديد. كان هذا جزءًا من جهود إعادة هيكلة الصناعة الألمانية والحد من نفوذ النخب الصناعية التي ساهمت في تمويل الحرب. لم تتردد النقابات العمالية في استغلال هذا التحول، وضغطت لتوسيع نطاق تطبيق هذا المبدأ ليشمل باقي القطاعات. وقد تم ترسيخ هذه المشاركة قانونيًا خلال الفترة ١٩٥٢ – ١٩٧٦، لتصبح ألمانيا إحدى الدول القليلة عالميًا التي تطبق هذا المستوى من إشراك العمال في حوكمة الشركات¹.

تحدد القوانين الألمانية إطاراً واضحاً لتمثيل العمال بناءً على حجم الشركة:

• التمثيل الجزئي (الثلث): في الشركات التي يتراوح عدد موظفيها بين ٥٠٠ و ١٩٩٩، يجب أن يشكل ممثلو العمال ثلث أعضاء مجلس الإشراف.

• التمثيل شبه المتساوي (النصف مع تصويت مرجح): في الشركات التي يزيد عدد موظفيها عن ٢٠٠٠، يشكل العمال نصف أعضاء المجلس. ومع ذلك، يُمنح ممثلو المساهمين "صوتاً مرجحاً" في حال تساوي الأصوات، أي أن صوتهم يُحسب بوزن أكبر لكسر التعادل.

• التمثيل المتساوي الكامل: في بعض الشركات التاريخية الكبرى، خاصةً في قطاع الفحم والحديد، يتم تخصيص ٥٠٪ من المقاعد للعمال دون إعطاء الأفضلية التصويتية لأي طرف².

على الرغم من أن التمثيل المشترك لا يمنح العمال سيطرة مطلقة على الشركة، إلا أن الدراسات تشير إلى أن هذا النموذج يعزز الاستقرار المؤسسي وجودة الحوار الاجتماعي. قد يكون التأثير المباشر على مؤشرات مثل الأرباح أو الأجور محدوداً، ولكن الأثر غير المباشر، من حيث بناء الثقة، وتقليل النزاعات، وتحسين مناخ العمل، مما ينعكس إيجاباً على استدامة الشركات وقدرتها على البقاء والنمو.

¹ Hannes Schneider & David J. Kingsman – The German Co-Determination Act: Mitbestimmungsgesetz (1976) (1976)

² Ewan McGaughey – The Codetermination Bargains: The History of German Corporate and Labour Law (2015, Columbia Journal of European Law)

كما أظهرت بعض الأبحاث الأوروبية أنه لا توجد أدلة قوية تدعم الفرضية التي تشير إلى أن هذه المشاركة تعرقل النمو أو تجعل الشركات تتردد في التوسع لتجنب متطلبات التمثيل العمالي. بل على العكس، يمكن أن تساهم في بيئة عمل أكثر استقراراً وإنتاجية.

ومن تجربة ميدانية خلال عملي في عام ٢٠٢٢ في إحدى شركات تصنيع قطع السيارات في ألمانيا، لمست بنفسني كيف تُمارس هذه الشراكة بشكل يومي، كان بإمكان العاملين التواصل بسهولة مع ممثليهم، سواء من خلال اقتراحات رسمية أو حتى محادثات عفوية على أرض المصنع. هذا الانفتاح خلق بيئة يشعر فيها العامل بأنه ليس مجرد ترس في آلة الإنتاج، بل هو صاحب صوت مسموع وله دور فعال في مسار الشركة.

مجالس العمل : صوت العمال في تفاصيل اليوم المهني

تُعتبر مجالس العمل (Betriebsräte) ركناً أساسياً آخر في هيكل تمثيل العمال داخل الشركات الألمانية. هذه المجالس لا تقتصر مهامها على القضايا الاستراتيجية الكبرى، بل تمتد لتشمل المشاركة اليومية في اتخاذ القرارات التي تمس تفاصيل حياة العاملين بشكل مباشر.

- تتمتع مجالس العمل بصلاحيات واضحة وملموسة، فهي تشارك في:
- تنظيم ساعات العمل: تضمن توازناً بين احتياجات العمل وحقوق العاملين.
- صياغة سياسات الأجور: تساهم في تحديد أجور عادلة ومنصفة.
- ضمان أمان الوظائف ورفاهية الموظفين: تقدم اقتراحات لتحسين بيئة العمل وحماية حقوق العاملين.

تشير بعض الدراسات، مثل تحليلات Addison, Schnabel, Wagner (2001)، إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة بين وجود مجلس عمل وارتفاع طفيف في الأجور والإنتاجية. ومع ذلك، يظل إثبات هذه العلاقة بشكل قاطع تحدياً، بسبب تداخل عوامل متعددة كحجم الشركة، طبيعة القطاع، والبيئة التشريعية الشاملة¹.

¹ Addison, J. T., Schnabel, C., & Wagner, J. (2001) "Works Councils in Germany: Their Effects on Establishment Performance" Oxford Economic Papers, 53(4), 659–694.

ما هو مؤكد، أن وجود مجلس عمل فاعل يسهّل عملية التفاوض الداخلي، ويمنح العاملين شعوراً عميقاً بالشراكة والانتماء للمؤسسة. وهذا الشعور غالباً ما يؤدي إلى استقرار إداري ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء العام للشركة.

رابعاً – الاستثمار في التدريب والتطوير المهني:

رأس المال البشري في قلب النموذج الألماني في جوهر النموذج الألماني لعلاقات العمل، يقف الاستثمار في التدريب والتعليم المهني كأحد الدعائم الأساسية للاستقرار الاقتصادي والاجتماعي. إنه ركيزة استراتيجية لرؤية بعيدة المدى ترى في الإنسان أهم أصول المؤسسة. هذا الاستثمار لا يُنظر إليه كتكلفة مؤقتة، بل كقيمة مضافة تتراكم وتنمو على مدى السنوات.

يستند هذا التوجه إلى نظام التعليم المهني المزدوج (Dual System)، الذي يدمج بسلاسة بين التعلم النظري في المدارس والمعاهد المهنية، والتدريب العملي المكثف داخل بيئة العمل الحقيقية. بهذه الطريقة، لا يُعدّ العامل مجرد متلقٍ للمعرفة، بل ممارساً لها في سياقها الفعلي، ما يجعل المهارات المكتسبة أكثر عمقاً، والتأهيل أكثر ملاءمة لاحتياجات سوق العمل المتغيرة.

استثمارات ألمانيا في التدريب المهني: أرقام تعكس رؤية استراتيجية

الاستثمار في التدريب والتأهيل المهني لا يعتبر مجرد تكلفة، بل استراتيجية وطنية تهدف لبناء قوة عاملة قادرة على التكيف والابتكار. تشارك الحكومة والقطاع الخاص في تحمل هذه المسؤولية، وهذا ما يتضح جلياً من خلال الأرقام التالية:

- فلقد خصصت الحكومة الألمانية، جزءاً كبيراً من ميزانيتها لدعم التوظيف والتدريب، وفق ما يلي:
- ميزانية ٢٠٢٤: تم تخصيص حوالي ١٠.٤ مليار يورو لبرامج دعم التوظيف. من هذا المبلغ، وُجه نحو ٢.٥ مليار يورو بشكل مباشر لدعم التدريب المهني وتأهيل الشركات.

- ميزانية ٢٠٢٥ : في خطوة تعكس التوجه الاستراتيجي نحو تعزيز هذا الجانب، تم رفع هذا المبلغ إلى ١٢ مليار يورو. حُصص منها نحو ٣.٤ مليار يورو تحديداً لدورات التدريب المهني المستمرة، مع تخصيص حوالي ١.٣ مليار يورو من هذا المبلغ للموظفين فقط¹.
- هذه الأرقام تبرهن على إيمان الدولة العميق بضرورة الاستثمار في مهارات الأفراد كركيزة أساسية للاقتصاد.
- بينما، في عام ٢٠٢٠، وصل إجمالي إنفاق الشركات الألمانية على التدريب الداخلي ضمن نظام التعليم المهني المزدوج (Dual System) إلى ١١.٦ مليار يورو، وقد شهد هذا الرقم ارتفاعاً طفيفاً في عام ٢٠٢١ ليبلغ حوالي ١١.٧ مليار يورو.
- يعكس هذا الإنفاق التزام الشركات بتوفير تدريب عملي مستمر لموظفيها عبر عقود طويلة الأجل، مما يضمن اكتسابهم للمهارات اللازمة ومواكبتهم للتطورات.
- أثر الاستثمار المهني على علاقات العمل : الثقة المتبادلة ك رأس مال اجتماعي
- عندما تستثمر الشركات في تأهيل وتطوير موظفيها، فإنها ترسل إشارة واضحة للعامل : "نراك شريكاً في المستقبل". هذا النوع من الاستثمار يعيد تعريف العلاقة بين العامل وصاحب العمل . يتحول العامل من مجرد عنصر إنتاج إلى شريك استراتيجي يُبنى عليه تطور المؤسسة واستدامتها.
- لقد أثبتت التجربة الألمانية أن هذه الشراكة في تطوير المهارات تعزز بشكل كبير من :
 - الولاء المؤسسي : يشعر العامل بانتماء أكبر للشركة.
 - الاستقرار الوظيفي : تقل نسبة التغير الوظيفي، مما يحافظ على الخبرات.
 - المرونة في مواجهة التغيرات التكنولوجية : يصبح العامل أكثر قدرة على التكيف مع التقنيات الجديدة.

¹ Entwurf des Bundeshaushalts 2024" und "Entwurf des Bundeshaushalts 2025

كما يساعد هذا النظام على تقليل التكاليف المرتبطة بتوظيف عمالة غير مدربة، إذ يخلق مساراً داخلياً لبناء القدرات المهنية التي تتماشى تماماً مع احتياجات الإنتاج. وهذا يؤدي بدوره إلى رفع كفاءة العمليات وتقليل نسب دوران الموظفين.

تُثبت هذه الأرقام بوضوح حكمة العلاقة التشاركية في النموذج الألماني. فكلتا الطرفين، الحكومة والشركات، يتحملان مسؤولية إعداد قوة عاملة ذات مهارات تنافسية ومستدامة. هذا التوازن بين الأدوار يعزز بشكل كبير الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، ويخلق بيئة محفزة للاستثمار في رأس المال البشري على المدى الطويل، مما يجعلها تجربة تستحق التأمل من قبل الاقتصاديين والإداريين العرب.

دروس من النموذج الألماني لعلاقات العمل

لقد تناولنا في هذا البحث ملامح النموذج الألماني المتكامل لعلاقات العمل، الذي يركز على أربعة أركان أساسية: المفاوضات القطاعية، التعاون الثلاثي، المشاركة في اتخاذ القرار، والاستثمار في التدريب والتأهيل المهني. يمثل هذا النموذج منظومة متوازنة نجحت في تحقيق مستويات عالية من الاستقرار الاجتماعي، والتناغم بين أطراف الإنتاج، وتعزيز الكفاءة الاقتصادية.

يُعد هذا النموذج مصدر إلهام مهم للدول العربية والإسلامية التي تسعى لتطوير بيئات العمل لديها وبناء علاقات عادلة وفعالة، يمكن الاستفادة من نقاط القوة في هذا النموذج على النحو التالي:

- ترسيخ ثقافة الحوار الاجتماعي: من خلال تعزيز دور النقابات المهنية وتطوير آليات التفاوض الجماعي بين أصحاب العمل والعمال.
- إعادة هيكلة العلاقة بين الحكومة والقطاع الخاص والعمال: في إطار شراكة استراتيجية تضمن العدالة الاجتماعية وتحفز الإنتاجية المشتركة.
- تبني فلسفة المشاركة المؤسسية: عبر تمكين العاملين في مواقعهم وإشراكهم في صنع القرار، مما يعزز الانتماء ويقلل من النزاعات الداخلية.
- الاستثمار الجاد في التدريب المهني المستدام: وربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل الحقيقية لتحقيق المواءمة والتوظيف الفعال.

على الرغم من قوة النموذج الألماني، إلا أن هناك تحديات يجب مراعاتها. على سبيل المثال، قد يكون من الصعب تطبيق بعض أدواته في دول تفتقر إلى مؤسسات قوية أو أنظمة نقابية مستقلة، هذا يدعو إلى ضرورة تكيف هذا النموذج مع الخصائص الثقافية والتنظيمية في الدول العربية، لا استنساخه بشكل حرفي.

يتطلب هذا التكيف تطوير مؤسسات محلية تراعي القيم الإسلامية والخصوصية المجتمعية، وترفع من قيمة العامل، وتوازن بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية في آن واحد. في الختام، إن نقل تجربة مثل النموذج الألماني إلى العالم العربي والإسلامي لا يتطلب مجرد تبني الأدوات والآليات، بل يتطلب تبني للفلسفة الأساسية: فلسفة الحوار، والتشاركية الحقيقية، والرؤية بعيدة المدى لبناء سوق عمل إنساني، عادل، ومستقر.

المصادر:

1. Visser, Jelle: "The Quality of Industrial Relations and the Lisbon Strategy". European Commission Report, 2009.
2. Bäcker, Gerhard; Boeckh, Jürgen; Huster, Ernst-Ulrich: *Der Sozialstaat in Deutschland*. Nomos, 2024.
3. Bispinck, Reinhard; Schulten, Thorsten: *Aktuelle Tarifpolitik in Deutschland: Erfolge, Probleme, Perspektiven*. VSA Verlag, 2010.
4. Bosch, Gerhard; Weinkopf, Claudia: *Arbeitsmarkt und Sozialpolitik in Deutschland: Grundlagen und Handlungsfelder*. Springer VS, 2013.
5. Busemeyer, Marius R., & Trampusch, Christine: "The Political Economy of Collective Skill Formation". Oxford University Press, 2012.
6. Franzen, Martin: *Stärkung der Tarifautonomie durch Anreize zum Verbandsbeitritt*. Bund-Verlag, 2018.
7. Höpfner, Clemens; Lesch, Hagen; Schneider, Helena; Vogel, Sandra: *Tarifautonomie und Tarifgeltung: Die Legitimation und Legitimität der Tarifautonomie im Wandel der Zeit*. Duncker & Humblot, 2021.
8. Müller-Jentsch, Walther: *Tarifautonomie: Über die Ordnung des Arbeitsmarktes durch Tarifverträge*. Springer VS, 2018.
9. Müller-Jentsch, Walther: *Tarifautonomie: Über die Ordnung des Arbeitsmarktes durch Tarifverträge*. 2. Auflage, Springer VS, 2022.
10. Neurath, Katrin: *Tarifautonomie und das Tarifeinheitsgesetz*. Springer Gabler, 2016.
11. Schmidt, Manfred G.; Ostheim, Tobias: *Der deutsche Sozialstaat: Geschichte und Gegenwart*. Verlag für Sozialwissenschaften, 2007.
12. Schroeder, Wolfgang: *Das Tarifsystem in Deutschland: Grundlagen und Herausforderungen*. Springer VS, 2016.