

ورقة عمل
جمعية الصناعيين اللبنانيين

في
الدورة التدريبية
"المفاوضة الجماعية"

بيروت – فندق كورال بيتش 22-24/10/2015

منظمة العمل العربية

معالي الوزير المفوض حمدي احمد مدير ادارة الحماية الاجتماعية
حضرة الاستاذ محمد كشو
حضرة الاستاذ غسان غصن رئيس الاتحاد العم الي العام في لبنان
الحضور الكريم

يسعدني المشاركة في هذه الدورة التدريبية بعنوان "المفاوضة الجماعية " كونها الوسيلة التي اثبت فعاليتها في اقامة علاقات جادة وحقيقية بين اطراف الانتاج الثلاث.
ولا بد لي من التنويه بالدور الذي تلعبه منظمة العمل العربية في هذا المجال، فبأسمي وبأسم جمعية الصناعيين اللبنانيين كل الشكر والتقدير للمنظمة والقيمين عليها.

السيدات والسادة،

لقد قاربت منظمة العمل الدولية والمنظمة الدولية لاصحاب العمل موضوع "المفاوضة الجماعية" منذ سنوات، ووضعت اطر ومعايير واهداف لهذا العمل ، حيث شددت على ان هدف المفاوضة الجماعية هو "الحرص على ان يساهم اداء العمل في تحقيق العمليات الاقتصادية المنتجة المستدامة والمستقرة بشكل سليم".

وجاء في تعريفها ومفهومها ما يلي:

تُعتبر **المفاوضة الجَماعِيَّة** عمليةً لتحديد شروط التوظيف في مكان عملك بالتوافق مع موظفك".

وقد تم تقسيم عملية المفاوضة الجماعية الى مراحل عدة:

- التفاوض

- الاتفاق الخطي
- التطبيق
- المراقبة
- اعادة التفاوض

واضعات في دراستها على معوقات نجاح المفاوضة الجماعية المتمثلة ب: التشدد، البعد
اللاعملي وسوء الفهم.

انطلاقاً من هذا الايجاز يهنا ابراز قناعة جمعية الصناعيين اللبنانيين في موضوع "المفاوضة
الجماعية" فنقول:

يقتضي ترسيخ الشراكة بين كل مكونات المجتمع، ايماناً منا بان الاقتصاد الناجح يؤمن
الاستدامة ويخفض البطالة ويساهم بخلق فرص عمل، وانطلاقاً من هذا المبدأ، نؤكد على اهمية
وفعالية الشراكة بين افرقاء الانتاج.

ان نظرتنا الى عمالنا هي نظرة الشريك، فاستقرارهم الاقتصادي هو استقرار لمؤسساتنا
ومصانعنا، وأمانهم الاجتماعي هو أمان لمؤسساتنا ومصانعنا، ونجاحهم وتطورهم هو نجاح
لمؤسساتنا ومصانعنا.

لقد اكدنا هذه القناعة في مواقف عدة خلال اجتماعات رسمية ومؤتمرات وندوات.
وبالرغم اننا نؤمن بالاقتصاد الحر وبمبدأ العرض والطلب، ونؤمن ايضاً ان الاقتصاد الناجح
هو الاقتصاد الذي يؤدي دوره على المستوى الاجتماعي، وبقدر تعلقنا ودعمنا لمفهوم
الاقتصاد الحر، نريده منظومة مستدامة عبر السنوات، وقناعتنا ان قبولنا له مرتبط بتأمينه
العدالة الاجتماعية والرخاء والازدهار لكافة شرائح المجتمع.

وحيث ننظر الى المقاربات الاقتصادية حول العالم ضمن هذا المفهوم، يستوقفنا بشدة الاقتصاد الالمانى الذي يركز هو الاخير على مبادئ وحركة الاقتصاد الحر، فالمؤسسات الخاصة تلعب دوراً هاماً في نمو الاقتصاد الالمانى وهي شركات عملاقة ومنها عدد كبير عائلية، والعطاءات الاجتماعية متوافرة من الطبابة والتعليم والمساعدات الاجتماعية. ما يسمح باستمرار النمو وزيادته وبالتالي تأمين الاستقرار الاجتماعى والرفاهية ونسج علاقة تكاملية بين اصحاب العمل والعمال، الا ان هذه العلاقة يظلها تفاهم متبادل بينهما ما يؤدي لمرونة في اسواق العمل.

وهذا التفاهم يتجلى في الاوقات الاقتصادية العصبية والصعبة، حيث يتوافق الطرفان على تخفيض الرواتب والاجور لكافة العاملين، وبنسب محددة، عوض تسريح قسم من العمال وهذه المعادلة سمحت على مر السنين بتحقيق نمو متزايد ومعدل دخل مرتفع للفرد.

السيدات والسادة

ان نجاح الحوار الاجتماعى مرتبط بوضع رؤية اجتماعية واقتصادية تتم مناقشتها بين الافرقاء المعنيين ما يجعل الجميع مشاركون في وضع هذه الرؤية ، فنصل الى التفاهم والنجاح.

لقد طرحنا في مناسبات عدة رؤية انقاذية اقتصادية شاملة اخذت بالاعتبار واقعنا الاقتصادى والاجتماعى والمعيشى، واعلنا استعدادنا لدرسها ومناقشتها مع شركائنا في الانتاج واغتنم هذه المناسبة لنجدد دعوتنا لمناقشتها .

وقد جاء فيها الاتي:

رؤية انقاذية شاملة

17/6/2015

مقدمة

يعاني الاقتصاد اللبناني من مرحلة صعوبات ، وانخفاض خطير في النمو .
فبعد ان حقق نسب نمو تخطت 9% عام 2009 في جو من الاستقرار النسبي ، اخذ الاقتصاد يأخذ منحاً سلبياً في السنوات الاخيرة ، حيث لم يتجاوز النمو 1,5% عام 2014 ، وقد عزا كثيرون اسباب التردّي الى الازواج المأساوية في الدول المجاورة وخاصة في سوريا.
ويبدو ان هذه الازواج كما نرى اخذة في التدهور وتوسع في المكان وتمتد في الزمان .
لذلك علينا كلبنانيين اتخاذ قرار لمجابهة هذه التحديات عوض ربط اوضاعنا السياسية والاقتصادية بما يجري في المنطقة .متكلمين على الطاقات اللبنانية المتوافرة في لبنان وفي الانتشار اللبناني .

من جهة اخرى ، نلمس تكاثر المطالب الاجتماعية على كافة الاصعدة ، ومنها سلسلة الرتب والرواتب ، اضافة الى اقتراحات بفرض ضرائب جديدة .

وانطلاقاً من قناعاتنا التي ترى ان المعالجات المجترزة لا تأتي بالحلول الناجعة ،فأنا ندعو الجميع الى التكتف وأخذ الامور بأيدينا ، وخلق حالة لبنانية جديدة ، تراهن على كافة الطاقات اللبنانية .

إطلاق رؤية انقادية متكاملة

ضمن منظومة اجتماعية - اقتصادية شاملة تتمحور حول النقاط الست التالية :

1- حزمة تحفيزات جديدة للاقتصاد، تشمل كافة القطاعات من دون استثناء، لتأمين النمو والمحافظة على فرص عمل للبنانيين وخلق فرص جديدة :

- تخفيض الضريبة على القيمة المضافة للسلع المعمّرة لمدة سنة لتحفيز الاستهلاك الوطني
- وضع رسوم تكافؤية على السلع المستوردة التي يصنع مثيلاً لها في لبنان لمعالجة حالات الاغراق.

- الغاء رسوم التسجيل العقارية لمدة سنة لاصحاب الدخل المحدود لتحفيز الحركة العقارية.

- اقرار حلول لموضوع المصانع التي تستعمل الطاقة المكثفة

- ضخ سيولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر آلية تعتمد بالاتفاق مع المصارف اللبنانية ومصرف لبنان

- معالجة الاكلاف الاضافية للنقل التي تتعرض لها الصادرات الصناعية ، بهدف زيادة التصدير بسرعة،

والافادة من الطاقات المتاحة حالياً.

- الافادة من الانتشار اللبناني عبر عقد مؤتمرات متخصصة لأهل الاختصاص اللبناني المنتشرين حول العالم على مدار السنة

2- اقرار خطة اصلاح وتفعيل الادارة ، على مراحل، وضمن فترة زمنية محددة عبر برنامج اعادة تموضع الموظفين وتحويل الفائض الى الادارات المحلية .

3- تحسين الوضع الاجتماعي في القطاعين العام والخاص عبر:

- اقرار سلسلة رواتب مدروسة ومقسطة.

- القطاع الخاص: تصحيح الاجور للحد الأدنى حسب مؤشر الغلاء الرسمي .

- معالجة ضمان الشيوخوخة

- الطبابة بعد 64 سنة

- اعتماد مبدأ "لبنة العمالة اللبنانية" ضمن برنامج زمني محدد

4- تحسين الاستقرار الداخلي الامني والاجتماعي بالتعاون مع المجتمع الدولي والمطالبة ببرنامج مساعدات دولي اسوة بالمساعدات التي نلقاها لتعزيز الوضع الامني ، بغية تخفيف اعباء النازحين السوريين

5- اتخاذ التدابير اللازمة لأطلاق الشراكة بين القطاعين العام والخاص PPP

6- اطلاق رؤية واضحة لأستثمار النفط والغاز، ووضع روزنامة للأفادة من القدرات.

ان ثروة لبنان المتمثلة بطاقاته النفطية الموعودة ، هي مشروع ثورة اقتصادية بكل ما للكلمة من معنى ، وتحمل في طياتها انعكاسات واضحة وجلية على مستويات عديدة ، تتمثل بنهضة اقتصادية جبارة، تتيح تطوير البنى التحتية والبنى الارتكازية والخدمات ، وتشمل كافة القطاعات ومنها القطاع الصناعي ، ان الثروة النفطية في لبنان ستؤمن للصناعة اللبنانية قفزة نوعية بكافة قطاعاتها ، وستحيي الصناعات القائمة ، لاسيما الصناعات التي تستعمل الطاقة المكثفة في انتاجها والتي تصارع للبقاء والاستمرار. (ورقة عمل مرفقة ربطاً).

لذلك نرى ، ضرورة لبنة الاقتصاد اللبناني عبر تشكيل مجموعة عمل وزارية اقتصادية – اجتماعية ، تضم الوزراء المعنيين ، برئاسة دولة رئيس مجلس الوزراء. ضمن هيئة طوارئ اقتصادية وبرنامج عمل متكامل يعتمد على تحفيز الاقتصاد الوطني وقرار برامج اقتصادية تحفيزية على غرار ما قامت به الولايات المتحدة بمبالغ تشكّل 3% من الناتج المحلي وتفعّل الاقتصاد الوطني عبر ربطه ايضا" مع قدرات الانتشار اللبناني حول العالم وهذه الاجراءات

تطال جميع القطاعات ويمكن ادخال سلسلة الرواتب من ضمن هذه المعالجة بعد أن يتم اقرار خطة اصلاحية ترشيديّة للقطاع العام .

الحضور الكريم ،

في هذه الظروف الصعبة والازمات المتراكمة التي يمر بها وطننا، وارتفاع معدلات البطالة بين الشباب وازدياد الهجرة لتأمين سبل العيش، بذل معالي وزير العمل جهود جبارة للتخفيف من البطالة والحد من الهجرة القاتلة، وهو لذلك عمل على :

1 - تكليف شركة " MicroSoft " وشركة Netways انشاء موقع الكتروني Portal متصل بمواقع مختلفة، لا سيما موقع المؤسسة الوطنية للاستخدام ، لتبادل المعلومات حول طلبات العمل المطلوبة والوظائف المعروضة لعدة اختصاصات ومستويات، على ان يتم ربط هذا الموقع بموقع جمعية الصناعيين اللبنانيين وغيرها من المواقع التي تهتم بهذه الخدمة، للمساهمة بخلق وظائف جديدة يحتاجها سوق العمل في لبنان، كما سيتضمن الموقع الالكتروني ادخال برامج تعليم وتدريب على الانترنت " On Line Learning " لعدة مواد يمكن ان يحتاجها عمال المصانع منها ما هو علمي وثقافي ومنها ما هو فني وتقني وتدريبية.

- 2- اطلاق مشروع "تعزيز الحوار الاجتماعي" بتمويل من الاتحاد الاوروبي واشراف مؤسسة GOPA وقد تم عقد لقاء مع المؤسسة المشرفة حضرة رئيس الجمعية وامينها العام لمناقشة المشروع من كافة جوانبه.

اذ ذاك، لا بد من توجيه تحية وتقدير لمعالي وزير العمل، الذي برهن عن قناعة راسخة وتنفيذية بضرورة معالجة موضوعي البطالة والهجرة، اضافة الى حرصه على لبنة اليد العاملة الصناعية لدى مناقشته ورقة العمل التي اعدت من قبل الجمعية والتي سنوردها لاحقاً.

اما عن العلاقة مع الشريك الاخر، واثباتاً لروحية التعاون الخلاق والتنسيق الدائم، برز دور الاتحاد العمالي العام كشريك مسؤول متفهم للواقع الاقتصادي والاجتماعي والمعيشي، فقارب الملفات الاقتصادية والاجتماعية والمعيشية بموضوعية وواقعية، واذ نؤكد اننا وايه في خندق واحد لما فيه مصلحة العمال واصحاب العمل، نوجه تحية ود للمسؤولين في هذا الاتحاد لما يتمتعون به من رؤية صائبة وبعد نظر وحرص شديد على بناء اوسع قاعدة من التفاهم والتعاون.

وفي هذا السياق، لا بد من الاشارة الى ورشة العمل التي عقدت في بيروت وبتنظيم من منظمة العمل العربية اواخر عام 2014 وبعنوان " ارضية الحماية الاجتماعية " وشارك فيها الاتحاد العمالي العام وجمعية الصناعيين اللبنانيين وافرقاء اخرون، حيث تضمنت عدة محاور ومنها محور "الحوار الاجتماعي ودوره في انشاء منظومات شاملة للحماية الاجتماعية".

الى ذلك تشارك جمعية الصناعيين اللبنانيين والاتحاد العمالي العام في لجنة الحوار المستدام بين اطراف الانتاج التي شكلت عام 2012 لتفعيل الحوار في شأن مختلف الشؤون والقضايا الاجتماعية، الاقتصادية الصحية.

لذلك نتمنى على الاتحاد العمالي العام تفعيل وتكثيف الحوار المباشر، نظراً لوجود مواضيع يمكن حلها ثنائياً وبمعزل عن تدخل الدولة .

الحضور الكريم

بالعودة الى لبننة العمالة الصناعية طرحت الجمعية ورقة عمل متكاملة تضمنت ما يلي:

ورقة عمل جمعية الصناعيين اللبنانيين لبننة العمالة الصناعية ضمن برنامج زمني محدد

مقدمة

تعي جمعية الصناعيين اللبنانيين مسؤولياتها الوطنية ودورها البارز في الاقتصاد اللبناني ، وهي تذكر الجميع بدور الصناعة الفاعل في الحركة الاقتصادية ، عبر تأمين نمو مستدام وخلق فرص عمل لشباب لبنان .

وتماشياً مع اهدافها وسياساتها ، اطلقت الجمعية موقفها حول الاقتصاد الاجتماعي وتقدمت مؤخراً برؤية متكاملة اقتصادية - اجتماعية لتحفيز الاقتصاد ، وأن في هذه الظروف الصعبة .

ان جمعية الصناعيين اللبنانيين تضع نصب اعينها ضرورة زيادة الدخل الوطني في لبنان ، وتأمين فرص عمل للبنانيين ، لاسيما الشباب ، لوضع حد للهجرة والبطالة ، وهي تطالب بتفعيل دورها ، كي تساهم في نهوض الاقتصاد الوطني ، وخاصة انها رافعة لقطاعات الزراعة والخدمات وقطاعات اخرى .

ورغم معاناة الصناعة اللبنانية من مشاكل الاكلاف الاضافية ، وعدم تكافؤ الفرص مع البلدان المجاورة، ما يفاقم المنافسة ، الا ان الجمعية تعي دائماً مسؤولياتها لتأمين اكبر عدد من فرص العمل للبنانيين ، كمسؤولية وطنية اولاً وكمصلحة مباشرة ايضاً ، بحيث ان خلق فرص عمل يحقز الاستهلاك ويزيد الطلب على السلع .

بناءً لما تقدم تطرح الجمعية ورقة العمل هذه .

الاهداف : خلق وظائف ذات قيمة مضافة وفرص عمل لجميع اللبنانيين ضمن اطار زمني محدد.

الوسائل :

- 1- زيادة حوافز الشركات والمؤسسات للتوظيف من خلال :
 - اصدار قرار بخصوص العمالة المؤقتة والموسمية وفقاً للمطالعة القانونية المقترحة الصادرة عن وزارة العمل .
 - البدء تنفيذ الالية التطبيقية للمرسوم رقم 8691 (اول عمل للشباب)، ومراجعة بعض بنوده التنفيذية .
 - مراجعة قانون العمل كي يكون اكثر مرونة .
- 2- معالجة موضوع عدم كفاءة مستوى العمال ومهارات متطلبات العمل عبر:
 - تكييف وتطوير المهارات المطلوبة للعمل من خلال تعليم مهني وتقني متخصص.
 - السماح للمؤسسات بأستخدام عمال وأهل اختصاص اجانب مهرة للقيام بأعمال تتطلب مهارات غير متوافرة لدى اللبنانيين أو تتطلب تأهيل.وفي نفس الوقت البدء بتنفيذ برامج لأعداد العمال اللبنانيين لأكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة تمهيداً للاستغناء عن العمالة الاجنبية .
 - السماح بأستقطاب عمال اجانب للقيام بأعمال غير متوافرة لدى اللبنانيين، ضمن اجراءات صارمة.
 - السماح بأستقطاب اصحاب اختصاص ، غير متوافرين في لبنان ، ضمن الية محددة وصارمة .
 - السماح بأستقطاب عمال اجانب لاعمال مختلفة لايرغب اللبنانيون القيام بها .

- منح مهلة تتراوح بين سنة 18 شهراً لبعض المؤسسات التي لديها عمال سوريون يعملون لديها منذ فترة طويلة لتسوية اوضاع هؤلاء، وبعدها يصار الى تطبيق القانون بالشكل الصارم.

3- معالجة نظرة المجتمع للتعليم المهني والتقني وتغيير ثقافة المجتمع اللبناني في هذا الشأن والعمل على اطلاق حملة اعلامية واعلانية تبرز اهمية وفوائد التعليم المهني والتقني ،على الصعيد الفردي والصعيد الوطني ، وتساهم في تعديل ثقافة المجتمع ونظرته الى هذا التعليم ، مع اعطاء امثلة عن الدول الصناعية كسويسرا والمانيا وفرنسا.مع امكانية ادراج برامج تقنية في الجامعات .

4- مسح لحاجات سوق العمل وتحديد مراكز النقص و مسح لقدرات المعاهد والمدارس الفنية

5-- تعديل البرامج التعليمية المهنية لتناسب مخرجات المعاهد الفنية مع مدخلات حاجة الصناعة من الاختصاصات المهنية والفنية .

6-تعديل الية احتساب اليد العاملة الاجنبية ، بحيث يعتمد ربط نسبة استخدام العمال الاجانب بقيمة الاجور المدفوعة ، بدلاً من الاعتماد على عدد العاملين .(ملحق تفسيري)

7-معالجة موضوع المصانع السورية في لبنان معظمها دون ترخيص، واداراتها و عمالها سوريون بأجور متدنية ودون مراعاة للشروط القانونية .

8-تطوير التدريب في مكان العمل لتحسين اوضاع العاملين الذين لم يتسنى لهم اكمال دراستهم بسبب الحرب اللبنانية و ليس لديهم كفاءات معينة (بين 45 و 55 سنة)

وإيماناً منها بأهمية التعليم المهني والتقني طرحت جمعية الصناعيين اللبنانيين ورقة عمل لتفعيل وتحفيز الشباب اللبناني على الانتساب الى المعاهد الفنية والتقنية تضمنت ما يلي :

ورقة عمل جمعية الصناعيين اللبنانيين

التعليم المهني والتقني

2015/3/6

وقائع

- 1- ان تطور ونمو الاقتصاد اللبناني، مرتبط بتعزيز التعليم المهني والتقني، للاستفادة من كافة الطاقات البشرية وخلق فرص عمل واعدة للشباب اللبناني .
- 2- هناك فئة لا يستهان بها من الطلاب غير قادرة على اكمال الدراسات الجامعية لأسباب شتى .
- 3- ان نسبة الشباب التي تتراد الجامعات الاكاديمية، في الدول ذات الاقتصاديات الناجحة تبلغ فقط 12% في سويسرا و15% في ألمانيا .
- 4- نسبة العمالة الصناعية من خريجي المعاهد التقنية والفنية متواضعة ، بل متدنية ، ما يدعو الى ضرورة تعاون خلاق بين الصناعة اللبنانية والمعاهد الفنية والتقنية لتوفير احتياجات القطاع الصناعي من الكوادر البشرية الفنية المؤهلة.

اقتراحات

- يقتضي وضع منظومة عمل شاملة بغية :
- أ- ابراز قيمة اضافية للعمل ، من خلال التأهيل المهني والتقني.

ب- في سبيل تطوير قدرات ومهارات العمالة الصناعية ، بات ضرورياً مراجعة وتكثيف مجالات ونوعية التدريب والمناهج والبرامج في التعليم المهني والتقني ، بحيث تتناسب مخرجات هذه المؤسسات مع الاحتياجات الحقيقية للشركات الصناعية في مختلف الاختصاصات .

ج- التركيز على الاختصاصات التالية :

الهندسة الالكترونية ،الكهرباء الصناعية وصيانة الالات الصناعية .

تقنية الطباعة و فن الخياطة.

ادارة الالكترونيات الحديثة

تقنية صناعة المفروشات والخشب

تقنية صناعة القوالب على انواعها

د- اعداد برامج لإعادة تأهيل جيل من العاملين في القطاعات الصناعية ، الذين حرمتهم الحرب والاضع السيئة من اكمال دراستهم المهنية ، ويعملون حالياً بمهارات دون المستوى الذي يتناسب مع طموحاتهم ورغباتهم .

هاءو- تأهيل وتطوير مهارات التقنيين المواكبين للصناعة اللبنانية في كافة قطاعاتها ، ومن ضمنها البناء – الخشب ، الحديد والكهرباء ...

ز- درس امكانية وضع برامج واختصاصات مهنية وتقنية في الجامعات .

ح-اضافة برامج ومناهج تتعلق بالقطاع المصرفي انطلاقاً من البكالوريا الفنية حتى مستوى الدكتوراه.

ط - العمل على اطلاق حملة اعلامية واعلانية تبرز اهمية وفوائد التعليم المهني والتقني ،على الصعيد الفردي والصعيد الوطني ، وتساهم في تعديل ثقافة المجتمع ونظرته الى هذا التعليم ، مع اعطاء امثلة عن الدول الصناعية .

ك-التحضير لمواكبة استخراج النفط والغاز من مياها ، بوضع مناهج جديدة تتعلق
بأختصاصات النفط والغاز .

السيدات والسادة

هدف انشاء المجلس الاقتصادي والاجتماعي في لبنان ، من جهة، الى تعزيز الاصلاح
الديموقراطي في مؤسسات الدولة والمجتمع، من خلال المشاركة الواسعة لاجتماعه في الحوار
الاقتصادي الاجتماعي ، ومن جهة أخرى، المساهمة في رسم السياسات الاقتصادية
والاجتماعية للحكومات.

الا اننا ،للاسف، نرى تهميش لدور هذا المجلس بل الغاء لدوره . لقد طالبت جمعية الصناعيين
وما زالت تطالب بأحياء وتفعيل عمل المجلس الاقتصادي والاجتماعي ، التي تشارك فيه مع
الاتحاد العمالي العام وافرقاء اخرين ، اذ ان هذا المجلس ، هو الاطار الصحيح والسليم
والمفيد للمناقشة والحوار، بما يخدم المصلحة الوطنية العليا والاقتصاد الوطني وكافة افرقاء
الانتاج ، وهو الحاضن الاساسي والرسمي والفعلي ل "المفاوضة الجماعية" .

الحضور الكريم

ختاماً يفتضي توضيح مقاربتنا لموضوع "المفاوضة الجماعية" من خلال ورقة العمل هذه ،
فقد عالجتنا الموضوع من منطلق جماعي لا فردي ، بمعنى اننا حاولنا الاضاءة بشمولية على
موضوع المفاوضة ولم تكن مقاربة بين صاحب مصنع وعماله ، بل كانت بين اصحاب العمل

الممثلين بالجهة الاكثر تمثيلاً في لبنان اي جمعية الصناعيين اللبنانيين ، وبين عمال لبنان
الممثلين بالاتحاد العمالي العام .

اخيراً لابد لي من ذكر ستيفن كوفي في كتابه "العادات السبع" والذي ذكر في العادة الرابعة
مبدأ "الربح للجميع" اي المنفعة المتبادلة وهو تصرف يقوم على المنفعة المتبادلة للحلول
المنشودة.

وشكراً .

