

لخص النص الى 1500 كلمة خامساً: الدور الهام لإدارة بنود العقود: The Importance Role Of Contract Administration

إن عملية التوصل إلى اتفاق بين كل من النقاية وإدارة الشركة ليس هو الخطوة النهائية لعملية المساومة الجماعية، ففي بعض الأحيان قد تعد بمثابة الخطوة الأولى، نظراً لأنه ليس هناك عقد عمل يحتوي على كل البنود والإقتراحات التي يتقدم بها كلا الطرفين وأيضاً يحتوي على اجابة لكل الأسئلة التي قد تدور بأذهانهم، فمثلاً يمكن ان يحتوي العقد على بند ينص على: "يمكنك أن تسرح أحد العاملين لديك في حالة وجود سبب يستدعي ذلك". ولكن هل من حقه طرد هذا العامل؟ ان التعامل مع مثل هذه الأشياء ومحاولة ايجاد مخرج لها يتم من خلال تقديم شكوى Grievance وبناء على هذه الشكوى يتم فحصها والتعرف على ما إذا كان هناك اخلال بينود العقد المبرم بين الشركة والعامل من خلال النظر إلى هذا العقد على أنه بمثابة كائن حي Living المبرم بين الشركة والعامل من خلال النظر إلى هذا العقد على أنه بمثابة كائن حي Organizm يتم التعرف عليه وترجمة بنوده. وهذا بالتالي لا يستدعي التفاوض بشأن بنود جديدة أو تغيير بنود موجودة أصلاً في العقد، الشرك وي Grievance أو ظروف التعيين، ويعد هذا

الإجراء بمثابة إعلان عن تدمير العامل من صاحب العمل. ما هي مصادر الشكاوي: What Are The Sources Of Grievances انه من السهل حصر البنود التي قد تكون مصدراً للشكوى من قبل العاملين، أو ظروف التعيين بالشركة. مع العلم بأن هناك شكاوى قد تكون أكثر أهمية من شكاوى أخرى بحيث يصعب التوصل إلى تسوية لها بسهولة مثل: الشكاوى المتعلقة بالأقدمية والترقيات والتقلبات. ● ١- الغياب Absenteeism. وفيها يقوم صاحب العمل بفصل العامل بسبب تخطيه النسبية المسموح بها في الغياب. وعندئذ يقوم العامل بتحرير شكوى على أنه لم يكن لديه انذار سابق بذلك، أو أنه لا يوجد نظام واضح لحالات الغياب والحالات التي قد يفصل فيها العامل بسببه. ● ٢- التمرد والعصيان Insubordination. وفي هذه الحالة يرفض العامل ان يطيع أو امر صاحب العمل بسبب عدم السماح له باصطحاب ممثل النقابة عند مقابلة المشرف الخاص بالشركة، وعندئذ يقوم بتحرير شكوى في هذا الشأن. ● ٣- الوقت الاضافي Overtime. حيث يقدم العامل شكوى بسبب عدم حصوله على أجر الوقت الاضافي الذي عمله بالشركة. ● ٤- قواعد العمل Plant rules. . وفيها تقوم المنظمة بمنع العمال من الأكل أو الشرب أثناء الراحة غير المعلن عنها ، ● ٥- الأقدمية Seniority. . حيث قد تستعين الشركة بموظفين صغار السن في شغل وظائف من هم أقدم منهم، وفي هذه الحالة يتضرر الموظفين القدامى من هذا الوضع. وفي كل الأشكال السابقة دائماً ما يتم البحث عن الأسباب الحقيقية وراء الشكوي. فالشكوي تعد دليلاً على وجود مشكلة ما غير ظاهرة ، فعلى سبيل المثال لو أن هناك أحد العاملين لديه شكوي بشأن وسائل الأمان التي توفرها الشركة له، فإنه يقوم بعمل شكوى ويحمل هذه الشكوى أكثر من غرضها الأساسي وبالتالي فقد يضمنها التظلم من تقارير العمل أو نظام الترقيات بالشركة. وغالباً ما تنشأ الشكوى بسبب العلاقة غير الطيبة التي تربط المشرفين بالمرؤوسين بالشركة. وهناك العديد من العوامل الأخرى التي قد تكون مصدر الشكوى مثل غموض المهام وعدم وضوحها، بالإضافة إلى اتسام المهام والواجبات بالروتينية، وقد تكون النقابة هي مصدر الشكوي، وذلك عندما تحث العاملين على تقديم شكاوي للنظلم من الأجور أو ظروف العمل. هذا وقد تكون المشاكل الخاصة بالعاملين هي المصدر الأساسي للشكوي، فهناك العديد من العمال الذين يتصفون بالسلبية وعدم الرضا وعدم الانضباط في الحضور والانصراف. أوجه الاختلاف بين طبيعة الشكاوي المقدمة من الرجال والسيدات: أجريت احدى الدراسات على عينة من الرجال والسيدات بهدف التعرف على طبيعة الشكاوى المقدمة من كل منهما و توصلت إلى ما يلي: ● ١- يوجد اختلاف واضح بين طبيعة الشكاوي المقدمة من كل العاملين الذكور والعاملات الإناث، حيث اتضح أن السيدات تتخذ طرقاً حساسة بعض الشيء لعلاج ما قد يعترضهم من مشكلات في محيط العمل. ولذلك تكون طبيعة الشكاوي المقدمة منهم مصدرها التفرقة في المعاملة بناء على دوافع شخصية، وبالتالي فهي تتخذ صوراً مختلفة عن تلك الشكاوي التي يقدمها الرجال، حيث تركز معظم شكاوى السيدات على النزاعات الشخصية في محيط العمل، في حين تركز شكاوى الرجال على أمور أخرى غير شخصية. ● ٢- لاتميل السيدات إلى استخدام الطرق الرسمية في حل ما قد يعترضهم من مشكلات حيث ان السيدات تؤمن بأن حل الشكاوي القائمة على نزاعات شخصية عن طريق القنوات الرسمية ليس بالأمر اليسير، ولذلك فإن حل هذه النزاعات الشخصية هو أن تطلب المتضررات تظلمهن إلى مكان عمل آخر، أما الرجال فعادة ما يتبعون الطرق الرسمية في التعامل مع هذه النزاعات ● ٣- أن السيدات عادة ما يخفن في حل النزاعات الشخصية باستخدام الطريق الرسمي الأمر الذي يقلل من فرص نجاحهن في محيط العمل بسبب عدم استطاعتهن الانفكاك من المشكلة. أما الرجال فنظراً لأنهم يتعاملون مع المشكلة بشكل رسمي فإنهم أكثر قدرة على التدرج خلال مسارهم الوظيفي من السيدات. اجراءات تقديم الشكوي: The Grievance Procedure تحتوى العقود التي يتم التوصل إليها من خلال المساومة الجماعية على عدد

محدد من الخطوات الخاصة بإجراءات تقديم الشكوى، والقواعد المنظمة لها. وتختلف إجراءات تقديم الشكوى من شركة لأخرى، فقد ينتهج البعض خطوتين لعمل الشكوى، حيث يتم أولاً اللقاء بين كل من العامل المتقدم بالشكوى وممثل النقابة وممثل الشركة ثم يتم التشاور بشأن الشكوى المقدمة. حيث يستمع إلى كل طرف، ثم يقوم بدراسة المشكلة جيداً واتخاذ قرار في شأن الشكوى. وفي أحيان أخرى قد تمتد خطوات التقدم بالشكوى لتشمل ست خطوات أو أكثر، فتكون الخطوة الأولى هي عقد لقاء غير رسمي بين المتقدم بالشكوى والمشرف الخاص بالشركة لمحاولة حل الموضوع ودياً، وإذا لم يتم المتوصل إلى حل من خلال هذه الخطوة يتم دراسة الشكوى بشكل رسمي حيث تتم مقابلة بين المتقدم بالشكوى (العامل) ورئيس المشرف الخاص بالشركة وأعضاء الشركة، وتكون الخطوات الباقية متمثلة في لقاء المتقدم بالشكوى مع ممثل النقابة ولقائهم بالمسؤولين بالشركة، وأخيراً إذا لم تتمكن الإدارة العليا بالشركة من الوصول إلى اتفاق بشأن الشكوى تذهب الشكوى عندئذٍ للتحكيم. إرشادات حول كيفية التعامل مع الشكاوى: Guidelines For Handling Grievances فيما يلي مجموعة من الإرشادات بشأن كيفية التعامل بنجاح مع ما يقدمه العاملون من شكاوى ضد أصحاب الأعمال: العمل على تطوير بيئة العمل المناسبة : Developing The Proper Environment يعد تطوير بيئة العمل من أكثر الطرق نجاحاً في التعامل مع الشكاوى، حيث انه من خلالها يمكن القضاء على أي شكوى قد تظهر داخل نطاق بيئة العمل، المتعامل، والامام بكافة الأسباب التي قد تسبب عدم الرضا الوظيفي عند العاملين معك. أو عدم العدالة في منح الأجور، أو ضعف روابط العلاقة بين العاملين. . . ولا تفعل بشأن التعامل مع الشكوى: ان طريقة تعاملك مع الشكاوى على أنك مديراً للعمل هو شيء هام، وفي حالة وجود شكاوى فإن هذا يضعك على خط النار Firing Line، لذا يجب عليك ان تتعامل مع كل العاملين بعدالة مع الاحتفاظ بحقوقك كمدير للعمل، . . . ١ يجب عليك ان تتحرى جيداً عن كل شكوى مقدمة إليك، فقد تستطيع الفصل في الشكوى بمجرد استماعك إليها. ٢ تحدث مع الموظف المتقدم بالشكوى ، على أن يكون ذلك في جو يسوده التفاهم والانصبات الجيد من جانبك. ٣ عليك الاتصال بالنقابة لإبلاغها بأي البنود تم الاخلال بها. ٤ - عليك ان تتعامل مع الشكاوي المقدمة إليك في الزمن المخصص لها. ٥ - عليك بزيارة موقع العمل التابع منه الشكوى . ٦ - تأكد من وجود أي شهود على هذه الشكوي. ٧ - عليك الاطلاع على التاريخ الوظيفي المتقدم بالشكوى. ٨ - تأكد من وجود أي شكاوي سابقة في هذا الصدد. ٩ - تعامل مع ممثل النقابة كند مساو لك. ١٠ يجب ان تتم مناقشة الشكوى بسرية تامة. ١١ - لا تتناقش مع ممثل النقابة بمفر دكما بخصوص الشكوى المقدمة. ٢ - احرص على ان يكون العامل المتقدم بالشكوى موجوداً. ٣ - لاتقم باجراء أية ترتيبات مسبقة مع بعض العاملين لديك، حتى لاتظهر أن هناك إخلال بالاتفاق ٤ - تراجع عن اتخاذ أي إجراء قد تتخذه ما لم تكن متأكداً من صحته. ٥ - يجب أن تعترف بأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الوضع الراهن والوضع الذي كان سائداً من قبل. ٦ - لاتتخلى أمام النقابة عن حقوقك كمدير للعمل. ٧ - لاتعمل على حل الشكوى المقدمة إليك من منطلق تفسيرك الشخصي للعدالة ولكن عليك ان ترجع إلى اتفاقيات العمل الخاص بذلك. ٨ - لا تتعامل مع البنود غير الموجودة في عقد العمل. ٩ - لا تعطى اجابات مطولة بشأن الشكوى المقدمة إليك. ١٠ - لا تتسحب من الميدان بأن تتخلى عن الشكوى المقدمة إليك، أو أن تعمد إلى اتخاذ قرار خاطئ شاننيا . ١١ - لاتنتكر للشكاوي المقدمة إليك من منطلق أنك لاتستطيع تقديم أي شيء لأن يدك مقيدة من قبل إدارة الشركة. ١٢ ٥١٤ ١٢ لاتعتمد إلى تغيير وتقييم بعض بنود عقد العمل. سادساً: مستقبل النقابات العمالية: The Future Of Unionism كانت فترة السبعينات والثمانينات فترة عصيبة للنقابات، فقد خمد نشاط النقابات بشكل ملحوظ خلال هذه الفترة. وخير مثال على ذلك ان سوق العمل لم يعمل بها سوى ٢٢٪ فقط من المشتركين في النقابات وكان ذلك خلال عام ١٩٧٥. وفي عام ١٩٨٨ حدث انخفاض كبير في هذه النسبة حتى وصلت إلى ٢٠٪ فقط من قوة العمل. وهناك العديد من العوامل التي ساهمت في تقليص نسبة العضوية بالنقابات، فمن الناحية التقليدية ان النقابات حال نشأتها كانت مقصورة على أصحاب الياقات الزرقاء، ولكنه بعد ذلك زادت الحاجة إلى العمالة من ذوي الياقات البيضاء، كما لعبت العوامل الاقتصادية دوراً مؤثراً في تقليص نسبة العضوية بالنقابات، وكذلك ساهمت المنافسة الدولية الضارية في هذا الشأن حيث ترتب عليها استخدام التكنولوجيا الحديثة في الانتاج وبالتالي لم تعد الآلات والمصانع القديمة ملائمة لمتطلبات العصر، وعلاوة على ما سبق، فقد صدرت العديد من القوانين التي تضمن تكافؤ الفرص في عمليات التوظيف (EEO)، وهذه القوانين تمنع أي صاحب عمل من طرد أي عامل لديه بدون وجود سبب قوي لذلك. وبناء عليه فقد أصبح هناك حقوق للعاملين تضمن لهم الأمان الوظيفي والسرية وفرص الأمان والفرص المتساوية في التوظيف والتأمينات وسياسات الدفع، وكل ذلك تنظمه القوانين، وبالتالي فإن الدور الذي تلعبه النقابات الآن أصبح دوراً ضعيفاً. What's Next For Unions؟ إنقابات؟ عا

هو الجديد في النقابات؟ هل كل ما سبق يشير إلى أنه لم يعد هناك فائدة ترجى من النقابات؛ بالطبع لا، لأن ماسبق لهو خير دليل على ضرورة إحداث تغيير في طريقة تعامل النقابات، وأنه يجب أن يكون بينهم تعاون مشترك، وكذلك تغيير نظرة النقابة للدور التي تقوم به وذلك على النحو التالي: أولاً: يجب على النقابة ألا تجعل كل هدفها هو الحصول على جزء من الكعكة، ولكن يجب أن يكون هدفها الأساسي هو إرساء سبل التعاون بين العاملين وصاحب العمل. ويتم ذلك من خلال فتح المجال أمام العاملين لتملك أسهم الشركة وبالتالي المشاركة في اتفاد القرارات، وهو ما أصبحت تتبعه العديد من الشركات مثل شركة United Airlines وشيعة العاملين أصبح لهم صوت مسموع بمجلس الإدارة، وبالتالي المساهمة في وضع الخطط الاستراتيجية للشركة مع الإدارة. ثانياً: أن يتحول تركيز النقابات إلى مسموع بمجلس الإدارة، وبأصحاب العمل بهدف تنمية وتطوير مهارات العاملين بدلاً من التركيز على اتخاذ موقف عدائي تجاه الإدارة. هذا وقد لخص John Sweeney الصيغة التي يمكن من خلالها تغيير الدور الذي تقوم به النقابات ليصبح أكثر تعاوناً مع الإدارة، ونوضح ذلك في الشكل رقم (١٤). شكل (١٤-٨) صيغة النقابة من أجل التغيير للأفضل • «التنظيم: انشاء قسم متخصص لأعمال التنظيم. • السياسات: انشاء قسم جديد للتدريب بهدف تطوير عمل منظمي الحملات الانتخابية وكذلك انشاء قسم للسياسة لخلق اتجاهات سياسية جديدة. • الحملات التعاونية: تنظيم حملة استراتيجية لتوفير التمويل اللازم لأنشطة النقابة وخاصة في حالة وجود عقبات قد تعترضها وخاصة في العقد الذي تم إبرامه بين النقابة وإدارة العمل. ٥ ه الاضرابات: تشكيل فريق لساعدة المتظاهرين في حالة الاضراب طويل الأجل. • ه المكافآت: تشكيل مجلس السنتمار أموال المكافآت الخاصة بالنقابة حتى يدعم موقفها في حالة تنظيم حملات تعاونية. • * الشياء أخرى: زيادة عدد أعضاء المجلس التنفيذي لـ (AFL-CIO) من ٣٣ إلى ٤٥ نائب رئيس وحوالي ٧٠ ضابطاً من الهيئة العليا لـ (Unions and Employee Participation). AFL-CIO Programs النقابات وبرامج مشاركة العاملين طالما أن النقابة تضع في بؤرة اهتمامها برامج إدارة الشركة وقياس مدى جودة هذه البرامج، فقد تعد هذه المسألة سلاحاً نو حدين، فمن ناحية قد يكون هذا دليلاً على مدى التوافق بين كل من إدارة الشركة والنقابة وفي هذه الحالة قد نجد خيوطاً قوية للاتصال بينهما، ومن ناحية أخرى قد يكون هذا الشركة والنقابة وفي هذه الحالة بأن تعتمد إدارة الشركة إلى تكوين علاقات قوية بينها وبين العاملين وعندئذ تكون النقابة بمثابة مكان مهجور، وبالتالي فإن النقابة تكون حذرة جداً في وجود برامج لشراكة العاملين. إلا أن نتائج الدراسات أشارت إلى أن وجود برامج لمشاركة العاملين لا يبدو بمثل هذا التهديد للنقابة، حيث اتضح أن وجود برامج مشاركة العاملين يثبت روح الرضا داخل النقابة أكثر من عدم وجود مثل هذه البرامج.

هل تعد برامج مشاركة العاملين من ممارسات العمل غير المشروعة؟ Are Employee Participation Programs Unfair Labor Practices؟ إن التنوع الشديد في برامج مشاركة العاملين مثل برامج حلقات الجودة، كل هذه البرامج هل تعد خروجاً عن الشرعية؟ هناك معياران لتحديد ما اذا كان برنامج المشاركة الذي يتبناه صاحب العمل هو برنامج غير مسموح بإتباعه في مجال العمل أم لا. المعيار الأول: وهو الأكثر انتشاراً والذي من خلاله نستطيع الحكم على البرنامج - هو في حالة ما اذا قام صاحب العمل بإعطاء فكرة عن البرنامج المقترح للجان المختصة بذلك، ثم يقوم بتشكيل هذه اللجان ووضع قوانين عملها والتي تمكنه من أن تكون له اليد الطولى في هذه اللجان، في حالة قيامه بذلك فإن البرنامج الذي يتبناه صاحب العمل هو برنامج غير مسموح به. أما المعيار الثاني: ويتعلق بالدور الحقيقي للجان المشاركة، فإذا ركزت هذه اللجان على جوانب مثل الجودة وتحسين الانتاج فقط مع اهمال باقي الجوانب الأخرى، فإن هذه اللجان تكون بعيدة كل البعد عن الدور الذي رسمه لها قانون علاقات العمل الوطني.

ظروف العمل، وعدد ساعات العمل في الاسبوع فبذلك تكون اللجان قد حققت التوازن المطلوب بينها وبين النقابة. من أجل تحقيق مشاركة آمنة: Toward "Safe" Participation Programs بسبب الانتهاكات التي من الممكن ان تحدث في برامج مشاركة العاملين، وهذه الخطوات هي: • ١ في حالة رغبة صاحب العمل في تصميم برامج لمشاركة العاملين، عليه اشراك العاملين في تصميم هذه البرامج وكيفية الاعداد لها. • ٢ حرص صاحب العمل على ان يؤكد للعاملين باستمرار ان اللجان المنظمة لمثل هذه البرامج هدفها الوحيد هو الارتقاء بمستوى الجودة والانتاجية ولذلك فإنه لايجوز لهذه اللجان أن تتدخل في البنود التي تعد بنوداً اختيارية، لأن هذه البنود يتم الاتفاق بشأنها بين كلا من النقابة والإدارة ومن أمثلة هذه البنود الاختيارية الأجور وظروف العمل. • ٣- يجب ألا تمارس اللجان المنظمة لبرامج المشاركة نشاطها في نفس الوقت الذي تمارس فيه النقابة أنشطتها التنظيمية. • أن يُطعم صاحب العمل اللجان المنظمة لبرامج الشراكة بمنطوعين من العاملين بدلاً من ممثلين للعاملين، على أن يكون هناك تعاقب على عضوية هذه اللجان للتأكد من اتساع رقعة مشاركة العاملين. • ان يترك صاحب العمل الحرية الكافية

للجان المنظمة كي تمارس أنشطتها وان يكون التدخل في أضيق الحدود. هذا ويجب ان يكون للنقابة دور فعال ومؤثر يقوم به فريق متخصص من قبل النقابة وذلك للمساعدة في انجاح البرامج الخاصة بالارتقاء بالانتاج. ولتحقيق هذا الهدف فإن إدارة الشركة قد وقعت مع النقابة على مرسوم يقضي بأن يكون هناك تعاون مشترك فيما بينهما، وقد أطلق على هذا المرسوم اسم "الشراكة في أماكن العمل". Partnership in Workplace وقد تضمن هذا المرسوم ست قيم اساسية تدور جميعها حول حق العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في ظروف العمل. وبناء عليه فإن الدور الجديد للنقابات يدور حول حقها في التدخل في جميع البرامج الخاصة بالتدريب التي تعقدها الشركة، كما يكون لها الحق في إعادة تشكيل اللجان التي تقوم على حصر العاملين في مجال العمل وحصر وظائفهم. ان ما نريده- كما أوضحه أحد الخبراء- هو العمل على إقامة علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين والنقابة، وهو الموضوع الذي مازال يشغل بال الكثير من الدول مثل المانيا واليابان والتي تسعى إلى وجود دور لا يستهان به تقوم به كل من النقابة والعاملين، الخلاصة Summary في ضوء در استنا لهذا الفصل نستخلص ما يلي: • ١- كان معدل الاشتراك في النقابات يزداد أحياناً ويخبو أحياناً أخرى منذ عام ١٩٧٠، وقد قام Samuel Gampers بتأسيس أول اتحاد فيدرالي للعمل وكان هذا بمثابة خطوة رائدة في ذلك الوقت. وقد اتخذت النقابات من أصحاب الياقات البيضاء هدفاً وأصبحت تسعى بكل الطرق جاهدة من أجل جذبهم للانضمام بالنقابة بسبب تناقص أعداد العاملين ذوي الياقات الزرقاء. على أية حال فإن ما يشغل بال النقابات هو الارتفاع بمستوى الدخل والمزايا التي تعود على العاملين، إلا أن أهم ما يشغل بال العاملين هو البحث عن العدل والمساواة والكرامة في الوظيفة. • ٢- إضافة إلى ماتهم به النقابة من تحسين الدخل وظروف العمل الخاصة بالعاملين فإن النقابة، بالإضافة إلى ذلك تبحث عن تحقيق عنصر الأمان. • ٣- يعتبر كل من قانون نورس- الجارديا وقانون واجنر من القوانين التي ظهرت خلال فترة التشجيع القوي للنقابات، ويعد هذا إشارة واضحة على التغيير في قانون العمل عن الاتجاه القائم على قمع، والتقليل من شأن النقابات إلى الاتجاه القائم على تشجيع القوى لنقابات. • ٤- عكس قانون "تافت- هارتلي: مرحلة التعديل من صورة التشجيع من اجل النقابات حتى يتواءم مع التشريع، وقد كمل هذا القانون حقوق العاملين مع احترام دور النقابات التابعين لها، كما حفظ أيضاً حقوق أصحاب العمل، كما أعطى لرئيس الولايات المتحدة الحق في التدخل في حالة حدوث حالة إضرابات وطنية طارئة. • ٥- عكس قانون "لاندروم- جريفن" مرحلة اللائحة التشريعية التفصيلية للشؤون الداخلية للنقابة، كما كشف هذا القانون النقاب عن الممارسات غير الشرعية التي ستقوم بها كلا من الإدارة والنقابة. كما اشتمل هذا القانون على حصر بالأعضاء المشتركين في النقابة. وهذه الخطوات تتمثل في: • ١ الاتصال المبدئي ٢- الموصول على كروت الترخيص ٣- عقد حلقات للنقاش ٤ إعداد الحملة الانتخابية ٥- اجراء الانتخابات. ٧ com- هناك خمسة أسباب تؤدي إلى خسارة مجلس علاقات العمل الوطني في الانتخابات وهذه الأسباب هي: أ- استخدم سياسة غض الطرف في حالة وقوع الممارسات غير المشروعة. ب- الأمل المفرط في اللجان التي تدير الحملة الانتخابية. د- الطاعة العمياء. هـ التشتت الناجم عن المركزية الشديدة. ٨- يجب ان تتم عملية المساومة الجماعية في جو يسوده حسن النية، حيث يجب على كل طرف (النقابة الإدارة) من أن يكون عوامل اتصال قوية بينهما يتم في ضوءها التفاوض. كما يجب ان تكون العروض المقدمة من كل طرف مساوية للعروض المقدمة من الطرف الآخر. وتحتوي المساومة الجماعية على ثلاثة أنواع من البنود وهي: أ- بنود اختيارية ب- بنود اجبارية ج- وبنود غير قانونية. بالإضافة إلى أن هناك العديد من الارشادات بخصوص من يقومون بعملية المساومة الجماعية ومن أهم هذه الارشادات فيها ألا يكونوا متسرعين وأن يعدوا أنفسهم الأعداد الجيد، وأن يحاولوا ايجاد السبب الحقيقي وراء أي شئ يتم التنافس بصدده، وأخيراً يجب أن يكونوا مستمعين جيدين. ٩ - قد تحدث العديد من المآزق Impasses في حالة اذا لم يتوصل أي من الطرفين لعمل تسوية مقبولة لما يتم التفاوض بشأنه، وقد يكون البديل للوصول إلى هذه التسوية أي مما يأتي: * توسط طرف ثالث * التحكيم * البحث عن الحقيقة * الوساطة. وفي بعض الأحيان قد يحدث ما يسمى بالإعداد للاضراب، وهذا الإعداد يشمل مجموعة من الخطوات تتمثل في: أ - تأمين مؤسسة العمل ب- ابلاغ المتعاملين. ج - تصوير ما يحدث داخل مؤسسة العمل، د- الاستعانة بالشرطة عند الحاجة. • ١٠ تمثل طريقة التعامل مع الشكوى محوراً هاماً من محاور عملية المساومة الجماعية فمن خلال الشكاوى يتم ترجمة ما تم الاتفاق عليه من خلال المساومة الجماعية. ومشاكل الأقدمية، والمشاكل التي تنجم عن الكيفية التي يتم بها تقييم العمل، والعمل وقتاً اضافياً والمزايا التي يحصل عليها العاملين، وينبغي ان نأخذ في اعتبارنا ان الشكوى تعبر عن حالة من عدم الرضا التي تسود لدى العاملين، ومن ثم فإنه يجب على صاحب العمل بحث الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء الشكوى. • ١٢ تنظم اتفاقيات العمل مجموعة الاجراءات اللازمة للتقدم بالشكوى، وعلى أية حال، فإن هذه الخطوات تمثل التدرج

في اجراءات تقديم الشكوى منذ اللقاء مع المستولين وحتى يتم الفصل النهائي فيها. سئلة للمناقشة: Question Discussion في ضوء در استك لهذا الفصل أجب عما يلي: ١- مما يتكون مجلس العمل الأمريكي AFL وما هو الهدف من أنشائه؟ ٢- ناقش خمس أسباب من أسباب خسارة الانتخابات لمجلس علاقات العمل الوطني؟ ٣- صف أهم الطرق التكتيكية التي يمكن أن تسلكها النقابة خلال مرحلة خوض الانتخابات؟ ٤- وضح باختصار أسباب مواجهة قانون العمل أحياناً بالقمع والاضطهاد وأحياناً أخرى بالتشجيع؟ ٥- صف بالتفصيل أهم الخطوات المتبعة في قيادة النقابة وخوض الانتخابات؛ الاضراب، Case Application تمكين العاملين من خلال المرونة في توزيع المهام Empowerment Through Assignment Flexibility وقعت اتفاقية جديدة بشأن قيام مؤسسة العمل بتمكين العاملين من خلال المرونة في توزيع الاختصاصات والمهام عليهم، وكانت الأطراف المتفاوضة في هذه الاتفاقية الاتحاد الأمريكي للورق ونقابتان تابعتان له والرابطة الدولية لعمال الكهرباء وأخيراً الاتحاد الدولي لنقابة عمال الورق. وبمقتضى هذه الاتفاقية يكون للعاملين الحق في الحصول على زيادة في الأجور الخاصة بهم في حالة زيادة الانتاج، ومن ثم يستطيع العامل أن يجنى العديد من الدورات خلال العام بسبب اشتراكه في هذا البرنامج، ويقصد بمبدأ المرونة في توزيع الاختصاصات والمهام Assignment Flexibility ان يقوم أعضاء نقابة معينة متخصصة في أداء عمل معين، كما يمكن ان يتم استدعاء هؤلاء العاملين لكي يمارسوا عملاً آخر غير عملهم الأصلي. قبول مبدأ المرونة في المهام والاختصاصات في بدايته بالنقد الشديد نظراً لأن النقابات في الماضي كانت تحتفظ بأداء الأعمال الخاصة بها حيث كان من غير السموح ان يقوم أعضاء النقابة بأداء العمل الخاص بنقابة أخرى. ولكن استهدف مبدأ المرونة زيادة الانتاج من خلال وجود أكثر من عامل مثالي وكفاء يستطيع ان يقوم بكافة المهام في مجال العمل، فمثلاً اذا تعطلت آلة معينة في العمل ففي الغالب يقوم الميكانيكي باصلاحها وليس العامل الذي يعمل عليها، ومن ثم يزاد الانتاج. هذا وقد استعان الاتحاد الأمريكي للورق بمختص في كيفية تطبيق البرنامج، وقد عقد برنامج التدريب العاملين على كيفية القيام بالمهام وفقاً للبرنامج. pdfactory. com التي سوف يتم الأخذ بها، ومن خلال هذا البرنامج يكون للعاملين الحق في اتخاذ القرارات اعتماداً على مبدأ المرونة أو في ظل الوضع السابق، وهذا يتطلب من المشرف الاجابة على الأسئلة التالية: ١- هل يستطيع العامل أداء مهامه بأمان؟ ٢- هل يتوافر لديه المهارات والقدرات التي تؤهله لأداء العمل؟ ٣- هل تتوافر الأدوات المناسبة لأداء العمل؟ ٤ هل تنسجم طريقة العمل وفقاً للبرنامج مع أسلوب العمل الحالي؟ ٥- هل العمل بهذا البرنامج يعطي شعوراً بالراحة؟ وقبل ان يتم العمل بهذا البرنامج فإنه يجب على كل من المشرف والعامل الاجابة بالاجاب على هذه الاسئلة، وفي حالة تنفيذ البرنامج فإنه يتم اعطاء كل شخص كارتاً بلاستيكيّاً به كل التوجيهات التي سوف يتم العمل بها. وبناء على ذلك فإنه يجب على كل شخص الاحتفاظ بالكارت الخاص به وكذلك التعليمات وهذا دليل على أنه موافق على العمل ضمن هذا البرنامج. وكان ذلك في اجازة نهاية الاسبوع، حيث غاب الكثير من العمال في ذلك اليوم وادى ذلك إلى طلب المشرف على العمل من اثنين من العمال بالقيام بتفريغ الشاحنة، وكان هذا العمل عادة مايقوم به طاقم الخدمة وهم عمال ليسوا على جانب كبير من المهارة، وبالتالي فهم يقومون بأداء الأعمال التي لاتحتاج إلى حرفة عالية في أدائها، وبناء على ذلك فقد رفض اثنين من العاملين بقسم الشحن القيام بهذه المهمة نظراً لأنهم لايشعر وا بالأمان عند القيام بذلك. وقد ناقش المشرفين هذين العاملين بخصوص تطبيق وتنفيذ برنامج المرونة في الواجبات، ولكنه صدم عندما قال له بأنهما لا يستطيعان القيام بهذه المهمة نظراً لعدم توافر شروط الأمان الخاصة بأداء هذه المهمة، ونتيجة لذلك فقد ذكرهم المشرف بأنهم مشتركون في برنامج المرونة في الواجبات وانهما لم يقوموا بالاشتراك في هذا البرنامج بضغط من أحد وبناءً عليه يجب عليهما أداء المهمة. و عندما جاء يوم الاثنين وعاد كل العمال فقد قام المشرف بالابلاغ عن هذه الواقعة، وبناء على ذلك فقد أقدم رئيس القسم على عمل مذكرة تويخية لهذين العاملين وقد تضمنت الآتي: "في اجازة نهاية الاسبوع رفضت ان تنفذا المهمة التي كلفكما بها المشرف وكانت هذه المهمة متمثلة في تفريغ شحنة من الفحم، وكما تعلمان فإن من حق العامل ان يرفض الاشتراك في برنامج المرونة في الواجبات عندما يشعر بعدم الأمان أثناء قيامه بمهام في ظل هذا البرنامج، وبالفعل فأنتما مشتركان في برنامج المرونة في الواجبات، لذا فإنه ليس من حقاكم رفض أداء المهمة الموكلة لكما، وبصفة عامة فإن أي عامل يرفض ان يقوم بمهمة في مجال العمل فسوف يؤدي ذلك إلى بقاءه في منزله واتخاذ اجراءات ضده". بالإضافة إلى هذه المذكرة التويخية فقد قام رئيس القسم بإعداد مذكرة أخرى للتقابة يدين فيها ما قام به العاملان جاء فيها: "في عطلة نهاية الاسبوع، قام اثنين من العاملين بالامتناع عن مهمة طلبها منهما المشرف، وبالتحديد فقد رفضا تفريغ حمولة شاحنة فحم. وهذا يعد بمثابة اتهام خطير، يكون عقابه ابقاء العامل في منزله مع اتخاذ الاجراءات القانونية ضده". وبالنسبة لهذه الحالة فإن قرار المشرف لم يكن واضحاً بشأن ما حدث، حيث لم يقرر المشرف بقاء

العاملين بالمنزل أو استمرارهما في العمل، وقد تم ارسال مذكرة تحذيرية لكل منهما تفيد بأنه في حالة رفض أداء أي مهمة في نطاق العمل فسيكون العقاب ممتثلاً في البقاء في المنزل مع اتخاذ الاجراءات اللازمة ضدهما. وكما تعلمون فإن للعامل الحق في أن يعترض و لا يشترك في برنامج المرونة في الواجبات وذلك بناء على شعوره بعدم وجود فرص الأمان الكافية عند اشتراكه في البرنامج، وبالرغم من ذلك فإنه إذا حدث و رفض العامل أداء مهام عمله بناء على سبب أمني أو أسباب أخرى فإنه سيعاقب بالبقاء في المنزل واتخاذ الاجراءات اللازمة ضده. في ضوء دراستك للحالة أجب عما يلي: ١- هل كان تصرف المشرف صحيحاً؟ ولماذا؟ ٢- هل ما صدر من العاملين في قسم الشحن كان صحيحاً؟ ولماذا؟ ٣- هل ما صدر من رئيس القسم كان صحيحاً؟ ولماذا؟ ٤- ما هو التصرف السليم الواجب اتباعه من كل طرف من الأطراف السابقة؟ هل تعتقد ان مثل هذه المشكلة سوف يكون لها تأثير سلبي على نجاح برنامج المرونة في الواجبات؟ ولماذا؟