

# لنتظم نقابياً ! دليل الانتظام النقابي الاستباقي والنضالي

استراتيجيات وأساليب دعم الشغّالين والشغّالات

في عملية الانضمام إلى النقابات

دليل لمسؤولي ومنسقي/منسقات الانتظام النقابي والمكوّنين/المكوّنات  
داخل الاتحاد العام التونسي للشغل.

أنجزته جيزيلا نيونهورفر (Gisela Neunhöffer)، بدعم من مجموعة  
منسقي/ منسقات الجامعة العامة للمعاش والسياحة في الاتحاد العام التونسي

**FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG**



للشغل.



## لنتظم نقايياً ! دليل للانتظام النقابي الاستباقي والنضالي

استراتيجيات وأساليب لدعم الشغّالين والشغّالات في عملية الانتظام النقابي

المحتوى

### 1- مقدّمة

لماذا هذا الدليل؟

محتوى الدليل

كيفية استخدام الدليل

شكر

### 2 - حملات الانخراط/ الانتظام النقابي

النقابة الحديثة: نقابة ديمقراطية ومناضلة

ما معنى "حملة انتظام نقابي"

الحملة الداخلية والحملة العمومية

الحملة الشاملة

ماذا سنكسب؟

مهامّ منسّق/منسّقة الانتظام النقابي

مراحل حملة انتظام نقابي

بم تميّز حملة التعبئة في مكان توجد فيه بالفعل نقابة؟

### 3 - ما قبل الحملة

من أجل استراتيجية استباقية للانتظام النقابي

اختيار الهدف - تحليل القطاع

رسم خريطة القطاع

تحليل الموارد الخاصة

البيئة النقابية

فريق الانتظام النقابي

الموارد التقنية والمالية

الحلفاء المحتملون

رصد التقدّم المحرز، والتخطيط للخطوة التالية

### 4 - البحث والتخطيط للحملة

البحث عن الشركة

استراتيجيات الانتظام النقابي

إمكانيات التأثير والحلفاء المحتملون

رسم خريطة مكان العمل

التخطيط

كم ستدوم فترة الحملة؟

رصد التقدم المحرز، والتخطيط للخطوة التالية

## 5- بناء القاعدة

أين سنجد/سنلتمني بالشعّالين والشعّالات؟

قيمة الاتّصالات الفرديّة

القدرة على الإقناع - التواصل الشخصي

التغلّب على الاعتراضات وعلى الخوف

التوثيق وتقييم الاتّصالات (رسم خريطتها وترتيبها)

تحديد المناضلين/المناضلات

متى نشئ نقابة أساسية؟

تحديد المشاكل التي يتعين حلها

رصد التقدم المحرز، والتخطيط للخطوة التالية

## 6 - تمثين الحملة العمومية وإطلاقها

تشكيل لجنة انتظام نقابي مع المناضلين/المناضلات

تكوين المناضلين/المناضلات

تطوير الرسائل والمواد المكتوبة

الاتصالات مع وسائل الإعلام

وسائل الإعلام الإلكترونية- المدونات، الفايسبوك، التويتر

انتهاكات الحقوق النقابية وتوثيقها

العمل المشّ بوصفه انتهاكاً للحقوق النقابية

التحضير للحملة العمومية والمفاوضات

رصد التقدم المحرز، والتخطيط للخطوة التالية

## 7 - التكثيف والانتصار

المفاوضات والفعل النضالي

الحملة الدوليّة

الحملة «المميّزة»

كيفية وضع وتنفيذ خطة عمل نضالي تصعيدي

تخطيط التحركات العموميّة

اختتام المفاوضات وتنفيذ النتائج

النصر!

الخروج من الحملات الفاشلة

تقييم الحملة وتمتين النقابة الأساسيّة الجديدة

**8 - جدول الوثائق الموجودة في القرص المضغوط**

## لماذا هذا الدليل؟

شهدت تونس تطورات سياسية غير عادية في السنوات الأخيرة - إعطاء إشارة انطلاق لثورات الربيع العربي والثورات ليس فقط في تونس نفسها، ولكن في العديد من البلدان في العالم العربي؛ إسقاط زين العابدين بن علي ونظامه بقوة الشعب؛ خلق تحوّل سلمي نحو الديمقراطية؛ رؤية مقاومة قوية من المجتمع المدني ضد محاولات عكس مسار مكاسب التطور التاريخي والثورة. وقد لعبت النقابات، وخاصة الاتحاد العام التونسي للشغل، دوراً هاماً في جميع مراحل هذه العملية. وعرف الاتحاد العام التونسي للشغل في خضمّ كل المناقشات الداخلية الضرورية في مثل هذه المرحلة من إعادة التوجيه الذاتي والإصلاح، كيف يلقي بثقله في الميزان من أجل تقدم الديمقراطية والحقوق السياسية والاجتماعية للشغّالين والشغّالات.

لكن الثورة لا تلعب دورها على المسرح الكبير للمجلس الوطني التأسيسي والعملية السياسية الوطنية فحسب. فالديمقراطية في البلاد، مسألة تهمّ كلّ قرية وكلّ مدينة وكلّ مؤسسة، بصفة يومية. فهل سيكون للشغّالين والشغّالات صوت في مكان العمل أيضاً؟ هل ستتحقّق حقوقهم الأساسية، المنصوص عليها في الدستور، في الحياة اليومية داخل الشركات من خلال أرباب عملهم؟ لضمان ذلك، فإنّ وجود النقابات الأساسية في كلّ مكان فيه عمل يغدو مسألة ملحة. لقد ولدت الثورة موجة من الانخراط في العمل النقابي، لكن ما يزال توجد شركات سيئة التنظيم أو غير منضّمة، وأرباب عمل معارضون بالتأكيد للتنظيم النقابي. إنّنا نلتقي شغّالين وشغّالات لم يحصلوا قطّ على خبرة في العمل النقابي، والذين لا يمكنهم تخيّل كيف تعمل النقابة وما يمكن أن يكون دورهم المحتمل داخل نقابة، ولم يسبق لهم أن انخرطوا قطّ في منضّمة مستقلة وديمقراطية.

وفي هذه الحالة، تطلب الجامعة العامة للمعاش والسياحة/ الاتحاد العام التونسي للشغل من مناضليها ومناضلاتها الاهتمام بصفة أكثر استباقية وأكثر منهجية بتعميم العمل النقابي في الفنادق وفي مصانع قطاع الصناعات الغذائية غير المنتسبة للعمل النقابي أو التي تعرف نشاطاً نقابياً غير منظم. وبطبيعة الحال، فإنّ مناضلي ومناضلات المنظمة الشغيلة قد تفاعلت دائماً مع مبادرات الشغّالين والشغّالات، وخاصة أثناء وبعد الثورة، حيث تمّ تكوين ودعم العديد من النقابات الأساسية الجديدة التي كانت إلى حدّ ما نتيجة لعملية عفوية.

وهنا، نحن نقترح ولأول مرّة، دليلاً منهجياً للمناضلين والمناضلات، وخاصة أولئك الذين سيكونون مسؤولين عن زيادة عدد النقابات الأساسية وعدد المنخرطين، ولكن أيضاً عن تكوين مناضلين ومناضلات جدد لإدماجهم في النقابة.

ذلك أنّ دعم الشغّالين والشغّالات من أجل التنظيم في نقابة، ليس مجرد مسألة خبرة أو قدرات فردية عفوية. وهناك من التجارب في تونس وفي بلدان أخرى ما يمكن أن يساعد في إدارة هذه الحالات بطريقة أكثر منهجية ويساعد على تجنّب الأخطاء.

وقد عملنا لعدّة سنوات، من 2010 إلى 2012، بهذه الأساليب الموضّحة في هذا الدليل مع مجموعات من المناضلين والمناضلات صلب الجامعة العامة للمعاش والسياحة. وكانت النتائج ممتازة حيث قمنا بتكليف هذه الأساليب مع الوضعية التونسية. وقد نظّمنا خلال سنة 2012 خمس ندوات شاركت فيها مجموعة من منسقي ومنسقات الانتظام في مختلف القطاعات والمناطق التابعة للجامعة العامة للمعاش والسياحة. وعلاوة عن الندوات ذات الطابع النظري، كان عليهم استخدام هذه الأساليب في مشاريع عملية أي القيام بمبادرات إنشاء نقابات أساسية جديدة داخل المؤسسات التي لم تعرف في السابق أيّ نشاط نقابي.

## محتويات الدليل

يحتوي هذا الدليل على مبادئ ومقاربات واستراتيجيات الاستيعاب النقابي الاستباقي، ومختلف مراحل عملية الانتظام النقابي ووصف الحلول الممكنة للمشاكل الدارجة.

وهذا الدليل هو من أجل الممارسة الميدانية. ولهذا السبب، فهو يعالج المشاكل الحقيقية التي سبق أن واجهناها خلال عملنا الميداني والتي يجب أن تكون معروفة عند جميع الذين يعملون على تنظيم مجموعات جديدة من الشغّالين والشغّالات: كيف نعرّض على مناضلين ومناضلات؟ كيف نوقف قمع الإدارة (أو الدولة)؟ كيف نطوّر قدرات المناضلين والمناضلات على اتّخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية، وعلى التفاوض، وعلى حشد الزملاء، وعلى إشراك النساء والأقليات، الخ...

نقطة البداية بالنسبة لنا هي الاقتناع بأنّ الديمقراطية لا تنتهي عند صناديق الاقتراع، ولكنّها ضرورية داخل مكان العمل وداخل منظماتنا. لا لأنّها أكثر عدالة فحسب، بل لأنّها تعطينا أيضاً قدرة أكبر على تحقيق مجتمع أكثر إنصافاً ومتوازناً اجتماعياً. فإذا كان لأعضاء وعضوات النقابة فرصة للمشاركة وللتأثير في المنظمة، إذا كانوا هم النقابة، فإنّ تعبتهم سيكون أقوى بكثير. ونحن نأمل في منح الشغّالين والشغّالات الفرصة والقدرة على تنظيم صفوفهم والنضال من أجل تحقيق مطالبهم، وأن يدركوا أنّ نضالهم هو نضال عامّ، وأن يتضامنوا مع غيرهم من الشغّالين والشغّالات المناضلين.

وتوجد العديد من الحالات التي تتخذ فيها النقابة قراراً بالشروع في حملة استيعاب نقابي. وقد جرت العادة تقليدياً، بأن تمرّ النقابة إلى العمل حين يأخذ الشغّالون زمام المبادرة، ولكنّ الشغّالين يحتاجون إلى دعم. ونحن هنا نهدف إلى توفير منهجية تمكّن من القيام بذلك بشكل ممنهج.

إلا أنه توجد أيضاً حالات ترى فيها النقابة ضرورة بناء قاعدة قويّة في قطاع معيّن أو داخل مؤسسة معيّنة، إمّا بسبب أهميّة الشركة استراتيجياً من أجل تغيير موازين القوى بين أرباب العمل والنقابة داخل القطاع، أو من أجل تكثيف الوجود في منطقة يكون حضورنا فيها ما يزال ضعيفاً، أو لأسباب أخرى. وفي هذه الحالات الخاصّة، يقترح الدليل أساليب للبحث وتحليل الوضع لاختيار أكثر الاستراتيجيات ملاءمة.

## محتويات الدليل

يصف الدليل نظريّة حملة الانتظام ومسارها، وهو مقدّمة لمقارنتنا مع بعض التوصيات حول كيفية تحقيق ونشر الأساليب والمناهج الموصوفة. وهو يتبع المنطق الذي يحكم مسار حملة انتظام نقابي.

بعد هذه المقدمة، نبدأ مع لمحة عامّة عن تنظيم حملات الانتظام النقابي: مبادئها، قاعدتها الفكرية، وفرضياتها (الفصل 2). وفي الفصل 3، نناقش مرحلة "ما قبل الحملة"، أي مرحلة تحليل القطاع، واختيار الأهداف، وبناء إجماع داخل النقابة حول الأهداف والاستراتيجيات، والموارد الضرورية.

ويهتمّ الفصل 4 بالتخطيط لحملة الانتظام النقابي، وإجراء بحث حول الشغّالين والشغّالات وحول الشركة، وتعبئة الموارد والبحث عن الاتّصالات.

وبما أنّ أساس كلّ نقابة جديدة هو الشغّالين والشغّالات، فإنّ الفصل 5 سيناقش كيف سيتمّ العثور عليهم وكيف سنساعدهم على التنظيم.

ثمّ سنناقش كيفية تعزيز الخلية النقابية الجديدة، أي كيف يمكننا توسيع قاعدة المنخرطين والمنخرطات، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في نضالات وحملات النقابة، بما في ذلك حمايتهم تجاه هجمات محتملة من قبل المشغل (الفصل 6).

وأخيراً، سنناقش في الفصل 7 الخطوات الأولى للنقابة الجديدة من أجل اكتساب منحرفين جدد أو حماية قدامى المناضلين، وكيفية التخطيط لإنجاز حملة وإدارة مفاوضات.

وإثر كل فصل، توجد أسئلة لتقييم مدى تقدّم الحملة. كما نذكر في نهاية معظم الفصول الفرعية، الأعمال الميدانية التي يجب تنفيذها خلال حملة حقيقية، إلى جانب إشارات إلى بعض الوثائق التكميلية الموجودة في القرص المضغوط (CD) المصاحب للدليل.

## كيف نستخدم الدليل؟

من يستخدمه ومتى؟

سيكون الدليل مفيداً لـ:

- منسقي ومنسقات الانتظام النقابي
  - المكوّنين والمكوّنات في الموضوع
  - المناضلين والمناضلات المعيّنين بإنشاء نقابات صلب شركاتهم العاملين بها، أو بالمساعدة على إنشاء نقابات في شركات أخرى
- كما يمكن استخدام الدليل أيضاً من أجل:
- التخطيط للحملات
  - تكوين منسقي ومنسقات الانتظام النقابي

## القرص المضغوط (CD)

من أجل الاستخدام في ورش عمل مع المناضلين والمناضلات، نقترح جملة من التمارين العملية تخصّ معظم عناصر حملات الانخراط. ويمكن للمكوّنين والمكوّنات اختيار الموضوعات والتمارين المناسبة لاحتياجات المشاركين في مجموعتهم وتخطيط دروسهم بما يلائمهم.

ويمكن العثور على التمارين في القرص المضغوط (CD) المصاحب للدليل، حتى يتمكن المكوّنون والمكوّنات من طباعتها، أو تغييرها عند الضرورة حسب الحاجة. ويتضمّن الدليل إيضاحات إثر كلّ قسم تُبيّن الموادّ الموجودة داخل القرص والخاصّة بالعمل على موضوع ذلك القسم.

كما يتضمّن القرص المضغوط (CD) أيضاً نصوصاً إرشاديّة إضافية يمكنها أن تساعد القارئ على فهم أعمق، ويمكن أن تعطى للمشاركين والمشاركات في الدورة، إلى جانب عدد كبير من القوائم المرجعيّة (check-lists) التي تساعد على رصد التقدّم المحرز في الحملات الحقيقية.

## الرموز

نستخدم في هذا الدليل رموزاً مختلفة للإشارة إلى الملاحظات الهامّة:

يرمز حرف "T" إلى مهمّة محدّدة، ويكون عادة مرفقاً بموادّ على القرص المضغوط. وتمثّل هذه المهامّ في مجملها خطوات ملموسة لإنجاز حملة انتظام نقابي.

أمّا "CD"، فترمز إلى وثيقة موجودة على القرص المضغوط إلى جانب عنوان الوثيقة المضافة.

ويتضمّن القرص المضغوط عدّة موادّ مختلفة:

EX - هي موادّ تمارين موجهة للمشاركين والمشاركات في الدورة. ويتمّ توزيعها على المشاركين في الوقت الذي يتمّ فيه شرح التمرين.

IN - هي نصوص إرشاديّة على موضوع محدّد: تفسيرات قصيرة حول الموضوعات، ودراسات أو أمثلة. وحسب مخطّط سير الدورة، يمكن توزيعها قبل أو بعد التمرين.

CL - وهي قوائم مرجعية لمختلف المهام أو لعناصر الحملة.

وتجدون في نهاية الدليل، فهرساً بجميع الوثائق الموجودة في القرص المضغوط.

ونحن نوصي بشدة باستخدام هذا الدليل للتدوات والمناقشات، أكثر من مجرد توزيعه على المناضلين والمناضلات. فلا شيء يمكن أن يعوّض المناقشة الحية بين المناضلين والمناضلات الجدد وذوي الخبرة. ونحن نأمل في أن يساعد هذا الدليل على تيسير هذه المناقشة وإعطاء الدعم والغذاء الفكري لجميع الذين يستخدمونه<sup>(1)</sup>.

وتجدون على القرص المضغوط عرضاً يقدم الدليل بطريقة PowerPoint.

« CD » 1.1_Presentation_manuel.pdf	تقديم الدليل
« CD » 1.2_Presentation_manuel.pptx	تقديم الدليل
عمل تطبيقي: تعرّف بنفسك على فهرس ومحتوى الدليل.	

## شكر

لم يكن لهذا البرنامج وهذا الدليل أن يخرج إلى حيز الوجود دون دعم الاتحاد الدولي للسياحة والصناعات الغذائية (UITA) والاتحاد الدولي لعمال قطاع الغذاء والفنادق ([www.iuf.org](http://www.iuf.org)) ومكتب تونس لمؤسسة فريدريش إيبرت (<http://www.festunis.org>). ونوجّه شكراً خاصاً إلى كمال سعد (المكتب التنفيذي للاتحاد العام التونسي للشغل) وحبيب رجب، الأمين العام للجامعة العامة للمعاش والسياسة،

1 - نأمل في المستقبل أن نضيف إلى هذا الدليل عنصراً يتناول أساليب التدريب التشاركي، والشكل الأنسب لتعليم مبادئ تنشيط المناضلين والمناضلات المستخدمة في حملاتنا (انظر أيضاً الفصل 6: تكوين المناضلين).

وسيمون دوسو (الاتحاد الدولي لعمال قطاع الغذاء والفنادق)، وإليزابيت برون (Elisabeth Braune)، وإميل ليزر (Emil Lieser)، وجميع أعضاء فريق مؤسسة فريدريش إيبيرت بتونس، وجميع منسقي/منسقات البرنامج التكويني لعام 2012، و مترجمي هذا الدليل وقراءه. وشكر خاصّ حسين الكريمي، منسق البرنامج التكويني في تونس لعام 2012 وما قبله، ومنسق إنتاج هذا الدليل في تونس.

## 2 - حملات الانخراط / الانتظام النقابي

في هذا الفصل، سنقوم بتقديم مفهوم القيام بحملة نضالية من أجل الانتظام النقابي. لماذا ننظّمها؟ ما هو مفهوم العمل النقابي الكامن وراءها؟ وسنتحدّث بالخصوص عن مفهوم تنشيط الشغّالين والشغّالات لا كمنخرطين سلبيين فحسب، بل كمناضلين ومناضلات نشطين يتّخذون قراراتهم بأنفسهم، أي عن مفهوم ديمقراطي جذري للنقابة. كما سنتعرّض أيضاً لدور الأشخاص الذين يديرون هذه الحملات، أي الأشخاص الذين نسمّيهم منسقي ومنسقات الانتظام النقابي. وسنقوم بإعداد المراحل الرئيسية لحملة انتظام نقابي، ليطمّ عرضها لاحقاً بمزيد من التفصيل في الفصول التالية.

### النقابة الحديثة، نقابة ديمقراطية مناضلة

مع التغيّرات الأساسية في البلاد، ولكن أيضاً مع التغيّرات الأوسع نطاقاً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، عرفت منظّمات المجتمع المدني تغيّرات عميقة. فقد أضحي المواطنون والمواطنات من ذوي التكوين والاطّلاع الجيّد يطالبون في جميع جوانب حياتهم بإمكانية المشاركة الديمقراطية التي لا تقتصر على التصويت كلّ أربع أو خمس سنوات، بل تلك التي تشمل المشاركة اليومية في حياة مؤسّساتهم. فهذه المنظّمات - سواء شركات، أو أحزاباً، أو بطبيعة الحال نقابات، تحتاج إلى تطوير هيكلها لكي تسمح بهذه المشاركة القاعدية المتزايدة. ومع انتشار استخدام الإنترنت، والوسائل التقنية الأخرى، أضحت البنية التحتية لهذه العملية متاحة على نحو متزايد. وقد كانت النقابات على استعداد جيّد لهذه

العملية من خلال وجود تقليد ديمقراطي كبير في صلبها، فهي نقابات حيّة عاشت دائماً نقاشاً ديمقراطياً؛ ولا يمكن لأيّ نقابة تستعدّ لخوض صراع نضالي إلا أن تُشرك منخرطيها ومنخرطاتها في الاستعداد لهذا الصراع. ولا يمكن لمنظمة جماهيرية أن تنجح إلا إذا كانت قرارات قياديتها مسنودة من قبل المنخرطين والمنخرطات الذين يشعرون بأن آراءهم تؤخذ على محمل الجدّ. وبهذا المعنى، فإنّ الحياة الديمقراطية ليست أمراً حادثاً على الإطلاق صلب النقابات. وبنفس المعنى، فإنّ الديمقراطية النقابية ليست فقط ديمقراطية افتراضية في شبكة الإنترنت، بل هي تُعاش يومياً في الاجتماعات داخل أماكن العمل، وعلى جميع المستويات المحلية منها والجهوية والوطنية.

ومع ذلك، فقد أضحى هذا الشمول في مشاركة جميع المنخرطين والمنخرطات يكتسي أهمية جديدة في السنوات الأخيرة. وقد ارتبط هذا الأمر بمناقشة الحاجة إلى التجديد، وإعادة البناء النقابي من أجل تجنب البقرطة. كما يرتبط أيضاً بتزايد الوعي بالحاجة لاستيعاب مجموعات من الشغّالين والشغّالات التي كانت غير ممثلة تقليدياً داخل النقابات، سواء من النساء العاملات، أو المهاجرين والمهاجرات، أو الشغّالين والشغّالات في مجالات عمل هشّة، وغيرهم. كما يرتبط أيضاً بمناقشة تسلّط الضوء على أهمية التنظيم ضمن نقابة مناضلة أكثر من التنظيم في مجرد نقابة تقدّم خدمات لمنخرطيها ومنخرطاتها.

إنّ فنّ الحياة الديمقراطية يتضمّن شقين: إشراك جميع الأشخاص المتضررين في المناقشة والتنظيم. ثمّ، وهذا الأصعب، القدرة على اتّخاذ قرارات مشتركة بشأن إدارة العمل الجماعي المشترك، على الرغم من جميع الاختلافات في الرأي.

وبالتالي، فإنّ تأكيدنا على أهمية وجود عملية ديمقراطية منذ اللحظات الأولى لإنشاء خلية نقابية جديدة (وحتى قبل ذلك خلال عملية تنظيم حملة انتظام نقابي). فالأعضاء الجدد يجب أن يروا أنّ

صوتهم مهم، وأنه لا توجد بيروقراطية هي التي ستقوم بحلّ مشاكلهم، وأنهم أكثر قدرة على حلّ مشاكلهم معاً، وأنّ العمليّة الديمقراطيّة تتطلّب فيما تتطلّب القدرة على الاستماع إلى الآخرين وإيجاد حلول وسط.

## ما معنى "تنظيم حملة"؟

إنّ القيام بحملة انتظام نقابي إنّما يهدف إلى تشجيع الشغّالين والشغّالات غير المنخرطين في العمل النقابي على بدء عمليّة إنشاء قاعدة لهم من أجل إيجاد حلول مشتركة لمشاكلهم. ومن خلال هذا المسار، نشير إلى وجود جهد منهجي، مدروس وهادف، من أجل توسيع قاعدة المنخرطين المناضلين. وهذا يعني أنّ النقابات التي تقود هذه الحملات قد قرّرت استثمار موارد - سواء ماليّة أو من وقت المناضلين والمسؤولين وطاقاتهم - من أجل إنشاء نقابات أساسيّة أقوى، ومن أجل اكتساب زخم إيجابي لزيادة القوّة النقابيّة بواسطة منخرطين ومنخرطات نشطين وواعين. فمن خلال حملة الانتظام، نعدّ المنخرطين والمنخرطات لمعارك وشيكة. وبهذا، فإنّ حملة الانتظام النقابي لا تستهدف موظّفي النقابة، بل تشجّع الشغّالين والشغّالات على المشاركة بنشاط داخل النقابة. وسوف نناقش لاحقاً الآثار المترتّبة عن دور الموظّفين (انظر "مهامّ منسّق/منسّقة الانتظام النقابي" في هذا الفصل).

وبهذا المعنى، فإنّ تنظيم حملة في هذا الاتجاه، لا يتطلّب بطبيعة الحال، الحصول على إذن من السلطات أو من صاحب العمل من أجل الانضمام إلى نقابة. الاتحاد. فجميع الشغّالين والشغّالات يتمتّعون بحريّة تكوين النقابات (ونحن نستعدّ للحالات التي لا يحترم فيها "الشريك الاجتماعي" القانون (...).

وستكون الحملة، منذ البداية، معلميّة جماعيّة، نشطة وظاهرة للعيان (اعتباراً من لحظة معيّنة)، ومستعدّة، في صورة التعرّض لهجوم أو لعدم الاعتراف، للمواجهة. وذلك باتّباع الحملة مبادئ معيّنة:

• الشغّالون والشغّالات هم النقابة. النقابة ليست الجهاز النقابي، ولا قياديّتها فحسب. ومن المهمّ أن يعرف الجميع أنّنا سنحلّ مشاكلنا بأنفسنا، وأنّ النقابة هي أداة القيام بذلك.

• الشغّالون والشغّالات قادرون على الفعل بأنفسهم. وسوف يقوم منسقو/منسقات الانتظام النقابي بمساعدتهم حال الافتقار إلى القدرات الملموسة، ولكن بطريقة تساعد الشغّالين والشغّالات على الحصول على تلك القدرات بأنفسهم (على سبيل المثال: عدم كتابة مطويّة لهم، بل مساعدتهم على كتابتها بأنفسهم). تقول إحدى القواعد الهامة لاستراتيجية الانتظام النقابي الاستباقي: لا تقوموا أبداً للشغّالين والشغّالات بما يمكنهم القيام به بأنفسهم.

• أهمّ وسيلة لتعبئة الشغّالين والشغّالات هي الاتصال المباشر، وإن أمكن الاتّصال الفردي. وعلى منسقي ومنسقات الانتظام النقابي إجراء محادثات مع أكبر عدد ممكن من الشغّالين والشغّالات، والبحث دائماً عن مناضلين/مناضلات ومنصرين/مناصرات.

• من أجل كسب النضالات أيضاً داخل المؤسّسات التي يكون فيها صاحب العمل معادياً للنقابات، فإنّه لا مفرّ من خلق قدرة نضاليّة. والنقابة تكتسب قوّتها من استعداد منخرطيها/منخرطاتها للنزول إلى الشوارع، والمشاركة في الاحتجاجات إن لزم الأمر. ولهذا نتحدّث عن نقابة مناضلة في مقابل نقابة خدمات فحسب، تركّز حصراً على تنظيم هذه الخدمات (خدمات التفاوض، والمكسب) لمنخرطيها/منخرطاتها من خلال الواجهة المهنيّة.

• التضامن هو القاعدة الأساسيّة للحياة النقابيّة ولقوّتها. لا نضحّي بأيّ شخص. هذا أحد أهمّ الدروس التي يمكننا إعطاؤها خلال حملة الانتظام النقابي. وتتطلّب حماية المناضلين والمناضلات الجدد ضدّ القمع يتطلب إعداداً دقيقاً ومناقشات جادة مع أعضاء النقابة الجدد.

• **النقابة أكبر من نقابة أساسية واحدة.** لا يمكن لأي منظمة نقابية حل مشاكل منحرفيها ومنحرفاتها من دون دعم الحركة العمالية بصفة مباشرة (من خلال دعم المناضلين والمسؤولين، والتكوين المستمر، وتقديم المشورة القانونية، وحملات التضامن، الخ...) أو بصفة غير مباشرة (باستخدام القوانين والمكتسبات النضالية وكسب احترام المنظمات النقابية القائمة). من المهم أن يفهم المناضلون والمناضلات الجدد أهمية التضامن، لا الوطني فحسب، بل وكذلك التضامن الدولي.

• **في حالة النزاع، يجب أن تكون الحملة "الميدانية" مصحوبة بحملة داخل المؤسسة المشغلة،** وهو ما يعني أنها تستهدف مختلف العلاقات التجارية للمؤسسة. وينبغي أن تكون هذه الحملة معدة إعداداً جيداً من خلال بحوث دقيقة (انظر الفصل 4).

• **تركيز الحملة على أهداف معينة،** بناء على مبدأ أن ذلك سوف يعطينا الفرصة لإنشاء نقابات أساسية قوية يمكن دمجها لاحقاً في الحياة النقابية اليومية، ومن ثمة يمكننا التعامل مع الهدف التالي. وسناقش أهداف ومعايير اختيار الأهداف في الفصل 3.

ولسوف تستغرق حملة الانتظام التي تتبع هذه المبادئ وقتاً طويلاً، وتستهلك موارد. لكنّها في المقابل، ستكون فرصة حقيقية ستعزز بشكل كبير نقابتنا.

### الحملة الداخلية والحملة العمومية

لن يكون جزء كبير من حملتنا ظاهراً للجمهور. فإعداد الاتصالات الأولى مع الشغّالين والشغّالات والتحدّث معهم حول النقابة، وحتى إعداد المطالب وتركيز النقابة الأساسية، كلّ هذا لا يتطلّب عادة إشهاراً. بل إنّنا نفضّل على العكس من ذلك، في كثير من الحالات، أن لا يكون صاحب العمل على علم بنشاطاتنا إلى حين حلول اللحظة التي نكون فيها مستعدين للتحرك. هذا الجزء هو ما نسمّيه حملة

داخلية، وهي تشمل الإعداد للحظة إعلان الحملة للعموم، إما لأننا نطلق مطالبنا ونطالب صاحب العمل بالاتفاق حولها، أو لأن صاحب العمل يهاجم النقابة الجديدة أو ناشطها وعلينا أن نقاوم.

## الحملة الشاملة

في هذا العصر، لا يكفي تنظيم تصريف الشغّالين والشغّالات داخل موقع، سواء تعلّق الأمر بإضرابات أو غيرها من أشكال الاحتجاج. لقد تغيّرت المؤسسات، وأضحت في معظمها اليوم تكتّلات كبيرة عابرة للمناطق والجهات وغالباً الحدود. ولهذا السبب، طوّر استراتيجيّو النقابات مفهوم الحملات الشاملة. وهي تعني أنّها حملات تخصّ الشغّالين والشغّالات وتعبئهم للنضال من أجل حقوقهم ("المعركة الميدانية")، وفي ذات الوقت تُطوّر أفكاراً من أجل تنظيم الضغط على المشغّل في مجالات أخرى: العلاقات العامة والصورة العامة للمؤسسة، علاقات المشاريع التجارية، العلاقات المالية والسياسية، الشراءات والمبيعات، الخ ("المعركة الجوية"). وينبغي لكلا الجانبين من الحملة أن يكونا منسّقين ومتداخلين بشكل جيّد. ويجب تحليل جميع علاقات المشاريع التجارية للمؤسسة لتحديد النقاط الممكنة للتدخل. ولهذا، فإنّ إجراء بحث حول الشركة المستهدفة من شأنه إعطاء هذه الحملات أهمية أكبر (انظر الفصل 4 البحث والتخطيط للحملة).

## ماذا سنكسب؟

لماذا نستثمر الوقت والموارد في مثل هذه الحملات؟

الجواب الأول: إذا لم نفعل ذلك، فإنّ مستقبل الحركة العمالية سيكون قائماً. فنحن نتعرّض في العديد من البلدان لهجوم من قبل قوى اليمين، ومن قبل رجال السياسة ونسائها وممثلي وممثلات رأس

المال؛ وانخفض معدّل الانتظام النقابي، وبات من الواضح أنّ الحركة تحتاج إلى تجديد نفسها وأن تغدو أكثر جاذبيّة للأجيال الجديدة.

إنّ تنظيم حملات الانتظام النقابي تمثّل فرصة لمنظّمتنا للفوز بمعارك حقيقيّة من أجل/ومع منخرطينا ومنخرطاتنا، ولإنشاء رابط قويّ بين مناضلينا ومناضلاتنا وبين النقابة، من خلال زيادة أعدادهم. فالحملة الهادفة لا تساعد الشغّالين والشغّالات في هذه أو تلك من الشركات أو القطاعات بصفة مباشرة فحسب، بل إنّ الخبرات المكتسبة من شأنها أن تساعد فيما بعد على انتشار العمل النقابي داخل القطاعات والشركات الأخرى. فالحملات الاستباقية والنضالية يمكنها تعزيز سمعتنا كممثل عمّالي عالي التنظيم داخل قطاعنا، وستجعلنا صوتاً لا يمكن لأرباب العمل تجاهله.

ويمكن أن يكون لهذه الحملات أهداف مختلفة، وأن تختلف في حجمها وفي فترتها الزمنية، وفي مدى شدّتها. ولكنّها تستهدف دائماً تقوية النقابة من خلال استيعاب مناضلين ومناضلات جدد سوف يلتزمون بالعملية الديمقراطية داخل المنظمة، وسيشاركون في نضالنا، ويساهمون في إشاعة الفكر النقابي.

### مهامّ منسق/منسّقة الانتظام النقابي

في عملنا النقابي اليومي، كثيراً ما نتصرّف مثل رجال الإطفاء. فحين تندلع أزمة، نحاول إيجاد حلول عاجلة. إنّنا نردّ الفعل. ولكن كانت ردود الفعل هذه ضروريّة، إلّا أنّ العمل الممنهج والاستشرافي يمكنه أن يضيّع في خضمّ تلك الإجراءات العاجلة.

ولتجنّب ضياعه، فإنّه على شخص ما أن يكون مسؤولاً وأن تكون أولويّته أن يشرع في مبادرات استباقية وأن يخطّط لها ويطوّرهما ويتابع مساراتها. ولكن كانت قيادة النقابة على مختلف المستويات هي من

يتخذ القرارات بشأن الأولويات، فإنّ على شخص ما إعداد تحليل للوضع كي تكون تلك القرارات مستندة على حقائق. وعلى شخص ما أيضاً أن يعمل على تحقيقها، شرط أن لا يكون وحده، بل من خلال تنسيقه عمل فريق يقوم بهذه المهمة.

ونحن ندعو هؤلاء الأشخاص منسقو/منسقات الانتظام النقابي. ونريد أن نناقش ما تنطوي عليه هذه الوظيفة من حيث المهام، والمعارف والمهارات التي تحتاج إليها.

تتضمّن الحملة العديد من العناصر المختلفة. ولهذا، يكون عمل المنسق/المنسقة متنوعاً للغاية. يجب أن يكون المنسقون/المنسقات على دراية بالعمل النقابي وعلى معرفة بالوضع داخل الشركة. ويجب أن يحسنوا تخطيط الحملة، كما يجب أن يحسنوا أيضاً ردّ الفعل على أحداث غير متوقّعة. لا بدّ لهم من القدرة على نقل معارفهم إلى الآخرين، أي أن يكونوا هم أنفسهم، بمعنى من المعاني، مكوّنين. إنهم سيكونون مستشارين لبقية أعضاء فريق الانتظام النقابي، وللمنتسبين/المنتسبات والمناضلين/المناضلات الجدد. وينبغي عليهم في كثير من الأحيان، تقديم دعم نفسي لهم أيضاً في صورة وجود تهديدات أو مشاكل داخلية. وأخيراً، ينبغي أن يكونوا مثالا للآخرين: ملتزمين، صادقين، وموثوق بهم.

«CD» 2.1_IN_taches_coordinateurs.doc	نصّ إرشادي: أعمال المنسقين
«CD» 2.2_EX_journée_de_coordinateurs.doc	تمرين: النشاط اليومي للمنسقين

من المهمّ أن نتذكّر أنّ منسق/منسقة الانتظام النقابي ليس الشخص الذي "يصنع" النقابة الأساسية الجديدة، بل هو الشخص الرئيسي الذي يساعد الشغّالين والشغّالات على تشكيل نقابتهم الأساسية.

**عمل تطبيقي:** إذا كنت تبحث عن دور كمنسق/منسقة انتظام نقابي، راجع جيداً الوثيقة 2.1

- هل لديك مهارات وقدرات لذلك؟، إن لم يكن الأمر كذلك، فأَيّ نوع من التدريب يمكنه أن يساعدك على اكتسابها؟

## مراحل حملة الانتظام النقابي

يهتمّ هذا الدليل بأمكان العمل التي لا توجد فيها نقابة بعد، وبالتالي بتنظيم حملات الانتظام التي تبدأ من الصفر (يمكنكم الاطلاع على بعض الملاحظات حول الشركات التي توجد فيها بالفعل نقابة في الفصل الفرعي القادم).

وينبغي لأيّ حملة انتظام نقابي أن تتمّ حول مشاكل ملموسة تكون سبباً في تحفيز الشغّالين والشغّالات على أن ينخرطوا في العمل النقابي.

ولئن كان واقع تشكيل نقابة أساسية بشكل رسمي مهمّاً خلال هذه الحملة، إلا أنّ ذلك ليس الهدف الرئيسي، بل إجراء لحماية المناضلين/المناضلات عن طريق خلق قاعدة رسمية لأنشطتهم وإعطائهم فرصاً إضافية قانونية وسياسية. وهذا مهمّ أيضاً من أجل دمج النقابة الوليدة في المسار الديمقراطي للعمل النقابي، لأنّ أهداف الانتظام النقابي لا تقف عند المسائل والمشاكل التي تخصّ مكان العمل فحسب.

ولتنظيم عملنا، سنحدّد مراحل واضحة لحملتنا. فلكلّ مرحلة مهامّ متميّزة ومسائل يتعيّن حلّها. وبالطّبع، فإنّ المراحل في الواقع قد تتداخل في بعض الأحيان، ولكن من المهمّ التمييز بينها من أجل التخطيط.

وهذا وصف مختصر لكلّ مرحلة، علماً بأنّها ستناقش بالتّفصيل في الفصول التالية:

## مرحلة ما قبل الحملة

هذه هي المرحلة التي تقرّر فيها النقابة أين وبأيّ موارد ستقوم بحملة الانتظام النقابي.

ومن أجل اتّخاذ قرارات صائبة، ستكونون بحاجة إلى معلومات حول:

- القطاع المهني، تاريخه والوضع النقابي الحالي داخله
  - الشركات المنخرطة وغير المنخرطة في العمل النقابي داخل القطاع
  - العاملون والعاملات في القطاع،
  - ظروف عملهم وقضاياهم العامة،
  - تاريخ علاقات العمل داخل القطاع
  - موارد وقدرات النقابة نفسها (الماليّة والمسؤولين والمتطوعين)، وأين يمكن أن توجّدوا دعماً
- ما هي الشركات الأكثر أهميّة/ المؤثرة في القطاع؟ من هم أصحابها؟ ما هو موقفهم من النقابات؟ هل وجدت محاولات تنظّم نقابي، وماذا كانت النتيجة؟ هل يشغّل هذا القطاع عدداً أكثر من الرجال، أم من النساء؟
- إنّ مثل هذه الأسئلة هي ما يجب طرحها قبل أن نقرّر أين سنتركّز حملة الانتظام النقابي (انظر الفصل 3 لمزيد التفاصيل).

## التخطيط والبحث

ما إن يتمّ تحديد الهدف، وقبل البدء في التحريض على إنشاء نقابة أساسيّة والبدء في ذلك، سيكون من المفيد الحصول على أكثر ما يمكن من معلومات حول الهدف المختار. فالتخطيط السليم والإعداد الجيّد يمكن أن يكون حاسمين في نجاح الحملة !

لذا، ينبغي علينا في مرحلة التخطيط والبحث السعي إلى جمع تلك المعلومات، وعلينا أن نبدأ في تحديد المعلومات حول:

- التوظيف (عدد الشغّالين والشغّالات، كيف يمكننا الوصول إليهم، كم عدد النساء/الرجال، دائمين/موسميّين، أهالي أو مهاجرين، ...)
- أيّ معلومات حول الشركة (المنتجات، المواقع، الإدارة، التمويلات، التطوير والاستراتيجيّة، علاقات المشاريع التجاريّة، الموسميّة، الخ)
- نقاط الضعف والثغرات وكذلك نقاط القوّة في الشركة المستهدفة
- حلفاؤنا المحتملون

فمن المهم أن نحصل على أكبر قدر من المعلومات الممكنة قبل البدء في الاتّصال بالشغّالين والشغّالات. ولتذكّر أنّه لن يكون لديكم ما يكفي من الوقت لاحقاً للحصول عليها!

وعلى أساس هذه المعلومات، يمكننا التخطيط: أين نبدأ، وكيف نقترّب من العمّال، وكيف سنردّ الفعل في صورة تعرّضنا للقمع، كم يلزمنا من دعم من أجل تشكيل نقابة أساسيّة. (انظر الفصل 4 لمزيد من التفاصيل).

## بناء القاعدة

هذا يقودنا إلى الاتّصال بالشغّالين والشغّالات وخاصّة مع الأشخاص الذين يحتمل أن يصبحوا مناضلين/مناضلات. وبوصفك المسؤول عن الانتظام النقابي أو عن قيادة الحملة، فإنّه ليس عليك أن تفعل كلّ شيء بنفسك، فواجبك أولاً هو مساعدة الناس على التنظيم. سوف نتّصل بالشغّالين والشغّالات ونتعرّف على الوضع داخل الشركة، ونتعرّف على مشاكلهم، ونناقش معهم مسألة إن كانوا مهتمّين بالانخراط في العمل النقابي. سنحاول التحدث مع شخص للعثور على من يمكن أن يصبح مناضلاً/مناضلة، وفهم الحالة الذهنيّة لدى الآخرين، وفي نفس الوقت، نسعى إلى إعداد أنفسنا لخوض نضالات وشيكة. وهذا يعني، أنّه علينا خلال هذه المرحلة:

- تنظيم التواصل مع العمال وأخذ هذه المحادثات بعين الاعتبار.
- تحديد مشاكلهم.

- العثور على مناضلين/مناضلات، خاصّة من الفئات المحرومة، وإدماجهم.
- تنظيم تدريبهم على الحملة، والنقابة وأهدافها.
- بناء تحالفات مع المجتمع المدني والنقابات الأخرى، ومع السياسيين ووسائل الإعلام.
- وضع استراتيجية للعلاقات مع صاحب العمل.
- الاستعداد للمفاوضات.

انظر الفصل 5 لمزيد من التفاصيل.

## التمتين والإطلاق

تهدف هذه الخطوة إلى توسيع قاعدة المناضلين/المناضلات، وأن تُظهر للناس كيف يمكنهم التئم وتحسين ظروف عملهم: نبيّن لهم أجديات القيام بحملة في مكان العمل. وفي هذه المرحلة، يصبح المناضلون/المناضلات الجدد مسؤولين عن تنظيم أنفسهم نقابياً.

ونسعى خلال هذه المرحلة إلى:

- وضع هياكل اتصال وتنسيق يمكن أن تصبح أساساً لنقابة أساسية.
- تحليل المشاكل وتطوير المطالب.
- إعلام الشغّالين والشغّالات والتواصل معهم طوال الحملة.
- تحفيز الشغّالين والشغّالات على الانضمام إلى الحملة ودعمها.
- الإعداد لتكثيف الحملة (انظر أدناه).
- بدء الحملة: عرض المشاكل، وتقديم المطالب، واستعراض قوّة النقابة.

انظر الفصل 6 لمزيد من التفاصيل.

## التكثيف والانتصار

من أجل حملة ناجحة، لا بدّ من وضع استراتيجية تكثيف. وهي تقوم على مبدأ التقدّم للمفاوضات، لكن مع إمكانية تكثيف الاحتجاجات وتصعيدها إذا ما رفض صاحب العمل ذلك. وبالتالي، فسيكون علينا:

- تنظيم فعاليات جماعية مختلفة في مرحلة التكثيف.
- تعزيز التنظيم.
- مكافحة القمع.
- حشد الدعم الخارجي.
- اتّخاذ إجراءات تجاه شركاء الأعمال والمساهمين والحرفاء...
- التوصل إلى اتفاق، والاحتفال بذلك وتهنئة الأنصار!
- الإعداد لخطة السنة التالية، وإدماج مناضلي/مناضلات النقابة الأساسية الجديدة في الشؤون الأوسع للنقابة (حملات في شركات أخرى، حملات جهوية أو وطنية).

انظر الفصل 7 لمزيد التفاصيل.

## الأحداث غير المتوقعة وتغيير الخطط

بالطبع، فإنّ خطة لمثل هذه الحملة سوف تتغيّر طوال الوقت بناء على نتائج التحركات الأولى، ولكن أيضا بناء على كيفية تفاعل أصحاب العمل والشغّالين والشغّالات. وهنا، لا بدّ لنا من مقارنة التخطيط من خلال قراءة جيّدة للواقع. إذ يجب، خاصّة في حالة قمع الشغّالين والشغّالات، الردّ بصفة فورية، بدءاً بالإجراءات القانونية والسياسية والنقابية من أجل حمايتهم. ومع ذلك، فمن المهم أن نأخذ في الاعتبار بقية الحملة وأن نفكّر كيف يمكننا الجمع بين الاحتجاجات الفورية وبين النجاح على المدى الطويل: هل يمكننا إشراك الشغّالين والشغّالات الآخرين في الدفاع عن ضحايا القمع؟ هل يمكننا خلق ضغط شعبي على صاحب العمل، وفضح سلوكه القمعي؟ كيف (وهل) يمكننا مواصلة الحملة في الوضع الجديد؟

وتجدون نصّاً إرشادياً (3.2)، وتمريناً (4.2)، وعرضاً حول المفهوم العامّ لحملة انتظام نقابي في القرص المضغوط:

« CD »: 2.3_IN_introduction_campagnes_de_syndicalisation.doc	نصّ إرشادي: مدخل إلى حملات الانتظام النقابي
« CD » 2.4_EX_Syndicalisation_Pied_a_pied	تمرين: حول الانتظام النقابي خطوة خطوة
« CD » 2.5_IN_etapes_de_campagne.ppt	نصّ إرشادي: حول مراحل الحملة
عمل تطبيقي: تعرّف بنفسك على مسار حملة باستخدام الوثائق الموجودة على القرص المضغوط ومن خلال نصّ هذا الفصل.	

### بم تميّز حملة التعبئة في مكان توجد فيه نقابة بالفعل؟

يمكن لحملة انتظام نقابي أن تكون بعض الأحيان ضرورية أيضاً في الكيانات التي توجد بها بالفعل نقابة أساسية رسمية: إذا كانت النقابة حامدة لبعض الوقت؛ أو إذا لم تكن تضم سوى أقلية من الموظفين؛ أو إذا سقط مكتب النقابة في السلبية. وفي الغالب، يمكننا استخدام نفس التخطيط، ولكن توجد اختلافات هامة:

- لا يجب أن نختار هدفاً.
- قد توجد بالفعل لجنة نقابة أساسية، وربما ينبغي تدريب مناضليها/مناضلاتها وإيجاد مناضلين/مناضلات جدد.
- ينبغي تحليل النجاحات والإخفاقات التي حدثت.
- من الضروري تحليل أجندة المفاوضات والأحداث والاندماج فيها.

• يجب التحدّث أيضاً مع الشغّالين والشغّالات لتحديد مشاكلهم وتعبئتهم.

وسنهتمّ في الفصول التالية بمختلف مراحل حملة الانتظام بمزيد من التفاصيل.

### 3 - ما قبل الحملة

قبل البدء في حملة الانتظام، لا بدّ للنقابة من اتّخاذ بعض القرارات الرئيسيّة.

- أولاً، لا بدّ من اتّخاذ قرار بالاهتمام باستراتيجية استباقية للانتظام النقابي، وهو ما يعني أيضاً الدعم الكامل للحملة من النقابة في جملتها ومن قيادتها، بما في ذلك الدعم بالموارد الماليّة.
- ثانياً، لا تتّخذ قرار صائب بخصوص أهداف الحملة، لا مندوحة من تحليل القطاع والوعي بمعايير هذا الاختيار.

- وأخيراً، فإنّ حملة ناجحة تتطلّب الوعي الجدي بالموارد الذاتية، والإعداد الجيّد، بما في ذلك "فريق انتظام نقابي" منسق تنسيقاً جيّداً ومعدّ لذلك.

وسيناقد هذا الفصل الحجج من أجل استراتيجية استباقية، والحاجة لاتّخاذ قرار واعٍ لهذه الاستراتيجية، والأدوات اللازمة لتحليل القطاع وكذلك معايير اختيار الأهداف. كما سنتحدّث هنا أيضاً عن تنظيم فريق الانتظام النقابي والموارد الماليّة والتقنيّة التي نحتاجها خلال الحملة الانتخابية.

### من أجل استراتيجية استباقية للانتظام النقابي

سبق أن تحدّثنا في الفصل 2 عن الحاجة إلى حملات نضالية، استباقية وهادفة من أجل حشد الناشطين النقابيين الجدد. ولعلّه من الحائق الواضحة بذاتها أنّه يجب على كلّ نقابة أن تنمو وتتطور، وأنّ قوّتها تعتمد على نضالية منخرطيها/منخرطاتها وأنّه عليها أن توقّر الدعم للشغّالين والشغّالات غير

المنتسبين، ليس فقط لأنهم يستحقون أيضاً تمثيل مصالحهم في أماكن العمل، بل وقبل كل شيء، لأن ذلك من شأنه تعزيز قاعدة النقابة ذاتها.

ومع ذلك، فإننا قد نضطرّ في بعض الأحيان إلى إقناع رفاقنا بهذه الاستراتيجية. وهذه بعض الحجج التي يمكن أن نستخدمها في ذلك:

- يوجد كثير من أماكن العمل غير منظمّة نقائياً أو سيئة التنظيم.
- في تونس الجديدة الديمقراطية، توجد فرص جديدة للنقابات، ولكن أيضاً مخاطر جديدة، فأرباب العمل سيجدون حلفاء سياسيين جدد، وسيحاولون الحدّ من نفوذ النقابات.
- إن "الحوار الاجتماعي" يعمل فقط في حال احترام ربّ العمل للنقابات، وهو لن يحترمنا إلا إذا كنّا أقوياء وجاهزين للتعبئة.
- تتطلّب مثل هذه الحملات بعض الموارد، ولكن بالأخصّ وبالدرجة الأولى أشخاصاً مناضلين وموظّفين للقيام بذلك. وإذا يجب أن يكون تعزيز النقابة إحدى أهمّ الأولويات عند كلّ ناشط نقابي، فإنّ الأمر سيتطلّب بالخصوص مناضلين/مناضلات حاصلين على تكوين جيّد، وهو التكوين الذي سيكون مفيداً أيضاً في المستقبل. ومن هنا، فهو يستحقّ الاستثمار فيه مالياً وتقنياً إذا ما كانت نتيجة ذلك توصلّ النقابة إلى توسيع قاعدتها النضالية وتحسين صورتها عند الرأي العامّ. وبالطبع، فإنّ كلفة عدم الاستثمار في النقابة ستكون أعلى بكثير من الاستثمار فيها.
- إذا وجدت شكوك حول قلة دراية المناضلات/المناضلات، فإنّه يمكن في أيّ وقت تنظيم دورات لتكوينهم. ومن المهمّ أيضاً الجمع بين المناضلين/المناضلات ذوي الخبرة والناشطين الجدد الذين يمكن أن يقدّموا رؤى جديدة.

• في بعض الأحيان، قد يبدو لنا أنّه لن يكون لنا الوقت الكافي للقيام بمثل هذه الحملات، فالجميع مشغول بما يقدّمه من خدمات للمنخرطين/المنخرطات الموجودين (حل النزاعات والمفاوضات وغيرها). لكننا إذا لم نكبر، فإننا حتماً سنصغر، وحينها سنكون في وضعيّة أضعف لا تمكّننا من حلّ النزاعات أو التفاوض بنجاح. ولا ننسى أنّ مثل هذه الحملة يجب أن تولّد بدورها مناضلين/مناضلات جدد سيمكنهم، بعد بعض الوقت، الاضطلاع بجزء من تلك الواجبات.

• ولقائل أن يقول إنّ للاتّحاد العامّ التونسي للشّغل أساليب عمل جُرّبت فصحت، ولذلك لا يجب تغييرها. الأكيد أنّ الخبرة السابقة تمثّل رصيلاً هاماً للاتّحاد العامّ التونسي للشّغل، ومنهجية الانتظام النقابي التي نقترحها هنا لا تحاول إعادة اختراع العجلة، وإنّما تنظيم وتحديث مبادئ الانتظام النقابي الديمقراطي والمناضل المتوارثة منذ أجيال. فمع بروز الجيل الجديد، والوسائل الجديدة للاتّصالات الالكترونية، وتجربة الربيع العربي وحشدها الشباب الذي كان يُعتقد أنّه "غير ميسّس"، ومع دخول النساء والمهاجرين سوق العمل، ومع ما يمثّله العمل الهشّ من خطر جديد على المكاسب الاجتماعية، فإنّه يجب علينا بالتأكيد تجديد أساليبنا.

• مع اعتماد مقارنة نضالية، هل سيكون لنا مشاكل أكثر مع أصحاب العمل والدولة؟ الأكيد أنّنا لن نحارب حينما احترمت حقوقنا وتحققت مطالبنا. ولكن يجب أن تكون لنا قدرة الإصرار على تحقيقها حتى في الحالات التي تكون فيها مقاومة السلطات وأرباب العمل شديدة. ولنعلم أنّ الحركة النقابية تتعرّض باستمرار إلى هجمات رأس المال والدول التي يهيمن عليها في جميع أنحاء العالم، وما حملتنا سوى ردّ على تلك الهجمات.

• في بعض الأحيان تُطرح تساؤلات حول من سيتولّى رعاية الحملة وكيف سينخرط ذاك العمل ضمن الهياكل النقابية. والجواب أنّ منسّقي/منسّقات الانتظام النقابي، كما رسمت ملامحهم هنا، لا ينبغي أن يكونوا هيكلاً موازياً، بل يجب دمجهم في الهياكل النقابية الجهوية. فمن المهم أن

يكونوا معروفين للجميع بوضوح وأن يوفر لهم الدعم والموارد التقنيّة والماليّة، والوقت، لتحقيق مهامّهم، على أن يكون لهم حرّيّة اختيار طريقة عملهم حسب الظروف والحالات.

- في حالة التعدديّة النقابيّة التي تعيشها تونس، فإنّ الطريقة الوحيدة لترسيخ وضعيّة الاتحاد العامّ التونسي للشغل ممثلاً رئيسياً للطبقة الشغيلة في البلاد، هي توحيد أكبر عدد ممكن من الشغاليين والشغالات وتمثيل مصالحهم بقوّة ونضاليّة.

وعموماً، فإنّه من المهمّ أن تشرحوا للناس الذين تطلبون دعمهم: كيف ستجري الحملة، من سيشارك فيها، ما هي انتظارات الهياكل النقابيّة، والإجابة الملموسة على جميع أسئلتهم ومخاوفهم.

**عمل تطبيقي:** اسعوا إلى مناقشة المسؤولين حول ضرورة الحملات الاستباقيّة. وبعد هذا النقاش، سيكون من المفيد أن تتخذ اللجنة التنفيذية المعنيّة قراراً بدعم الاستراتيجية الاستباقيّة.

## اختيار الهدف - تحليل القطاع

لا يمكننا بالتأكيد القيام بحملات في كلّ مكان وفي نفس الوقت. ولا بدّ بالتالي من تحديد الأهداف. وسيكون عليكم تحديد الأهداف:

- ذات الأهميّة الاستراتيجية بالنسبة للنقابة، أي تلك التي ستساعد على تحسين موقف النقابة في المفاوضات الجماعيّة.
- حيث لديكم فرصة كبيرة للفوز. ذلك لأنّ الشغاليين والشغالات متحفّزون بالفعل، ولأنّه يوجد دعم كبير من الناس، ولأنّ لديكم إمكانيّة الضغط على صاحب العمل في حالة بروز صعوبات أو لأسباب أخرى.
- حيث لديكم ما يكفي من الموارد الذاتية للقيام بهذه المهمة بشكل منظمّ.

## رسم خريطة القطاع

من أجل أن نختار، لا بدّ من معرفة بين ماذا وماذا. لذا، نحتاج أن تكون لدينا نظرة عامّة جيّدة للقطاع.

ما هي الشركات التي تعمل في هذا القطاع؟ ما التي يتوفّر فيها نشاط نقابي من عدمه؟ ما هي هيكليتها: هل هي شركات صغيرة أم كبيرة؟ هل هي شركات متعدّدة الجنسيّات، هل هي ضمن سلسلة شركات كبرى أم ملكيّات خاصّة؟ أين تقع؟ كم عدد الشغلّين والشغلّات في كلّ مؤسّسة، ومن هم (نساء، رجال، مهاجرين، موسميّين)؟ ما هي أكثر المشاكل شيوعاً فيها؟

**عمل تطبيقي:** تحدّثوا مع النقابيين ذوي الخبرة في المنطقة و/أو في القطاع، فقه قادرون على إعطائكم الكثير من المعلومات المفيدة.

**عمل تطبيقي:** ابدؤوا بعمل خريطة للقطاع: يمكن أن تكون خريطة جغرافيّة في مكاتبكم تسجّلون عليها المواقع النشطة نقابياً وغير النشطة نقابياً و/أو قائمة بالشركات/المواقع تقومون بتسجيل المعلومات الأساسيّة عليها.

تجدون تعليمات لتحليل القطاع خطوة بخطوة في الموادّ (3.1)، وكذلك وثيقة تتضمّن أسئلة حول كلّ شركة قبل تحديدها كهدف (3.2).

تمرين: حول تحليل القطاع واختيار الهدف « CD » 3.1\_EX\_Analyse\_du\_secteur\_choix\_du\_cible.

« CD » 3.2\_IN\_Critères\_pour\_cible\_court.doc

نصّ إرشادي: حول معايير اختيار الهدف

تحليل الموارد الذاتية

في نفس الوقت الذي نقوم فيه بتحليل القطاع، فإنّه من الأهميّة بمكان أن نأخذ بعين الاعتبار موارد النقابة وقدراتها في حدّ ذاتها. فمن المهمّ أن نعرف نقاط القوّة ونقاط الضعف لدينا، سواء من أجل تحديد الهدف أو من أجل تحديد كميّة إعداد أنفسنا (من خلال تكوين إضافي، من خلال حشد دعم مناضلين/مناضلات من مناطق أخرى، الخ...).

ومن أجل إنجاز مثل هذا التحليل، يجب علينا أن نعرف:

- درجة دعم قيادة النقابة لمثل هذه الحملة.
- عدد مناضلي/مناضلات النقابة الذين سيكون لديهم الوقت فعلاً للمشاركة في ذلك.
- مستوى الخبرة والكفاءة، والالتزام النقابي لديهم.
- مدى قدرة النقابة على تعبئة منخرطيها/منخرطاتها.
- هل توجد أحداث و/أو حملات أخرى في نفس الوقت تستخدم نفس الموارد؟
- الموارد المالية والتقنية (السيارات، القدرة على طباعة منشورات، أجهزة الحاسوب...) المكرّسة للحملة.
- ما هي علاقة الاتحاد مع السلطات المحليّة، والصحافة، ومنظّمات المجتمع المدني؛
- الخ...

ومن المهمّ أن نطرح مدى إمكانيّاتنا بصدق. ولتذكّروا أنّ هذا التحليل سيكون داخلياً ولن يُنشر على العموم، وأنّه لن يطّلع عليه إلاّ الأشخاص المشتركون في الحملة ومن بيده اتّخاذ القرارات بشأنها.

وكمنهجيّة مننّمة لتحليل وتطوير استراتيجيات تحسين الوضع، يمكننا استخدام منهجيّة "FFOM" (نقاط القوّة - نقاط الضعف - الفرص - الأخطار)، وهي منهجيّة مقتبسة من أدبيّات الإدارة التي كثيراً ما تستخدمها.

وتجدون وصفاً لكيفيّة القيام بتحليل "FFOM" لغرض التمكن من إنجاز حملات استباقيّة لنقابتكم في القرص المضغوط المصاحب، وكذلك تمرين يشرح ذلك خطوة خطوة.

نصّ إرشادي: تحليل (نقاط القوّة - نقاط الضعف - الفرص - الأخطار) « CD » 3.3.\_TI\_Analyse SWOT ou FFOM.doc

تمرين: تحليل (نقاط القوّة - نقاط الضعف - الفرص - الأخطار) « CD » 3.4\_EX\_Analyse SWOT ou FFOM.doc

**عمل تطبيقي:** القيام بتحليل نقاط القوّة والضعف في نقابتم بشأن الحملة المقترحة، وذلك باستخدام طريقة تحليل (نقاط القوّة - نقاط الضعف - الفرص - الأخطار).

### البيئة النقابية

سبق أن تحدّثنا عن ضرورة دعم قيادة النقابة للحملة. ومن المهمّ أيضاً تقديم الحملة إلى المناضلين/المناضلات الآخرين في المنطقة والحصول على دعمهم في حالة الحاجة. وقد تكون أحيانا هناك حاجة إلى السريّة (على سبيل المثال لتجنّب معرفة بأمر الحملة بصفة مبكّرة للغاية)، ولكن من المفيد عموماً أن تكون الحملة معلومة خلال النقاشات الداخليّة للنقابة.

**عمل تطبيقي:** ناقشوا ممثلي/ممثلات النقابات الذين تأملون أن يدعموكم حول فكرة حملتكم وكيفية القيام بها. ومن أجل إعداد أنفسكم، ضعوا قائمة بأهمّ 10 حقائق تتعلّق بالحملة تريدون شرحها للناس، بما في ذلك طبيعة الدعم الذي تأملونه منهم.

### فريق الانتظام النقابي

من سيتولّى القيام بالمهامّ التي تتطلبها الحملة؟ نادرا ما يمكن أن يتمّ إنجاز حملة من قبل شخص واحد بمفرده، فالأمر يتطلّب الكثير من العمل والمسؤوليّة، والكثير من القدرات المختلفة والمهارات

الضرورية المتعلقة بالتنظيم النقابي، والتواصل مع الناس، والاتصال بوسائل الإعلام، والتفاوض، وتقديم المشورة القانونية، الخ...

ولكي يتسنى لفريق أن يعمل بشكل جيد، لا بدّ من وجود:

- هدف مشترك.
- تنسيق جيد.
- تواصل منتظم بينهم (اجتماعات منتظمة، اتصالات بالهاتف، اتصالات بالبريد الإلكتروني).
- شعور متبادل بالثقة بينهم، وبالصدقية والالتزام.
- تقسيم واضح للعمل والتحلي بالنزاهة.

إنّها مسؤوليّة الجميع، ولكنّها بشكل خاصّ مهمة المنسق/المنسقة كي يحسن التفاعل إذا ما تعرّض الفريق لصعوبات في التعاون.

في البداية، على الأرجح، يكون الفريق مكوّنًا من أشخاص من خارج الشركة المستهدفة. وبما أنّنا سنجد مناضلين/مناضلات من بين الشغّالين والشغّالات، فسيكون من الضروري إدماجهم ضمن الفريق كي يتعلّموا كيفية قيادة الحملة بأنفسهم، ويشاركوا في اتّخاذ القرارات المتعلقة بالانتظام النقابي في موقع عملهم! (انظر الفصل 6، إنشاء لجنة من المناضلين/المناضلات).

ومن شأن التمرين التالي أن يساعد على التفكير في كيفية تكوين الفريق:

« CD » 3.5\_EX\_Equipe\_de\_syndicalisation.doc

تمرين: فريق الانتظام النقابي

ولئن كانت الاجتماعات المنتظمة للفريق ضرورية، إلاّ أنّها قد تكون نادرة في البداية كي تتكثّف على الأرجح في الغالب كلّما تقدّمت الحملة، مرّة في الأسبوع مثلاً. وينبغي أن تكون هذه الاجتماعات

منظمة بشكل جيد ومعدّة كي نتجنّب إضاعة الوقت ونخرج بخطة واضحة حول ما سيقوم به كل شخص من مهام.

نصّ إرشادي: اجتماعات فريق الانتظام النقابي 3.6\_IN\_reunions\_equipe\_de\_syndicalisation.doc « CD »

وبما أنّ الفريق لن يعمل بمعزل عن بقية النقابة، فإنّه من المهمّ أن يكون على اتصال منتظم مع لجان تنسيق النقابة وإدارتها.

**عمل تطبيقي:** حدّدوا أعضاء فريقكم للانتظام النقابي حسب الوثيقة 5.3. هل يحتاجون إلى تكوين إضافي؟ ساعدوهم على إيجاد فرص تكوين حول المواضيع الضروريّة.

## الموارد التقنيّة والماليّة

إنّ أهمّ أداة في حملة انتظام نقابي هي الاتّصال المباشر مع الشغّالين والشغّالات لجليهم إلى رحاب النقابة، ولمعرفة مشاكلهم وهمومهم في مكان العمل، والبحث معهم عن التزامهم المحتمل بالانخراط في النقابة. لذا، ينبغي في المقام الأوّل، أن يكون لدينا منسّقين/منسّقات انتظام نقابي على درجة عالية من التكوين وقادرين على إقناع الناس، أي على حسن الاستماع والتحدّث. وسيكون قرار النقابة هاماً بخصوص ما إذا كانت ستوظّف هؤلاء الناس لديها، أو تكتفي بمتطوّعين. غير أنّه يجب علينا أن ندرك أن تنسيق مثل هذه الحملة، وخاصّة إذا كان الأمر يتعلّق بشركة كبيرة أو عدّة شركات، هو مهمّة ذات مُعامل عمل (coefficient de travail) مرتفع وتتطلّب الكثير من المرونة، وأنّه سيكون من الصعب القيام بها بالتوازي مع وظيفة أخرى بدوام كامل.

ويجب على الحملة أن توفر لهم الموارد الضرورية مع الحد الأدنى من النفقات. وهذا الشرط الأخير، مهمّ لأمرين: أولاً لتجنّب هدر موارد النقابة، وثانياً كي لا نعطي انطباعاً خاطئاً للشغّالين بأنهم إزاء منظّمة فاحشة الثراء ومسرفة.

**ومن أجل البحث،** سنكون أحياناً في حاجة إلى ميزانية أو إلى باحث من ذوي الخبرة، و/أو إلى معلومات من قواعد بيانات مدفوعة الأجر.

وبالنسبة لعملية الانتظام النقابي نفسها، يتعلّق الأمر بتكاليف التنقل إلى المنطقة المستهدفة بالحملة (إذا لزم الأمر)، وتكاليف الاتصالات الهاتفية (إذا لزم الأمر). وقد يكون أحياناً من الضروري تمكين الحملة من قاعة من أجل اجتماعات فريق الانتظام النقابي، أو لعقد اجتماعات مع الشغّالين، مع التأكيد على أن تكون قاعة الاجتماع بالشغّالين/الشغّالات غير بعيدة عن مقرّ أشغالهم لتجنيبهم عناء التنقل.

وفي جميع الأحوال، سيكون من الضروري لفريق التنسيق النفاذ إلى حواسيب مع الإنترنت، من أجل البحث والتوثيق، والعمل مع وسائل الإعلام، والاتصالات، الخ... وإن كان من الطبيعي اليوم أن يتوفّر لكلّ شخص مثل هذه الفرصة، إلاّ أنّه ينبغي على النقابة وفقاً لإمكانيّاتها، التفكير في تسهيل نفاذ جميع أعضاء الفريق إلى هذه الخدمة.

في بعض الحالات، قد تكون هناك حاجة لطباعة النشرات، أو في وقت لاحق خلال الحملة، للفتات من أجل أنشطة الاحتجاج. ومع تكثيف الحملة، قد تكون هناك حاجة أحياناً إلى تدابير أكثر تكلفة (إجراءات تجاه المواقع النائبة، والوفود، وإنتاج الفيديو، تقرير سنوي بديل، الخ...).

ويجب أن تكون إجراءات التكوين في أماكن بسيطة، في مكتب النقابة مثلاً إن كان يتسع لذلك، أو يتمّ الالتجاء إلى استئجار محلّ، كما يجب رصد بعض الموارد للوجبات الغذائية ولموادّ التعلّم.

ولا يقلّ عن ذلك أهميّة النفاذ إلى الحماية القانونيّة. وعادة ما يتمّ إدراج خبير قانوني ضمن فريق الانتظام النقابي، لكن إذا لم يتوفّر للنقابة مثل هذا الخبير، فيجب رصد موارد لتلقّي دعم خارجي.

**عمل تطبيقي:** من المهمّ اعتماد ميزانيّة تتضمّن تقدير كل هذه التكاليف في بداية الحملة والحصول على موافقة المسؤول عن الشؤون الماليّة. وذلك كي نتأكد من عدم تعرّض حملتكم لعراقيل بسبب نقص الموارد الماليّة.

### الحلفاء المحتملون

أظهرت الحركات الاجتماعيّة في السنوات الأخيرة وجود العديد من الناشطين المناضلين/المناضلات خارج النقابات، رغم أنّهم ملتزمون بالنضال من أجل العدالة الاجتماعيّة. ويتعلّق الأمر بمنظّمات العاطلين عن العمل، ومنظّمات حقوق الإنسان، وأحياناً منظّمات غير حكوميّة تطالب بمسؤوليّة الشركات وتنظّم جهود المستهلكين (وخاصة في دول الشمال الغنيّة)، ولكن أيضاً مبادرات طوعيّة، وبعض الأحزاب السياسيّة أحياناً، وهم جميعاً يمكن أن يكونوا حلفاء مهمّين من أجل قضيتنا. لذا، فمن الضروري البحث عنهم وربط علاقات معهم.

أمّا العنصر الأكثر أهميّة بما لا يُقاس، فهو التعاون المكثف عبر الحدود مع النقابات الشقيقة في البلدان الأخرى، والتعاون على المستوى الدولي والإقليمي.



وبالتسبة لقطاع الغذاء والفنادق، فإنّ النقابة الدوليّة المعنيّة هي الاتحاد الدولي

للسياحة والصناعات الغذائيّة (UITA) (www.iuf.org). ويمكنها أنّ توفرّ الاتّصالات،

وهي تنسّق بين شبكات النقابات في شركات متعدّدة الجنسيّات، وتقوم جنباً إلى جنب مع النقابات الوطنية، بإجراء مفاوضات مع الإدارة العامّة لهذه الشركات. كما يمكنها أن تساعد أيضاً بخصوص الشكاوى لدى المنظّمات الدوليّة في حالة انتهاك الحقوق النقابيّة المضمونة على المستوى الدولي. كما يمكن لمسؤوليها كذلك، تنظيم إجراءات تكوين لفائدة النقابات المنخرطة فيها. كما يمكنها في حالة النزاع، المساعدة على نقل حملة احتجاجيّة إلى المستوى الدولي.

وبصفة خاصّة، إذا ما كانت الشركة المستهدفة هي شركة متعدّدة الجنسيّات، أو إذا كانت مشتركة

في أعمال تتعلّق بالتصدير والتوريد، أو ذات صلة بالسّياحة، فإنّ الاتّصالات الدوليّة ينبغي أن تكون

ضمن استراتيجيّتكم منذ البداية، وليس فقط حين احتياجكم إلى دعم!

## رصد التقدم المحرز والتخطيط للمرحلة الموالية

في نهاية مرحلة ما قبل الحملة، نأمل أن نكون تحصّلنا على النتائج التالية:

- الموافقة السياسيّة للنقابة بشأن إنجاز حملة استباقيّة للانتظام النقابي.
- صورة عامّة عن القطاع وقرار بتحديد هدف للحملة.
- تحليل الموارد النقابيّة الذاتيّة.
- فريق انتظام نقابي مطلع ومعدّ إعداداً جيّداً.
- اتّصالات مع النقابات الأخرى ومنظّمات المجتمع المدني المحتمل تحالفها معنا خلال الحملة، بما في ذلك على المستوى الدولي.
- رؤية واضحة للموارد التقنية والمالية اللازمة.

**عمل تطبيقي:** قبل التقدّم إلى الخطوة الموالية، تأكّدوا إن كنتم أنهيتم جميع المهامّ المقرّرة في هذه الخطوة. إذا اكتشفتهم نقصاً ما، قوموا بتحديد الوقت اللازم لاستكماله أو كيفة تحقيق التوازن في غياب ذلك العنصر.

#### 4 - البحث والتخطيط للحملة

تناولنا في الفصل السابق الإعداد العامّ. والآن وقد أصبح الإعداد أكثر واقعية، فإنّه علينا الانتقال إلى المرحلة التالية من الحملة، وهي الإعداد لحملة تستهدف هدفاً محدّداً، أي جمع المعلومات عن القطاع أو الشركة المعنية. ونقصد من جهة أولى، المعلومات الاقتصادية والسياسية حول الهدف بدءاً بالنتائج الاقتصادية و إستراتيجية تطوير الشركة، وصولاً إلى العلاقات السياسية لكبار الموظّفين فيها. ومن ناحية أخرى، معرفة أكثر ما يمكن عن الفريق، من حيث العدد، والتركيب الاجتماعيّة، والوضع الوظيفي، وبعض المعلومات الاسترشادية الأخرى. وناقش في هذا الفصل ما هي المعلومات المطلوبة ولماذا، وكيفية الحصول عليها.

أمّا الجانب الآخر من الإعداد، فهو الحاجة إلى التخطيط للحملة بشيء من التفصيل. ولسوف تتغيّر هذه الخطط، ولكن يجب أن تكون لديكم القدرة على تقدير الوقت اللازم لانجاز مشروع الانتظام النقابي ومراحله المتتالية، ومتابعة مختلف خطواته، وذلك متابعة الأحداث الخارجية التي يمكن أن تساعد أو تعطلّ الحملة. وينبغي أيضاً توضيح من سيتولّى مختلف المهامّ خلال الحملة وأن يدرّب أعضاء الفريق على تلك المهامّ، عند الحاجة. كما أنّ التدريب على التواصل مع العمال ضروري بصفة خاصّة في حالات كثيرة.

#### بحث الشركة

سيساعد جمع أكبر ما يمكن من معلومات عن الشركة في:

أ) تحديد الأقسام الرئيسيّة، وأين يمكن تحقيق أعلى نسبة انتظام نقابي بما سيزيد قوّة النقابة في المفاوضات.

ب) فهم منطق فعل صاحب العمل.

ج) تحديد نقاط ضعف صاحب العمل.

وقد اتّخذ موضوع البحث حول الشركات في السنوات الأخيرة، اهتماماً متزايداً عند النقابات. فقد غدت المؤسسات وعلاقتها التجارية أكثر تعقيداً، وباتت الحاجة إلى "حملات شاملة" (انظر الفصل 2) تحتاج إلى فهم أفضل للخصم.

وقد حدّد طوم يورافيتش (Tom Juravich)<sup>(2)</sup> 24 موضوعاً لإنجاز بحث حول شركة. ولا يمكننا هنا ترجمة هذا المخطّط في مجمله، ولكن تجدون ترجمة لما جاء في مخطّطه بخصوص البحث حول الشركات في الموادّ (2.4). كما تجدون هناك أيضاً قائمة من الأسئلة لكلّ عنصر من عناصر مخطّطه (1.4).

« CD » 4.1\_EX\_questions\_recherche\_corporative.doc

تمرين: أسئلة بخصوص بحث حول شركة

« CD » 4.2\_IN\_Juravich\_scheme.doc

نصّ إرشادي: خطاطة يورافيتش

2 - Tom Juravich (2007), 1. Beating Global Capital - A Framework and Method for Union Strategic Corporate Research and Campaigns... , in: Bronfenbrenner, Kate (ed.): Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns, Ithaca and London, Cornell University Press.

ومن الضروري أن تخصصوا وقتاً لحشد دعم النقابيين من ذوي الخبرة في هذا المجال من أجل الحصول على فكرة عامة جيدة عن الشركة التي تستهدفونها، وذلك قبل بدء الحملة، إذا أمكن. فحين تكونون في خضمّ الحملة، لن يكون لديكم الوقت الكافي للبحث عن المعلومات المطلوبة!

عمل تطبيقي: أكمل أكبر عدد ممكن من الأسئلة في الوثيقة 4.2\_EX\_questions\_recherche\_corporative.doc

### استراتيجيات الانتظام النقابي

أمامنا عدد من الخيارات لاختيار استراتيجية انتظام نقابي. وتجدر أن بعض الأمثلة من الخيارات المختلفة في الوثيقة المعلوماتية في القرص المضغوط (3.4)، وكذلك تمرين حول هذا الموضوع (4.4)

نصّ إرشادي: استراتيجيات مختلفة « CD » 4.3\_IN\_Differentes\_strategies.doc

تمرين: استراتيجيات مختلفة « CD » 4.4\_EX\_différentes\_strategies.doc

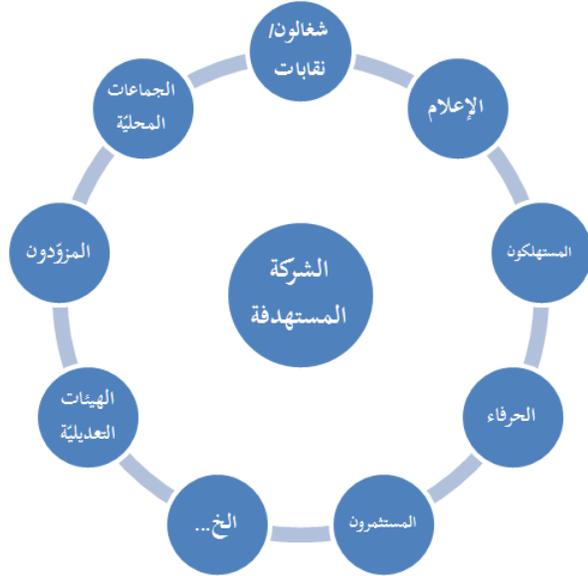
ونحن نريد أن تبدأ عملية الانتظام النقابي في المكان الذي يمكن لحضور نقابي أن يساعد الشغّالين والشغّالين الآخرين على الانضمام لاحقاً إلى النقابات: إنها الأقسام الرئيسية في عملية الإنتاج/تقديم الخدمة حيث تحقق الشركة أعلى الأرباح، وتلك الأماكن التي تمكّننا من استقاء معلومات حول المشاكل الملحة.

عمل تطبيقي: حسب الوثيقة 3.4، ما هي الاستراتيجيات التي ترونها الأمثل لحملتكم؟

### إمكانات التأثير والحلفاء المحتملون

بعد الانتهاء من البحث (وكحدّ أدنى، تحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات)، يمكنكم تحديد استراتيجيات للتعامل مع الشغّالين والشغّالات والتأثير على صاحب العمل في حالة الضرورة.

بحث: شركة محاطة بعلاقات أعمال



إنّ نظريّة الحملة الشاملة نابغة من فكرة وجود العديد من العوامل التي تؤثر على صاحب العمل (انظر الصورة على اليسار). وفي حالة النزاع، يجب أن نكون على استعداد لحشدها، إضافة إلى حشد الشغّالين والشغّالات أنفسهم. وهذا هو السبب الذي يجعلنا نتساءل في هذه المرحلة الأولى من الحملة حول نوع الاستعدادات التي نحتاجها كي نكون في وضع يمكننا من استخدام مختلف تلك العوامل.

وعلى سبيل المثال: إعداد قاعدة بيانات اتّصال بممثلي/ممثلات الصحافة المهتمين بالموضوع. أو الاتّصال مع النقابة الدوليّة وشبكتها في الشركة المستهدفة. أو معرفة بيانات الاتّصال بالمستثمرين في الشركة حتّى نتمكن من الاتّصال بهم بسهولة عند بروز صعوبات. أو تحديد البنوك العموميّة التي تتعامل مع الشركة وآليات تبليغ الشكاوى الخاصّة بانتهاك الشركة لمعاييرها الاجتماعيّة (إن وجدت).

وفي هذا السياق، من المهمّ أيضاً تحديد الحلفاء المحتملين على الساحة السياسة وفي المجتمع المدني المحلي والوطني والدولي. ومن المهمّ أن يكونوا متنوعين، والحلفاء، هم الأشخاص أو المنظمات التي تشارك معنا في نفس القيم والمعتقدات، حتّى وإن كانوا يعملون بمنظور مختلف. فمنظّمات أصحاب العمل أو التمويل، والصحافة، وسلطات الدولة، يمكنها أن تكون على اتّصال معنا أو حتّى شركاء في حملتنا، ولكنهم نادراً ما يكونون حلفاء.

**عمل تطبيقي:** الق نظرة على كلّ عنصر من عناصر البحث الاستراتيجي (مقتبسة من وثيقة 2.4) وأجب عن سؤال: هل يتيح لنا فرصة ضغط على صاحب العمل؟ ما الذي نحتاج لإعداده كي نستخدمه؟

## رسم خريطة مكان العمل

بالإضافة إلى المعلومات حول أعمال الشركة، وبعد أن اخترنا الهدف، نحن بحاجة إلى معرفة أوضاع العمل والشغّالين والشغّالات، ومسار العمل في الشركة. ما هي الأقسام الرئيسيّة؟ من يتواصل مع من؟ هل توجد مشاكل؟

سوف تساعدنا هذه المعلومات لتخطيط عمليّة الانتداب، والتعرّف على المشاكل، ومعرفة أين سنركّز عملنا، والتخطيط لإضرابات أو أيّ أعمال احتجاجيّة أخرى.

وننطلق على مثل هذا البحث "رسم خريطة" مؤسّسة. ولا يتعلّق الأمر بمجرد معرفة العدد الإجمالي للعاملين في هذا المصنع/الفندق/المؤسّسة، ولكن تحديداً بمواقع عملهم، ومن هم، وما هي وضعيّة عملهم، وما هي اهتماماتهم في مكان العمل. كما تمثّل شبكة المواقع الوظيفيّة ومعرفة توقيت بداية ونهاية العمل أيضا معلومات أساسيّة لتخطيط إجراء المحادثات مع الشغّالين والشغّالات.

ويمكننا رسم النتائج في عدّة أشكال، حسب نوعيّة المعلومات التي نريد تحليلها

« CD » 4.5_IN_Fonction_des_cartes.doc	نصّ إرشادي: وظيفة الخرائط
« CD » 4.6_EX_cartographie.doc	تمرين: إنجاز الخرائط

## أين سنجد هذه المعلومات؟

أفضل مصدر للمعلومات هي الشغّالين والشغّالات. فحين لا يكون لدينا مصادر أخرى للمعلومات، فإنّ رسم الخريطة يبدأ عادة أثناء التحضير، ويتمّ استكمالها خلال مرحلة "بناء القاعدة" حين إجراء النقاشات مع الشغّالين والشغّالات، إذ يمكننا حينها طرح أسئلة عليهم لأجل فهم أفضل للشركة، بل إنّنا نحصل بذلك أيضاً على معلومات حول الشغّالين والشغّالات أنفسهم وموقفهم تجاه النقابة، كما مشاكلهم في مكان العمل.

### عمل تطبيقي: القيام بإنجاز خريطة أوليّة للشركة حسب الوثيقتين 5.4 و6.4

#### التخطيط

في هذه المرحلة من الإعداد، يكون لدينا:

- دعم النقابة.
- رؤية واضحة للمنطقة المعنية.
- هدف محدد.
- فريق انتظام نقابي متعيّن.
- رؤية عامّة للشركة المستهدفة وعلاقتها الداخلية والخارجية.
- مجموعة من العوامل التي تؤثر على الشركة.
- أفق استراتيجية الانتظام النقابي التي سيتمّ اعتمادها.

ومن المهم أن ندرك أننا أننا نحن هذه المهام. وتجدون في القرص المضغوط المصاحب قائمة مرجعية تسمح لكم بتلخيص ورصد التقدم المحرز في الحملة، وهي ليست خاصة بهذه المرحلة من التخطيط، بل لجميع مراحل الحملة.

« CD » 4.7\_CL\_Checklist\_progres\_campagne.doc

قائمة مرجعية لتقدم الحملة

والآن، يتعلّق الأمر بالتخطيط للحملة بصورة عامة ولخطواتها الملموسة الأولى بالتفصيل.

ويشمل التخطيط المسائل المتعلقة بما يجب القيام به، ومتى نقوم به، ومن يقوم به.

وقد تتخذ الخطة عدّة أشكال مختلفة، وهذا يتوقّف على اختيارات الفريق، ولكن أيضاً بالهدف من

التخطيط:

• هل نريد التأكد أننا لم ننس شيئاً مهماً؟

- قوموا بملاء الاستمارة 8.4 (شبيه بالوثيقة 7.4، ولكنه يتضمن حقولاً للمسؤوليات).

• هل نريد الحصول على الجدول الزمني للأنشطة؟

- قوموا بملاء إحدى الاستمارات في الوثيقة 9.4. تجدون في الوثيقة تنويتان، الأولى تركّز على

مسألة من سيقوم بالتخطيط، والثانية على ما يجب القيام به، لكن كلاهما يحتوي على جميع المعلومات.

« CD » 4.8\_EX\_planification\_de\_campagne\_\_par\_tâche.doc

تمرين: تخطيط الحملة

« CD » 4.9\_EX\_Plan de campagne\_calendrier.doc

تمرين: مخطّط الحملة-الجدول الزمني

ومن الواضح أنه يمكننا التخطيط للمستقبل القريب بشكل أكثر عمليّة من التخطيط لما أبعد من ذلك (ولذلك تجدون في الوثيقة 9.4 تخطيط الشهر الأوّل مقسّماً حسب الأسابيع، وتخطيط الأشهر المالية حسب الشهر). ومع ذلك، فإنّه من المهمّ أن نكون قادرين نسبياً على تصوّر التطوّرات المستقبلية، وعلى تجسيد الخطّة عملياً كلّما تقدّمنا في الزمن.

وعلى الخطّة أن تتضمّن الأحداث الخارجيّة، على غرار العطل الوطنيّة (أو المحليّة)، وموسميّة المنتج، والانتخابات السياسيّة، ولكن أيضاً الفرص المتاحة للقيام بحملة، على غرار حضور الشركة في الأحداث الثقافيّة أو الرياضيّة التي ترعاها، الخ.

فمن غير المنطقي مثلاً، التخطيط لتكثيف حملة خلال شهر رمضان. ومن ناحية أخرى، وكما سبق ذكره، فإنّ بعض الأحداث تُكسب حملتنا حظوظاً أوفر للنجاح.

### كم تستمرّ الحملة؟

تعتمد هذه المسألة على العديد من المتغيّرات: حجم الشركة أو القطاع المستهدف، وكثافة العمل المنجز، وردود فعل العمّال وكذلك صاحب العمل. لا تخطّطوا في زمن ضيق جدّاً، وخاصّة عند الإعداد، فالإعداد الجيّد قد يكون ضماناً للنجاح!

لكن علينا أن ندرك أيضاً أنّه في اللحظة التي نبدأ فيها الاتّصال بالشعّالين والشعّالات، فإنّ الوضع يمكن أن يتطوّر بسرعة كبيرة، وأنّه ربّما لن يكون لدينا الصبر أو القدرة على الانتظار طويلاً لإيجاد حلول في صورة وجود قمع أو مشاكل أخرى.

أخيراً، ربّما احتجنا إلى المثابرة، فقد نواجه أحياناً مقاومة من صاحب العمل، وهو ما يوجب القيام بحملة مكثّفة لمواجهتها.

وعادة، يمكن أن تستغرق الحملة الأولى لتنظيم الانتظام النقابي في شركة جديدة متوسطة الحجم ما بين 6 إلى 9 أشهر. ولكن، كما قلنا سابقاً، فقد تطول الفترة أكثر أو تقصر.

ولا بدّ من فحص تنفيذ الخطط بانتظام، كما ينبغي تحديث الخطة وتجسيمها عند كلّ اجتماع للفريق المشرف على الانتظام النقابي (انظر الفصل 3 بخصوص فريق الانتظام النقابي، والوثيقة 7.4 بخصوص القائمة المرجعية للتقدّم العام).

ويكتسي تحديث الخطط أهمية خاصة في حالة الأحداث غير المتوقعة، مثل المسّ بمصلحة حيوية للعاملين في قسم معيّن، أو اتّخاذ صاحب العمل إجراءً من شأنه خلق بلبلة بين الشغّالين والشغّالات، أو بطبيعة الحال، ردّ فعل قمعي من صاحب العمل على مبادرة الانتظام النقابي.

وهذا الحدث الأخير بصفة خاصة، قد يتطلّب ردّ فعل سريع وحاسم (انظر الفصل 6 : انتهاكات الحقوق النقابية...). فحتّى لو تأثّر شغّال/شغّالة واحد فقط، فإنّه من المهمّ تعبئة تضامن بقيّة الشغّالين والشغّالات، إذ لن يمكننا ضمان التزام الشغّالين والشغّالات إذا ما تخلّينا عن أحد المناضلين/المناضلات. نحن مسؤولون على القيام بكلّ ما في وسعنا من أجل حماية مناضلتنا/مناضلتنا داخل الشركة.

## رصد التقدم المحرز والتخطيط للمرحلة الموالية

في نهاية مرحلة الإعداد، نريد أن تكون لدينا النتائج التالية:

- لمحة عامّة عن الشركة المستهدفة وبحث جاهز عن علاقاتها الداخلية والخارجية.
- احتمالات التأثير محلّلة والحلفاء محدّدون.
- استراتيجيات انتظام نقابي مناقشة وقرارات متّخذة.
- حملة مخطّطة في العموم ومسؤوليات موضّحة.

**عمل تطبيقي:** قبل التقدّم إلى الخطوة الموالية، تأكّدوا إن كنتم أنهيتم جميع المهامّ المقرّرة في هذه الخطوة. إذا اكتشفتُم نقصاً ما، قوموا بتحديد الوقت اللازم لاستكماله أو كيفة تحقيق التوازن في غياب ذلك العنصر.

## 5. البناء الأساسي

مرحلة البناء الأساسية هي خطوة رئيسية للحملة. في هذه المرحلة، يعرف العملة لأول مرة أنّ النقابة تعرض مساعدتها على إدماجهم في المؤسسة.

يُعدّ الاتصال الأول ضروريا

من أهم ما في حملة العضوية حسب هذا الدليل هو انخراط العمّال والتواصل المباشر معهم. في هذا الفصل سنبحث في كيفية إيجاد الأشخاص الذين سيتم الاتصال بهم و التواصل معهم لحملهم على الالتزام بالعمل النقابي في مكان عملهم. سوف نناقش أيضا إمكانية تعزيز "خارطة للشركة" من خلال المعلومات الواردة من العمّال تمكننا من عملية تقييم تقدّم الحملة، و تحديد القضايا التي يمكن أن يتجنّبوا من أجلها.

### أين سيتم إيجاد العملة و الاجتماع بهم؟

هناك نوعان من المحادثات التي يمكن أن نفكر فيها.

1. محادثات أولى قصيرة تمكننا من التواصل معهم. و من الأفضل إذا كان لدينا وسطاء يستطيعون المساعدة على بدء المحادثات لكن و بما أننا نريد التواصل مع جميع العملة، فإن التقرب منهم بصفة عفوية ومباشرة في مقرات عملهم يعدّ الأنسب. إذ إنها ليست مسألة هيّنة كما يعتقد. فأين يمكننا العثور على عملة يمكننا التواصل معهم من الشركة المستهدفة؟ بالطبع لن يكون هذا الأمر في تونس حيث تقام عديد أنشطة الحياة الاجتماعية في الفضاءات المفتوحة و حيث يُعدّ التواصل أسهل على عكس البلدان الأكثر برودة، حيث يفتقر الجميع بسرعة بعد الدوام. و مع ذلك، فمن المهم أن نتساءل إن كان العملة يتنقلون على الأقدام او بواسطة وسائل النقل العام أو الخاصّ أو وسيلة خاصّة بالمؤسسة؟ هل من الممكن التحدث معهم بحرية عند مدخل أو مخرج الشركة؟ هل لديهم الوقت لذلك؟ و هل باستطاعتهم التكلّم دون قيود؟ متى يبدأ وقت عملهم و متى ينتهي؟

توجد في بعض البلدان عادة الاعتماد على مقابلة العملة في منازلهم حيث يكون الجو أكثر استرخاء مع الأخذ في الحسبان كل حالة على حدة، إن تمت الموافقة على مبدأ المقابلة.

2. محادثات تالية أطول في حال النجاح في جذب اهتمام العملة خلال أول اتصال. يجب أن يكون اللقاء في مكان هادئ و بلوغه سهل للعملة.

إذا استقرّ الاختيار على المقاهي أو غيرها من الأماكن العامة للاجتماعات، فتأكد من أن تكون هذه الأماكن مريحة لكلّ المدعوين بما فيهم النساء. خلافا لذلك، لا ينبغي أن نندهش إذا كنا "أقل التزاما" اذ يمكن أيضا للوقت أن يكون حاسما، ففي المساء لا نتوقع الحضور إلا من الرجال.

يجب التفكير جيّدا في المؤسسة المستهدفة و الزمان و المكان المناسبين للاتصال بالعملة. هل لدينا الوسطاء الذين سيساعدوننا على إجراء الاتصالات؟ أين و متى يمكن أن تستمر المحادثة في جو هادئ وآمن؟

### قيمة التواصل الفردي

إذا كنا لا نبحث على مجموعة من المنخرطين فحسب بل على مناضلين ناشطين، فمن المهم التباحث مع أكبر عدد من العملة بشكل فردي. فمن خلال هذا الامر فقط بإمكاننا التعرف على من هو مهتم بالأمر حقا و على دوافعه. كما يكون الناس خلال المحادثات الفردية أكثر عرضة للتعبير عن الشكوك وطرح الأسئلة ويكون من المهم الاستماع إليهم ليكون في إمكاننا مناقشتهم على أمل إقناعهم.

تُجهد الحوارات المستقلّة كثيرا لكنها أداة فعالة لا غنى عنها لإقناع الناس بأهمية وفعالية الشان النقابي.

### القدرة على الإقناع . إتصال 1 مع 1

في حالتنا هذه، للمحادثة الفردية العديد من الأهداف . أولا، نريد أن تقنع العمّال بالاهتمام ثم الانخراط في

النقابة . وثانيا، نود الاتفاق على أول نشاط في هذا الاتجاه. ثالثا، نريد معرفة المزيد عن الوضع في مكان

عملهم كالمشاكل المطروحة و الحلول الممكنة. هناك بعض المبادئ و المقاربات، في سياق معين، يساعدنا على النجاح.

- الإعداد المناسب أمر بالغ الأهمية لنجاح التواصل كجمع المعلومات حول المؤسسة ، والنظر في أمثلة عن نقابة ناجحة وآثارها الإيجابية، و الاستعداد للأسئلة والشكوك.
- أحد المبادئ هو " الإنصات دون الكلام". بالفعل، لا يجب أن يتكلم أكثر من 30% من الوقت خلال حوار بين منسق نقابات مع أحد العملة حتى يستطيع الإقناع. للعثور على معلومات حول الوضع في مكان عمله و إيجاد السبل النقايبية لتحسين وضع عمله يجب أولا فهم المخاطب. بطرح الأسئلة عليه حتى يشعر أننا مهتمون به، بمشاكله و تجاربه. على سبيل المثال، العمل في جو حار في مكان عمله، فرما يكون ذلك أول المشاغل للنقابة. إذا لا يتم طرح هذه الأسئلة، فرما لن تتمكن من الحصول على أي معلومة.
- من المهم أن نتناقش بشكل جيد مع العملة وأن يتم إقناعهم قبل الانضمام فعليًا للنقابة. سيكون المنخرطون الأقل إقناعا الأولين في مغادرة النقابة تحت عامل الضغط أو عندما يكون الوضع أكثر صعوبة مما هو متوقع.
- مبدأ آخر مهم: لا تزعجوا العملة ، فمن الممكن أن يكونوا مرهقين أو على عجلة بعد العمل. تأكدوا من قول ما يهمهم و ليس كل ما تعرفونه عن النقابة. لا تخرجوا عن الموضوع، فمن السهل الانتقال إلى الحديث عن السياسة، الاقتصاد، الأطفال أو كرة القدم.....لنكن متأهبين للحديث عن النقابة في كل الأحوال!
- من ناحية أخرى، لا تجادلوا إذا ما كان للعامل وجهة نظر مختلفة عن النقابة أو أي موضوع آخر و تذكروا أنكم تسعون لإقناعه وانه لن يتم ذلك بواسطة التشنج أو إهانته بل من خلال حجج معدة إعدادا جيدا و معلومات دقيقة.

● أعط مخاطبك كل المعلومات، و إذا كنت تفتقر إليها، قم بتدوين الملاحظات للاجتماع المقبل. وأخيرا، إذا كان شخص ما يرفض الاقتناع، حاول مرّات عدّة ثم أتركه فكما يقال " الثالثة ثابتة".

هناك بعض الرسوم الكاريكاتورية حول موضوع " منسق نقابي جيد أو سيئ" في الوثيقة 5.1

"القرص المضغوط" 5.1 كاريكاتير. اتصال. باوربوينت

نطمح من خلال هذه المناقشات، إلى توعية الجميع بأننا كلنا من النقابة بمن فيهم الطرف الآخر. نحن لا نقترح أن تحل النقابة مشاكله، لكن يتم التعاون مع بعضنا البعض على ذلك، إذ "كلنا النقابة" نحن لا نريد و لا يمكننا إجباره على الانخراط، و لكن يمكننا طلب المساعدة فهو سيقوم بذلك إن أراد ذلك "لا تأمر بل أطلب". إذا كان على استعداد أن يفعل شيئا يتحدث مع الموظفين الآخرين في دائرته، سيساعده ذلك علي فهم العمل النقابي.

علينا أن نحترم أنه في بعض الأحيان للناس تجربة مختلفة عم لدينا مثل تجربة سابقة سيئة مع الإتحاد. لا نستطيع إلغاء ذلك، ولكن بإمكاننا تفسير كيفية تغيير إتحادنا للوضع.

توجيهات النقابات المختلفة للمناقشات لهيكله هذا الحوار.

في الوثيقة 2.5 تجدون مثلا لهذا الهيكل. و يتألف من:

1 مقدمة

2 جمع المعلومات الأساسية عن الموظف / العامل

3 البحث عن الموضوعات ذات الاهتمام

4 تدريس / تعليم حول عضوية الإتحاد

5 الحصول على الموافقة على القيام بشيء ما بطريقة جماعية

6 الاتصال و التواصل

7 اختتام

يمكنكم تعويد أنفسكم على استخدام دليل الاتصالات هذا مع تقمص الأدوار في الوثيقة 5.3

"القرص المضغوط" 5.2 في الحوار الخطوة 7. وثيقة

"القرص المضغوط" 5.3. تمرين. تقمص الأدوار. الخطوة 7. وثيقة

من المهم أن تقدموا أنفسكم للعملة في فترة قصيرة وموجزة. فهم بحاجة إلى معرفة من أنتم، دون سرد شريط حياتكم! و الأهم من ذلك أن تعرفوا من يكونون أي أسماءهم واتصالاتهم إن أمكن و مكان عملهم ومعلومات أخرى.

أظهروا اهتمامكم بوضعياتهم و مشاكلهم في مقرات عملهم و سوف تحصلون على صورة للمخاطب و أيضا حالته الاجتماعية عند طرح الأسئلة حول هذا الموضوع. ستجدون تمريننا في كيفية التعارف على الوثيقة 5.4.

"القرص المضغوط" 5.4. لعب الأدوار. المشاكل. وثيقة. نسخة قصيرة من هذه الوثيقة باللغة العربية على القرص المضغوط أيضا!

ستعطيكم إجاباتهم فرصة للتحدث عن النقابة وكيفية تأسيسها كأساس لمجتمعهم غاية تمكينهم من حل مشاكلهم.

في هذه المرحلة من الحوار، البيان 5.2 يذكر اثنين من الاستراتيجيات الإضافية للحوار: "الغضب / الأمل / العمل" و " الإنصات/الاستكشاف/المساواة/الترفيه" - يتم شرح هذه الوثائق في 5.5 و 5.6.

"القرص المضغوط" 5.5 تمرين غضب . أمل . عمل . وثيقة

"القرص المضغوط" 5.6 تمرين . وثيقة

يؤخذ بعين الاعتبار في الحوارات النقابية مفهوم "الأسئلة المفتوحة". هذا المصطلح يطرح أسئلة لا يمكن الإجابة عنها بنعم أو لا . " ما هي المشاكل التي تتعرضون إليها في عملكم؟ كيف يمكننا حلها؟

رؤية تمرين 5.7 على القرص المضغوط.

"القرص المضغوط" 5.7 . تمرين أسئلة مفتوحة و مغلقة . وثيقة . نسخة قصيرة من هذه الوثيقة باللغة

العربية يوجد أيضا على القرص المضغوط !

"الاتصال و التواصل" هو مرحلة أساسية في الحوارات النقابية. ففي هذه المرحلة يتم النقاش مع العامل أو العاملة حول ردود الفعل المحتملة، بما في ذلك العدائية منها و كيفية حماية أنفسهم منها. أهم النقاط:

● خلال المواجهة، من المهم عدم السماح لأنفسنا بأن نخطأ أو نتلهى لكي لا نفسح المجال لرب العمل بأن يستخدم ذلك ضدنا.

● يجب الإبلاغ عن كل محاولة تهريب أو انتقام على الفور إلى المنسق أو المنسقة.

● إذا حاول مشغلك أن يضغط عليك، فافرض التوقيع على السجلات التي لا تتماشى مع

مصلحتك أو تلك التي تكون غامضة قبل استشارة النقابة.

أحموا بعضكم البعض، كونوا متضامنين!

انظر أيضا الوثيقة 5.8

"القرص المضغوط" 5.8 في الاتصال و التواصل . وثيقة

أخيراً، في حواراتنا نرحب بالتزام العملة للانضمام إلى العمل النقابي. فكروا في ما يمكن أن تطلبوا منهم القيام به، هل ستتصلون بباقي العملة أو ترتبوا اجتماعات معهم؟ الحضور إلى جلسة نقابية؟ العثور على معلومات عن المؤسسة كي تتمكن من وضع الخرائط؟ توقيع عريضة؟ الخ

## التغلب على الاعتراضات والخوف

يمكنكم العثور على الكثير من المواقف المختلفة تجاه النقابة. فأولئك المنفتحون والمؤيدون يطرحون مشاكل أقل و يجب العمل معهم حتى يتطورون إلى نشطاء فاعلين.(انظر أدناه).

ولكن هناك أيضاً المشككون أو السلبيون تجاه النقابة في بادئ الأمر . في حالة تلقي رد فعل سلبي و متردد أو حتى عدواني، هذا لا يعني أنه لا يمكنك فوز هذا الشخص لصالح النقابة. يجب أن نفهم أسباب و دوافع رد الفعل هذا و نحاول التغلب عليها. الأسباب الأكثر شيوعاً للشك:

## الخوف

الخوف من المشغّل و رد فعله . أيضاً الخوف من فقدان العمل و تدهور الوضع بدلا من تحسينه من الأسباب الأكثر شيوعاً.

هناك أسباب لهذا الخوف: ففي الواقع يوجد أرباب عمل مناهضين للعمل النقابي، وهناك عديد الهجمات على النقابات. فعندما يعبر أحد الموظفون على شكوكه في إحدى اللقاءات فان إحدى المبادئ التي يجب إتباعها هو طرح الأسئلة حتى يتسنى لنا معرفة أسباب هذا الخوف. هل مرّ بتجربة سيئة؟ هل تعرّض سابقاً لتهديدات من مشغّله؟ أو هل هناك أسباب أخرى؟

لكن صادقين حول مخاطر التنظيم النقابي. ولكن أيضاً يجب أن نشرح كيف يمكننا أن نستجيب ونحمي أنفسنا من سليات الأنشطة المعادية للعمل النقابي. لتحدّث عن الحقوق النقابية و الاستجابات

الجماعية أو السياسية أو القانونية المحتملة. لا نعد بما لا نستطيع حقًا تنفيذه، ولكن لتحدث مع العمال على مدى استعدادهم للقيام بذلك لحماية أصدقائهم.

إذا كان للعامل تجربة سيئة مع قمع النقابات، لا تحاول تجاهل أو إنكار ذلك. قم بإقناعه أن الوضع سيكون على ما يرام في هذه المرة، وكيف أن حملتك النقابية ستكون مختلفة عن هذا الماضي السيئ. لهذا السبب من الضروري وضع استراتيجيات مختلفة في أقرب وقت ممكن.

إذا كانت هناك تهديدات من صاحب العمل، قم بتوضيح من هدد و متى كان ذلك، و ما هو نوع التهديد؟ قم بشرح لا قانونية و هذا التصرف و كيف سيكون رد فعل النقابة في مثل هذه التهديدات. اسأل حول رد فعل العمال إن تلقوا تهديدات بهذه الطريقة؟ في مثل هذا الوضع سيحتاج العمال إلى النقابة أكثر من أي وقت مضى! (انظر أيضا الفصل 6 حول انتهاكات الحقوق النقابية ...)

### تجربة سيئة مع النقابة في الماضي

يمكن أن يتمثل هذا في مشاكل مع الهياكل غير الديمقراطية و النقابات المتخاذلة أو مشاكل أخرى. مرة أخرى، لا تحاول تجاهل أو إنكار ذلك بل قم بشرح الفرق و بأن العمال هم من أهم شواغل حملتك و أنهم يمثلون النقابة نفسها إذ يمكن أن يؤثروا في عملها و اهتماماتها، كما يمكن أن يكونوا ممثلين للقاعدة النقابية ومفاوضاتها. تعتمد نوعية النقابة التي سيتم تكوينها على العمال بالأساس.

### الدعاية المعادية للعمل النقابي في وسائل الإعلام من خلال الشائعات من قبل أصحاب العمل

نحاول فهم أي شخص لديه تجربة سيئة شخصية. في العمل النقابي. في هذه الحالات، نحاول ان نتيقن مع العمال من صحة هذه القصص و إذا ما كان لديهم صورة كاملة عن ذلك. ففي كثير من الأحيان، لا تصوّر وسائل الإعلام سوى جزءا من الحقيقة، ولذا علينا أن نرى الصورة كاملة لفهم ما حدث-

أخيرا، نقوم بالاستعداد للاعتراضات المحتملة، ومناقشتها معهم بهدوء.

نحاول فهم طبيعة الاعتراض (البحث في ذلك) و نبرز فهمنا لمخاطبنا وجديتنا معه (اجعله يشعر بالتساوي بينكما) و اشرح سبب أهمية الانضمام للنقابات (رفع درجة فهمه) - و تسمى هذه الطريقة "بحث - مساواة - رفع" (انظر الوثيقة 5.6)

نجعله يفكر في مشاكله و في غضبه لما تعرض له من ظلم. نخبره عن أمثلة من العمل النقابي الناجح في حالات مماثلة و نطلب منه أن يصبح نشيطا لتحسين هذا الوضع (ويسمى هذا النهج "الغضب والأمل و العمل"، انظر الوثيقة 5.5)

وأخيرا، نقوم بتجربة إيجابية مع حملة منظمة تنظيما محكما بمشاركة مسؤولين موثوق بهم. هكذا يكون التضامن والنجاح الحقيقيين دافعا للتغلب على عدة شكوك.

"المهمة" قبل التحدث إلى العمال، نقوم بتقديم قائمة (معا أو على حدة) الاعتراضات و الآراء المختلفة المحتملة. نحاول تقمص الأدوار مع العامل أو أي شخص آخر مستخدمين الطريقتين الموضحتين أعلاه.

### التوثيق وتقييم الاتصالات (رسم الخرائط والتصنيف)

في حالة اتباع توصيات القسم السابق، سيكون لديك العديد من المحادثات مع جماهير العمال وسيكون من المفيد في هذه الحالة، تسجيل كل محادثة اي المعلومات الواردة، وطباعة الاتفاقات وقائمة المتواصلين مع العامل. تجد مثلا لنموذج لهذه الوثائق في وثيقة 5.9 في القرص المضغوط.

"القرص المضغوط" 5.9 تقرير النقاش

سنطلع في هذه الوثيقة على عمود "ترتيب". ماذا يعني هذا العمود؟ للحصول على لمحة عامة عن الحالة الذهنية للعمال حول النقابة، فإنه يهدف إلى إعطاء ترتيب لكل عامل

1 استعداد العامل / العاملة للمشاركة في النقابة و النضال معها

2 مدى تعاطفه/ها مع أو اهتمامه/ها دون الانخراط في أي نشاط فعلي

3 مدى حياده/ها،

4 مدى اهتمامه/ها أو معاداته/ها

ستنى وصفا من خلال كتابة و تدوين نسخة مكتوبة من هذه الفئات الأربع في الوثيقة 5.10، و يمكنك استخدامها لشرح هذه الأمور لأصدقاء آخرين مشاركين في الحلقات الدراسية. تبين الوثيقة 5.11 جذاذة لتصنيف و ترتيب العملة فقط دون المزيد من المعلومات.

"القرص المضغوط" 5.10 في ترتيب السلوك النقابي

"القرص المضغوط" 5.11 جدول الترتيب

من المهم أن نفهم أن هذا الترتيب ليس تقييما دائما لشخصية العامل بل إن هذا لا يتعدى مجرد تمثيل لموقفه من النقابة! إن هدفنا يتمثل في سياق الحملة لتغيير موقف عدد من العمال للحصول على أعلى المراتب لعلاقة أفضل مع النقابة.

"المهمة" بعد الحديث مع كل أو معظم العمال ، لندرك - ما هي أجواء فريق العمل حول العمل النقابي؟ كم هو عدد المناضلين المحتملين الذين تم تحديدهم، و كم منهم مهتم بهذا الشأن، و كم هناك من شخص "محايد"، أو معارض.

" المهمة " فكّر في السؤال ما يمكن القيام به (في كل حالة) للمشاركة في موقف أولئك العمال؟ كيف يمكننا تجنب الأنشطة المناهضة؟ ("تحديد")؟

## التعرف على النشطاء

من أهم الأشياء لنجاح حملة نقابية هو تحديد و تفعيل العملة الذين سيصبحون نشطاء و ناشطات نقابيين و القلب الجديد لقاعدة النقابة .

بعد كل تواصل مع العملة، يجب التعرّف إن كانوا يرغبون في أن يصبحوا نشيطين نقابيا فعلا. هل هم مستعدون لذلك، موثوق بهم وصادقون؟ هل باستطاعتهم مواجهة المشغل؟ وهل لهم علاقات طيبة مع زملائهم؟ سنجد بضعة معايير لتحديد زعيم المستقبل في الوثيقة 5.12. الأهم من ذلك - البدء في العمل مع هذا الشخص، وإعطاءه مهام بسيطة - لمعرفة ما إذا كان جادا ومحل ثقة، وقادرا.

"القرص المضغوط" وثيقة 5.12 في التعرّف على النشطاء.

"المهمة" نظرة على قائمة الأسماء - من هو "1"؟ - التحدث مع هؤلاء الناس، "اختبار" استعدادهم للإخراط-حثهم على القيام بشيء صغير لفائدة النقابة. إفعال الشيء نفسه مع "2" - يمكن أن تكون وسيلة جيدة لجعله

يتحرك ليصبح رقم "1"

### متى يمكننا تشكيل نقابة أساسية؟

تتطلب هذه مسألة جوابا لا لبس فيه لأن القرار يتعلق بالعامل الزمني و على الوضع الملموس. عادة، نريد أن نتأكد من أن الغالبية العظمى من العمال و العاملات يدعمون تشكيل خلية نقابية في المؤسسة و الذين معظمهم سيكونون في المرتبة "1" أو "2" من الموقف من النقابة. و يكون من الأفضل بكثير لو يشارك الجميع منذ البداية في الانتخابات و اتخاذ القرارات إلخ.

سبب آخر يمكن أن يدفعنا إلى تأجيل التأسيس الرسمي للنقابة وهو أن في عديد الحالات نريد ألا يعلم صاحب العمل بالخبر المتعلق ببعث نقابة إلا عندما نكون منظمين و أقوياء و مستعدين لمواجهة. تعتبر سرية العملية في مرحلتها الأولى هامة لأنها تساعد على إنقاذ العمال و العاملات من مجابهة عديد الصعوبات.

من ناحية أخرى، إذا شعرنا أن صاحب العمل يمكن أن يتخذ تدابير قمعية ضد النشطاء و الناشطات أو إذا كنا مجبرين على الدخول في اتصال رسمي معه في وقت قريب لسبب ما، ربما يكون من المنطقي تسريع عملية تشكيل النقابة الأساسية بشكل رسمي. في هذه الحالة سيكون من المهم عدم التخلي عن مشروع الانتظام النقابي إنشاء النقابة، بل ينبغي مواصلة البحث عن أعضاء جدد و نشطاء و ناشطات إضافيين وتدريبهم ودعمهم ليصلوا إلى مرحلة تمكنهم من الانتقال إلى عمل نقابي صلب نقابة أساسية راسخة،

هذا الدليل لا يتعامل مع القضايا الرسمية لإنشاء نقابة أساسية. استشيروا نشطاء و ناشطات من ذوي الخبرة أو محامي النقابة إذا كان هناك شك.

### تحديد المشاكل التي ينبغي حلها

إن الهدف من الانتظام النقابي في مؤسسة هو في المقام الأول تمكين العمال و العاملات من أداة لحل المشاكل و لتحسين الوضع في العمل.

و بمرور الوقت، يندمج العمال و العاملات في صراعات أوسع، و يصبحون على دراية في التحليل السياسي و الاقتصادي. و لكن حالياً، يكون العمال و العاملات منشغلون بمشاكلهم الخاصة و ينبغي أن نبرز لهم أن بفضل النقابة يمكن فضّها بشكل أيسر.

لهذا السبب ينبغي أن تكون الخطوات القادمة تحديد هذه القضايا و مناقشة كيفية حلها بالعمل الجماعي و المفاوضات مع صاحب العمل إلى جانب تحديد موضوع الحملة الأولى للنقابة الأساسية الجديدة.

مكنتكم المحادثات و الاجتماعات الفردية مع النشطاء و الناشطات من الحصول على فكرة أولية حول المشاكل الراهنة بموقع العمل. لكن هذا لا يعني أن كل إشكال يصبح موضوع حملة نقابية (أولى).

سوف تجدون استبياناً للمقارنة مع مختلف المشاكل مع تعليل لكل سؤال في الوثيقة 5.13.

### "القرص المضغوط" 5.13 حول البحث في موضوع الحملة

"المهمة" ناقش مع العمال و العاملات و فريق الانتظام النقابي المشاكل التي ستهتم بها النقابة الجديدة في مرحلة

أولى و ما هي الحلول المقبولة؟

المهمة بعد ذلك:

• تحليل هذا المشكل بالتفصيل

- إعلام و تعبئة العمال و العاملات بهذا المشكل، نبرز لهم أن بفضل النقابة سيصبحون قادرين على فض الإشكال. استخدم الاتصال الفردي مرة أخرى.

### رصد التقدم المحرز والتخطيط للمرحلة المقبلة

في نهاية قاعدة مرحلة البناء الأساسي، نريد الحصول على النتائج التالية:

- التقرب من العمال و العاملات و التعرف عليهم و إقناعهم بالعمل النقابي.
- تحديد الاعتراضات و المخاوف و التغلب عليهما.
- تحديد الناشطين المحتملين.
- تحديد و تحليل المشاكل التي تشكل موضوع البحث
- اختيار موضوع للحملة
- تشكيل نقابة أساسية إذا كان ذلك ملائماً.

"المهمة" قبل المرور إلى الخطوة التالية، يجب معرفة ما إذا كنت قد أتممت جميع المهام في هذه المرحلة. هل هناك شيء منقوص، حدّد متى يمكن الانتهاء منه أو كيف يمكن تجاوز هذا النقص.

### **6. توطيد و إطلاق حملة عامة**

يهدف التواصل مع العمال و العاملات إقناع كحد أدنى الأغلبية لحشد ها وراء مشاكل التي تم تحديدها عبر تحليل المطالب. لذلك، سيكون من الضروري تحديد عدد متزايد من النشطاء. كل هذا من شأنه أن يتم في الخطوة السابقة.

يمكننا الآن أن ننتقل إلى الخطوة التالية - على "التدعيم" الذي ينتهي مع إطلاق حملة مطالب عامة للنقابة الجديدة.

قبل تشكيل نقابية أساسية يمكن و ينبغي على العمال أن ينتظموا في لجنة نشطاء و ناشطات ستكون مسؤولة بدعم من الفريق الأصلي للانتظام النقابي، وهو ما يعني، النشطاء و الناشطات من ذوي الخبرة -لحشد زملائهم، و صياغة المطالب و الرسائل و وضع خطة لحملة احتجاج و مفاوضات. تساعد صياغة رسالة واضحة و تحرير المواد أحيان على حشد جميع من العمال و العاملات و الجمهور على حد سواء. و لتمكّم من تأهيل النشطاء و الناشطات الجدد غالبا ما يكون من الضروري تنظيم دورات تدريبية حول مواضيع مختلفة لهم. و في وقت لاحق خلال هذه المرحلة يمكن أن نتظر ردة فعل غالبا ما تكون معادية لصاحب العمل. سيتناول هذا الباب مناقشة كيفية التوقي من ذلك و تحذير العمال / -العاملات والرد على ردود فعل صاحب العمل.

### تأسيس لجنة الانتظام النقابي مع النشطاء و الناشطات

إنّ الغرض من حملة الانتظام النقابي ليس فقط أن نحصل على منخرطين سلبيين/ منخرطات سلبيات ، بل أن نحصل على مجموعة قوية من النشطاء و الناشطات يمكنهم إدارة شؤون النقابة الأساسية بأنفسهم و يمكنهم أن يشاركوا في العمل النقابي بشكل نشيط.

لهذا السبب و في أقرب وقت ممكن، ينبغي على النشطاء و الناشطات الجدد الاتصال بلجنة النشطاء و الناشطات أو لجنة الانتظام النقابي. أو يمكنك تشكيل لجنة على حدة من ضمن الفريق النقابي، أو تنظيم اجتماعات بين جميع أعضاء الفريق مع العمال و العاملات - وهذا سوف تعتمد على الوضع. ولكن ما يهم هو يشارك النشطاء و الناشطات الجدد في مناقشة سير الحملة، و في اتخاذ القرارات. فهم ملمون بالحياة الداخلية للمؤسسة، و عليهم أن يتعلموا اتخاذ هذه القرارات بأنفسهم للانخراط في العمل النقابي مستقبلا.

.يمكنك الحصول على مزيد من المعلومات حول لجنة النشطاء و الناشطات في الوثيقة 6.1

#### "القرص المضغوط" 6.1 في لجنة النشطاء

من الضروري عقد اجتماعات عادية للجنة لتخطيط العمل و رصد التقدم المحرز و لمناقشة مشاكل غير متوقعة و إقامة مناخ من الثقة بين جميع المشاركين في الحملة. تجدون بعض المعلومات حول ما هو مهم عند تنظيم مثل هذه الاجتماعات في الوثيقة 6.2 و في الوثيقة 6.3 تجدون تمارين لفهم أفضل لمختلف جوانب اجتماع ناجح.

"قرص مضغوط" 6.2 في ديناميكية إيجابية للاجتماع

"قرص مضغوط" 6.3 مثال اجتماعات إيجابية

"المهمة " عندما تتعرّف على بعض النشطاء و الناشطات المحتملين، قم بدعوّهم إلى اجتماع. قم بإعداده وفقا لوثائق 6.2 و 6.3 بعد ذلك، حاول أن تدعوهم لاجتماعات بانتظام.

## تدريب النشطاء و الناشطات

على الأرجح، عندما تجد نشطاء و ناشطات يتم تنظيمهم في لجنة النشطاء و الناشطات. ينبغي عليك إعطاء الفرصة للتدريب حتى يتجنبوا الأخطاء، و يتم توجيههم في العمل النقابي ، و يفهمون إمكانات (و حدود) العمل النقابي.

أولا، فيما يتعلق بعملية الانتظام النقابي و الحملات - يتعلمون من خلال التعاون مع فريقك، ولكن قد يكون من الضروري أيضا تنظيم ورشة تدريب حول هذا المسار. يمكنكم استخدام تمارين هذا الدليل لشرح المفهوم العام و أنشطة محدّدة. يتكون الدليل بطريقة تمنحك حرية اختيار التمارين المفيدة لمجموعتك. و لك الحرّية في التكيف معها.

إذا لم تكن لديك مؤهلات مدرب / مدربة أو كنت غير متأكد من موضوع ما، ينبغي عليك البحث عن خبير / خبيرة ليساعدك.

يمكن أن تشمل مواضيع أخرى للتدريب- التدريب القانوني الأساسي؛ الهيكل الديمقراطية للنقابة و فرص المشاركة. التاريخ والقيم و الاستراتيجية السياسية للنقابة و المفاوضات الجماعية؛ إدراج النساء و الفئات المحرومة و الحركة العمالية الدولية و أهمية حركة التضامن العالمية و مواضيع محددة حول موضوع الحملة -

على سبيل المثال، الصحة و السلامة؛ وقت العمل و الهشاشة و الأجور الخ. يمكن أن تختلف مدة كل دورة تدريبية وفقا لاحتياجات و إمكانيات المشاركين و المشاركات.

يجب أن ، يتوافق التدريب، في المحتوى و الشكل مع مبدأ الانتظام النقابي المناضل - تنشيط العمال و العوامل. نتحدّث هنا عن التدريب التشاركي فهو يعزّز المشاركة الفعالة للمشاركين و المشاركات في العملية التدريبية و أهمية التمارين التطبيقية - لعب الأدوار و عمل المجموعات، و المناقشات التي يسيّرهما المدرب/ أو المدرّبة. تنطلق المنهجية من مبدأ أننا نتعلم أفضل عندما ننجز شيء ما أكثر مما نتعلّمه من الاستماع. و المبدأ الثاني المهم هو استخدام خبرات المشاركين و المشاركات الذين لديهم معرفة سابقة - و ربما نشاط نقابي أو سياسي سابق، و ربّما في العمل و ربما في مجالات أخرى. فالتدريب التشاركي يأخذ المتدربين على محمل الجد و يتعاون معهم.

تجدون شرحا موجزا للأساليب التشاركية في الوثيقة 6.4

"القرص المضغوط" 6.4 في المناهج التشاركية

تتمثّل المهمة في التفكير نشطائكم و ناشطائكم الجدد و ما هي الاحتياجات التدريبية الآنية و على المدى المتوسط و الطويل؟ كيف يمكنهم / يمكن هن تلقّيها؟

صياغة رسالة و الوثائق عند الكتابة

في هذه المرحلة من الحملة، سيكون لديك عدد من لجنة النشاط و الناشطات و العمال/العاملات ، يهتمون بالنقابة و تم تحديد موضوع الحملة و البحث فيه.

## الرسالة

تريد الآن الإعداد لإطلاق المفاوضات مع صاحب العمل و حملة المطالب. أو ترغب في التواصل مع العمال و العاملات أو مع صاحب العمل أو مع الجمهور الواسع، ينبغي أن تكون رسالتك في هذه الحملة واضحة جدا. ما هي المشكلة؟ و ما هي المطالب؟ لمن نتوجه بهذه المطالب؟ ما هو دور كل فرد؟ حاولوا أن تكونوا واضحين جدا حول هذه القضايا و مناقشتها جيدا مع لجنة النشطاء و الناشطات ليتفق جميع المشاركين في الحملة و يعملوا على تبنيها و استيعابها.

"تتمثل المهمة" في صياغة رسالة رئيسية للحملة بالاشتراك مع العمال النشطاء/ و العاملات الناشطات

في مقترح واحد.

## المناشير

مع هذا الفهم المشترك للرسالة، يمكنك التفكير في الوثائق المحتملة. خصوصا في الحملات الكبرى خلال فترات طويلة، قد تكون مطويات أو كتيبات ذات أهمية ليطلع العموم على الوضع. تكون المطويات أحيانا مفيدة للعمال / العاملات. و تختلف هذه الممارسة حسب البلدان استنادا إلى ثقافة شفوية أو كتابية أكثر حسب نسبة التعلم في تلك المجتمعات إلخ. و يمكنك حسب الأوضاع إعطاء معلومات واضحة إلى العامل / العاملة إذا كان/ كانت قادرا/ قادرة على القراءة أو له/ لها الوقت الكافي. يمكنك إعطاء كافة البيانات و الروابط للحصول على مزيد من المعلومات من شبكة الانترنت. و من المساوى عدم توقّر فرصة للعامل / العاملة لطرح أسئلة مباشرة، و عادة ما لا تتمكن المطوية من

تعويض الاتصال المباشر. إذا قررت استخدام المطويات، حاول أن تدرج رسوما في المحتوى حتى يتمكن المشاركون ذوي المستوى التعليمي المحدود من استخدام الملصقات و الصور. يمكنكم العثور على دليل

صغير لتصميم رسوم بالمنشورات في الوثيقة 6.5

"القرص المضغوط" 6.5 في المطويات الفعلية

## الشعار

ربما، تمتلك نقابتك شعارا بالفعل. ينبغي أني وضع على جميع المطبوعات الرسمية للنقابة.

في خصوص الحملات على المدى الطويل، يكون من المنطقي رسم شعار خاص بها. غالبا ما يحتوي على شعار النقابة أو يكون مختلفا عن ذلك.

إذا كانت الحملة تضمّ عدة نقابات و منظمات أخرى، يمكن أن يساعد الشعار المشترك على أن تكون الحملة أكثر وضوحا في جميع أنشطة المنظمات المشاركة.

إذا كانت الحملة ضد شركة ، غالبا ما يكون الشعار مرتبطا بشعار الشركة أو بصورها الإعلانية،

شعاراتها الخ. ناقشوا مع الخبراء القانونيين إذا كان هذا الشعار سيكون إشكالية (انظر أيضا الباب 7 حملة "العلامة التجارية").

## اللافتات و الملصقات

في خصوص الاحتجاجات العامة و المظاهرات، و كذلك المؤتمرات النقابية تزيد اللافتات و / أو الملصقات في رؤية الحملة. هنا، لا يوجد نص جاري بل من المهم صياغة رسالة وجيزة جدا. من الممكن أن تساعدك الرسوم الفنية و الصور في ذلك إذا كان بإمكانك أن تضيفها. إذا كان بإمكانك أن تجعل رسالتك مرحة، فإن ذلك قد يجلب إليك الناس. ليس من الضروري أن تكون اللافتات مطبوعة مهنيًا. بإمكانك أن ترسمها بمساعدة العمال و العاملات حيث يكون النشاط مشتركاً و تحفيزي.

### مواد أخرى

هناك تقاليد مختلفة في بلدان عديدة تمكّن الناس من إبراز دعمهم للنقابة حيث يقدمون "هدايا" صغيرة تحمل مطالب النقابة. في كثير من الأحيان تقوم النقابة بطباعة قمصان قصيرة الكم (تي شيرت) تحمل رسالة أو شعار الحملة، أو بطباعة الشعار أو الرسالة على أقلام الحبر أو حلي صغيرة. يعتمد ذلك على تقاليد بلدك، و لكن أيضا على ميزانية الحملة و إذا كنت تعتقد أن ذلك سوف يساعدك في الحملة فعلا فيكون من المنطقي استثمار ذلك.

### التواصل مع وسائل الإعلام

أحد الجوانب الرئيسية لحمات ناجحة هو القدرة على التواصل مع وسائل الإعلام. ينبغي أن يطوّر أكبر عدد من النشطاء و الناشطات هذه القدرة و لا يقتصر الأمر على الخبراء و المتحدث الرسمي فقط. فمن جهة، نريد من النشطاء و الناشطات أنفسهم أن يمثلوا النقابة - حيث يكون الأمر أكثر واقعية و ديمقراطية، لكن لأن وسائل الإعلام نفسها تريد مثل هذا الاتصال المباشر مع الأشخاص

المتضررين من النزاع أو المشكلة. و ختاماً، ينبغي أن نعرف متى نتواصل مع وسائل الإعلام، حتى لو كانت الصحافة تلحّ على الحصول على تعليق على الأحداث.

هذا لا يعني أنه لن يكون هناك أي دور للملحق الصحفي بوصفه الصلة الرسمية مع وسائل الإعلام و الذي يقوم بجمع و تنظيم العلاقة مع الصحفيين كما يقوم بالتنسيق و يساعد النشطاء و الناشطات على التعامل مع وسائل الإعلام.

لا يوجد مجال لتطوير مفهوم التدريب الشامل للنشطاء و الناشطات في هذا المجال، ولكننا سننظر في بعض الجوانب الهامة بإيجاز. إذا كانت هناك رغبة، يمكن البحث عن خبراء يمكنهم مساعدتك على دراستها بدقة.

### تطوير الاتصالات مع وسائل الإعلام

من المفيد دائماً الاختلاط بالصحفيين، ومعرفة المشتغلين في وسائل الإعلام. عليكم معرفة المسؤول عن هذه الاتصالات في النقابة، والحديث معه حول الصحفيين الذين يمكن أن تستفيدوا منهم في حملتكم، ومعرفة من يساند منهم النقابة. وحالما تتعرفون إلى صحفي، تأكدوا من أخذ رقم هاتفه وعنوان بريده الإلكتروني.

وينبغي تطوير هذه الاتصالات بصورة منتظمة. ويشمل ذلك التعرّف على العاملين في الصحف الكبرى ومحطات الإذاعة والتلفزيون، وفي المجال الإلكتروني. ولا يجب الاعتماد فقط على الصحفيين العاملين في الصحف النقابية، فهم وإن كانوا جدّ مهمّون من أجل إعلام الجمهور النقابي، ويتعاطفون معنا في كتاباتهم، إلا أنّهم قد لا يكونون مقروئين بالشكل المطلوب من قبل الجمهور العامّ.

**عمل تطبيقي:** اجثوا في نقابتكم عن المسؤول عن الاتّصالات مع الصحفيّين، وناقشوا معه/معها الاستراتيجية الإعلامية لحملةكم.

## الاتصال عبر كتابة تصريحات صحفية

إنّ فسمّاً كبيراً من حملتنا للانتظام النقابي ما يزال إلى حدّ الآن غير معروف عند الجمهور العامّ. فأنتم قد بحثتم عن الشركة المستهدفة واتّصلتم بالشغّالين/الشغّالات وناقشتم معهم الأمر في هدوء. ولكن في مرحلة ما من الحملة العموميّة، ربّما يترأى لكم وجوب إطلاع الجمهور على ما يجري في الشركة المستهدفة. وقد يكون ذلك عند إطلاق الحملة العموميّة، أو عندما يندلع نزاع مع صاحب العمل أثناء المفاوضات، أو إذا حصل قمع للتحركات، أو نجحت تلك التحركات، بالطبع!

ففي جميع هذه الحالات، يمكن لبيان صحفي أن يكون مفيداً من أجل التقدّم في المهمّة، أو، وهذا الأهمّ، من أجل الإعلان عن حدث ودعوة ممثلي وسائل الإعلام للحضور. فالمؤتمر الصحفي، والاحتجاج العامّ، والإضراب، تتطلّب الإدلاء بتصريح صحفي كي يعرف الصحفيّون أنّ عملاً ينتظرهم، ولكي تسهل مهمّتهم.

وتجدون دليلاً قصيراً حول كيفية كتابة بيان صحفي في الوثيقة 6.6.

« CD » 6.6\_IN\_manuel\_declarations\_de\_presse.doc

دليل بيانات صحفية

## المؤتمر الصحفي

يتطلب المؤتمر الصحفي وجود حدث أو أخبار جديدة هامّة (من وجهة نظر الصحفيين) كي يتداعى ممثلو وسائل الإعلام إلى الحضور.

عمل تطبيقي: قبل الإعلان عن مؤتمر صحفي، أجبوا عن الأسئلة في الوثيقة 6.7.

- قائمة مرجعية: عقد المؤتمرات الصحفية.

قائمة مرجعية لعقد المؤتمرات الصحفية « CD » 6.7\_CL\_Checklist\_conférence\_de\_presse.docx

## المقابلات

إنّ إجراء مقابلة مع صحفي/صحفية ليس من جنس الأحاديث اليومية، ويجب أن يكون مختاراً ومعدّاً بشكل جيّد.

لذا، ينبغي مسبقاً تحديد من سيقوم بإجراء المقابلات مع الصحافة، ومن سيمثّل الشغّالين/الشغّالات (قبل تأسيس النقابة الأساسية). وإذا لم يكن لديكم خبرة، فعليكم الإعداد لذلك مع الرفاق قبل إجراء المقابلات الأولى.

فمن الضروري، سواء من أجل إجراء مقابلات أو عقد مؤتمر صحفي، أن نعرف ماذا تريدون أن تقولوا، وما هي الرسالة الأساسية التي تودّون إبلاغها. ولا تتوقّعوا أن يسألكم الصحفي/الصحفية الأسئلة التي تودّون سماعها، وعليكم إيجاد الفرصة لبثّ رسالتكم خلال أجوبتكم حتّى ولو كانت الأسئلة لا تتطلّب ذلك.

قوموا ببثّ رسالتكم في أقرب وقت ممكن، خاصة إذا كنتم في بثّ مباشر، فالمقابلات عادة لا تكون طويلة. وإذا كان تكرار الرسالة الأساسية غير مضرّ، فإنّ "نسيان" ذكرها يمثّل مشكلة!

فكروا مسبقاً بالأسئلة المخرجة أو الحساسة التي يمكن للصحفي أن يسألها (وهذا حقّه!) وكيف سيكون ردّ فعلكم.

كونوا حذرين عند صياغة عباراتكم، إذ يمكن للصحفي مهمل أو حسود أن يخرج العبارات من سياقها، فتغدو ملتبسة أو تُفهم على عكس مرادكم منها.

لا تتضايقوا، ولا تسمحوا بإجباركم على قول الأشياء التي لا تريدون قولها.

### وسائل الإعلام الإلكترونيّة – المدونات، الفيسبوك، تويتر

رغم أنّها أضحت اليوم شائعة، إلاّ أنّه من المهمّ التفكير فيها. فوسائل الإعلام الإلكترونيّة تتصاعد أهميّتها كمصدر للمعلومات والتعبئة. وقد أضحى كثير من الناس يقرؤون المدونات أكثر من قراءتهم الصحف، ويستقون معلوماتهم من الفيسبوك وتويتر وغيرها من الوسائط الإلكترونيّة والشبكات الاجتماعيّة.

إلاّ أنّ استخدام تلك الوسائط لا يخلو من مشاكل. فمن جهة أولى، فإنّ قيمة المعلومات المتوقّرة في الإنترنت ليست مضمونة دائماً. ومن جهة ثانية، فإنّ عليكم أن تدركوا أنّ جميع المعلومات التي تنشر على الفيسبوك، على سبيل المثال، يتمّ تخزينها واستخدامها من قبل شركة الفيسبوك من أجل أغراضها الخاصّة. فما تقوم به مختلف أجهزة الاستخبارات من جهود كثيفة لجمع المعلومات من الاتصالات الإلكترونيّة لم يعد سرّاً، ولكنّ تلك الأجهزة لم تتمّ محاسبتها على ذلك.

ومع ذلك، فإنّ وسائل الإعلام الإلكترونيّة تبقى قنوات هامّة للإعلام بالنسبة إلينا.

1. من المهمّ مثلاً أن تشمل لائحة اتّصالاتنا المدوّنين المهتمّين بالموضوعات الاجتماعيّة.

2. يجب علينا تطوير اتصالاتنا الإلكترونية الداخلية وجمع عناوين البريد الإلكتروني لجميع شغّالينا/شغّالاتنا، ومن المحبّد أن تكون العناوين شخصيّة لا العناوين الخاصّة بالعمل، لأسباب تتعلّق بالأمن!
3. اجمعوا كذلك عناوين البريد الإلكتروني للمتعاظفين/المتعاظفات معكم وحلفائكم وأطلعوهم بصورة منتظمة على أخبار حملتكم و/أو نقابتكم. فعلى خلاف جميع الشبكات الاجتماعيّة، فإنّ البريد الإلكتروني يبقى أكثر الوسائل الموثوقة للاتّصال عند معظم الناس!
4. لمعظم النقابات اليوم موقعها الخاصّة. فالموقع هو بطاقة العمل الإلكترونيّة (carte de visite) الخاصّة بكم. ومن المهمّ أن يتمكّن الشغّالون/الشغّالات كما ممثلي وسائل الإعلام وسائر المهتمّين الآخرين من العثور على المعلومات المحيئة والقيّمة على موقعكم!
5. فكّروا في ما إذا كنت ترغبون في استخدام الفيسبوك للتّواصل الداخلي مع الشغّالين/الشغّالات، ولكن عليكم أن تدركوا أنّه من السهل على صاحب العمل أن يشترك حتّى في الجماعات المغلقة (groupes fermés)، ومعرفة من وماذا يكتب فيها!
6. بالنسبة للمجموعات والصفحات أو إعلانات الأحداث في الفيسبوك، وتغريدات تويتر، وفيديوهات يوتيوب، ومنشوراتكم على موقعكم الخاصّ على شبكة الانترنت، فإنّ نفس القواعد المنطبقة على المنشورات النقابيّة الأخرى تنطبق عليها أيضا. فعليكم أن تكونوا دقيقين وصادقين، وفكّروا في ما سيكون لما تنشرون من تأثير على الشغّالين والجمهور، وعلى صاحب العمل!
7. اجثوا عن الكتابات النقابيّة المنشورة بلغتكم وفي بلدكم، وكذلك على المستوى العالمي. فموقع ([www.labourstart.org/fr](http://www.labourstart.org/fr), [www.labourstart.org/ar](http://www.labourstart.org/ar)) LabourStart على سبيل المثال، هو بوابة للأخبار والحملات النقابيّة الدوليّة، وتنظّم حملات إلكترونيّة لفائدة النقابات المناضلة. ويمكنكم الاتّصال بها من خلال نقابتكم الدوليّة.

ويمكن أآ تجدوا أكثر من دليل (guide) حول استخدام الإنترنت من قبل الحركات الاجتماعية والأمن الرقمي في شبكة الانترنت. ونحن نذكر بعضها:

• "دليل الأمن الرقمي القانوني" باللغة العربية، وهو خاص بالبلدان العربية على الرابط:

<http://aftegypt.org/wp-content/uploads/2013/04/afte0041.pdf>

• إنشاء صفحات فيسبوك ذات تأثير: دليل لمنظمات المجتمع المدني العربي (باللغة العربية)

<http://bit.ly/smex-fbimpact>

• *Tech Tools for Activism Booklet* (باللغة الانكليزية)

<https://techttoolsforactivism.org/booklet>

## انتهاكات الحقوق النقابية وتوثيقها

في لحظة ما، تدرك الإدارة أنّ الشغال/الشغالة بصدد التنظيم. وفي الشركات ذات الإدارات العدائية، سيكون هذا هو الوقت المناسب لبروز العراقيل. وتوجد العديد من الاستراتيجيات المناهضة للعمل النقابي، من الأكثر عنفاً إلى أكثرها "أناقة". فيمكن من جهة أولى اعتماد استراتيجيات تستهدف الفرد: وتتراوح بين الاجتماع بكل فرد في "جلسة خاصة" والتهديد أو الطرد، وصولاً إلى إفساد العناصر المتميزة نقابياً من الشغالين. كما قد تتخذ، من جهة أخرى، تدابير من شأنها التأثير سلباً على الفريق بأكمله، عن طريق نشر إشاعات مغرضة مثلاً حول النقابة أو ممثليها، أو التهديد بإغلاق المصنع أو نقله إلى مكان آخر، الخ...

في التصديّ لمثل هذه الهجمات، يبقى المبدأ النقابي القديم شديد الفعاليّة: "ما يضرّ بأحدنا، هو ضرر للجميع". كونوا مستعدّين للدّفاع عن الجميع وعن كلّ فرد. لا تتخلّوا عن أيّ شخص.

فهذا المبدأ يساعد على التصديّ لتلك الهجمات والاستعداد لذلك من الناحية النفسيّة، ولكن أيضاً من الناحيتين القانونيّة والسياسيّة. وهذا ما يجعل مرحلة التحضير، من خلال تشكيل فريق يشمل مستشاراً قانونياً وكسب دعم النقابة بكاملها ودعم الحلفاء وتحليل نقاط ضعف صاحب العمل، أمراً على غاية الأهميّة. فهذا ممّا يساعد أيضاً على معرفة التدابير التي اتّخذها صاحب العمل تجاه النشاط النقابي السابق.

فخلال عمليّة "البناء القاعدي"، من المهمّ جدّاً "تلقيح" الشغّالين/الشغّالات ضدّ ما قد يقوم به صاحب العمل لإفشال محاولات الانتظام في نقابة. يبيّنوا للشغّالين/الشغّالات تلك التدابير المحتملة وكيف يمكنهم التصديّ لها. يبيّنوا لهم أنّ سلوكهم سيكون محلّ مراقبة خاصّة حين يصبحون مناضلين/مناضلات، وكيف يمكنهم حماية أنفسهم ضدّ القمع (انظر الفصل 5: القدرة على الإقناع، والوثيقة 8.5).

وفي حالة التعرّض للقمع، فمن الضروري تحديد ذلك بدقّة. فيجب معرفة ما حدث بالضبط وبدقّة مع الحذر من تصديق الشائعات دون تحقّق من الأمر! وتجدون تمرينين حول تحديد الانتهاكات في الوثيقتين 8.6 (تمرين جماعي) و 9.6 (لعب دور).

« CD » 6.8_EX_Violation_ou_non.doc	انتهاك أم لا
« CD » 6.9_EX_Violations_de_droits_jeu-de-roles.doc	انتهاك الحقوق - لعب دور

إنّ توثيق الانتهاكات هو عنصر حاسم آخر من أجل الصمود سواء من الناحية القانونيّة أو الناحية السياسيّة من خلال القيام بحملة عموميّة لفضحها. فلا يكفي أن نعرف، بل يجب أن نكون على استعداد لإثبات ذلك! حاولوا أن تعرفوا بالضبط من فعل، وماذا فعل، ومتى، وأين، وماذا كانت دوافع الفعل، ومن كان شاهداً حال وقوع الحادث، وهل توجد وثائق تثبت روايتنا؟ كما أنّه من المهمّ أيضاً أن نعرف بوجود شيء يمكن لصاحب العمل أن يستخدمه ضدنا!

كما أنّ الدعم النفسي للشغّالين/الشغّالات مهمّ جداً. ولا بدّ من إدراك أنّهم يواجهون رؤساءهم في العمل كلّ يوم، وقد يصعب عليهم تحمّل الضغط النفسي في مكان العمل. لذا، تأكّدوا من أنّهم يشعرون بدعمكم، ولكن أيضاً بدعم زملائهم، وبدعم النقابيين الآخرين.

ويجب أن يتمّ إجراء الحماية القانونيّة في أقرب وقت ممكن.

وتتبع إجراءات الحماية السياسيّة (تدخّل الزعامات النقابيّة، والحلفاء، الإجراءات العموميّة والإعلاميّة، الخ) منطلق الحملة المكثّفة (انظر الفصل 7).

وأخيراً، فمن الأساسي التباحث مع الشغّالين/الشغّالات المستهدفين حول ردود الفعل المحتملة، واستعدادهم للمشاركة في هذه الأعمال، وما يجب عليهم القيام به أو عدم القيام به! فكّروا في عقد اجتماعات معهم لمناقشة مقترحات عمليّة وما الذي يجب فعله من أجل تحقيقها.

## العمل الهش باعتباره انتهاكا للحقوق النقابية

في كل مجتمع تقريبا يواجهنا عدد ملحوظ من العمال\العاملات من ذوي الوضعية الهشة، من متعاقدين وعمال/عاملات وهميين. وهؤلاء العمال والعاملات هم زملاؤنا وينبغي أن تشملهم استراتيجيات الانتساب النقابي، على أن وضعيتهم الهشة كثيرا ما تمنعهم من أن ينخرطوا أو من أن يناضلوا.

هذا الدليل لا يمكنه أن يقدم وصفا متكاملة لهذه المشكلة، غير أننا نريد أن نجتهد في إبراز أهمية إدماج هؤلاء العاملين/العاملات ، وفي تأكيد أن هشاشة العمل انتهاك للحقوق النقابية:

ففي عديد الحالات نجد أن وضعية هؤلاء القانونية تمنعهم من الانخراط في النقابة الأساسية، وأن الاتفاقية الجماعية لا تنطبق عليهم، أي أن وضعيتهم المهنية تمنعهم من التمتع بحقوقهم النقابية..فينبغي أن تركز الحملة من أجل تقنين وضعيتهم على أن هشاشة عملهم تحرمهم من حق أساسي، وأنه لا بدّ من تقنين وضعيتهم حتى يتمكنوا من نيل هذا الحق.

وسعيا إلى أن اكتساب القدرة على الحجاج فإن توثيق وضعية العمال / العاملات من ذوي الوضعية الهشة عمل ضروري للغاية. وتجدر في الوثيقة 6.10 ما ينبغي من دعم لإنجاز هذا الشكل من التوثيق.

قرص مضغوط 6.10 توثيق العمل الهش
حددوا العدد، وضعية الشغل، الوضعية الهشة لعمل العامل/العاملات إن وجدت في المؤسسة التي تعملون على تنظيمها

## إعداد الحملة العمومية والمفاوضات

بعد حصر المناضلين الذين سيشاركون في الحملة، وبعد تحديد موضوعها، وبعد ضمان مساندة أغلب العمال وبعد البحث في الموضوع وتقرير المطالب التي يرنو إليها العمال، تكونون قد قمتم بالاستعدادات اللازمة لتقديم هذه المطالب إلى المشغل..وهذا لا يعني بالضرورة أنه سيستجيب فورا ويحققها، وفي هذه الحالة، وكذلك الشأن في حالة

اتخاذ إجراءات زجرية تجاه العمال/العاملات من نشطاء النقابة، علينا الإعداد لحملة عمومية. سيكون هدف الحملة إقناع المشغل بالدخول في علاقات مع النقابة تكون بناءة وتصطبغ بحسن النية وذلك من أجل العمل، وسنبرهن خلال الحملة أننا مستعدون للحوار، ومستعدون أيضا للنضال إذا لم نحظ نحن وحقوقنا بما نستحق من احترام.

### عناصر هامة في التخطيط لحملة :

أ) وضع إستراتيجية للعلاقات مع صاحب العمل

كي تتمكنوا من التفاوض بنجاح، لا بدّ من دراسة الخصم. ولهذا تكون الأسئلة أثناء إعداد الحملة مهمة: ما هو الوضع الاقتصادي لصاحب العمل؟ من هم الأشخاص الموجودون في الإدارة والذين يمكن لنا أن نتحدث إليهم لنحصل على شريك كفؤ وقادر على أخذ القرارات؟ من يتعاطف مع النقابة؟ ومن يعاديها؟ إنّ المعرفة الجيدة بهذه المسائل ستمكننا من تحديد متى وكيف يمكننا الاتصال بصاحب العمل وإعلامه بتأسيس النقابة الأساسية واقتراح المفاوضات.

وفي المرة الأولى لا نعرض إلا اتفاقا سلميًا (مع إمكانية تقديم هذه المطالب مع استعراض للقوة - وللقدرة على التعبئة)، أما التعبئة الحقيقية فلا تكون إلا عندما يتم رفض الاقتراح أو عند تعرضنا لهجوم.

وأحد المبادئ الضامنة لقوة المفاوضات هو إدراج ممثلي العمال ضمن فريق الانتساب، والآخرين يتم اطلاعهم بانتظام على النتائج المؤقتة - من خلال النشرات أو الاجتماعات بعد كل جولة تفاوض. وهم من يقررون ما إذا كانوا سيقبلون النتيجة - ولكن دور خبراء الاتحاد أن يبينوا لهم مدى استفادتهم منها. وعلى الجميع أن يتأكدوا من أن هذه النتائج تتوافق مع سياسات وقيم الاتحاد.

لا مجال في هذا الكتاب لدرس كامل في التفاوض، غير أنه من المستحسن التدرّب على هذا الأمر قبل دخول المفاوضات لأول مرة، والرّص على أن يكون المفاوضات من ذوي الخبرة.

وتجدون هنا قائمة قصيرة بأهم النقاط في الوثيقة 6.11

**(ب) - خطة عمل من خلال التكتيف**

في كثير من الحالات، نريد أن تبدأ الحملة بحدث يظهر لصاحب العمل قدرتنا على الحشد، حتى قبل أن يكون للحدث صدى عمومي قوي. على سبيل المثال، يمكن أن يكون ذلك باجتماع مع العمال أو إعلان للمطالب أو توقيع العمال لعريضة تُقدم لصاحب العمل مع حدث قوي.

ثم نقترح المفاوضات، فإذا تم رفضها أو اختاروا أن يذهبوا في طريق مسدود، فإننا نطلق في سلسلة من الإجراءات التي تتزايد قوتها وذات طابع تصاعدي - وهذا ما نسميه استراتيجية التكتيف.

لا شك أنه في بعض الحالات يمكن حل هذا الوضع بإضراب عفوي وفوري، لكن الإضراب هو أقوى أسلحتنا، فماذا لو قرر صاحب العمل عدم الانحناء لإضرابنا؟ كما أن العمال ليسوا دائما على استعداد فوري للإضراب، بل ربما لا يكون الإضراب ضروريا. لذلك نفكر في عدد من التحركات المختلفة للتعبيء: شارات حمراء، إضرابات لمدة ساعة، اجتماعات العمال، والعرائض الخ.. وبعد ذلك إذا لم تتم حلحلة الوضعية، لا مهرب من القيام بأنشطة أقوى : تحركات عامة، إمكانية التظاهر أو القيام باجتماعات عامة.. دون نسيان التحركات التي تستهدف علاقات صاحب العمل في مجال الأعمال، وسلسلة مدعمية وصورته لدى العموم و لدى العملاء والمستهلكين والمستثمرين والبنوك وفي المستوى الدولي .

عند تصميم استراتيجية التكتيف فإن إجراء البحث عن ربّ العمل يمكن أن يُعدَّ حسب تومجورافيش Tom Juravich (انظر الفصل 4، أبحاث الشركة) كثير الفائدة .

لا تكنفوا بالبحث في أنشطته التقليدية فهذه الأنشطة يمكن أن تكون قوية جدا، ولكن العديد من أرباب العمل يتوقعون أن يتم بالفعل البحث هناك- ويكونون مستعدين لذلك. فكروا في ما هو خارج المؤسسة في أنشطة خلاقية وغير متوقعة. وكل نشاط لا بد من طرح أسئلة حوله :

• ما الذي يضيفه إلى الضغط على صاحب العمل؟

• هل سيساهم في حشد مساندة العمال ؟

• هل سيساهم في حشد الدعم الشعبي؟

• هل يتفق مع قيم الاتحاد؟

• هل له من مخاطر قانونية أو سياسية؟

وبعد ذلك يتم فرز الأفكار وترتيبها تصاعديا أو تنازليا حسب كثافتها..أَيُّهَا أَكثَرُهَا لِيُونَةُ وَأَيُّهَا أَكثَرُ قَسَاوَةِ؟ وستجدون اقتراحا لتمرين حول هذا الموضوع في الوثيقة 6.12. II. ونماذج من مطبوعات جاهزة تصلح لتخطيط حملة وذلك في الوثائق 6.13 و 6.14

ق.م 6.12 تجميع أفكار حول الحملة
ق.م 6.13 نموذج تخطيط للحملة 1
ق.م 6.14 نموذج تخطيط للحملة 2
« T » مع لجنة التنسيب قوموا بخطة أولية للحملة مع أفكار متعددة حول استراتيجية التكثيف.

(ج) تأطير مطالبكم الخاصة بأسلوب مفهوم لدى العموم

تتطلب معظم الحملات مساندة الجمهور لضمان الفوز. ولشد هذا الجمهور علينا أن نقدم مطالبنا في شكل يتردد صدها عند الناس الذين لا تربطهم بهذه المؤسسة رابط مباشر. ولهذا السبب علينا أن نربط محاور الحملة بالمحاور التي نوقشت على نطاق واسع في الحياة العامة في الوقت الحالي لا بد لنا، بالتالي، ربط الموضوعات من الموضوعات الحملة التي تمت مناقشتها على نطاق واسع في الحياة العامة في الوقت الحالي، أو تقديمها بطريقة مدوية مرتبطة بالقيم الراسخة للجمهور أو مصالحه المباشرة .

على سبيل المثال، إذا كنا نناضل ضد ارتفاع الحرارة داخل مصنع للتغذية، فإن معاناة العمال ربما لا تكفي لوحدها لتعبئة الجمهور. ولكن إذا استطعنا هذا الموضوع ربطا واقعيا بقضية النظافة في مكان العمل، فإنه سيثير على الفور اهتمام جمهور أكبر بكثير.

مثال آخر - مشكلة هشاشة الشغل، وهي مشكلة تم النظر إليها مطولا كما لو كانت مشكلة المجموعات الهامشية وحدها، ولكن منذ نجحت النقابات من تقديمها على أنها مشكلة للمجتمع مع كثير من التبعات الاجتماعية والاقتصادية، فقد أحرزنا على اهتمام أكبر بالانتهاكات المتأتية من أشكال العمالة الهشة.

#### 4) وضع تحالفات والعلاقات بوسائل الإعلام

كما نوقش في الفصل 4، فإنه من المفروض خلال الحملة العمومية إقامة تحالفات وعلاقات بوسائل الإعلام للحملة العامة. إذا لم تقوموا بذلك ففكروا من سيساندم ومن سيسر لكم العلاقات مع هؤلاء الناس ومع المنظمات، ففي الحملات الهامة، لا بد من استثمار الوقت والطاقة، على سبيل المثال في الاتصال بالأشخاص المهمين الذين يمكن استخدام شهرتهم للترويج لقضيتكم .

وبخصوص العمل مع وسائل الإعلام، انظر "التواصل مع وسائل الإعلام" أعلاه في هذا الفصل

#### هـ) العرائض

من أولى خطوات إبراز دعم العمال لكم إلى ربّ العمل وإنفاذ مطالب النقابة يمكن أن يكون بعريضة يمضي عليها كل العمال أو غالبيتهم. وعملية جمع الإمضاءات يمكن أن تكون جزءا من عملية التواصل اليومي مع العمال وتعين على تفسير أهداف الحملة وجعلهم جزءا من الحملة في نفس الوقت، وفي ذلك التزام بالحد الأدنى بالنسبة إلى هؤلاء. وبعدها يتم إمداد ربّ العمل بهذه الإمضاءات عن طريق وفد من العمال وذلك في هدوء تامّ، كما يمكن تسليمها حسب الضرورة. في تحرك جماعيّ مشهود.

وينبغي أن يكون نص العريضة قصيرا ودقيقا، بعيدا عم أساليب الشتم والقذح، كونوا واضحين في ما يتعلق بالرسالة التي تودون إيصالها وفي تقديم مطالبكم.

° اجمعوا الأسماء، الإمضاءات، وإن أمكن علامات تعريف إضافية للعمال مثل المعرف الوحيد لكل عامل.

° فسروا للعمال الهدف من جمع إمضاءاتهم.

° لا تسلموا أبدا عريضة ما لم تكن أغلبية من العمال مساندة لها، فتسليم عريضة أمضت عليها أقلية يمكن أن يكون خطرا على الذين أمضوا عليها، وهذا لا يمكن أن يخدم قضيتكم.

**رصد تطور الحملة والتخطيط للمرحلة القادمة.**

في ختام مرحلة دعم الحملة وإطلاقها، نريد أن نتأكد من إنجاز ما يلي من نتائج:

° تكوين هيئة انتظام وانطلاقها في العمل.

° أن رسالة الحملة تم تشكيلها وأن العمال على اطلاع عليها ومستعدون لدعمها.

° أنه تم التخطيط للحملة العمومية.

° أنه تمت بلورة إستراتيجية للتفاوض.

«المهمة» قبل المرور إلى المرحلة الموالية تثبتوا إن كنتم قد أتمتمت كل المهام المتصلة بهذه المرحلة. وإذا وجدتم أنّ هناك شيئاً ناقصاً فحددوا متى يمكن تدارك هذا النقص وإنجاز العنصر المنقوص.

## 7) تكثيف و فوز

عندما يقتنع العمال بفكرة الانتساب ويكونون على استعداد للقيام بالحملة، فإن تنفيذ المطالب سيكون مطلباً رئيسياً. ومن المفروض أن تكون الاستعدادات للتفاوض قد انتهت قبل ذلك خلال المراحل السابقة. وإن كان رب العمل مستعداً للتفاوض وأبدى استعداده لذلك، فما عليه إلا أن يأتي لملاقاة فسوف ينبثق الحلّ من طاولة المفاوضات. وعادة ما لا يقبل أرباب العمل النقابة الجديدة في البداية أو إنهم سيرفضون مطالبها، وفي هذه الحالة لا بدّ من المرور إلى الحملة لإنجاز هذه المطالب، بما في ذلك الاحتجاجات والتحرّكات النضالية، والعمل مع وسائل الإعلام.. إلخ.. وسيناقش هذا الفصل إستراتيجية حملة مثل هذه وتكتيكها ونفس الأمر بالنسبة ظروف وآليات تنفيذ أيّ اتفاق ممكن الحصول. ومن أجل ذلك كله، لا مناص من الانتباه إلى ضرورة تثبيت النقابة الأساسية الجديدة بعد نهاية حملة الانتظام الأساسية، وضرورة تطوير التكوين النقابي والسياسي للمنتسبين وإدماجهم في الحياة النقابية بصفة عامة.

### التفاوض والحركة النضالية

لتحقيق مطالبنا علينا أن نبحث عن اتفاق مع رب العمل، وفي البدء علينا دائماً أن نقترح قراراً باتفاق متبادل. إما في أول اجتماع تفاوضي أو بشكل مكتوب. وحتى إن لم يتم قبول اقتراحنا في أول اجتماع، فمن المهم أن نحافظ قناة تواصل مع رب العمل على امتداد الحملة وإن كان ذلك بشكل غير رسمي. ولذلك علينا أن نتجنب الاتهامات التي لا أساس لها من الصحة وتوجيه الشتائم إلى رب العمل، وخاصة لكل من حدّدناهم باعتبارهم مراكز قرار حقيقيين. وفي نفس الوقت نحن نعلم بكل وضوح أن كثيراً من مطالبنا. بما في ذلك حتى وجود النقابة الأساسية الجديدة لن تكون محل ترحاب كبير على الفور. وفي هذه الحالة ستعيننا التحركات النضالية لحمل شركائنا في التفاوض على التراجع في قرارهم. وعليه، ينبغي أن تتصف تحركاتنا بـ:

° القدرة على إظهار أن مطالبنا مشروعة ومنصفة.

° القدرة على إقناع رب العمل بتضامن العمال وتصميمهم وعدم تراجعهم إلا إذا استجاب إلى مطالبنا.

° توعيته بأن مشاكله ستزداد إن لم يستجب إلى مطالبنا.

- ° أن نركز على نقاط ضعف رب العمل.
  - ° التنوع في أشكال نضالنا، فأحيانا لا بد من توليفة فيها تكتيكات مختلفة تمكننا من الفوز.
  - ° مراكمة النضالية، فكل تحرك نكون فيه أقوى مما كنا عليه في التحرك السابق.
  - ° كسب إعجاب العمال حتى يكونوا في نهاية كل تحرك متحفزين للتحرك الموالي.
  - ° القدرة على مفاجأة الإدارة.
  - ° أن نكون مفهومين ومهمين بالنسبة للجمهور العريض.
- وللتخطيط لتحركات مثل هذه، نقول إنه علينا:
- ° تحفيز قدرة العمال على إبداع الأفكار.
  - ° "رؤية العالم بعيني القائد"، ما هو الأساسي عنده؟ في هذا علينا أن نكون حركيين.
  - ° معرفة علاقات الأعمال المهمة لصاحب العمل، فمن المحتمل أنه سيكون علينا ألا نكتفي بالتوجه إلى الإدارة وحدها بل إلى شركاء الأعمال، الدولة، البنوك...
  - ° "ملاحقة المال" وهذا عندما نتبين من خلال بحثنا الأولي أن المؤسسة تحقق أرباحا أكثر مما هو معلن. وحينها يكون للإضراب أو غيره من الأشكال النضالية وقع أكبر.
  - ° دراسة التحركات السابقة ضد هذا المشغل : كيف كانت ردود أفعاله؟
  - ° خططوا للتحرك النضالي منذ البداية، فمن المغربي أن نأمل في حل سلمي، ولكن إذا لم نخطط وانتظرنا إلى حين حصول الخلاف فيمكن أن نكون قد فوتنا فرصة ولم يعد الوقت كافيا للاستعداد.

ونريد أن نشير هنا إلى نقطتين إضافيتين ممكنتين لمثل هذه الحملة التوعوية التي تكون فيها التحركات الميدانية مصحوبة بأهداف محددة مرتبطة بأنشطة أخرى لرب العمل (حول هذا المفهوم انظر الفصل 2 والفصل 4) وهما: الحملة العالمية و الحملة " الخاصة بماركة".

## الحملة العالمية

أحد عناصر التكثيف يمكن أن يكون في تدويل الحملة، ولهذا معنى كبير عندما يكون خصمكم شركة متعددة الجنسيات أو مرتبطة بعلاقات خارجية في أعمالها(سياحة، تصدير). اجثوا جيدا عن العلاقات الأجنبية وادخلوا في اتصال مع النقابة العالمية ذات الصلة، و عبر هذه العلاقة اتصلوا بالنقابات في البلد الأم حيث المقر الرئيسي للشركة، أو البلد المستورد لمنتجات الشركة، أو البلد الذي تأتي منه الوفود السياحية..وضعوا في حسابانكم أن هناك صلات تفاوض بين النقابات والشركة على صعيد دولي.

وتدويل الحملة يكون عادة ( إلا في الحالات الاستثنائية) في مرحلة متقدمة من الحملة، فالحملة لا بد أن تتطور أولا في المستوى المحلي ثم تتدرج إلى المستوى الدولي. وعادة ما تتمحور الحملات الدولية على محور انتهاك الحقوق النقابية، والقمع الموجه إلى النقابيين، رفض التفاوض..الخ..

ومن العناصر التي يمكن أن تتضمنها الحملة الدولية القيام بنشاطات في البلد الأصلي للمؤسسة، ورسائل دعم من النقابات الدولية، وإقامة اتصالات بالإدارة العليا للمؤسسة، وإطلاق حملة إلكترونية عبر النقابة العالمية عن طريق موقع "لا بور ستارت" ([www.labourstart.org/fr](http://www.labourstart.org/fr), [www.labourstart.org/ar](http://www.labourstart.org/ar))، وإجراء اتصالات بالمستثمرين والبنوك وشركاء الأعمال للمؤسسة في مستوى عالمي.

## حملة "العلامة التجارية"

وهي حملة مخصصة بالشركات ذات الصورة الطيبة الراسخة عند العموم (وهي شركات تنتج سلعا استهلاكية أو خدمات للمستهلك)، وهي شركات ضعيفة أمام تعرض علاماتها التجارية للانتقاد العمومي، فعندما تفكرون في شعارات أو علامات لحملتكم، فما عليكم إلا أن تنظروا إلى شعارات الشركة وعلامتها التجارية المميزة وفكروا هل

من الممكن استعمال الشعار أو العلامة التجارية المميزة لإدراجها ضمن رسالة توجهها الحملة؟ ناقشوا الأمر مع خبراء قانونيين إذا ما كان هذا الاستعمال يعرضكم للملاحقة (انظر الفصل 6، تطوير رسالة).

### كيفية وضع وتحقيق خطة تحرك نضالية تصاعدية

سبق أن ناقشنا كيف نوّلد ونجمّع أفكارا لهذه التحركات المتنوعة (الفصل 6، إعداد الحملة العمومية والتفاوض). وخلال الحملة يتعلق الأمر بتحريّ إن كانت هذه التحركات مناسبة في هذه اللحظة وقابلة للتنفيذ.

بإمكاننا التمييز بين:

. تحركات في مقر العمل (حمل شارات حمراء، عرائض، اجتماعات عامة...)

. تحركات تدخل الاضطراب على السير العادي للعمل (إضراب فجئي أو إضراب).

. ضغوط خارجية (تتعلق بمختلف علاقات المشغّل في عالم الأعمال).

. ضغوط قانونية أو تنظيمية (نذكر فيها انتهاك القوانين المتصلة بظروف العمل أو غيرها أو نطالب فيها بحماية حقوقنا بشكل قانوني).

. ضغوط المجتمع، وسائل الإعلام، والجمهور العريض ( ضغوط تبدي المساندة والدعم من المجتمع المدني والجمهور، بما يُضرب بصورة ربّ العمل لدى الجمهور العريض عن طريق حركات الاحتجاج المتنوعة ، مثل المظاهرات و الإعتصامات، حفلات المساندة، إمضاء العرائض ورقيا والكترونيا)

ما هي أهداف التحرك؟

لا بد لكل تحرك من هدف واضح؛ إما تحفيز العمال، أو إحداث تأثير ما على ربّ العمل، أو تحفيز فاعلين آخرين يمكن أن يؤثروا على الوضع بما يخدم قضيتنا. كونوا دائما دقيقين فيما يتصل بأثر التحرك الذين تريدون إحداثه على المشغّل؛ كيف يمكن أن توسع الضغط عليه؟

مساندة العمال للتحرك يرتبط بمدى مشاركتهم في الإعداد للتحركات، وإذا لم يكونوا مقتنعين بالتحرك فإن التحرك سيؤول بلا شك إلى الفشل.

ماذا علينا أن نفعل؟ كونوا واضحين فيما يتعلق بشكل تحرككم ومضمونه، هل طبيعة التحرك مناسبة لمستوى التكتيف في التحرك الذي تمنونه؟

من ينبغي أن يشارك؟ هل هؤلاء الناس مستعدون، ومن سيقوم بتحفيظهم وإعدادهم فيما يخص دورهم في التحرك؟ هل نحتاج إلى مساندة مسؤولي النقابة في تحركنا هذا؟ ومساندة الحقوقيين؟ والخبراء؟ والمنظمات الخارجية؟

متى وأين سيكون هذا التحرك؟

ماذا ينبغي أن يتوفر في الإعداد التقني؟ كم ينبغي من وقت لهذا الإعداد؟ ومن سيقوم به؟

كيف سيكون ردّ فعل ربّ العمل؟ ما الذي ننتظره؟ وهل من مخاوف لا بد من توقعها؟

ماذا سيعقب هذه الخطوة؟ (في ما يخص التواصل مع ربّ العمل، ومع وسائل الإعلام، ومع العمال، والتقييم الذاتي)

« T » استكملوا شكل التخطيط للحملة في الفصل 6 (الوثيقة 6.12 أو 6.13) بأنشطة للأسابيع القادمة وبأفكار لتحركات مستقبلية. فكروا في طرق للتأثير تكون مختلفة كما ناقشناها في الفصل 4.

### التخطيط لتحركات عمومية

بقدر ما يكون تخطيطكم للتحرك جيدا يكون لها إمكانية أكبر للنجاح، انتبهوا عند إعداد المحتوى، التقني و الإعلامي وتحفيز المشاركين، قوموا بتقييم تحرككم في نقاط نجاحه وفي الأخطاء المرتكبة فيه.

تجدون قائمة للمراجع حول التخطيط للتحركات في الوثيقة عدد 7

### خلاصة المفاوضات وتنفيذ النتائج

يمكن أن تستمر المفاوضات وقتا طويلا كما يمكن إحراز نتائج في وقت قصير، فهذا يرتبط بالقدرة على التحفيز النقابي، وبتصرف المشغل، وبالظروف الخارجية. فعندما تجدون في طاولة المفاوضات الحل الذي رغبتم في الوصول إليه فهناك خصائص مختلفة لا بدّ من ملاحظتها:

**حدّدوا النتائج بكتابتها؛** فالوثيقة المكتوبة والممضاة من الطرفين هي ما يجعلكم واثقين ان المشغل سيكون مجبرا على تنفيذها.

هل سيقبل العمال بهذا الاتفاق؟ إذا كنتم قد أعلمتموهم دوريا وبانتظام بسير المفاوضات ومشاكلها فإنهم سيكونون في موقف يمكنهم من قياس ما إذا كان الاتفاق جيدا ومرضيا وأفضل ما يمكن الحصول عليه. ولا بدّ من أن يدركوا أنهم إن رفضوه عليهم أن يكتفوا حملتهم.

انه من الأساسي أن تتكثف النقاشات بين أعضاء فريق التنسيق والمناضلين الحركيين ولكن كذلك مع القاعدة النقابية ف المؤسسة، وان لزم الأمر الجئوا إلى التصويت.

**اخبثروا النتيجة جيّدا،** فإذا كانت تعوزكم التجربة اطلبوا من الخبراء النقابيين والقانونيين آراءهم حول نص الاتفاق؛ هل يحتوي على نقاط غامضة، هل فيه مزالق يمكن للمشغل ان يستغلها لفائدته؟ على سبيل المثال هل هناك آجال غير محددة لتنفيذ الاتفاق بكل تفاصيله؟ وهل سيشمل تنفيذه كل العمال المعنيين؟ هل يتحدث بشكل واضح عن الأشياء التي ينبغي على صاحب العمل القيام بها مع تجنب العبارات من نوع "يمكن للمشغل أن... " أو "يقوم المشغل إن أمكن... "

تأكدوا من أنّ الاتفاق ككل يحتوي على إجراءات تحمي المناضلين من التعسف، خاصة إن جاء الاتفاق بعد مواجهات قويّة.

ابعثوا آليات للمراقبة. خاصة إذا ما تعلق الأمر باتفاقيات طويلة المدى أو معقّدة، ابعثوا هيئة أو فريقا يتمثل فيه الطرفان ويكونون مسؤولين عن تطبيق الاتفاقيات.

تجدون قائمة قصيرة لـ "ضمان الفوز" في الوثيقة 7.2

ق.م 7.2\_ ضمان الفوز

## الفوز

. بعد الإعداد الدقيق فإن "البناء القاعدي" الذي خلق من ناحية ثقة قوية بين العمال تجاه الفكرة النقابية، ومن ناحية أخرى عرّف بالمناضلين، وهذا موضوع هام للعمال من أجل حملة توعوية ترنو الى تحفيز شديد، فانكم تذهبون إلى المفاوضات وانتم على قدم المساواة والشعور بالندية مع المشغل، كما أن نتيجة طيبة للمفاوضات تحسّن وضع العمال بشكل واضح.

لكن عملنا لم ينته بعد فأنتم ما زلتم تسعون إلى:

«المهمة»

- مراقبة تنفيذ الاتفاق.
- إعداد المواد (طبع الاتفاق أو مطوية تشرح بنودها) أو تكوين العمال ليطلعوا على حقوقهم الجديدة ويمكن لهم التمتع بها.
- نشر النتائج في النقابة لتكون بمثابة النموذج لحمات تنسيب مستقبلا.

- انشروا الاتفاق على الويب لترسيخ صورة النقابة باعتبارها هيكلًا ناجحًا وقويًا.
- ومن المهم جدًا توجيه الشكر لكل من أعانكم على تحقيق النجاح، وفي المقام الأول العمال والعمالات، وكذلك كل النقابة والمنظمات المتحالفة التي ساندت الحملة.
- شجعوا المناضلين الجدد على الالتزام أكثر بالعمل النقابي بما فيه العمل في النقابة الأساسية وفي مستويات نقابية أخرى.
- أعدّوا تقييم الحملة والعمل المستقبلي للنقابة الأساسية الجديدة بما في ذلك الحملة القادمة.

### مغادرة الحملات غير الناجحة

إذا التزمت بما في هذا الدليل من توصيات فمن المفروض أن تحققوا نتيجة باهرة..على أنه يمكن أن تحيط بكم ظروف غير متوقعة تجعل الفوز مهمة مستحيلة، كأن يكون ردُّ فعل المشغلِّ مبالغًا في العدائية، أو التدخّل القمعيّ لأجهزة الدولة، أو غير ذلك..وعليكم حينها أن تفكروا في فرص الفوز وأنتم ما زلتم في مرحلة الإعداد للحملة وإلى حين البدء في الاتصال بالعمال، ويمكنكم وأنتم ما زلتم في تلك المرحلة أن تفكروا في إلغاء الحملة ببسر شديد.

أما إذا كنتم تفكرون في إلغاء الحملة بعد تلك المرحلة لسبب أو لآخر فإنه المطلوب منكم:

- تأكدوا من أنكم لا تتخلون عن أحد، فأنتم مسؤولون عن الأشخاص الذين قمتم بتحفيزهم.
- ناقشوا مع العمال وخاصة منهم المناضلين إمكانية إيقاف الحملة، فمن المهم أن يتفهموا الدوافع التي تحرككم وأن لا يشعروا بأنهم هم السبب في ذلك أو أن النقابة قد تخلت عنهم.
- إذا كانت حملتكم المقررة عمومية، فكروا في مسالك إعلام الجمهور حول نتائج الحملة، ضعوا على موقعكم الإلكتروني أو على الفيسبوك بلاغا، أو أغلقوا هذه المواقع والصفحات.

● دعوا الباب مفتوحا لتحرك قادم، وابقوا على اتصال بالمناضلين، استمعوا إلى مشاغلهم وما يرددونه عن وضعياتهم في العمل.

● قِيمُوا جيِّدا ما الذي حدث وتساءلوا إن كان من الممكن التحرك بطريقة مختلفة لضمان إحراز فوز؟

### تقييم الحملة وتقوية النقابة الأساسية الجديدة

#### التقييم

من أجل تقدمكم الذاتي ومن أجل تطوير أداء المناضلين الجدد، فإن دراسة نزيهة تتناول السلبي والايجابي في حملتكم لا بدّ أن يتم إنجازها، وستكون مفيدة جدا لكم. فكل من ساهم معكم في الحملة ينبغي أن يكون لهم مكان في هذا التقييم، إما في اجتماعات أو في استجابات.

وبإمكانكم استعمال قائمة مراقبة التطور (الوثيقة عدد 4.7) من هذا الدليل لتجميع الأسئلة الضرورية خلال هذه النقاشات.

يمكن لكم طرح الأسئلة التالية على سبيل المثال ؛

- ما الذي قمنا به بشكل جيد، وما الذي ينبغي علينا تطويره؟
- في كل مرحلة ما هو التكوين الأنسب لمنسق الانتظام، و المسؤولين الآخرين ، وللعمال، وللمناضلين؟
- هل لنا الإمكانيات المناسبة لكل مرحلة (إمكانيات المال والوقت)؟
- هل خططنا لتحركنا في مَتَّسع من الوقت؟
- ما هي المشاكل والعوائق التي وجدناها وكيف يمكن لنا مستقبلا تجنبها أو إيجاد الحلول لها؟

#### تقوية النقابة الأساسية الجديدة

" ما بعد الحملة هو ما قبل الحملة"، فهناك وخاصة بعد حملة صعبة ميل إلى الراحة، البحث عن السلام، والارتياح إلى النجاح..ومن المهم أن نجدد طاقتنا، ولكن دون المبالغة.

حاولوا استعمال الطاقة التي خلفتها فيكم الحملة للانطلاق في التفكير في الحملة الموائية، فإن النقابة إذا استسلمت إلى راحة مطولة فإن مناضليها الملتزمين سيجدون أماكن أخرى يصرفون فيها التزامهم، أما العمال فإنهم يفقدون اهتمامهم.

استغلّوا الوقت بعد نهاية الحملة في؛

- تكوين العمال في مواضيع مخصوصة تمّ تحديدها خلال تقييم الحملة كي يتمكنوا من التصرف بأكثر استقلالية خلال الحملة القادمة.
- خططوا بالاشتراك معهم الحملة القادمة، وحددوا نوعية الدعم الذي ما زالوا يحتاجون إليه وما الذي يمكن لهم القيام به وحدهم، وبحثوا عن المعلومة الضرورية.
- ساندوا بمعية المناضلين الجدد الحملات التي يقوم بها الآخرون ، فهذا مهمّ أن يشعروا بأن التضامن الذي سبق لهم أن تمتعوا به، متبادل.

## فهرس القرص المضغوط

8- قائمة مستندات القرص المضغوط

### 1. المقدمة

1.1. و 2.1 تقديم الدليل.....

- 2. حملات الاشتراك و الانتظام النقابي** .....
- 1.2. مهمات منسقي ومنسقات الانتظام النقابي** .....
- 2.2. يوم المنسق** .....
- 3.2. مقدمة : حملات الانتظام النقابي** .....
- 4.2. تمرين : الانتظام النقابي خطوة خطوة** .....
- 5.2. مراحل الحملات متوفرة بمقياس PPT** .....
- 3. ما قبل الحملة** .....
- 3.1.1. تمرين : تحليل الدائرة في منطقتنا وتحديد الأهداف** .....
- 3.1.2. مقاييس اختيار الهدف** .....
- 3.1.3. معلومات حول منهجية نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات ...**
- 3.1.4. تمرين حول منهجية نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات .....**
- 3.1.5. تمرين فريق الانتظام النقابي** .....
- 3.1.6. اجتماعات فريق الانتظام النقابي** .....
- 4. البحث والتخطيط للحملة** .....
- 1.7. أسئلة للبحث حول المجتمع** .....
- 2.7. قائمة جورافيش ( Juravich ) للبحث التعاضدي** .....
- 3.6. نص اعلامي حول الاستراتيجيات** .....
- 4.6. معلومات حول صلوحيات البطاقات** .....

- 5.6. تمرين حول رسم الخرائط .....
- 7.4. ضبط قائمة حول مدى تقدّم الحملات ..... شكل
- لمخطط الحملة حسب المهمة .....
- 8.4. روزنامة تخطيط الحملات .....
5. وضع الأسس : .....
- 1.7. رسم عيوب الاتصال .....
- 2.7. تصور للمحادثة في سبعة مراحل .....
- 3.6. لعب أدوار : محادثة حول الانتظام النقابي .....
- 4.6. لعب أدوار : تحديد المشاكل .....
- 5.6. منهجية الغضب والأمل والفعل .....
- 6.6. منهجية الانضباط والاكتشاف والمعادلة والرفع .....
- 7.6. تمرين الأسئلة المفتوحة والمغلقة .....
- 9.6. إعلام : التلاحق .....
- وثيقة تقرير المحادثة .....
- 10.6. تقديم الترتيب .....
- 11.6. جدول الترتيب .....
- 12.6. معايير اختيار النشطاء / الناشطات .....
6. تدعيم وانطلاق الحملة العمومية .....

- 1.7. تعريف لجنة النشاط / الناشطات.....
- 2.7. نص حول الاجتماعات الإيجابية .....
- 3.6. تمارين حول الاجتماعات الإيجابية .....
- 4.6. منهجيات تشاركية .....
- 5.6. توصيات للمطويات الفعلية .....
- 6.6. البلاغات الصحفية - دليل .....
- 7.6. ضبط قائمة للندوات الصحفية .....
- 8.6. تمرين حول خروقات القوانين النقاية .....
- 9.6. تمثيل أدوار حول خروقات القوانين النقاية .....
- 10.6. وثائق العمل الوقي.....
- 12.6. قائمة في أهم نقاط التفاوض .....
- تمرين : مجموعة أفكار الحملة .....
- 14.6. استمارة مخطط الحملة 1 .....
- استمارة مخطط الحملة 2 .....
7. التعزيز والفوز .....
- 1.7. ضبط قائمة لترتيب المهام .....
- 2.7. ضبط قائمة لضمان الفوز .....

8. قائمة مستندات القرص المضغوط .....