

دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات الادارة النقاية

المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

1. النقابة : مقاربات تداول لتحديد المفهوم
2. القوى العاملة : مناقشة في مقاربات تحديد المفهوم
3. الوثائق الأساسية للتنظيم النقابي
4. المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابي
5. التنظيم النقابي : مقومات الاستدامة والديمقراطية والاستقلالية
6. التنظيم النقابي والمشاركة
7. عناصر ميثاق قيم والتزام وسلوك المؤسسة النقابية

مقاربة تقديم البرنامج
الهدف: تقديم و توضيح المفاهيم والعناصر الجوهرية للبرنامج من خلال العمل الجماعي ويهدف إلى:

المواد اللازمة :- قصاصات من الورق المقوى، أقلام، ساعة لضبط الوقت
الإجراءات

- 1- تقسيم الفريق إلى مجموعات حسب العدد (مثلاً 20 شخص 4 مجموعات).
- 2- كتابة بعض المصطلحات على قصاصات من الورق.
- 3- توزيع الأوراق على الفريق بحيث يحصل كل فريق على مصطلحات بشكل عشوائي.
- 4- أول مجموعة تعرف المصطلحات تصرخ بشكل جماعي (بنجو).
- 5- إعطاء مدة زمنية لا تزيد عن خمسة دقائق لتطرح كل مجموعة مفهومها للمصطلحات التي عرفتھا أمام المجموعة الكبيرة.

المجموعة	محور او عنصر جوهري في البرنامج	خلاصات عمل المجموعة
1	ماهي النقابة	
2	القوى او الطبقة العاملة	
3	ما هي مجالات العمل الأساسية للنقابة	
4	ماذا تعني الديمقراطية والاستقلالية بالنقابة	
5	ما المقصود بالتنظيم النقابي	
6	ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي النقابي	

دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

1. النقابة : مقاربات لتحديد المفهوم
2. القوى العاملة : مقاربات لتحديد المفهوم
3. الوثائق الأساسية للتنظيم النقابي
4. المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابية
5. التنظيم النقابي : مقومات الاستدامة
والديمقراطية والاستقلالية
6. التنظيم النقابي والمشاركة
7. عناصر ميثاق قيم والتزام وسلوك المؤسسة
النقابية

دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

1. النقابة : مقاربات لتحديد المفهوم
2. القوى العاملة : مقاربات لتحديد المفهوم
3. الوثائق الأساسية للتنظيم النقابي
4. المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابية
5. التنظيم النقابي : مقومات الاستدامة
والديمقراطية والاستقلالية
6. التنظيم النقابي والمشاركة
7. عناصر ميثاق قيم والتزام وسلوك المؤسسة
النقابية

1. النقابة : مقاربات لتحديد المفهوم

تعريف تنظيمي :



النقابة **منظمة دائمة ديمقراطية ومستقلة** تؤسس وتدار من طرف القوى العاملة للتفكير والدفاع عن مصالحهم وتحسين شروط عملهم ورفع مستوى معيشتهم والتأثير في السياسات الاقتصادية والاجتماعية

تعريف قانوني :

هيئة تعمل **بموجب القانون العام** وتتكون من مجموعة من الأشخاص المواطنين ذات المهنة الواحدة أو المهن المتقاربة، وتهدف بشكل أساسي رعاية مصالح أعضائها، سواء أكانت هذه المصالح اقتصادية أم اجتماعية

تعريف اداري : (علم إدارة المؤسسات النقابية) ، القدرة على **تحقيق الاهداف والقيام بالدور والمهمة والوظيفة النقابية** ، و تحقيق مبررات الوجود والشرعية التمثيلية ، لخدمة الأعضاء والدفاع عن مصالحهم وتحقيق العمل اللائق والكرامة لهم في بيئة العمل والمجتمع،

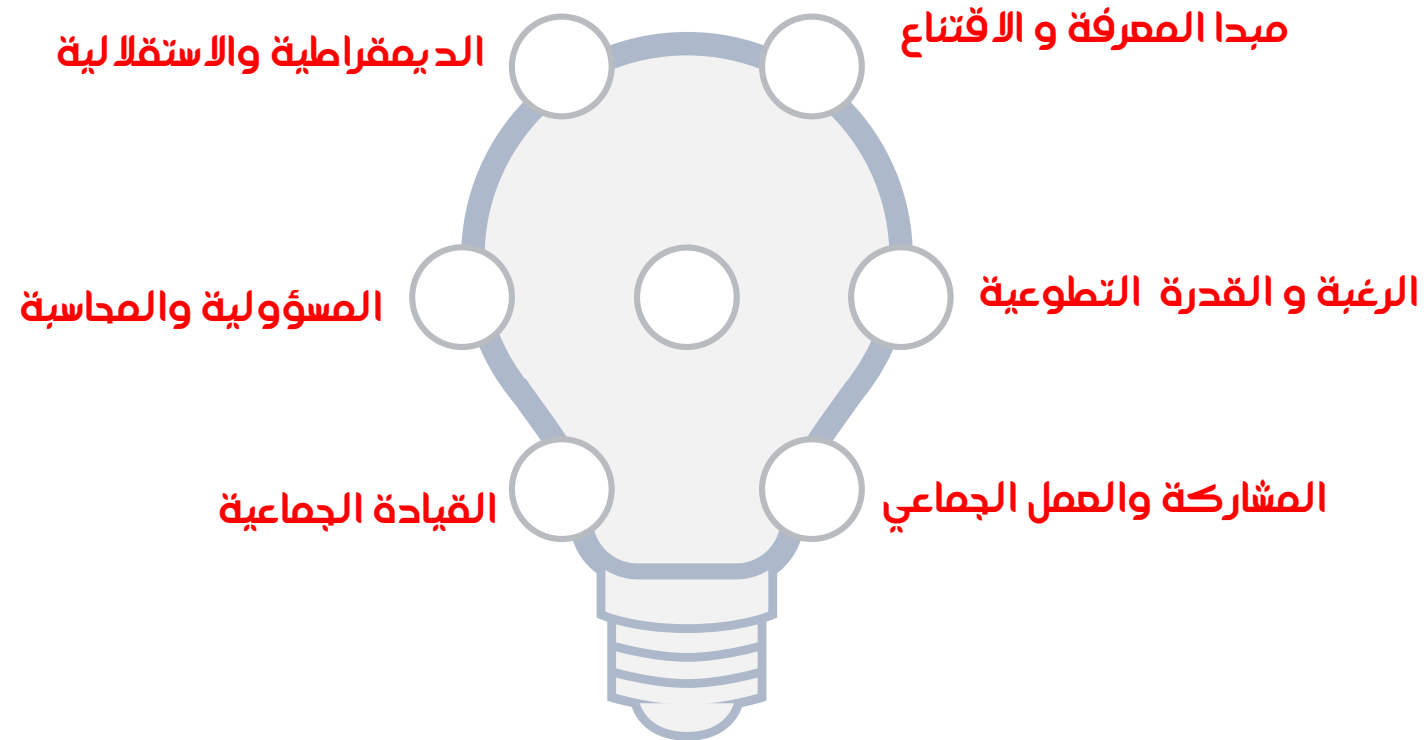


تعريف اجتماعي :

النقابة هي **ذات منظمة من القوى العاملة** على مستوى المنشأة او القطاع أو على المستوى القطري أو الإقليمي أو الدولي كاتحاد نقابي وهي في نفس الوق أداة لإدارة الصراع الاجتماعي في بعدة الاقتصادي والسياسي بين مصالح العمل والعمال ومصالح المال والراسمال



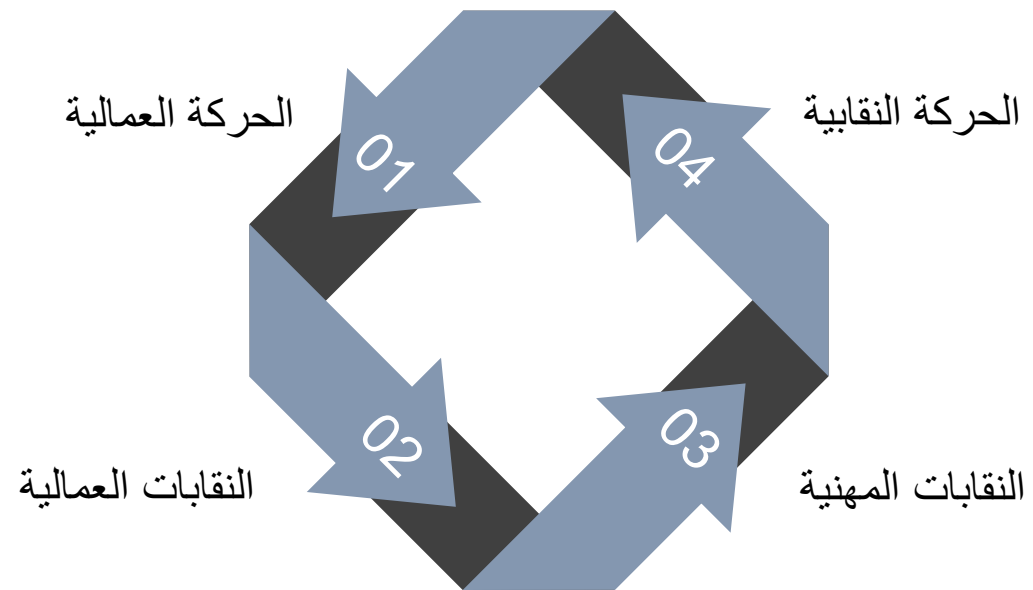
عناصر بناء تعريف للتنظيم النقابي



دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

1. النقابة : مقاربات لتحديد المفهوم
2. القوى العاملة : مقاربات لتحديد المفهوم
3. الوثائق الأساسية للتنظيم النقابي
4. المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابية
5. التنظيم النقابي : مقومات الاستدامة
والديمقراطية والاستقلالية
6. التنظيم النقابي والمشاركة
7. عناصر ميثاق قيم والتزام وسلوك المؤسسة
النقابية



2 . القوى العاملة : مقاربات لتحديد المفهوم

- أفراد يؤدون عمل منتج لقاء اجر عند صاحب عمل وتحت سلطته
- مستخدمون لدى الغير و لا يستخدمون أجداً
- انهم لا يعملون لحسابهم الخاص
- تشمل كلمة عمال جميع العاملين مقابل اجر، اكانوا عمالاً يدويين، أو موظفين أو مستخدمي مكاتب ومجلات تجارية او غير ذلك

سؤال : هل النقابات تنظم حصرا العمالة القائمة فقاما على تلقي الاجر (العلاقة الاجرية)

سؤال : خلال 10 سنوات الأخيرة ما هي عناصر التغير الحاصلة في مكونات العمالة

سؤال : ما موقع التنظيم النقابي من الفئات العمالية التالية

- المهنة والحرف والعمل للحساب الخاص

- العمالة بالاقتصاد الرقمي

- العمالة بالاقتصاد الغير المنظم

سؤال : ما موقف النقابة من

- المعطلون عن العمل

- الطلبة و التلاميذ

مقتضيات جوهرية و عامة لتأسيس النقابات

- تعاطي لمهنة محددة أو مهنا مترابطة او متجانسة
- الغاية الرئيسية للنقابة هي الدفاع عن مصالح أعضائها المهنية في بعدها الاجتماعي والاقتصادي والسياسي .
- المنتدبون بإدارة النقابة وتسيير شؤونها، حاملين لجنسية البلد او أجنب حاملين لبطاقة العمل والإقامة ومتمتعين بكل حقوقهم المدنية والسياسية.
- المكلفون بإدارة النقابة وتسيير شؤونها 16 و 18 كاملة من العمر.

مقتضيات شكلية وعامة لتأسيس النقابات:

- إيداع النظام الأساسي ووثائق المنظمة النقابية لدى الجهات المختصة.
- تبدأ فكرة تأسيس النقابات بتداول أفكار حول قطاع منطرق مجموعة اشخاص
- اجتماعات المجموعة و الدعوة لعقد اجتماع تشاوري موسع مناقشة الطروحات بشكل جماعي. وحول الأفراد والقطاعات الصالحة لهذا الغرض وبحث جدوى التأسيس النقابة.
- الدعوة لعقد مؤتمر تحضيري (جمع عام) (او تشكيل اللجنة التحضيرية) يتم مناقشة الترتيبات والآليات سواء على صعيد الاتصالات وإعداد وإقرار الوثائق المطلوبة 1 التقارير والدراسات = السياسة العامة للنقابة 2 القانون الأساسي او دستور المنظمة واللائحة او النظام الداخلي 3 برنامج العمل لفترة الولاية بعد المؤتمر التأسيسي
- انعقاد المؤتمر التأسيسي ويركز على الجمعية العمومية التأسيسية او المجلس الوطني - إعلان تأسيس النقابة وإقرار الدستور واللائحة الداخلية وانتخاب الهيئات المختلفة للنقابة،
- إشهار المنظمة بوضع ملفها في الوقت المحدد لدى الجهات المعنية للاعتراف القانوني بوجودها وحصولها على الشخصية الاعتبارية. (النظام الأساسي + أعضاء مجلس الإدارة، ومكتبها التنفيذي

الهيكلية النقابية اتحاد كونفدرالي او اتحاد فيدرالي ؟ النظام النقابي اجادي او تعددي ؟ نقاش جماعي مفتوح في الجلسة العامة

1. الهيكلية النقابية اتحاد كونفدرالي او اتحاد فيدرالي ؟

1. اتحاد كونفدرالي = الديمقراطية المركزية = كل التنظيمات النقابية مهيكلية ديمقراطيا وملتزمة ومنخرطة عضويا في السياسة العامة والتنظيمية والتقريرية والتنفيذية للاتحاد الكونفدرالي
2. اتحاد فيدرالي = الديمقراطية التشاورية = كل التنظيمات النقابية مهيكلية ديمقراطيا ومشاركة كمضو في السياسة العامة للاتحاد الكونفدرالي وفق قراراتها التنظيمية والتقريرية والتنفيذية كتنظيم نقابي عضو في الفدرالية

2. النظام النقابي اجادي او تعددي (الوحدة او التعددية النقابية) ؟

1. اتحاد نقابي واحد (الوحدة النقابية) على المستوى البلد والقطاع والتراب والمنشأة (هرم نقابي واحد) = الوحدة النقابية = تنظيم نقابي واحد = رفض التعددية = تشتت القوى العاملة (بلدان بها قوانين تمنع التعدد النقابي للمهنة او الصناعة او القطاع الواحد = معادلة وحدة الميول والرغبة ورفض كل اختلاف = التعددية فلا يتفق مع الاعتراف للنقابة بصفة تمثيل المهنة ، وبدور في تنظيمها والاشتراك في إدارة مصالح عامة، وفي إعداد الاتفاقات الجماعية التي يمكن امتدادها على جميع أفراد المهنة في قطاع معين، فالتعددية تؤدي إلى توسع النقابات في أهدافها المهنية،
2. اتحادات نقابية متعددة (التعدد النقابي) على المستوى البلد والقطاع والتراب والمنشأة تقوم على فكرة الحرية الاختيارية في التأسيس والانتساب = المشروعية التعددية تقوم على مشروعية الأكثر تمثيلية في الحوار والاتفاق وطنيا وقطاعيا وترايبا وعلى مستوى المنشأة

لجنة الخبراء في تطبيق الاتفاقيات والتوصيات التابعة لمنظمة العمل الدولية، في معرض نقاشها للاتفاقية الدولية رقم 87 بشأن الحرية النقابية وحماية حق التنظيم ، كانت قد أفادت أنها لا تنحاز إلى مبدأ الوحدة النقابية ولا إلى مبدأ التعددية النقابية. فوحدة النقابات وتعددتها ترتبط بالحرية النقابية، فالحرية النقابية تتيح إمكانية تعدد النقابات في المهنة أو الصناعة الواحدة ويترتب على الاعتراف لمجموع العمال بالحرية النقابية حق كل مجموعة منهم في تكوين النقابة التي يريدونها ، حتى لو كان هناك نقابات أخرى لنفس المهنة أو الصناعة أو القطاع الواحد أو البلد الواحد

• الصفة التمثيلية للنقابة:

• إن المهمة الطبيعية للنقابات هي تمثيل العمال، وممارسة صلاحياتها بما فيها المفاوضات الاجتماعية. ويرجع للسلطة للسلطات العمومية تحديد معايير التمثيلية من جهة والامتيازات المرتبطة بصفتها التمثيلية.

• دول أحادية التمثيل (نقابة واحدة)،

• دول تعددية النقابية، يطرح سؤال التمثيلية؟

• معايير تقدير التمثيلية على:

- الأقدمية

- القدرة التنسائية في النقابة (تمثيلية كمية)

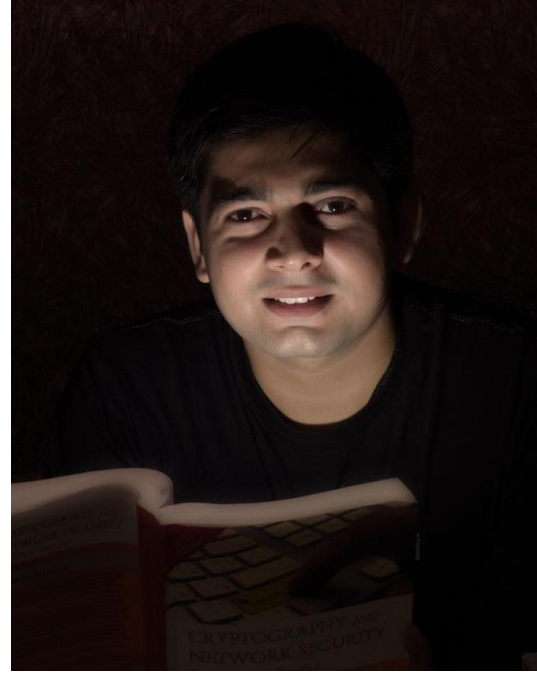
- قدرة تعاقدية على تمثيل العمال دفاعا عن مصالحهم (تمثيلية نوعية)

- في المغرب: تعددية نقابية: بناء على نتائج الانتخابات المهنية

- النتائج القانونية المترتبة عن التمثيلية:

- ✓ مركزيا: التمثيل المؤسسي، وصفة المجاور للدولة؛

✓ صفة المجاور داخل المقاول أو داخل القطاع.



دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

1. النقابة : مقاربات لتحديد المفهوم
2. القوى العاملة : مقاربات لتحديد المفهوم
3. الرؤية المهمة القيم النقابية
4. الوثائق الأساسية للتنظيم النقابي
5. المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابي
6. التنظيم النقابي : مقومات الاستدامة
والديمقراطية والاستقلالية
7. التنظيم النقابي والمشاركة
8. عناصر ميثاق قيم والتزام وسلوك المؤسسة
النقابية

الرؤية المؤسسة للتخطيط النقابي

تجسد الرؤية الأهداف التي تهدف إليها المنظمة - وتساهم في تشكيل الاستراتيجية بشكل مباشر
... تعبر عن **الهدف الأمثل** للمنظمة

... تصف **التغيير الواضح والملهم الطويل الأجل** الناتج عن عملك

... تصف صورة **لمستقبل مثالي** تسعى المنظمة إلى تحقيقه

... تصف ما سيحدث للعالم أو بلد أو منطقة أو مجتمع أو مشكلة محددة في **مستقبل بعيد في حالة تحقيق المنظمة غير الحكومية غرضها**

الخطوات لوضع الرؤية

1. **الخطوة الأولى:** حدد المشاكل الرئيسية التي تريد معالجتها
2. **الخطوة الثانية:** تخيل حالة مثالية في المستقبل (المشكلة قد تم حلها)
3. **الخطوة الثالثة:** صف الحالة المثالية في كلمات / عبارات
4. **الخطوة الرابعة:** ضع بيان الرؤية



Save the Children.

"تتمثل رؤيتنا في عالم يتمتع فيه كل طفل بالحق في الحياة والحماية والتنمية والمشاركة"



"تتمثل رؤية منظمة العفو الدولية في عالم يتمتع فيه كل شخص بجميع حقوق الإنسان المنصوص عليها في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وغيرها من الصكوك الدولية لحقوق الإنسان"

01

02

03

الرؤية

02 المبادئ

03 القيم

المهمة المؤسسة للتّظيم النقابي

... هي بيان مركز ومكثف لغرض المنظمة؛ تعبير مباشر عن "سبب وجودها"

... تحدد كيفية الوصول إلى الرؤية

... تحدد طبيعة الأنشطة والتوجهات التي تساهم في الوصول إلى الرؤية

01

هناك 3 عناصر محورية لبيان المهمة

فؤيتنا من؟ ماذا؟ أين؟
عملنا ماذا نعمل؟
التأثير ماذا تريد أن تحقق؟ (التغييرات للأفضل)

02

الخطوات لوضع بيان المهمة

1. الخطوة الأولى: حدد المستفيدين من عملك
2. الخطوة الثانية: صف ما تريد أن تحقق على المدى البعيد
3. الخطوة الثالثة: اشرح كيف تريد أن تحقق أهدافك الطويلة الأمد
4. الخطوة الرابعة: اكتب بيان المهمة بناء على الخطوات السابقة

03

تعمل NCADA على تقليل و منع الأضرار الناجمة عن تعاطي الكحول والمخدرات الأخرى من خلال التعليم والتدخل والمناصرة.

التخفيف من المعاناة والفقر والقهر من خلال مساعدة الناس على بناء مجتمعات آمنة ومنتجة وعادلة.

"لإيجاد حلول مستدامة للفقر والجوع والظلم الاجتماعي"



القيم المؤسسة للتنظيم النقابي

القيم الأساسية ...

- ... تشكل قواعد السلوك الداخلية توجه تفاعلات المنظمة مع الجهات المعنية الخارجية ... توجه إجراءات العمل
- ... تتماشى مع الرؤية والمهمة تتأثر بمجال عمل المنظمة وموقعها الجغرافي

01

القيم الأساسية ليست ...

- ... استراتيجيات الأعمال ... نقاط قوة المنظمة ... الممارسات التشغيلية
- ... متغيرة مع تغيير الإدارة أو تغييرات السوق رغبات المنظمة

02

يجب أن تكون القيم الأساسية حاضرة ومرئية في كل أشكال الممارسة النقابية !

المساءلة
الاعتراف وتولي المسؤولية عن الإجراءات والقرارات

العمل الجماعي والتعاون
وضع احتياجات المجموعة فوق الكاسب الشخصية

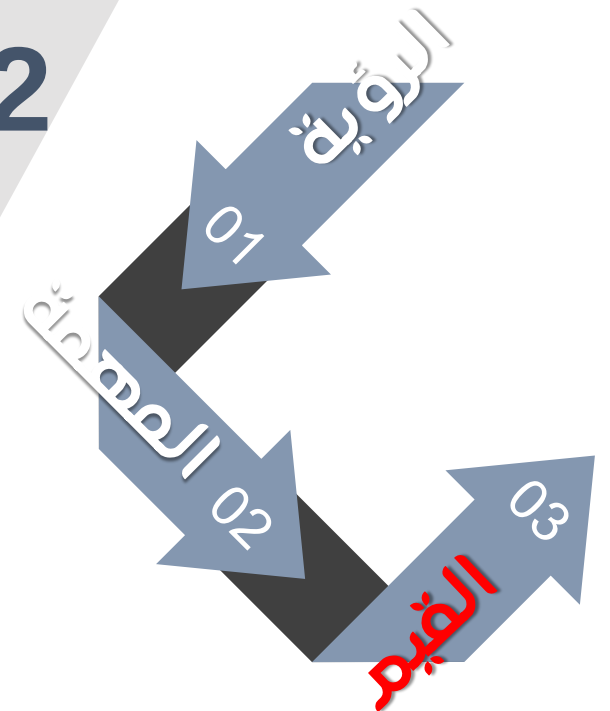
التنوع
لفهم وتقديم وخدمة مجتمعنا بشكل أفضل

الاحترام
اعتبار الإنسان جدير بالاحترام

النزاهة
الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمعنوية

الإدارة
الإدارة الواعية والمسؤولة للأمور التي يتم وضعها في رعايتنا

03



القيم المؤسسة للتنظيم النقابي

الديمقراطية : ديمقراطية

الدولة والمجتمع + التنظيم
الديمقراطي الكونفدرالي

01

الاستقلالية : عن سلطة الدولة

والحكومة عن سلطة المال والاعمال
عن سلطة المجتمع السياسي

02

المواطنة : الديمقراطية التشاركية

مصلحة المواطنين في قلب مصلحة
المهنيين

03

العقلانية : الفكر العقلاني

الحدائي صياغة بدائل تقديمية
الرؤية التنظيم البرنامج الميداني

04

الوحدة : المجموعة النقابية المتضامنة

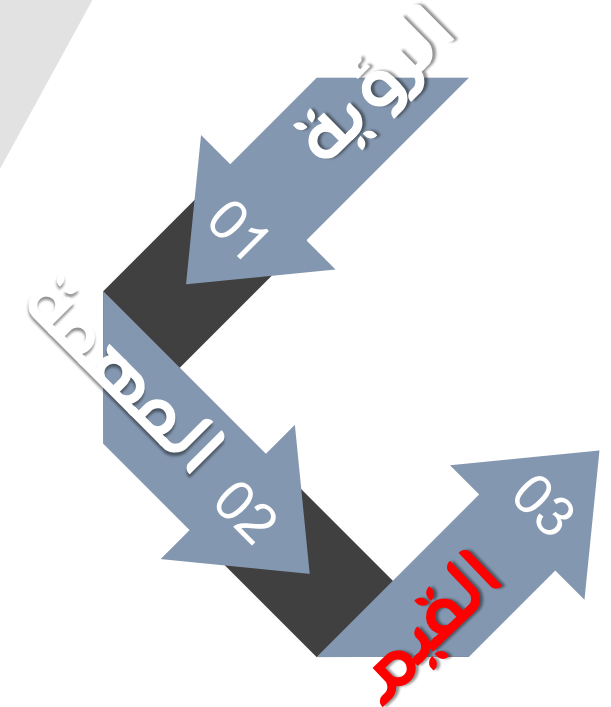
التقائية وتكامل وبناء التحالفات
والشبكات وتقاسم الاهداف العضوي

05

التضامن : اعتبار القيم

والحقوق الإنسانية أساس
التضامن

06



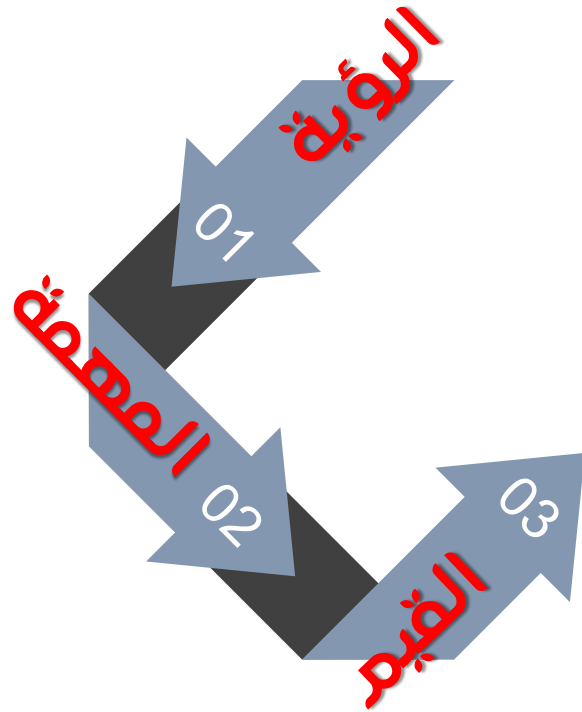


دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي
المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

عمل مجموعات 1

عمل مجموعات : صياغة مكثفة للرؤية والمهمة والقيم النفاية



المجموعة	الرؤية النفاية	المهمة النفاية	القيم النفاية	ما أهمية هذه العناصر في تقديرك
1				
2				
3				

دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

1. النقابة : مقاربات لتحديد المفهوم
2. القوى العاملة : مقاربات لتحديد المفهوم
3. الرؤية المهمة القيم النقابية
4. الوثائق الأساسية للتنظيم النقابي
5. المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابي
6. التنظيم النقابي : مقومات الاستدامة
والديمقراطية والاستقلالية
7. التنظيم النقابي والمشاركة
8. عناصر ميثاق قيم والتزام وسلوك المؤسسة
النقابية

3 . الوثائق الأساسية للتنظيم النقابي

4

01

الرؤية أو التصور أو التحليل أو التقرير النقابي العام وتوجهاته الاستراتيجية على المستوى الوطني والإقليمي والدولي

التفكير : في النماذج المرجعية الفكرية لمواجهة أو لحل مشكلة

التنظير : بناء مقاربات نقدية للنماذج المرجعية بالعلاقة مع الواقع

التفكير
-
والتنظير

التقدير : اختيار نموذج فكري محدد واعتماده لإعادة بناء الواقع

التعبير : تطوير القدرات المادية الخطابية والتواصلية والاقناعية

التقدير
-
والتعبير

02

البنية التنظيمية أو الهيكلية وتدبير المؤسسة النقابية والعلاقات بين المنتسبين والمناصرين والنشطاء

التدبير : منظومة القيم والمبادئ والرسالة للدولة - المجتمع - حزب - نقابة - جمعية

التسيير : البنية التنظيمية والهيكل وممارق تشكلها وتشريعاتها ومواردها وبرامجها الميدانية

التدبير
-
التسيير

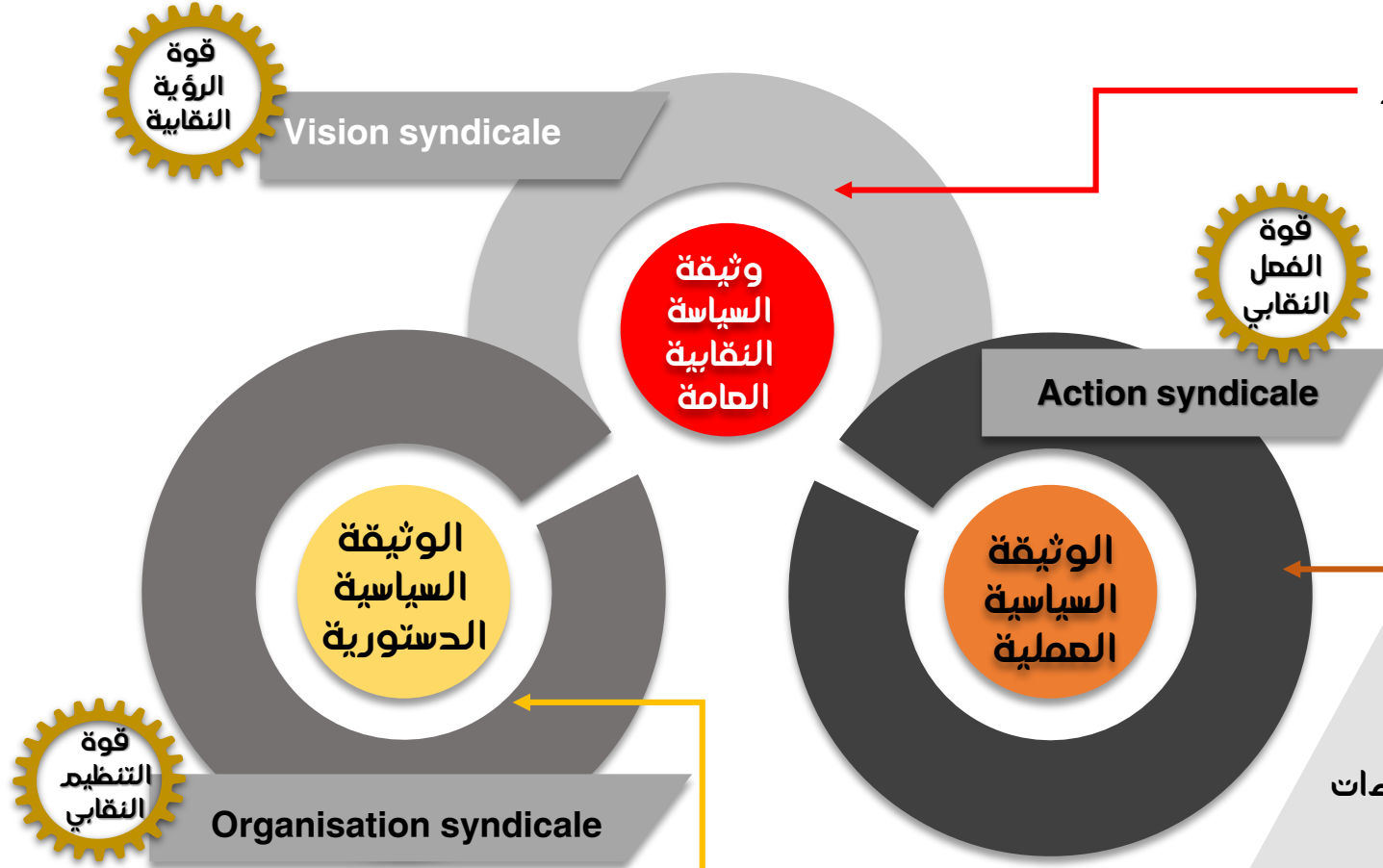
03

وثيقة البرنامج العملي أو المهام أو الإجراءات المحددة زمنياً أو مجالياً أو قطاعياً

الوثائق الأساسية للتنظيم النقابي

01

الرؤية أو التصور أو التحليل أو التقرير النقابي العام
وتوجهاته الاستراتيجية على المستوى الوطني
والإقليمي والدولي



02

البنية التنظيمية أو الهيكلية وتدبير المؤسسة
النقابية والعلاقات بين المنتسبين والمناصرين
والنشطاء

03

وثيقة البرنامج العملي أو المهام أو الإجراءات
المحددة زمنياً أو مجالياً أو قطاعياً

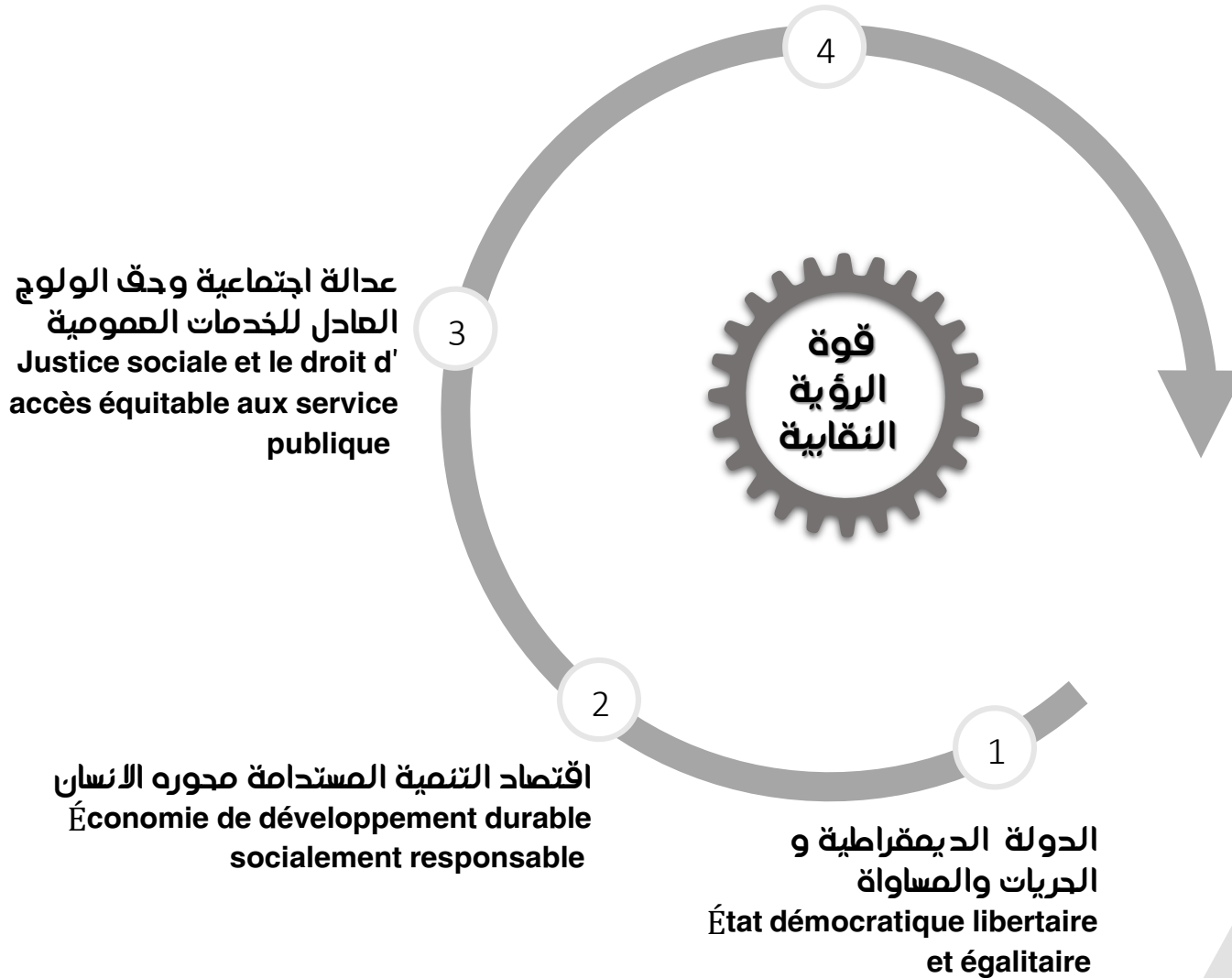
دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

1. النقابة : مقاربات لتحديد المفهوم
2. القوى العاملة : مقاربات لتحديد المفهوم
3. الرؤية المهمة القيم النقابية
4. الوثائق الأساسية للتنظيم النقابي
5. المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابي
6. التنظيم النقابي : مقومات الاستدامة
والديمقراطية والاستقلالية
7. التنظيم النقابي والمشاركة
8. عناصر ميثاق قيم والتزام وسلوك المؤسسة
النقابية

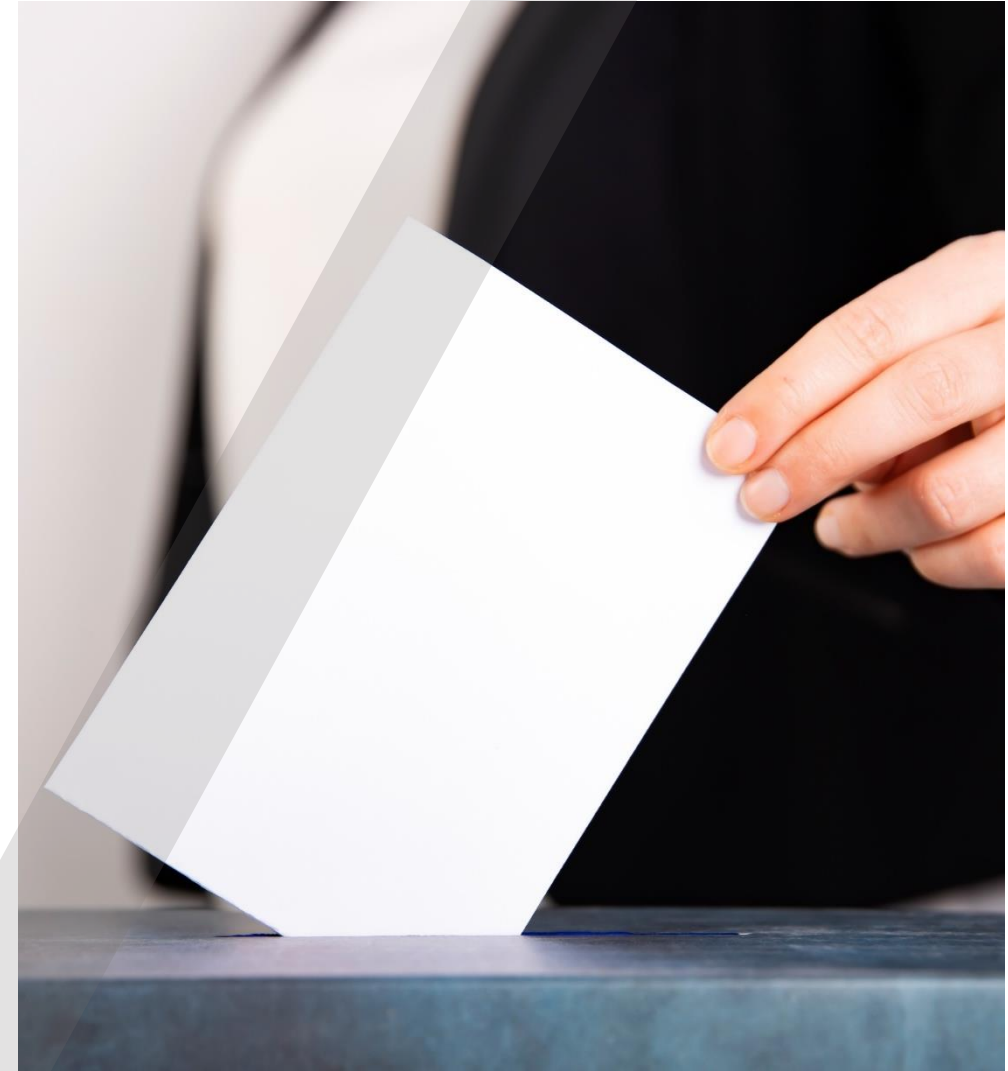
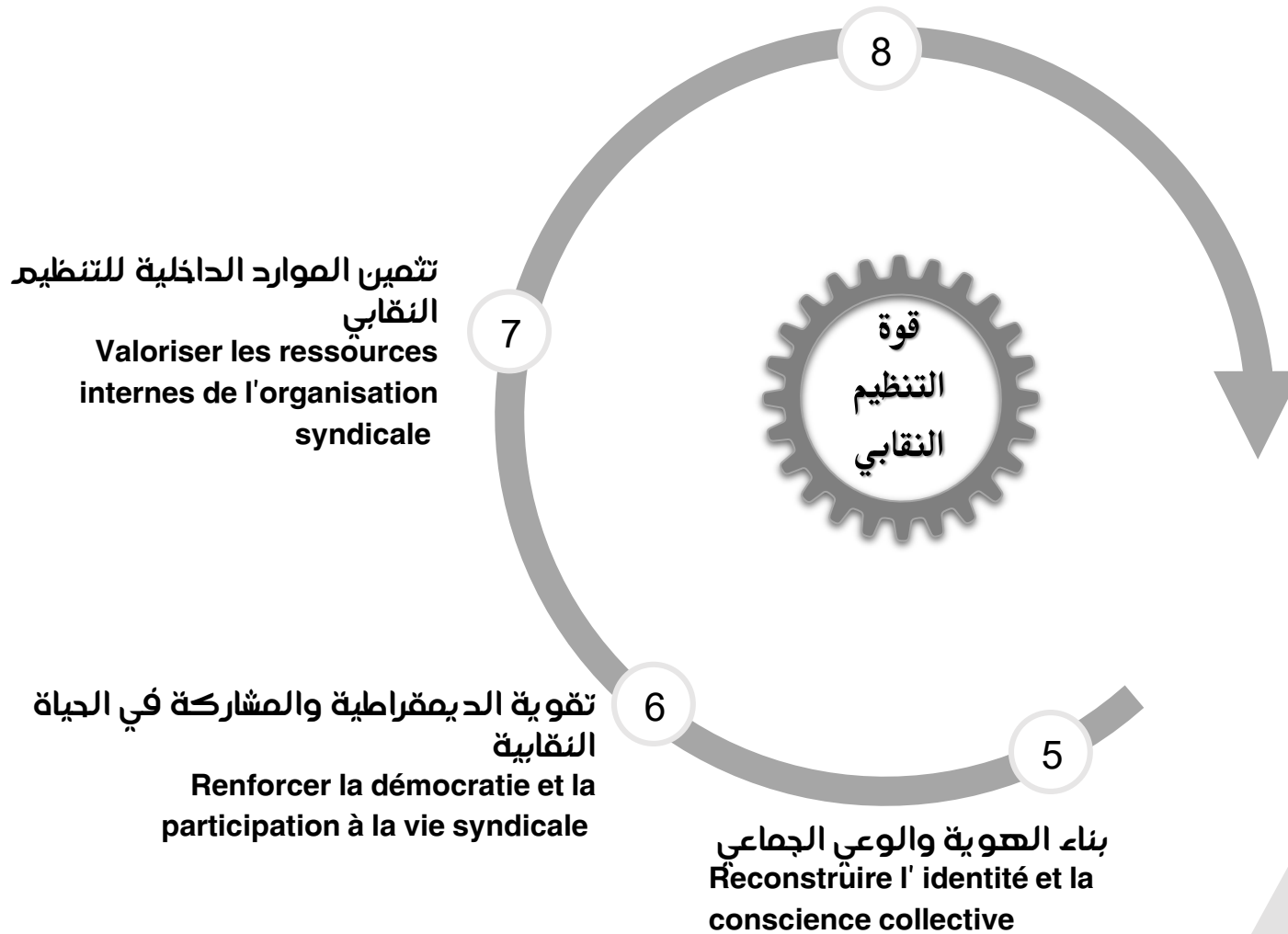
المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابية

الحق في العمل اللائق للجميع بمرتكزاته الأربعة
Les 4 droits fondamentaux de travail décents
pour tous et toutes



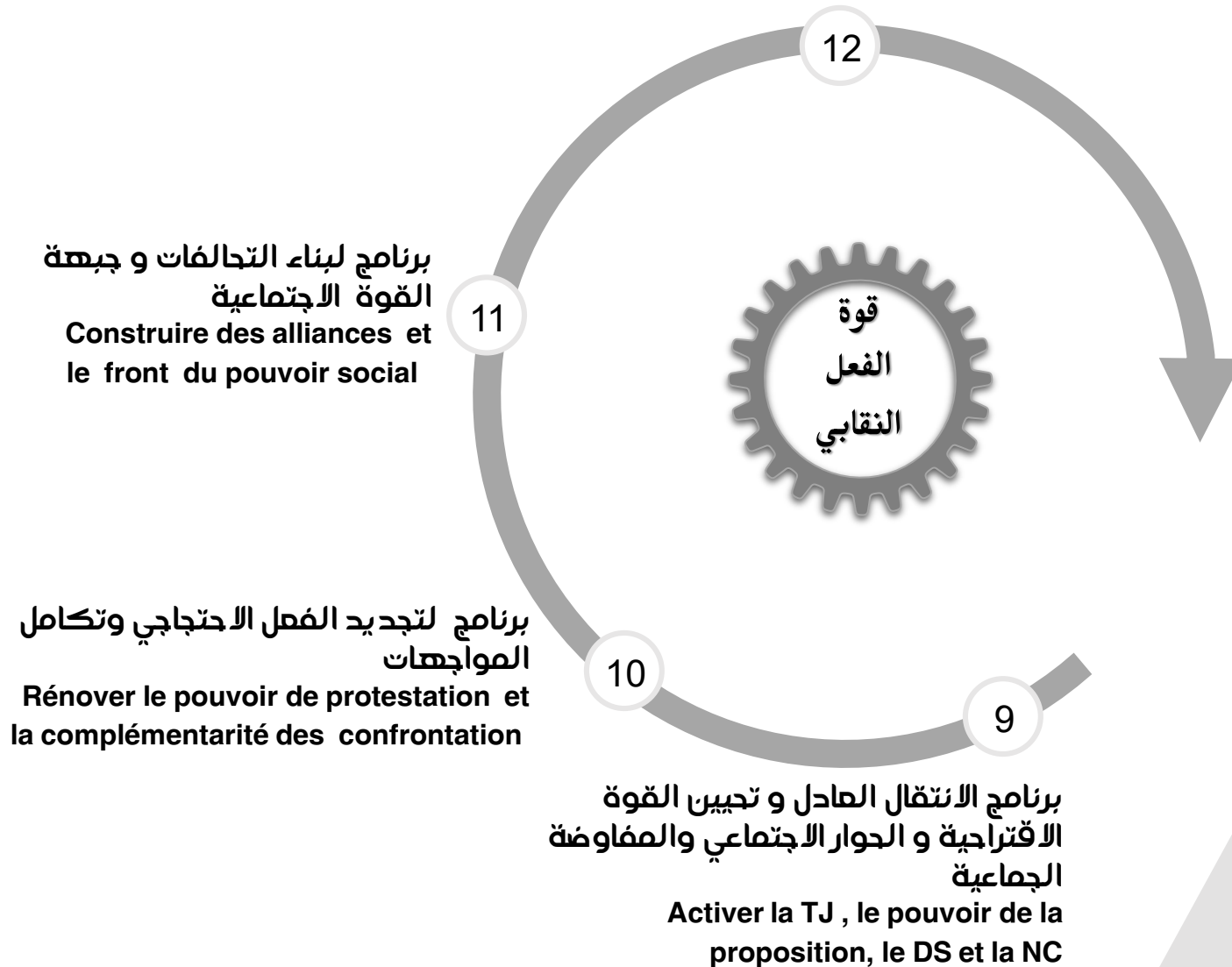
المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابية

تقوية الانتماء تنظيم غير المنظمين
Renforcer l' adhesion et Organiser les inorganisés

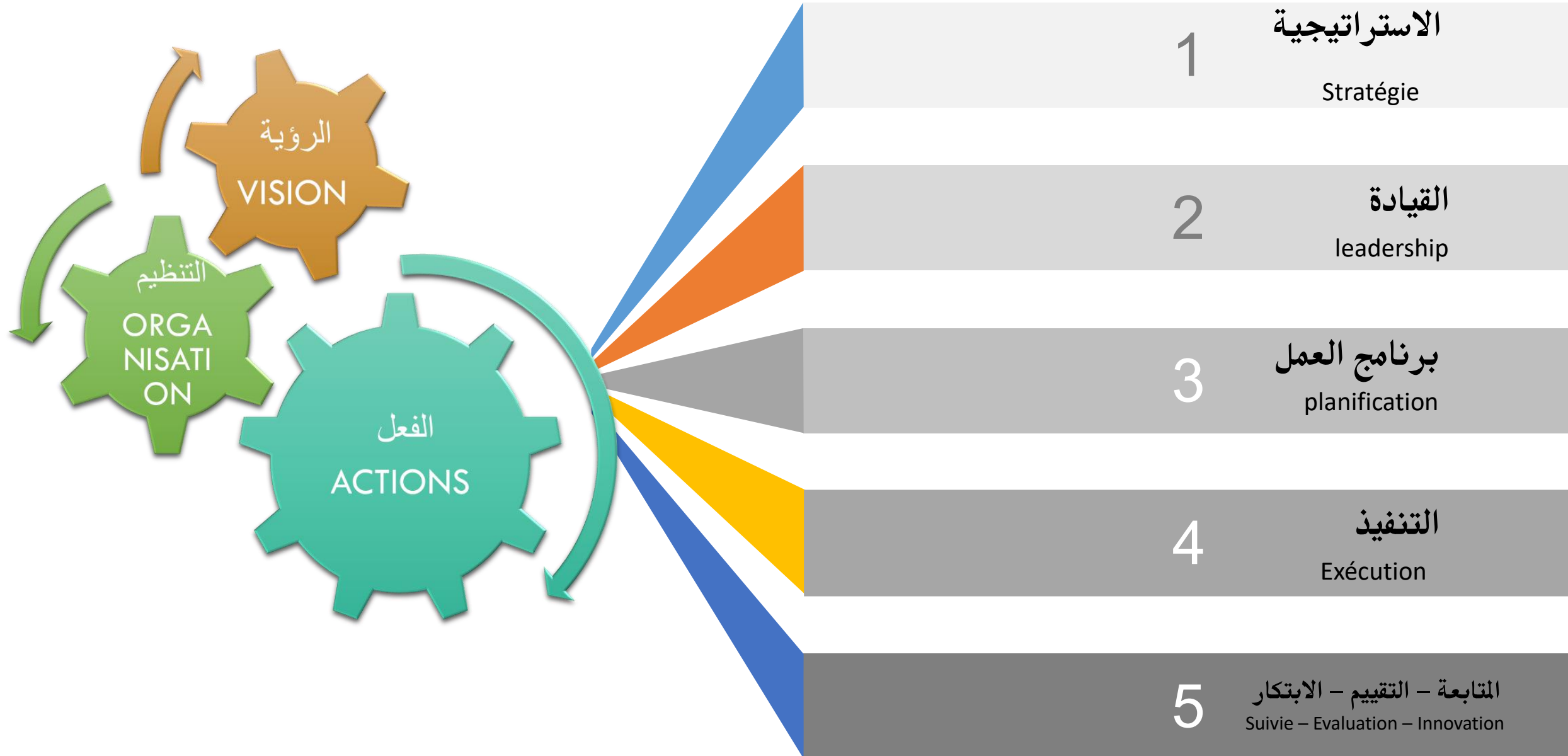


المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابية

برنامج لتقريب وعولمة التضامن النقابي بين وطني
Rapprocher et internationaliser la solidarité syndicale



المهارات الأساسية لقيادة التنظيم النقابي





دليل 3

مرتكزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي
المحور الأول : مقدمات في مركّزات التنظيم النقابي

عمل مجموعات 2

من بين المجالات الاستراتيجية للعمل النقابي في كل محور (الرؤية - التنظيم - الفعل) ما هو المجال الأكثر أولوية خلال السنتين المقبلتين

المجموعة	المحور الاستراتيجي	مجالات العمل الاستراتيجية	اختر واحد من الأربعة	لمدا له أهمية قصوى خلال السنتين المقبلتين
1	قوة الرؤية النقابية	1. الدولة الديمقراطية و الحريات والمساواة 2. اقتصاد التنمية المستدامة محوره الانسان 3. عدالة اجتماعية وحق الولوج العادل للخدمات العمومية 4. الحق في العمل اللائق للجميع بمرتكزاته الأربعة		
2	قوة التنظيم النقابي	1. بناء الهوية والوعي الجماعي 2. تقوية الديمقراطية والمشاركة في الحياة النقابية 3. تثمين الموارد الداخلية للتنظيم النقابي 4. تقوية الانتساب تنظيم غير المنظمين		
3	قوة الفعل النقابي	1. برنامج الانتقال العادل و تحيين القوة الاقتراحية و الحوار الاجتماعي والمفاوضة الجماعية 2. برنامج لتجديد الفعل الاحتجاجي وتكامل المواجهات 3. برنامج لبناء التحالفات و جبهة القوة الاجتماعية 4. برنامج لتقريب وعولمة التضامن النقابي بين وطني		

دليل 3

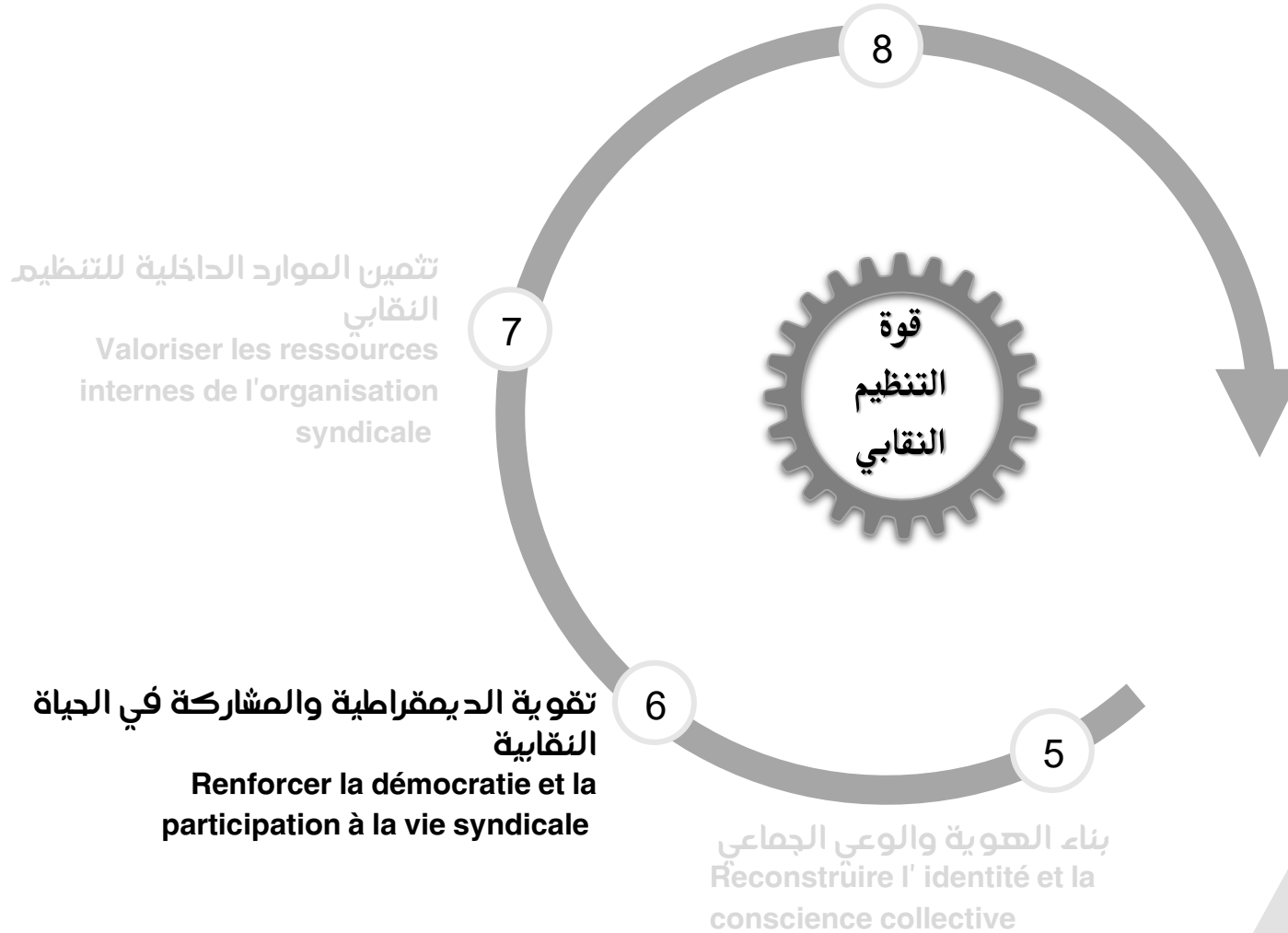
مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

1. النقابة : مقاربات لتحديد المفهوم
2. القوى العاملة : مقاربات لتحديد المفهوم
3. الرؤية المهمة القيم النقابية
4. الوثائق الأساسية للتنظيم النقابي
5. المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابي
6. التنظيم النقابي : مقومات الاستدامة والديمقراطية والاستقلالية
7. التنظيم النقابي والمشاركة
8. عناصر ميثاق قيم والتزام وسلوك المؤسسة النقابية

المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابية

تقوية الانتساب تنظيم غير المنظمين

Renforcer l'adhésion et Organiser les inorganisés



التنظيم النقابي : مقومات الاستدامة والديمقراطية والاستقلالية

تقوية الديمقراطية والمشاركة في الحياة
النقابية

Renforcer la démocratie et la
participation à la vie syndicale



النقابة : منظمة واعية متضامنة وقوية جماعيا

- يمكن لمجموعة من العمال بوحدة او عدة وحدات أن يؤلفوا لجاناً مؤقتة، او تنظيم نقابي لتمثيلهم لتحسين الأجور او ظروف عملهم او لعرض مطالب
- ما يميز **المشكلات التحديات التي تواجه العمال** في وحدة او عدة وحدات او قطاع او على المستوى الوطني او الإقليمي او العالمي **مشتركة** و تتطلب في أغلب الأحيان تحركات **منظمة** و **موحدة ومتضامنة** لتعديل **ميزان القوة بين قوة العمل والعمال وقوة المال والأعمال**

• الانتقال من شيء موجود الى

جوهر الوجود النقابي

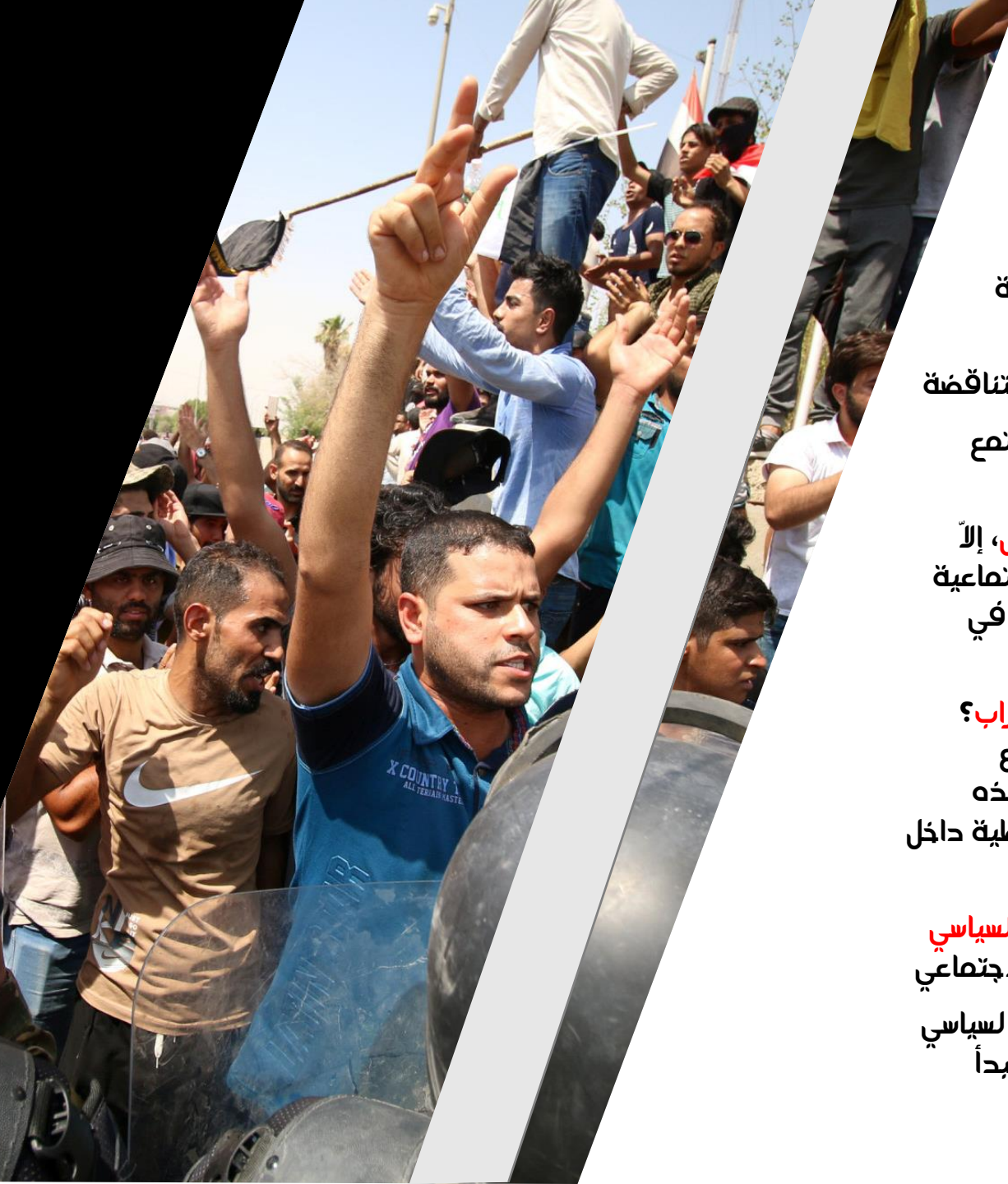
• من النظرة الجزئية الفئوية الى

الرؤية الشمولية الجماعية

1 . الاستقلالية

هدف المنظمة النقابية الدفاع عن مصالح العمال **فالاستقلالية قيمة وجودية** للمؤسسة النقابية وبخاصة:

- **الدولة والأحزاب السياسية واصحاب العمل** لأنه ببساطة، فالمصالح متباعدة واحيانا متناقضة
- **فالدولة كمفهوم سلطة عامة لكن تخضع** عادة للفئات القوية في المجتمع وبالتحديد لأصحاب العمل
- **والأحزاب السياسية، وإن تقاطعت مصالحها في بعض الأحيان مع مصالح العمال،** إلا أنها تعبر غالباً عن مصالح مختلفة، أو متناقضة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية وفقاً لطبيعة أعضاء ، كما ان سيميتها وراء السلطة والحكم يضمها كثيراً في مواجهة العمال
- لا تعني استقلالية النقابة عن الأحزاب السياسية **عدم انتماء اعضائها الى الأحزاب؟** فالانتماء الى الاحزاب السياسية و من الحقوق السياسية المعترف بها في جميع الأنظمة الديمقراطية ولا يمكننا لأي سبب من الأسباب استثناء العمال من هذه القاعدة وجرمانهم من الانتساب الى الأحزاب لا يمكننا ان نطالب بالديمقراطية داخل النقابة ونرفضها على مستوى الوطن ككل
- لا تعني استقلالية النقابة **عدم تبنيتها لخطا سياسي** كما انها لا تعني **الحياد السياسي** بأي شكل من الأشكال فلا حياد سياسي بالنسبة الى طرف يشترك في الصراع الاجتماعي
- الاستقلالية عدم التبعية السياسية وغير السياسية **لأي طرف خارجي**، فالتوجه السياسي للنقابة تعبيراً حراً عن توجهات الأعضاء بالاعتماد على العلاقة الوثيقة بين مبدأ الديمقراطية ومبدأ الاستقلالية



2 . الديمقراطية

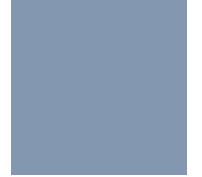
- النقابة منظمة ينشئها العمال للدفاع عن مصالحهم والحفاظ عليها وتدعيمها، بشتى الوسائل المشروعة و الممكنة وفقاً لظروف المجتمع الذي ينشأ ويتواجدون فيه
- فالديمقراطية تسمح للعمال (ت) بالتعبير الحر والمباشر عن المصالح
- الديمقراطية النقابية تدير العلاقات داخل التنظيم النقابي، على مستوى المهنة او المؤسسة او القطاع او الاتحاد
- النقابة الديمقراطية تتجسد في دستورها الأساسي (النظام او القانون الأساسي) وتحدد عادة النظام الداخلي للنقابة، الذي يضع أطر الديمقراطية ومستوياتها (البنية النقابية) بما فيها القواعد التنظيمية



- يجد التنظيم مجموعة من التدابير واللوائح تحدد أهدافه والوسائل والأساليب التي تتخذ للوصول إلى الأهداف
- فالبنية التنظيمية النقابية تأخذ الشكل الهرمي الذي تتدرج فيه المستويات حتى يصل إلى القمة
- نسبة الانتخاب للنقابة منخفضة، تتحول الديمقراطية داخل النقابة الى مجرد لعبة تنظيمية لا تعكس الاتجاهات الحقيقية في أوساط العمال الذين تتكلم باسمهم

تقوم البنية النقابية لتدبير الديمقراطية على ثلاثة مستويات رئيسية

المستوى الأدنى: التنظيم النقابي على مستوى موقع العمل (اللجنة النقابية- اللجان المهنية- مكتب او لجنة نقابية منتخبة تضطلع بالمسؤوليات الأساسية التالية: رفع المطالب والتدريب وتنظيم عمال جدد



المستوى الإقليمي: يمثل فروع للنقابات الواقعة في تراب الإقليم يمثل العمال في المنطقة أو الإقليم على اختلاف تخصصاتهم القطاعية



المستوى الوطني: يدير أعمال النقابة على المستوى الوطني جهتان:

1. النقابات العامة، الاتحاد العام تمثل النقابة العامة العاملين بقطاع معين من القطاعات،
2. الاتحاد النقابي العام المركزي



1. الدفاع عن حقوق العمال ورعاية مصالحهم
2. العمل على تحسين شروط وظروف العمل
3. العمل على رفع مستوى العمال الثقافي والاجتماعي
4. المشاركة في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التدريب والتكوين النقابي
5. الرقابة والتوجيه والمتابعة والإشراف على كل ما هو متعلق بمصالح العمال
6. المشاركة مع المنظمات النقابية التابعة والفرعية في إجراء المفاوضة الجماعية وإبرام عقود العمل المشتركة
7. إبداء الرأي في التشريعات التي تمس المهنة أو الصناعة الخاصة بكل من المنظمات/ النقابية التابعة والفرعية

الشروط التنظيمية للديمقراطية داخل النقابة:

تتطلب الممارسة الديمقراطية في النقابة توافر ثلاثة أركان:

الحرية

احترام الحريات المدنية والسياسية
للمعمال شأنهم شأن جميع المواطنين
مثل الحرية الشخصية وحرية التنقل و
الديانة وحق الاجتماع وابداء الراي
والتنظيم والمعارضة

الحرية الاختيارية للانتساب للتنظيم
النقابي (المفرد)

المشاركة

تعنى أن القرارات هي محصلة
أفكار ومناقشات جميع من
يتأثرون بهذا القرار

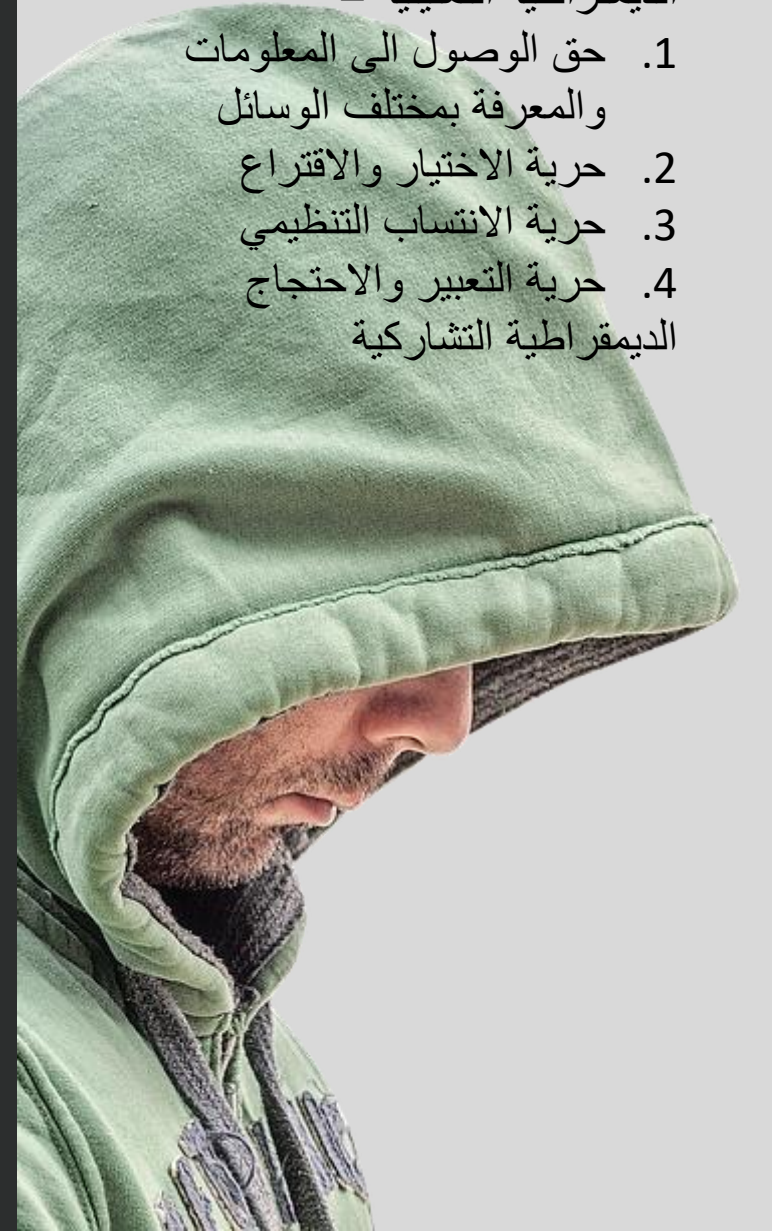
المساواة

كل مواطن بغض النظر عن
مركزه الاجتماعي يتساوى
امام القانون مع الآخرين وله
كافة الحقوق في المشاركة
بحرية، والمقصود بالمساواة
تكافؤ الفرص وضمان
المجتمع لحد أدنى من
الحقوق والخدمات لجميع
المواطنين على السواء

الديمقراطية التمثيلية =

1. حق الوصول الى المعلومات
والمعرفة بمختلف الوسائل
 2. حرية الاختيار والاقتراع
 3. حرية الانتساب التنظيمي
 4. حرية التعبير والاحتجاج
- الديمقراطية التشاركية

1. تضمن القوانين النقابية المساواة في الحقوق والواجبات بين جميع الأعضاء
2. تشمل عملية اتخاذ القرارات كافة الفروع والقطاعات التي تمثلها النقابة وان تجسد القرارات المتخذة ارادة الأغلبية في كافة القضايا
3. ينتخب الأعضاء ممثلي النقابات بالاقتراع السري دورياً من بينهم، على ان يكون للجمعية العمومية البث في اقالمتهم في حال عدم الرضا عن اعمالهم
4. يعلم الاعضاء بكافة القضايا والنشاطات النقابية، على ان تخضع جميعها الى مراجعة دورية من قبلهم
5. يؤمن لجميع الأعضاء الحق في التثقيف والتدريب حول المسائل التي تتعلق بالعمل النقابي وتمكينهم من المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرارات داخل النقابة
6. يعود الى أعضاء النقابة مسؤولية تحديد سياستها على مستوى الهيئات التقريرية او المؤتمرات
7. الجمعية العمومية او المجلس الوطني او لمؤتمر أعلى هيئة تقريرية في التنظيم النقابي في كل البنية النقابية وتقرير السياسات العامة، وانتخاب المجالس التنفيذية، وتقييم النشاطات النقابية السابقة إصدار التوجيهات والخطا المستقبلية.
8. المجلس التنفيذي او المكتب التنفيذي ينتخب من الجمعية العمومية او من مجلس المندوبين، ويتولى المجلس التنفيذي المهام التنفيذية وفقاً لمقررات الجمعية العمومية



دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

1. النقابة : مقاربات لتحديد المفهوم
2. القوى العاملة : مقاربات لتحديد المفهوم
3. الرؤية المهمة القيم النقابية
4. الوثائق الأساسية للتنظيم النقابي
5. المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابي
6. التنظيم النقابي : مقومات الاستدامة والديمقراطية والاستقلالية
7. التنظيم النقابي والمشاركة
8. عناصر ميثاق قيم والتزام وسلوك المؤسسة النقابية

القواعد التنظيمية و المشاركة النقابية:

- القواعد التنظيمية لمختلف المنظمات ومنها النقابية، تحدد الى حد كبير تصرف ومشاركة الأعضاء الفعلية في أعمالها
- قواعد وشروط الانتخابات ومدة الدورة النقابية وعدد المسؤولين ومسئولياتهم وواجباتهم وعدد اجتماعات المكتب وملاحياته وقواعد تحضير محاضير الجلسات ومضمونها و قواعد اتخاذ القرارات، ونوعية النشاطات وطريقة اختيار المسؤولين عنها الخ ... كلها قواعد تنظيمية ذات تأثير مباشر على تصرفات اعضاء النقابات ومشاركتهم . فمعالجة المشاركة في النقابات تشترط دراسة وتحليل أنظمتها الداخلية وانمكاساتها
- كل الأنظمة الأساسية و الداخلية للنقابات تعتمد بعض مقاييس الديمقراطية لكن سرکز على المستوى العملي والتطبيقي لمرصد كيف تصبح في الواقع الى تنظيمات يتحول فيها القرار والإدارة في يد عدد قليل من الافراد بينما يصبح الاعضاء الباقون خارج إطار المشاركة والسلطة، أي غير مشاركين

التنظيم النقابي والمشاركة





دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي
المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

عمل مجموعات



تمرين الكيس

الهدف: التعاون والعمل بروح الفريق.

1. اتخاذ القرارات الجماعية والاتفاق عليها.
2. الحوار مع الآخرين.
3. استخدام الأسلوب المناسب في طريقة الحوار والإقناع.

المواد اللازمة :- كيس نايلون، بعض المال، ساعة (لضبط الوقت)
الاجراءات

- 1- شرح الفعالية بشكل مختصر
- 2- إحضار كيس.
- 3- اطلب من كل فرد دفع ما يستطيع من المال ووضعه في الكيس.
- 4- استفز الفريق بأنك ستأخذ المال إذا لم يخرجوا بقرار واحد وإذا لم يحددوا ماذا سيفعلون بالمال.
- 5- اعما لكل شخص دقيقة واحدة.

6- حدد واحداً او اثنين من المشاركين بشكل سري لمعارضة أي قرار تتخذه المجموعة والى فترة معينة فقام.

7- اتفق مع الطالب الذي حددته للمعارضة أن يوافق على القرار في نهاية المطاف.

1.1 : قواعد المناقشة

- في التنظيمات الديمقراطية الأعضاء ينتخبون القيادة التنفيذية ويقررون في السياسة النقابية
- عند تفعيل هذه الملائكة تظهر المشاكل عند تشكيلها كعمل تنفيذي
- المجلس التفريري يضم مثلا 100 عضو (ة) ولكل منهم رأي او تقدير للمواضيع المطروحة في جدول الأعمال، أهمية قواعد تنظيم المناقشات والا الفوضى ستمنع الاجتماع
- الهدف من وضع القواعد هو ضمان أن تجري المناقشة بأسلوب منظم مع مشاركة واسعة - وبالقدر المعقول - من أشخاص ذوي آراء مختلفة، يليها اتخاذ قرار بشأن كل مسألة واردة في جدول الأعمال
- يجب ان يعكس القرار - بأكبر قدر ممكن من الدقة - رأي الاجتماع ككل او الاتجاه العام وتوجد اجتماعات، قد تستمر فيها المناقشة الى أن تظهر نقطة التقاء في وجهات النظر إلا أن مثل هذا الاجراء نادرا ما يتبع في الحركة النقابية
- ففي اجتماعات النقابات العمالية وفي معظم البرلمانات الوطنية والدولية، و في منظمة العمل الدولية، نجد أن الشكل النمطي للنقاش يعتمد

قواعد وتجارب
الممارسة الديمقراطية
في النقابات

1 . المناقشات واتخاذ
القرارات في الاجتماعات
التنظيمية

1 . المناقشة 2 . الاقتراح 3 . التعديل 4 . التصويت

قواعد وتجارب الممارسة الديمقراطية في النقابات

1 . المناقشات واتخاذ القرارات في الاجتماعات التنظيمية

1.2 : قواعد بناء الاقتراحات

- تقديم مشاريع اقتراحات هو جوهر عمليات بناء القرار
- المقترح يجب ان يكون اقصر ما يمكن مع الطول الضروري - كلما كان الاقتراح قصيراً كلما كانت مناقشته أفضل
- انشاء صندوق للتدريب النقابي يكون كافياً بهذه الصيغة لأداء غرضه
- ويمكن تكليف لجنة التكوين النقابي بكتابة مقدمة تبين كل الأسباب التي تجعله ضرورة، مع تحديد مصادر التمويل الدائي وبالشراكات وتفاصيل المتصلة باستخدام التمويل والبرنامج التكويني والمستهدفين والترتيب الزمني
- إذا كان الاقتراح قد قدم قبل اجتماع المجلس التفريري إلى الأمين العام وأدرج في جدول أعمال الاجتماع، فإن الرئيس سيطالب من مقدم الاقتراح تلقائياً أن يتكلم ويستطيع صاحب الاقتراح أن يشرح الأسباب التي تجعل الصندوق الجديد ضرورة وأن يبين كيفية الاستفادة منه او يكون الأمين العام قد كلفة اللجنة بعرض فكرة في الموضوع
- مؤيد الاقتراح
- فقد يكتفي بقول ما يلي فقام "سيدي الأمين العام إنني أثنى على الاقتراح المقدم
- معارض للاقتراح بيان السبب
- معدل الاقتراح (يقدم التمديلات

قواعد وتجارب الممارسة الديمقراطية في النقابات

1 . المناقشات واتخاذ القرارات في الاجتماعات التنظيمية

1. 3 : معارض الاقتراح بمخاطبة الرئيس

- يوجه الحديث (المتدخلين - ت) إلى الرئاسة بصارة "سيدي الرئيس" أو ما يقابلها...
- لماذا؟ وضعت هذه القاعدة منذ فترة طويلة في قلب الممارسة الديمقراطية وتتبع في كافة أنحاء العالم
- يجب تجنب تحويل الاجتماع ليصل إلى مستوى الخلافات الشخصية ويضعف الرئيس في ممارسة سلطاته فإذا كان أحد الأعضاء لا يوافق على ما قاله عضو آخر فإن إجراء الصحيح أن يطلب إذن بالكلام وعندما تعطى له الكلمة يقول سيدي الرئيس إنني أختلف مع المتحدث الأخير في الرأي"
- لا يسمح للعضو بأخذ كلمة بدون إذن أو يتفوه بصبارات "أنت لا تعرف ما تقوله" أو أقل دبلوماسية حت لا تهم الفوضى
- والرئيس المتمرس يقوم على الفور بتصحيح المبادر بالجدل من خارج الضوابط ويطلب ممن أرتكبها حفظ النظام

1. 4 : طلب تعديلات

- التعديل و التغيير للنص يتخذ ثلاثة اشكال : 1. اضافة، 2. الحذف، 3. الاستبدال
- يهدف التعديل إلى التحسين، إلا أن رؤساء الجلسات يصرون على ان لا يؤدي التعديل إلى النقيض
- يمكن قبول التعديلات الفرعية ا و إدخال تعديل على التعديل بوضوح يسمح بمساعدة المجتمعين على التوصل إلى قرار يرضي أكبر عدد ممكن منهم "
- يقرر إنشاء صندوق للتدريب " ويوصي اللجنة المكلفة بإدماج التعديلات الفرعية وتقديم المشروع في صيغته النهائية للاجتماع القادم للنقابة
- او يطرح الاقتراح باعتماد التعديلات لاعتماده في هذا الاجتماع

1 . 5 : ترتيبات اتخاذ القرار بناء على المناقشات

- القواعد تنص عادة على أن الاقتراح يصبح عندئذ "ملكا للاجتماع"،
 - رئيس الجلسة : الاقتراح مطروح للمناقشة وعلى أي عضو يريد التحدث أن يطلب الكلمة وأن يتلقى إذن رئيس الجلسة وترتب الكلمات بالترتيب لاجراء مناقشة متوازنة، بين المؤيدين و المعارضين للاقتراح فإذا لم يظهر معارضون يمكن معالجة الموضوع بسرعة مما يسمح للاجتماع بالانتقال لمسائل أخرى
 - إذا كان عدد من طلبوا الكلمة قليل، فقد يشهر رئيس الجلسة بأن الاقتراح قد نوقش بالقدر الكافي وقد يسأل " هل أنتم مستعدون للتصويت؟" فإذا كان الرد إيجابيا، على رئيس الجلسة وفقا للقواعد أن يدعو صاحب الاقتراح إلى الرد على المناقشة وان تقتصر ملاحظاته على النقاط التي أثبتت أثناء المناقشة وان لا يطرح نقما جديدة
- ترتيب التصويت على النحو التالي: يجوز أن يتم التصويت "برفع الأيدي"
- مؤيدي الاقتراح "نعم" معارضي الاقتراح "لا"
- اما اذا كان الموضوع له أهمية كبيرة، فيمكن أن يتم اقتراح سيرى على أن يطلب عضوين أو أكثر لاجراء ويتم تعيين مسؤولين لفرز الأصوات ويعلن الرئيس نتيجة التصويت وعندما يتم تناول كل التعديلات
- تعتمد المقترحات بالأغلبية البسيطة للحاضرين ممن لهم الحق التصويت
- أما المقترحات الهامة كتعديل اللائحة مثلا فإنه يتطلب عادة أغلبية الثلثين

قواعد وتجارب
الممارسة الديمقراطية
في النقابات

1 . المناقشات واتخاذ
القرارات في الاجتماعات
التنظيمية

قواعد وتجارب الممارسة الديمقراطية في النقابات

1 . المناقشات واتخاذ القرارات في الاجتماعات التنظيمية

1 . 6 : تدبير تعدد المقترحات

- الحالة التي يواجه فيها الرئيس عدة مقترحات حول نفس الموضوع قبل الاجتماع أثناء الاجتماع
- يمكن لرئيس الجلسة طلب من مقدمي المقترحات أن يجتمعوا معًا ليكتبوا نصًا يتفقون عليه ويعامل معاملة الاقتراح الواحد قبل الاجتماع أو يقدم في نفس الاجتماع وفي حالات أخرى يمكن تكليف لجنة صياغة ليعرض في الاجتماع المقبل
- فإذا تعذر طرح كافة المقترحات ويثني عليها وتناقش مناقشة واحدة يقوم الرئيس في نهايتها إما بطرح كل اقتراح على حدة للتصويت وفقًا لترتيبها على جدول الأعمال،
- "هناك ثلاثة مقترحات معروضة على هذا الاجتماع وكلها حول نفس الموضوع، سأطلب منكم أن تدلوا بأصواتكم لصالح المقترح الذي تفضلونه،
- من يؤيد الاقتراح رقم...؟". يقوم المجتتمعون بالاختيار بين البدائل، وذلك بالتصويت بالإيجاب فقط.
- في حالات استثنائية لا يبدو فيها أي اقتراح مقبولا من الجميع، مع ذلك يجوز للرئيس أن يطلب من المجتتمعين أن يصوتوا "بنعم" أو "بلا" على الاقتراح الذي حظي بأكثر عدد من الأصوات، حتى لا يكون هناك أي شك فيما يتعلق بتحقيق رغبات الحاضرين
- في كل الحالات يجب أن يتسم الرئيس بالحكمة في معالجة القرارات التي يتعين عليه اتخاذها،

1 . 7 : طرق الاعتراض على الرئاسة

- في حالات قد يحدث اعتراض على أي قرار يتخذ الرئيس ويصبح الاعتراض جاد عندما يؤيده أعضاء ذا الشأن، أما بخلاف ذلك على الرئيس يعمل على تقدير الأمور والوضع
- في بعض الحالات يعمل الرئيس إدارة الاجتماع لاح نائبيه و يتولى مسؤولية إدارة الاجتماع و يسمح الرئيس المؤقت بمناقشة قصيرة لنقطة الخلاف، وبعد ذلك يأخذ بالاعتراض او يتم التصويت برفع الأيدي أما ما يفعله بعد ذلك فيعود لتقديره
- قد يشعر الرئيس أنه فقد ثقة الأعضاء بعدم الموافقة على القرار وقد يكون على حق في هذا الاعتقاد - ويقدم استقالته وغالباً ما غير يقبل عموماً بإعادة تقدير الوضع ، ويستأنف عمله كالمعتاد،

1 . 8 : نقطة نظام

تتوقف المناقشات أحياناً بسبب نقطة نظام وعلى رئيس الجلسة أو الأمين العام أن يكونا على دراية تامة بما تتم عليه اللوائح في ذلك الشأن وإذا لم تكن لائحة خاصة تتعلق بالموضوع، فعليه على الأقل معرفة أسلوب معالجة نظام

بصفة عامة نقطة النظام توقف المناقشة

تستخدم نقطة النظام في الحالات التالية (على سبيل المثال لا الحصر):

1. لفت الانتباه إلى أن اللوائح (النظام الأساسي) لم يتم مراعاتها، (مثلاً وجود شخص غريب بالقاعة، أو أن المتحدث تجاوز المدة المحددة له للحديث، أو أن رئيس الجلسة قد أغفل أخذ الأصوات على الاقتراح، بصغته المعدلة، في نهاية المناقشة
2. طلب إنهاء المناقشة في حالة الشعور بأنه لا يضاف جديد وأن الاستمرار في المناقشة غير مجدي) وعادة يمكن طلب "إنهاء" المناقشة في أي وقت، ويتطلب ذلك تأييد عدد معين من الحاضرين وقد تقضي اللوائح أن يسمح الرئيس بعدد محدود من التدخلات
3. العودة إلى المسألة قيد المناقشة" المثال إحالة الموضوع للجنة التنفيذية أو إلى اللجنة الفرعية أو لمجموعة العمل (إحالة موضوع خلاف تنظيمي إلى اللجنة التنظيمية)
4. الانتقال إلى "البند التالي" وهي طريقة أخرى إنهاء أو ارجاء المناقشة، والعودة إليه في جدول أعمال الاجتماع التالي طالما لم يتخذ قرار بشأنه، بينما لا يسمح بذلك إذا ما كان قد تم التصويت على موضوع البند

قواعد وتجارب الممارسة الديمقراطية في النقابات

1 . المناقشات واتخاذ القرارات في الاجتماعات التنظيمية

1 . 9 : تعريف النصاب القانوني

- النصاب القانوني هو الحد الأدنى لعدد الأشخاص الذي يتعين حضورهم للاجتماع،
- أو الحد الأدنى الملزم لاجراء عملية التصويت لاتخاذ قرار صحيح (و يتم تحديد أحياناً بنسبة مئوية او عدد ممن لهم حق التصويت) اجراء وقائي من قيام عدد قليل لتمرير قرارات (أحياناً يكون مدبر) بعد ان يغادر عدد من الأعضاء الاجتماعي

قواعد وتجارب الممارسة الديمقراطية في النقابات

- كل اللوائح تنص على الرئيس أن يعلن افتتاح الجلسة وأن ينهيها - يدير المناقشات ويحفظ النظام - ويحرص على احترام اللائحة الداخلية
- قد يكون للرئيس "صوتا مرجحا" اذا ما تعادلت أصوات المؤيدين والمعارضين - إذا ما استخدم الرئيس هذا الامتياز فإن عليه أن يفكر أكثر من مرة قبل أن يدلي بصوته المرجح فأني قرار يتخذ 50 + 1 لا يعتبر قرار يعكس حقا إرادة المجتمعين - وفي بعض اللوائح، تعطي صلاحية للرئيس لإجراء مشاورات
- على النقابات ان تقوم بتدريب أعضائها على فن قيادة الاجتماعات وفن الرئاسة - مهام وصفات رئيس الاجتماع

2 . وظيفة ومهام رئيس الجلسة

المعرفة: و الدراية الكاملة باللوائح و بهيكل نقابته وأنشطتها بل وبتاريخها

الصبر: فالملاقة بينه وبين الأعضاء لها طبيعة خاصة عدم الشعور بالملل من او بالضجر من التعبيرات غير الواضحة او الامالة او بكثرة نقاط النظام ان لا يظهر انفعالاته ان يوقف من يتحدث خارج الادن

اللباقة: يتجنب التعامل بحدة مع عضو له مكانته إذا جاول اصرار على أمر فمن الواضح أنه يمثل رأي الأقلية، كما أنه لا يتعامل بحزم شديد مع عضو شاب يندفع من فرط حماسه وعلى الرئيس أن يعرف متى يتدخل في المناقشة عندما يتحدث أكثر وبالمثل، عليه أن يعرف متى يلتزم الصمت

الشجاعة: الأدبية مثلا عدم اتخاذ قرار في وضع يتسم بالخلاف الكبير يقسم الأعضاء الى فرقين خصوصا والان الأقلية المهزومة يمكن ان تغادر الاجتماع - تقديم اقتراحات إجرائية من شأنه أن يخفف من اجتدام المناقشة، او يقترح رفع الجلسة لفترة وجيز او إحالة الموضوع إلى مجموعة عمل يرأسها بنفسه، أو أن يقترح صيغة تجعل الاجتماع يخرج من موقف جرح او يلجأ الرئيس إلى تأجيل الاجتماع، حتى لا يخرج الاجتماع عن سيطرته

الوضوح: يتأكد من أن البيانات والقرارات واضحة تماما ومسموعة من طرف الجميع ، احيانا يمكن أن تحدث قلاقل بسهولة وعندما يتخذ قرارا لا يجب أن يرجع فيه (حتى وأن شعر أن بعض الأعضاء لا يوافقون عليه) وليس عليه أن يصرخ او يتحدث بصوت غير مسموع مع الإصرار على الوضوح التام فإذا كان له أدنى شك في صحة صياغة أو تعديل ما مثلا، فعليه أن يطلب من صاحب الاقتراح تقديم اقتراحه كتابة وتسليمه

هناك ثلاثة أسباب رئيسية تحول التنظيمات النقابية الى غير ديمقراطية

المنظمات الكبيرة تعطي المسؤولين النقابيين الفرصة الى احتكار السلطة و تكوين بنية بيروقراطية بتقسيم العمل الإداري بين مستويات مختلفة وعلى الاوامر الرسمية البيروقراطية تفرضها عدة أمور: التنظيم الاداري، الحاجة الى محاكاة اصحاب العمل والحكومة في الشكل التنظيمي، محاولة ضبطا تحركات المنظمة وعدم السماح لتدخلات الاعضاء عرقلة الخطة المرسومة السيطرة الكاملة على وسائل الاتصال الرسمية داخل المنظمة غياب التداول على المسؤوليات في الادارة النقابية بحكم التجربة والاقدمية



رغبة ذ القيادات فالبقاء في موقع السلطة والمحافظة على مراكز الاجتماعية التي وفرتها لهم المسؤولية النقابية، تدفعهم الى استعمال خبراتهم واجتكارهم للسلطة من أجل استبعاد احتمالات خسارتهم لمواقفهم



عدم مشاركة الأعضاء في أعمال المنظمة يوفر الشروما الذاتية لسيطرة عدد قليل من الاعضاء على النقابات ومن أسباب عدم المشاركة تعود الى ان الانشطة والاعمال النقابية تتطلب معرفة فنية وعلمية في ميادين كثيرة مثل القانون والادارة والاقتصاد والاجتماع الخ) وهي معارف يفتقر اليها عادة الأعضاء العاديون



دراسات علمية اكدت على وجود نقابات حافظت على ديمقراطيتها ولم تتحول مع الوقت الى منظمات بيروقراطية يسيطر عليها عدد قليل من الاعضاء بسبب تبني استراتيجيات تضمن نسبة عالية من المشاركة والتنسيق والتنظيم . هذه النقابات ملورت الفلسفة التنظيمية بإحداث فروع ولجان نقابية تحضي بالسلطة التدبيرية وتخفيف البعد المركزي وعلى وجود معارضة بناءة فاعلة وقادرة على استعمال قنوات اتصال مباشرة بالأعضاء، مع وجود جمعيات فكرة تعاونية مهنية نسائية شبابية عمالة مهن حرة داخل النقابة لها نشاطها وحريتها في افق تنوع الوظائف النقابية

تدابير تنظيمية وقائية للحد من التحول الى نقابة بيروقراطية :

1. تطوير استراتيجيات وبرامج تقوية التنظيم والانساب واجداث و انشاء الفروع واللجان النقابية وضمان نوع من استقلا ليتها التدبيرية
2. الديمقراطية الداخلية : ضمان حق التقدير والتعبير والنقد البناء الداخلي واستعمال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بالأعضاء
3. انشاء جمعيات (رياضية وثقافية واجتماعية نسائية شبابية) داخل النقابة والحفاظ على جريتها في تنظيم عملها ونشاطاتها
4. التطوير الدائم للفلسفة التنظيمية النقابية
5. الدورية في تحمل المسؤولية النقابية و ووضع اليات للتميز الإيجابي للمرأة والشباب و تنويع الأدوار النقابية
6. تطوير برامج تدريب وتكوين والتثقيف نقابي مع انشاء مركز او مدرسة ببرامج دائمة
7. ايجاد المعالجات الجدية لمشكلة عدم مشاركة الاعضاء في اعمال النقابة (خصوصا الشباب والمرأة) من خلال تحسين الشروط التنظيمية لهذه المشاركة او من خلال تثقيف وتدريب وحلّ الجوافز للمشاركة
8. التركيز على استقلالية النقابية



دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

1. النقابة : مقاربات لتحديد المفهوم
2. القوى العاملة : مقاربات لتحديد المفهوم
3. الرؤية المهمة القيم النقابية
4. الوثائق الأساسية للتنظيم النقابي
5. المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابي
6. التنظيم النقابي : مقومات الاستدامة
والديمقراطية والاستقلالية
7. التنظيم النقابي والمشاركة
8. عناصر ميثاق قيم والتزام وسلوك المؤسسة
النقابية



8 عناصر ميثاق قيم والتزام وسلوك المؤسسة النفايية



دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي
المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

عمل مجموعات 3

كلفتم كمجموعة بتحضير وتقديم ورقة مرجعية اما أعضاء النقابة حول

المجموعة	موضوع الورقة	منسق المجموعة المكلفة
م 1	الورقة 1: مرجعية الرؤية النقابية لحرية التعبير والتنظيم النقابي (بنية رؤية السياسة النقابية)	
م 2	الورقة 2 : مرجعية التنظيم الديمقراطي للمؤسسات النقابية (بنية السياسة النقابية التنظيمية)	
م 3	الورقة 3 : المرجعية الفعل الميداني والعملي للمؤسسات النقابية (بنية السياسة النقابية العملية)	

أولاً: مرجعية الرؤية النقابية لحرية التعبير والتنظيم النقابي (بنية رؤية السياسة النقابية) (مجموعة 1)

يستند على الاتفاقيات الدولية (ولا سيما رقم 87، 98، و135) وفي الاجتهادات التي أصدرتها المنظمة حول هذه الاتفاقيات

1. عالمية المفهوم وتناسبه مع التنوع والاختلاف القائمين في مختلف البلدان في العالم،
2. قابلية المفهوم للتطبيق عبر معايير محددة تنص عليها الاتفاقيات،
3. توفر الاجتهادات من قبل منظمة العمل الدولية (لجنة الحريات النقابية مثلا) حول معنى المفهوم وتطبيقاته
4. امكانية استخدام المفهوم، بمرجعيته القانونية الدولية، من أجل تعديل التشريعات الوطنية

تعتمد المنظمة النقابية القواعد الإلزامية الكفيلة بممارسة الحرية النقابية وذلك من خلال:

1. الالتزام بالحقوق النقابية المجسدة للحرية النقابية كما نصت عليها الاتفاقيات الدولية و أهمها:
 1. **حق العمال ، دون أي تمييز أو تفرقة أيا كان نوعها في تشكيل التنظيمات والانضمام** إلى التي يختارونها (حت التعددية النقابية) دون الحاجة إلى تصريح مسبق
 2. **حق النقابات في وضع الدساتير واللوائح الخاصة بها**، وانتخاب ممثليها بكل حرية وتنظيم إدارتها وأنشطتها وبرامجها دون أي تدخل من السلطات الحكومية
 3. **حق النقابات في الانضمام الى اتحادات قطاعية أو جغرافية أو وطنية** و الانضمام إلى التنظيمات النقابية الدولية دون الحاجة الى تصريح مسبق
 4. **حماية النقابات من الحل أو إيقاف بموجب قرار إداري** وحق النقابات في توفير الحصانة لمقراتها وتأمين مراسلاتها واتصالاتها الهاتفية و حماية الأموال والأصول الخاصة بالنقابات ضد أي تدخل من السلطات الحكومية
 5. **حماية العمال من القرارات والأفعال المناهضة للنقابة في مجال عملهم** و حماية النقابات من أي تدخل من جانب أصحاب الأعمال في عملية تشكيلها وسير عملها وإدارته
 6. **حق النقابات في المفاوضة جماعياً** على تنظيم شروما وظروف العمل وغيرها من القضايا التي تؤثر على حياة أعضائها و حق النقابات في ممارسة أنشطتها داخل الشركة وفي مقر العمل
 7. **حماية الممثلين النقابيين من أي تصرفات** يمكن أن تسبب إيلهم (قرارات تهسفية من الادارة) لقيامهم بأعمال تتفق مع ممارستهم لحقوقهم النقابية
 8. **حق العمال ونقابتهم في الاضراب كوسيلة** للدفاع عن مصالحهم الاقتصادية والاجتماعية
2. **العمل على المصادقة**، من قبل السلطات المعنية، على الاتفاقيات الدولية الخاصة بالحرية النقابية
3. **العمل على تعديل التشريعات الوطنية**، بما يتوافق مع الاتفاقيات الدولية الخاصة بالحرية النقابية
4. ممارسة جميع الحقوق التي يشملها مفهوم الحرية النقابية
5. **العمل على تقديم الشكاوى الى منظمة العمل الدولية**، في حال تعرض الحقوق للانتهاك من قبل الدولة وأصحاب العمل أو أي طرف خارجي
6. **اتخاذ جميع القرارات باستقلالية تامة** عن أي طرف خارجي (ولا سيما الدولة، أصحاب العمل، الأحزاب السياسية) والعمل على ازالة كل العوائق (القانونية وغير القانونية) التي تحول دون ممارسة ذلك
7. **الاستقلالية** قرارات المنظمة النقابية **تعبر عن توجهات الأعضاء**، (العلاقة الوثيقة بين مبدأ الحرية (والاستقلالية) ومبدأ الديمقراطية
8. **الالتزام بالحريات والحقوق الفردية والعامة** المنصوص عنها في الاعلان العالمي لحقوق الانسان، والمهديين الدوليين، والعمل على تأمينها وحمايتها كأساس حقوقي للحريات النقابي

ثانيا : المرجعية التنظيم الديمقراطية للمؤسسات النقابية (بنية السياسة النقابية التنظيمية) (مجموعة 2)

الديمقراطية النقابية كما جرى تجسيد ها في تجارب الانظمة الداخلية للنقابات، بهدف تأمين المشاركة الفعلية للأعضاء في اتخاذ القرارات، **فالمنظمة النقابية تلتزم بالقواعد الأساسية الكفيلة بإرساء الديمقراطية داخل هياكلها :**

1. **برامج توسيع الانتساب وتقوية التنظيم** من خلال حملات الاستقطاب تعتبر الأساس الموضوعي للديمقراطية التنظيمية: انخفاض نسبة الانتساب تفقد النقابة صفتها التمثيلية وتتحول الديمقراطية داخل المنظمة الى مجرد لعبة تنظيمية **واستهداف غير المنظمين نقابيا**
2. **تفكير الفلسفة التنظيمية العمودية والافقية والعمودافقي** (عموديا : جمعية عمومية أو مؤتمرات، مجلس مندوبين أو مجلس مركزي، مجلس تنفيذي -أفقيًا: لجان مؤسسات وفروع نقابات قطاعية – عمودافقي تنظيمات ترابية إقليمية
3. **اقرار نظام داخلي يضمن المساواة في الحقوق والواجبات بين جميع الأعضاء** -و على انتخاب الهيئات الدنيا للهيئات العليا عامودياً وأفقيًا، مع اعتماد التمثيل النسبي المرتبط بحجم العضوية في مجال تكوين الهيئات والانتخابات، ومع تقليص الهامش بين الحد الأدنى والحد الأقصى للنسبة حتى لا تغطي الهيئات الكبيرة على الهيئات الصغيرة و تأمين الشروط القانونية والمادية جراء انتخابات عادلة ونزيهة من دون تدخل من أي طرف خارجي (ومن بين الأطراف المركزية النقابية والنقابات الأخرى) و حل الخلافات والاعتراضات على نتائج الانتخابات بالطرق القانونية العادلة، وباللجوء الى القضاء المختص،
4. **شمول عملية اتخاذ القرارات كافة اللجان والفروع في إطار احترام العلاقة التراتبية** بين الهيئات العامودية، وعلى ان تجسد القرارات المتخذة ارادة الاكثرية بالنسبة الى المسائل كافة
5. **اطلاع الاعضاء على كافة المسائل والاعمال والنشاطات النقابية** من خلال الية تواصلية محددة ومقررة من المنظمة، على أن تخضع جميعها الى مراجعة دورية من قبله
6. **اعتماد قواعد دارة الاجتماعات والمناقشة واتخاذ القرارات بحسب الأصول المعتمدة** في الاجتماعات في المنظمات الديمقراطية و اتخاذ التدابير الكفيلة بتفعيل الحياة الديمقراطية بالمنظمة النقابية و توسيع صلاحيات لجان المؤسسات والفروع و تنويع الوظائف النقابية
7. **انشاء شبكات وتحالفات و جمعيات** (رياضية، ثقافية، واجتماعية) داخل النقابة والحفاظ على حريتها في تنظيم عملها ونشاطها
8. **تأمين الاطر والامكانيات المادية والبشرية اللازمة، لتثقيف وتدريب** الاعضاء من أجل خلق الحوافز للمشاركة من جهة، ومن أجل رفع قدراتهم على المشاركة الفعلية من جهة ثانية
9. **ضمان حق التعبير بحرية في الفضاء النقابي وضمان حقوقه داخل التنظيم** و استخدام قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بالأعضاء
10. **تطوير برامج استهدافية مستدامة لمعالجة مشكلة عدم مشاركة النساء والشباب** (أو فئات أخرى مهمشة لأسباب اثنية، دينية، قومية، جسدية أو غير ذلك) في النقابات، عبر اعتماد التمييز الإيجابي مع انشاء لجان خاصة بها واعطائها الامكانيات والصلاحيات اللازمة للقيام بمهامها
11. **ادارة الشؤون النقابية، العامة والمالية،** وعلى جميع المستويات التنفيذية بالاستناد الى مبادئ التدبير الرشيد والرقابة الديمقراطية، في جو من الشفافية ومدايرة كل اشكال الفساد او الربع النقابي

ثانيا : المرجعية الفعل الميداني والعملي للمؤسسات النقابية (بنية السياسة النقابية العملية) (مجموعة 3)

فعالية المنظمة هي قدرتها على تحقيق أهدافها على المستوى الوطني والقطاعي والترابي والفرعي وعلى المستوى الدولي والإقليمي

فالعولمة الاقتصادية وانعكاساتها الاجتماعية والاقتصادية على كافة المستويات تتطلب من المؤسسة النقابية تصميم برامج عمل كفيلة بتمكينها من التأثير أو تعديل أو تحسين السياسات لمصلحة مكونات الطبقة العاملة والانتصار لتطلعاتها في العيش والعمل الكريم :

1. **رسم البنية المهنية، القطاعية والجغرافية للمنظمة** بالاستناد الى البنية الاقتصادية المتجانسة وتطورات سوق الشغل وتغير اليد العاملة و بالاستناد الى الواقع التنظيمي لأصحاب العمل
2. **وضع خطة استراتيجية لعدة سنوات**، من خلال العملية الديمقراطية في المنظمة، تشمل مطالب المنظمة، اولوياتها وأشكال التحرك ضمن رؤية طويلة الامد لتحقيق الديمقراطية الدولة والمجتمع واقتصاد تنمية يكون محوره الانسان و العدالة الاجتماعية وحقولوج للخدمات العمومية والعمل اللائق والانتقال العادل
3. **اعتماد اشكال التحرك النقابي الكفيلة بتحقيق ماسسة الحوار الاجتماعي و المفاوضة الجماعية** ووسائل الضغما الديمقراطية المختلفة كالا اعتصام والاضراب
4. **اعطاء أهمية أكبر لتنظيم الحملات كشكل من أشكال الضغما لتحقيق المطالب**، ولا سيما بعد تراجع الدولة عن التدخل عبر الحوار الاجتماعي الثلاثي الاطراف وبهدما انكفأت وتفككت أنظمة المفاوضة الجماعية، بفعل تحكم المؤسسات المالية الدولية ومنظمة التجارة العالمية والشركات المتعددة الجنسيات في رسم السياسات الاقتصادية الاجتماعية في مختلف البلدان
5. **الانخراط الجدي والفاعل في المنظمات الدولية النقابية** كشرطا ضروري لأي تحرك فاعل على المستوى المحلي في ظل عولمة الاقتصاد وتحكم المؤسسات التجارية والمالية الدولية في اقتصاديات البلدان
6. **بناء التحالفات والشبكات و المشاركة بفعالية في مختلف شبكات المجتمع المدني**، المحلية والعالمية، ولا سيما تلك العاملة من أجل احترام حقوق الانسان وحقوق المرأة والشباب ومكافحة الفقر والتصدّي لسياسات منظمة التجارة العالمية من ضمن رؤية لبناء عولمة بديلة أكثر عدالة للأفراد والشعوب
7. **العمل على توحيد الاجراء بغض النظر عن انتماءاتهم القطاعية او المهنية** او الأثنية أو القومية أو الدينية أو المدنية أو السياسية في مواجهة النزعات الأصولية والصراعات الطائفية التي تفكك المجتمعات الوطنية وتهدد مصير الدولة الواحدة، وذلك من خلال رفع لواء حقوق الإنسان والمواطنة والمصالح الاجتماعية الاقتصادية
8. **الالتزام بالنظام الديمقراطي التمثيلي والتشاركي** كإطار سياسي صالح للنضال من أجل العدالة الاجتماعية والحقوق العمالية

ملخص الديمقراطية والنقابات:

- أولا، الحرية النقابية شرطا لقيام الديمقراطية: الممارسة الديمقراطية تقتضي الحق في المفاوضة الجماعية والحوار الاجتماعي وشن الإضراب وفي المشاركة.
- ثانيا، الاستقلالية تعبير عن الحرية النقابية..
- ثالثا، الديمقراطية في اتخاذ القرار وتوزيع التكاليف
- تتجسد الممارسة الديمقراطية في آليات عمل المنظمة العمالية نضا وتطبيقا سواء على صعيد الاجتماعات والجلسات والقرارات والتوصيات الصادرة عنها أم في الإجراءات التي يجدر أن تعبر عن توجهات الأغلبية داخل المنظمة.
- ارتباطا المسؤول النقابي بالعمال و بقضاياهم؛
- قدرة الهياكل النقابية والأعضاء على متابعة عمل النقابة ومراقبة أدائها و تضمين ذلك باللوائح والنظم الداخلية.
- أسس عقد الاجتماعات: جدول الأعمال، توفير النصاب القانوني،القرارات بالأغلبية، التزام الجميع بالتنفيذ، تعليق النظام الداخلي.





دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي
المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

عمل مجموعات 4

النقابة في الجوهر قوانين ولوائح تنظيمية	اشرح هذه العناصر وتحدث باسم المجموعة 1
القوانين واللوائح تنظم أهداف النقابة وهيكلها التنظيمية وشروط العضوية وحقوق وواجبات أعضائها ونظام المداولات وعملية التصويت واتخاذ القرارات والشئون المالية والإدارية. وتشمل:	
الدستور أو القانون الأساسي؛	
اللوائح الداخلية أو النظام الداخلي	
اللوائح التفسيرية.	

النقابة في الجوهر تدبير مالي بكامل الشفافية	اشرح هذه العناصر وتحدث باسم المجموعة 2
يخضع التدبير المالي للنقابة لضوابط تدبيرية تحدث عن هذه العناصر	
1 . السجل السنوي للميزانية	
2 . الإيرادات - المداخل و المصروفات	
3 . رصيد اول المدة - ورصيد اخر المدة	
4 . الحساب الختامي بمثابة تقرير مالي شامل	

النقابة في الجوهر مستويات تنظيمية	اشرح هذه العناصر وتحدث باسم المجموعة 4
النقابية هي تنظيم نقابي افقي وعمودي - وعمودي افقي	
1 . اتحاد عام نقابي	
2 . اتحاد نقابي قطاعي - مهني	
3 . اتحاد نقابي جغرافي - ترابي (إقليمي او جهوي)	
4 . مكتب نقابي بالوحدة او المنشأة او الشركة	

النقابة في الجوهر قواعد ديمقراطية	اشرح هذه العناصر وتحدث باسم المجموعة 3
1 . الحرية النقابية	
2 . الاستقلالية النقابية ؛	
3 . الديمقراطية النقابية	
4 . عدم التمييز	
5 . الانتخاب الحرة للقيادة؛	
6 . المسؤولية المساءلة والمحاسبة؛	
7 . التداول الديمقراطي في القيادة؛ الدورة النقابية محددة المدى الزمني؛	



دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي

المحور الثاني : مقدمات في ادارة التنظيم النقابي

دليل 3

التنظيم و مهارات الإدارة النقابية المحور الثاني : مقدمات في ادارة التنظيم النقابي

1. المنطلقات العملية لإدارة وتطوير التنظيم النقابي
2. التخطيط عملية بناء مستدام ومتجدد لإدارة التنظيم النقابي
3. الخطوات الخمس لعملية التطوير المستمر لإدارة التنظيم من خلال وسيلة التخطيط
4. تفويض المسؤوليات النقابية : آلية عملية لعدم التمرکز النقابي
5. مقدمات في أنماط إدارة التنظيم النقابي
6. الأشكال التنظيمية لإدارة المنظمات النقابية
7. الإدارة النقابية : مهام التوجيه التضامن التطوع والتحفيز الجماعي
8. الديمقراطية النقابية في مواجهة عولمة الليبرالية الجديدة
الأجادية

دليل 3

التنظيم و مهارات الإدارة النقابية المحور الثاني : مقدمات في ادارة التنظيم النقابي

1. المنطلقات العملية لإدارة وتطوير التنظيم النقابي
2. التخطيط عملية بناء مستدام ومتجدد لإدارة التنظيم النقابي
3. الخطوات الخمس لعملية التطوير المستمر لإدارة التنظيم من خلال وسيلة التخطيط
4. تفويض المسؤوليات النقابية : آلية عملية لدعم التمرکز النقابي
5. مقدمات في أنماط إدارة التنظيم النقابي
6. الأشكال التنظيمية لإدارة المنظمات النقابية
7. الإدارة النقابية : مهام التوجيه التضامن التطوع والتحفيز الجماعي
8. الديمقراطية النقابية في مواجهة عولمة الليبرالية الجديدة الأحادية

1

المنطلقات العملية للتنظيم النقابي لبناء الإدارة النقابية

1

القوة العددية: تسمى كل نقابة عمالية لمحاولة تمثيل كل أو معظم العمال في المنشأة الواحدة لتكون كيانات مستقلة قوية، تستطيع بحكم قوتها هذه جذب أكبر عدد من الأعضاء لكي تحصل على مكانتها الفريدة في تمثيل غالبية العمال والدفاع عن مصالحهم.



2

تعزيز الحقوق ولمكتسبات : تسمى النقابات إلى تحسين ظروف العمل ورفع الأجور وتخفيض ساعات العمل، بالإضافة إلى مزايا أخرى عديدة مثل الترفيه والنقل والعلاج والمعاش ... إلخ.

3

المشاركة في المؤسسات التمثيلية والوطنية : تلمح النقابة بالاشتراك مع النقابات الأخرى لتمثيل العمال والمشاركة في قضايا السياسات الوطنية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وأن يكون لها دور فاعل ومؤثر في تشكيل مستقبل المجتمع. أصبح من غير المقبول منها استخدام منطلق فردي وجزئي، والمطالبة فقام بمزايا لأعضائها دون إدراك للبعد الوطني والإقليمي والدولي .

المنطلقات العملية للتنظيم النقابي لبناء الإدارة النقابية

تعريفات مفتوحة لمفهوم الإدارة النقابية:

1

عملية الإدارة النقابية :

- عملية بناء علاقات اجتماعية بين النقابيين والنقابيات تتمكن من خلالها الجماعة النقابية المتعاونة والمتضامنة من تحقيق هدف معين على ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وفق الإطار التنظيمي

2

علاقات اجتماعية تقوم على وحدة القيم والمبادئ للتفكير التفاعلي والجماعي والاعتماد على المهارات النقابية المكتسبة لتصميم وتخطيط برامج عمل تنفيذية في مختلف مجالات العمل النقابي. توظف فيها الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة النقابية

هي نشاطا نقابي متكرر ومستمر يعمل على تحقيق أهداف

محددة بالدفاع عن حقوق العمال، من خلال تجميع وتوجيه واستعمال الموارد المادية والبشرية المتاحة للنقابة والعمل على تنمية موارد جديدة

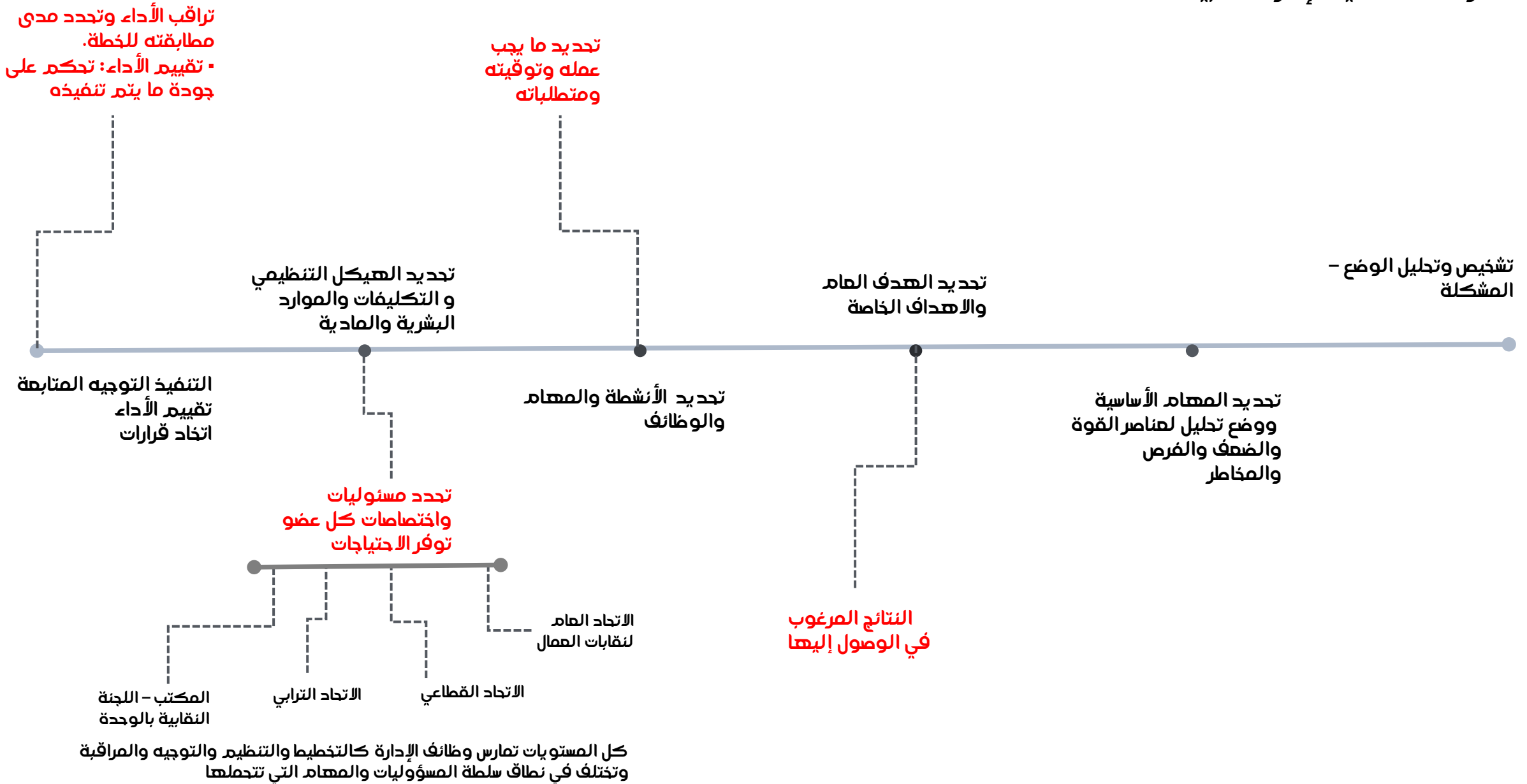
او

مباشرة مجموعة من الوظائف النقابية المتناسقة والمتكاملة، لتوجيه واستخدام الموارد البشرية والمادية والتجهيزية المتاحة من أجل تحقيق أهداف محددة نقابيا



1 المنطلقات العملية للتنظيم النقابي لبناء الإدارة النقابية

الوظائف الأساسية للإدارة النقابية :



دليل 3

التنظيم و مهارات الإدارة النقابية المحور الثاني : مقدمات في ادارة التنظيم النقابي

1. المنطلقات العملية لإدارة وتطوير التنظيم النقابي
2. التخطيط عملية بناء مستدام ومتجدد لإدارة التنظيم النقابي
3. الخطوات الخمس لعملية التطوير المستمر لإدارة التنظيم من خلال وسيلة التخطيط
4. تفويض المسؤوليات النقابية : آلية عملية لدعم التمرکز النقابي
5. مقدمات في أنماط إدارة التنظيم النقابي
6. الأشكال التنظيمية لإدارة المنظمات النقابية
7. الإدارة النقابية : مهام التوجيه التضامن التطوع والتحفيز الجماعي
8. الديمقراطية النقابية في مواجهة عولمة الليبرالية الجديدة الأحادية

نموذج الإدارة النقابية المتفوقة



2. التخطيط عملية بناء مستدام ومتجدد للإدارة النقابية

التخطيط يحقق هذه المهام من خلال:

تحديد الموارد المطلوبة



تحديد عدد ونوع الأفراد (اعضاء، مندوبين،
اداريين مستشارين) المطلوبين.



تطوير الهيكل التنظيمي حسب الأعمال التي
يجب أن تنجز.



تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي
يمكن قياس مدى تحقيق المنظمة (الجنة نقابية/
نقابة عامة / الاتحاد العام) للأهداف مما يساعد
في إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب
(معدلات الأداء).



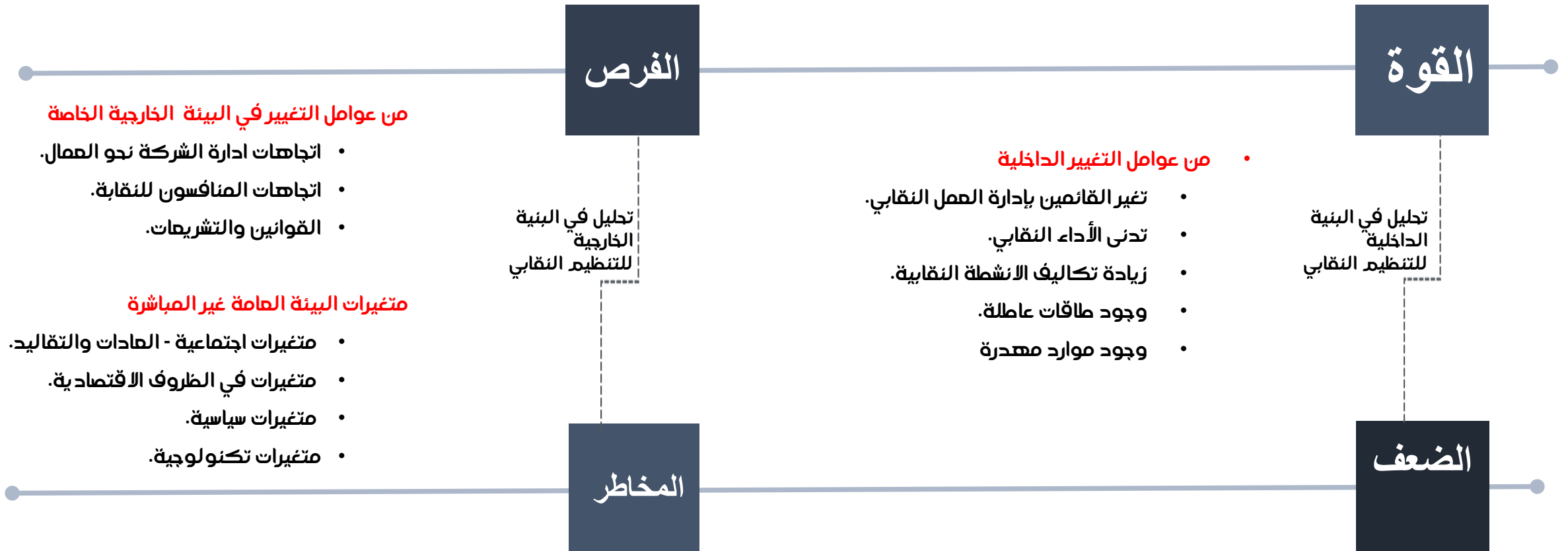
- العمل النقابي الفعال يقوم على التخطيط
- التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة النقابية، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف النقابية الأخرى.
- التخطيط يمكن للقائد والمجموعة القيادية بالنقابة ان تحدد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- من المهم أن يتذكر القائد النقابي أن التخطيط وسيلة وليس غاية.

التخطيط: هو نشاطا تقوم به المنظمة النقابية من خلاله مجموعة النقابية تحدد فيه الأهداف التي تنشأ تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، مع تحديد طرق ووسائل الوصول إلى هذه الأهداف

بالتخطيط، نحدد طرق أداء الأعمال التي سيقوم بها الأعضاء، والأمانات، والسكرتاريات المتخصصة والمنظمة النقابية كل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة.

2. التخطيط عملية بناء مستدام ومتجدد للإدارة النقابية

- ما الذي يدعو المنظمات النقابية لممارسة التخطيط؟
- عوامل تدعو المنظمات النقابية وتدفعها العادة النظر في أعمالها والتخطيط لها من جديد.
 - تنقسم هذه العوامل الى عوامل داخلية واخرى خارجية:



2. التخطيط عملية بناء مستدام ومتجدد للإدارة النقابية

التخطيط النقابي عمل جماعي لإدارة التنظيم النقابي

1. **كل النقابيون في المنظمة مسئولون عن التخطيط ويشاركون** ويساهمون فيه بغض النظر عن طبيعة ومجال النشاط أو المستوى النقابي الذي ينتمون إليه.
2. تبدأ عملية التخطيط من **مستوى الاتحاد العام** حيث تقوم بوضع الاهداف العامة واستراتيجيات المنظمات النقابية.
3. يمكن تشكيل **هيئة استشارية لمجلس الادارة الاتحاد تتضمن خبراء محترفين** في التخطيط تقوم بدراسة سبل تحقيق التنسيق والتكامل بين جميع الأنشطة التخطيطية في مختلف المستويات النقابية
4. تتطلب عملية التخطيط بشكل عام **الإجابة على أربعة أسئلة:**
 - **ماذا نريد أن نفعل (الهدف)؟**
 - **أين نحن من ذلك الهدف الآن؟**
 - **ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستميفنا عن تحقيق الهدف؟**
 - **كيف نصمم البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟**
 - **وما هو البديل الأفضل؟**
 - **من وكم نستهدف؟**





دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي
المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

عمل مجموعات 5

حدد عناصر القوة والضعف التنظيمي الداخلي وعناصر الفرص والمخاطر التنظيمية الخارجية

م 1	عناصر القوة التنظيمية الداخلية	عناصر الضعف التنظيمي الداخلي
م 2	عناصر الفرص التنظيمية الخارجية	عناصر المخاطر التنظيمية الخارجية

دليل 3

التنظيم و مهارات الإدارة النقابية المحور الثاني : مقدمات في ادارة التنظيم النقابي

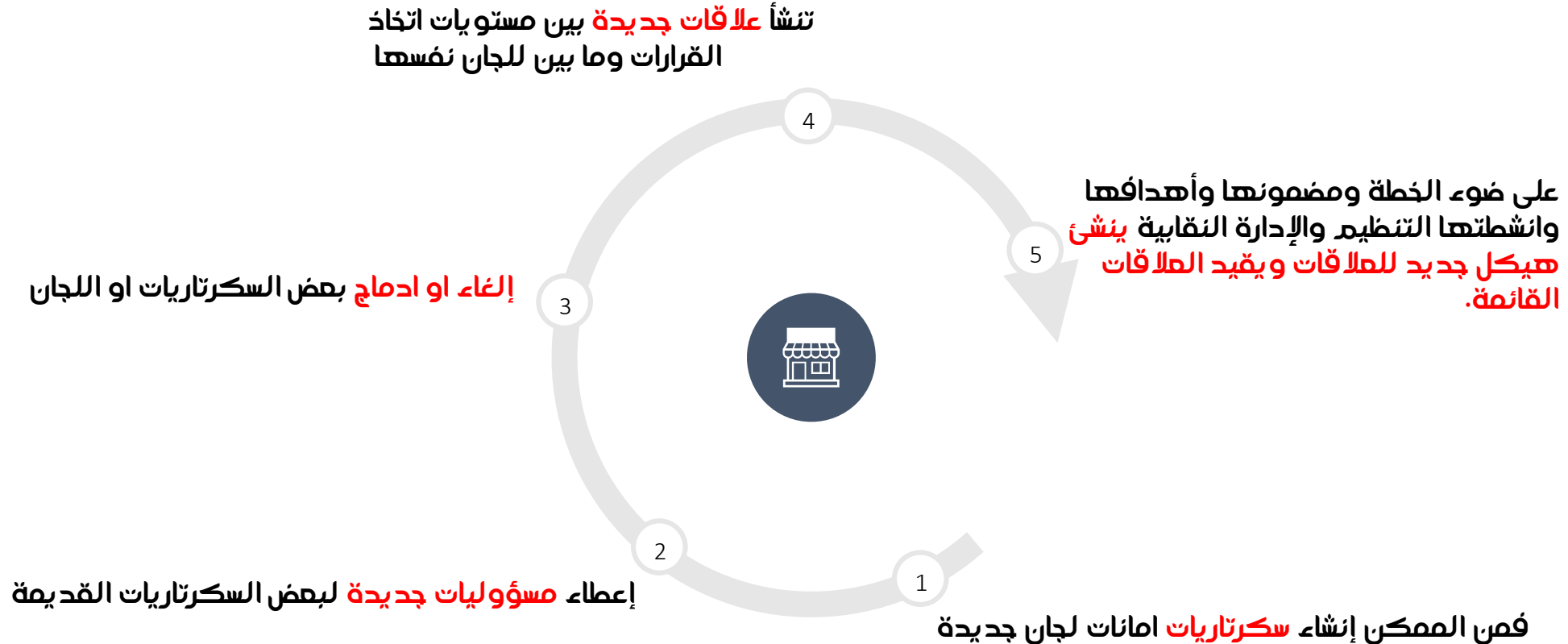
1. المنطلقات العملية لإدارة وتطوير التنظيم النقابي
2. التخطيط عملية بناء مستدام ومتجدد لإدارة التنظيم النقابي
3. الخطوات الخمس لعملية التطوير المستمر لإدارة التنظيم من خلال وسيلة التخطيط
4. تفويض المسؤوليات النقابية : آلية عملية لدعم التمرکز النقابي
5. مقدمات في أنماط إدارة التنظيم النقابي
6. الأشكال التنظيمية لإدارة المنظمات النقابية
7. الإدارة النقابية : مهام التوجيه التضامن التطلع والتحفيز الجماعي
8. الديمقراطية النقابية في مواجهة عولمة الليبرالية الجديدة الأحادية

التخطيط عملية بناء مستدام ومتجدد للإدارة النقابية

الخطوات الخمس لعملية التطوير المستمر لإدارة التنظيم من خلال وسيلة التخطيط

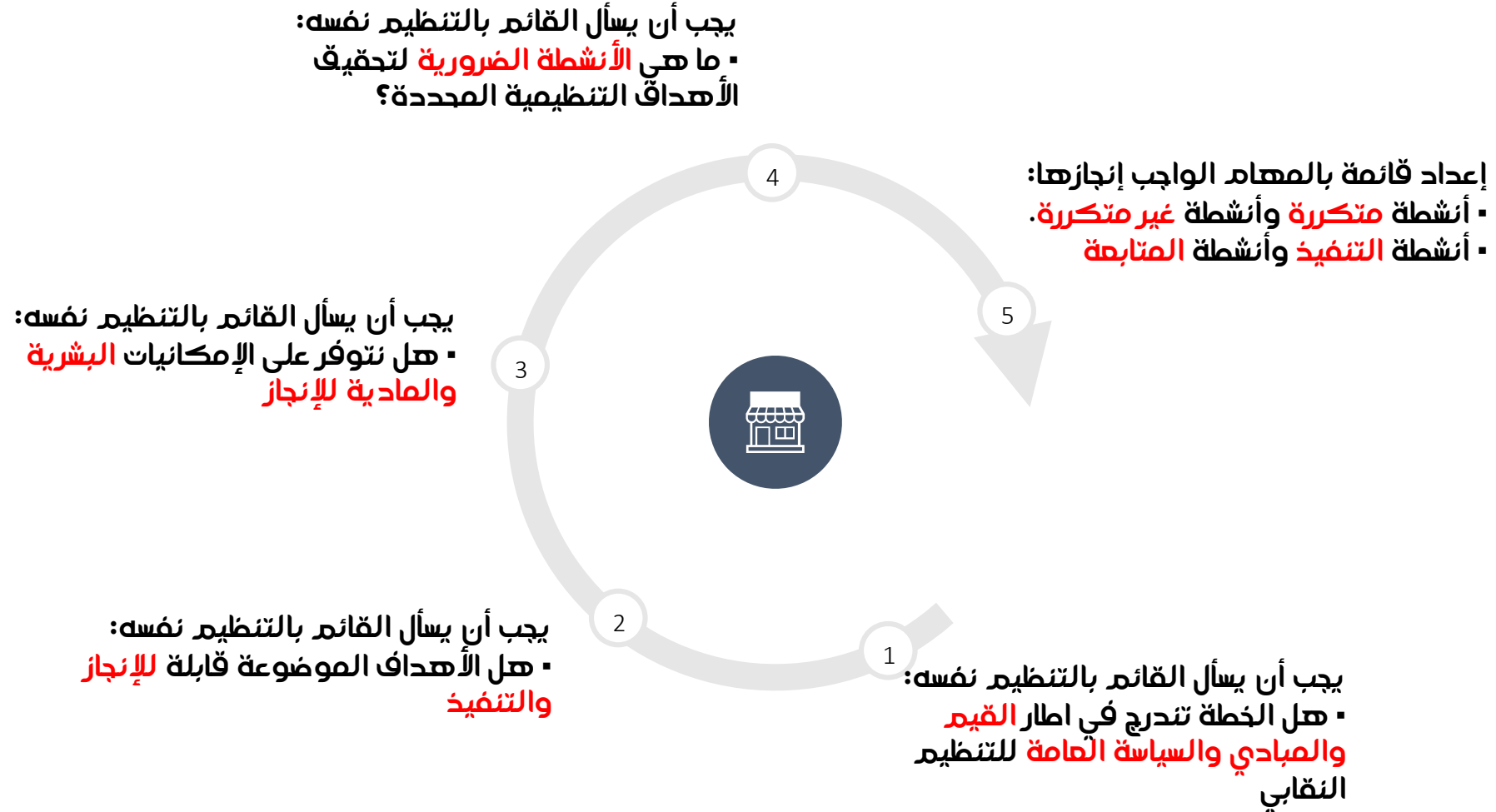
الخطوة الأولى: التعرف على تأثيرات الخطة على الإدارة النقابية

الخطما تحدد للمنظمة الغايات والأنشطة التي يجب أن تعمل على إنجازها وقد نقوم بإجراء تعديل أو تعزيز أو تغيير لكن من المؤكد ان التخطيط يعمل على تطوير التنظيم والإدارة التنظيمية للنقابة



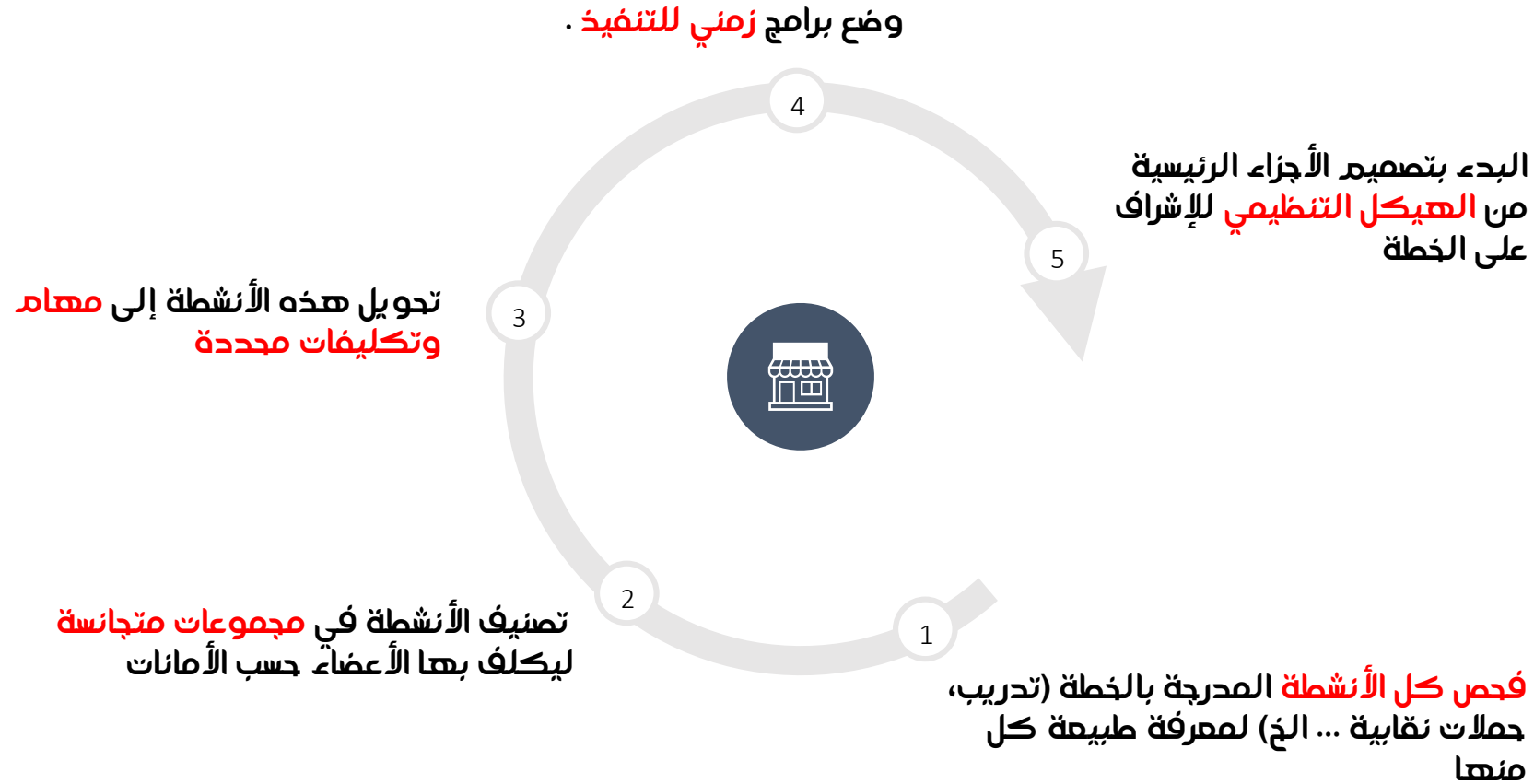
3 . الخطوات الخمس لعملية التطوير المستمر لإدارة التنظيم من خلال وسيلة التخطيط

الخطوة الثانية : تحديد الأهداف العامة والخاصة و الأنشطة والمهام والتكاليف الضرورية لإنجاز الخطة



الخطوات الخمس لعملية التطوير المستمر لإدارة التنظيم من خلال وسيلة التخطيط

الخطوة الثالثة: توصيف الأنشطة و المهام النقابية: يتم في هذه الخطوة



الخطوات الخمس لعملية التطوير المستمر لإدارة التنظيم من خلال وسيلة التخطيط

الخطوة الرابعة: تحديد مواصفات
وصلاحيات الهيكل التنظيمي للمخطط
وتوزيع التكاليفات

تحديد برامج الاتصال والتواصل
ودورية الاجتماعات والتقارير
المحلية

تحديد علاقات العمل
الرأسية والأفقية في
المنظمة ككل -
الهيئة التنسيقية
للمخطط

في إطار الخطة تحديد نطاق المسؤولية
والإشراف لكل أمانة - سكرتارية - في
الهيكل في ضوء المسؤوليات والمهام
المكلفة بها.

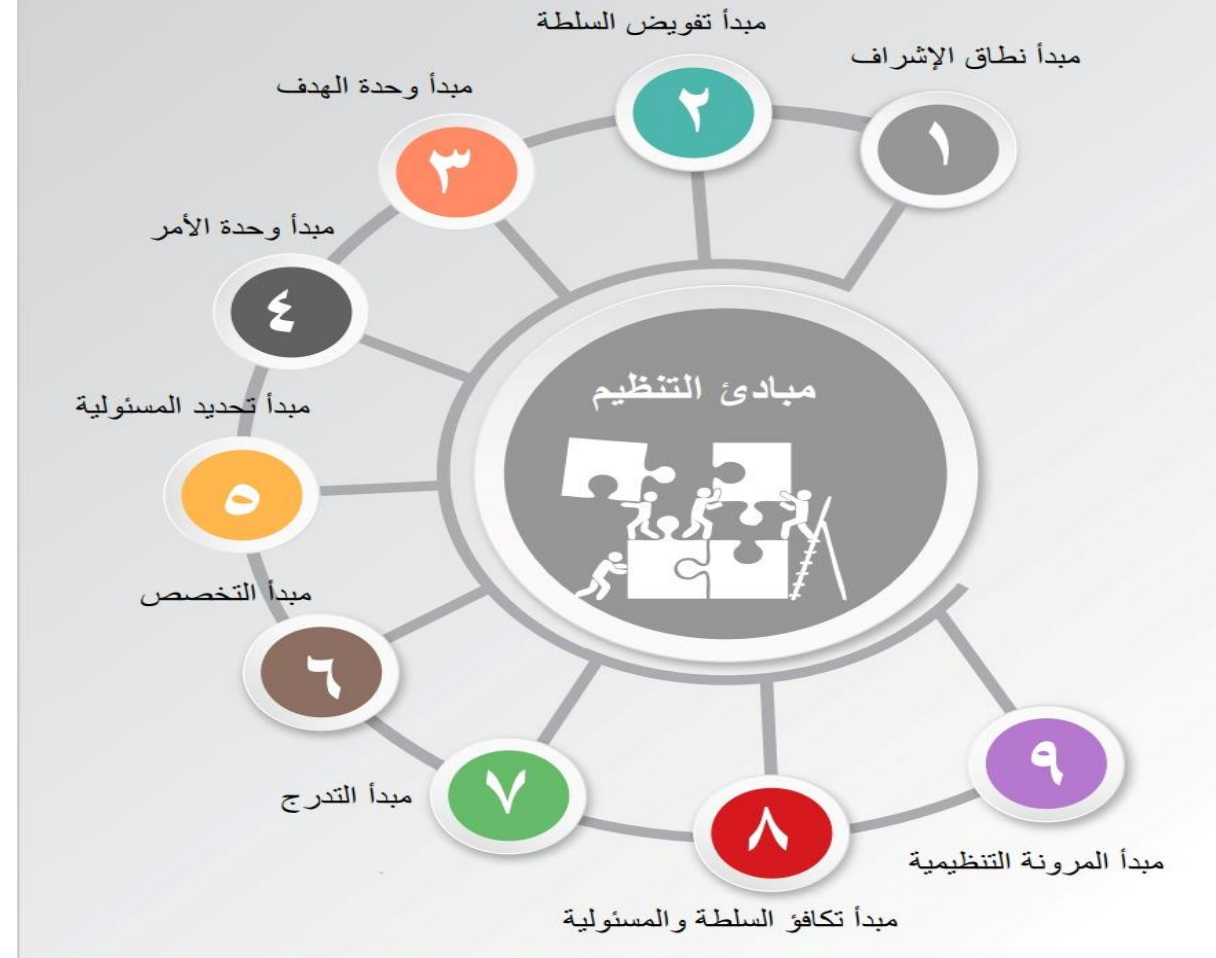
الخطوة الخامسة: التنفيذ المتابعة
والتقييم والتعديل وإعادة التخطيط

تحديد عمليات التقييم بناء على مخرجات
ومؤشرات المخطط

تحديد آليات
المتابعة
والتعديلات
التفيذية للمخطط

تحديد حدود تفويض السلطة التقريرية
والتوجيهية لهيئة تدبير التنفيذي للمخطط

الهيئة التخطيطية يمكن المؤسسة النقابية من
التمكن من تطوير مبادئ وتعزيز إدارة
التنظيم النقابي



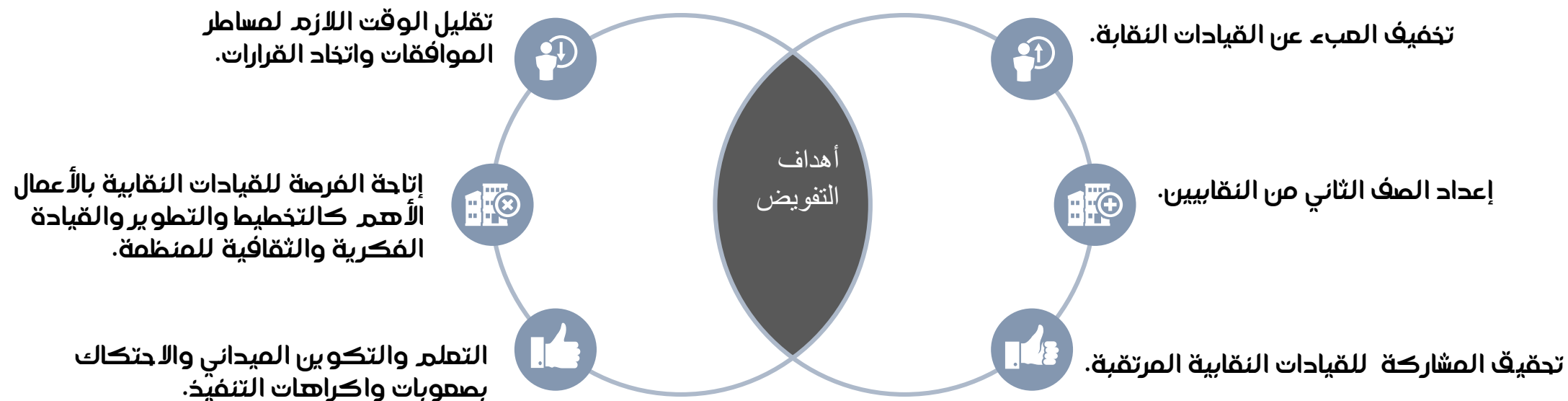
دليل 3

التنظيم و مهارات الإدارة النقابية المحور الثاني : مقدمات في ادارة التنظيم النقابي

1. المنطلقات العملية لإدارة وتطوير التنظيم النقابي
2. التخطيط عملية بناء مستدام ومتجدد لإدارة التنظيم النقابي
3. الخطوات الخمس لعملية التطوير المستمر لإدارة التنظيم من خلال وسيلة التخطيط
4. تفويض المسؤوليات النقابية : آلية عملية لدعم التمرکز النقابي
5. مقدمات في أنماط إدارة التنظيم النقابي
6. الأشكال التنظيمية لإدارة المنظمات النقابية
7. الإدارة النقابية : مهام التوجيه التضامن التطوع والتحفيز الجماعي
8. الديمقراطية النقابية في مواجهة عولمة الليبرالية الجديدة الأحادية

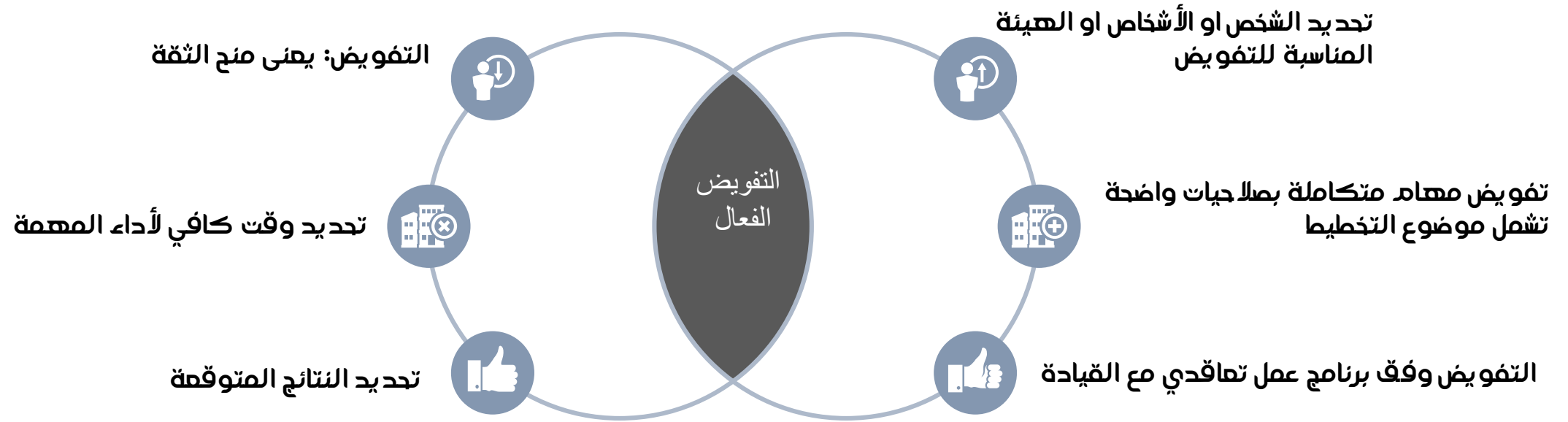
تفويض المسؤوليات النقابية : آلية عملية لعدم المركزية وتوسيع مجال المسؤوليات النقابية

يعنى إمكانية واسمة لدمقرطة المشاركة في الحياة النقابية و تحقيق النتائج عن طريق تفويض المسؤوليات و الصلاحيات للآخرين وتحفيزهم لتنفيذ الأعمال التي هي من صميم مسئوليات التنظيم النقابي.



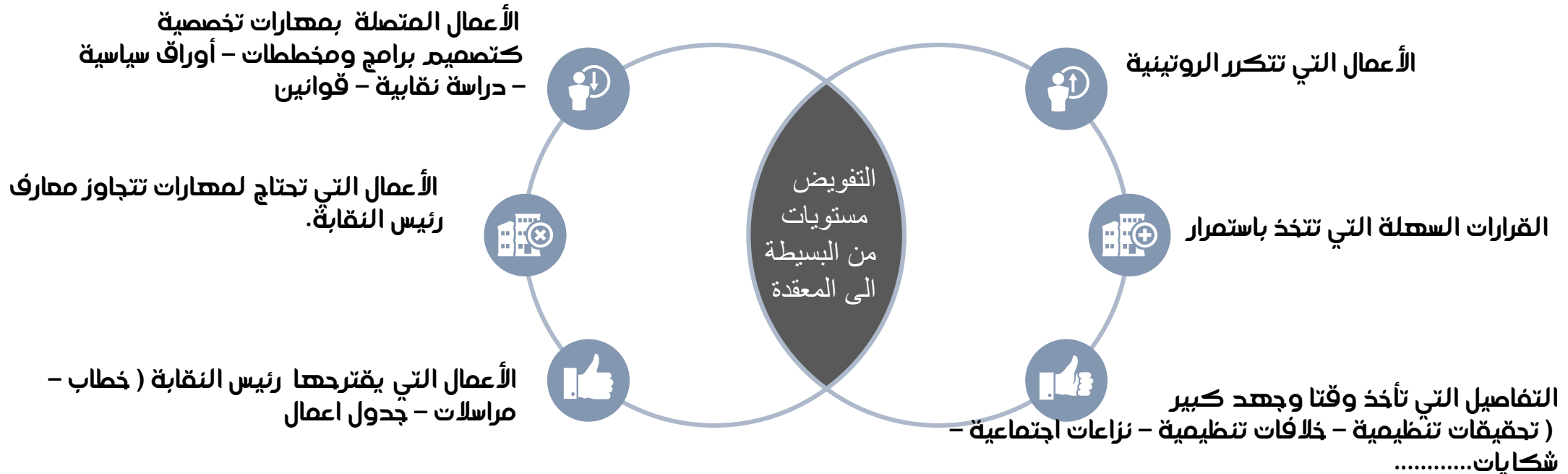
4 . تفويض المسؤوليات النقابية : آلية عملية لعدم المركزية وتوسيع مجال المسؤوليات النقابية

يعنى إمكانية واسعة لدمقرطة المشاركة في الحياة النقابية و تحقيق النتائج عن طريق تفويض المسؤوليات و الصلاحيات للآخرين وتحفيزهم لتنفيذ الأعمال التي هي من صميم مسئوليات التنظيم النقابي.



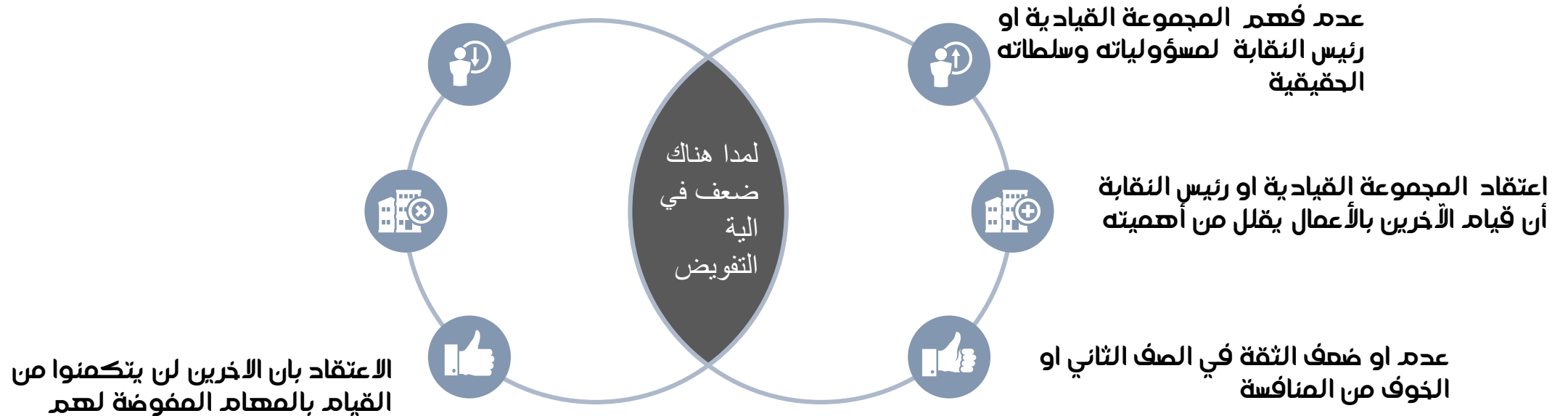
4 . تفويض المسؤوليات النقابية : الية عملية لعدم المركزية وتوسيع مجال المسؤوليات النقابية

يعنى إمكانية واسع لدمقرطة المشاركة في الحياة النقابية و تحقيق النتائج عن طريق تفويض المسؤوليات و الصلاحيات للآخرين وتحفيزهم لتنفيذ الأعمال التي هي من صميم مسئوليات التنظيم النقابي.



4 . تفويض المسؤوليات النقابية : الية عملية لعدم المركزية وتوسيع مجال المسؤوليات النقابية

يعنى إمكانية واسع لدمقرطة المشاركة في الحياة النقابية و تحقيق النتائج عن طريق تفويض المسؤوليات و الصلاحيات للآخرين وتحفيزهم لتنفيذ الأعمال التي هي من صميم مسئوليات التنظيم النقابي.



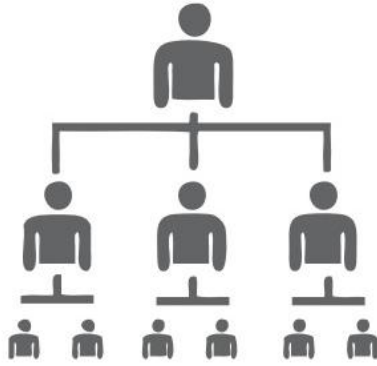
دليل 3

التنظيم و مهارات الإدارة النقابية المحور الثاني : مقدمات في ادارة التنظيم النقابي

1. المنطلقات العملية لإدارة وتطوير التنظيم النقابي
2. التخطيط عملية بناء مستدام ومتجدد لإدارة التنظيم النقابي
3. الخطوات الخمس لعملية التطوير المستمر لإدارة التنظيم من خلال وسيلة التخطيط
4. تفويض المسؤوليات النقابية : آلية عملية لعدم التمرکز النقابي
5. مقدمات في أنماط إدارة التنظيم النقابي
6. الأشكال التنظيمية لإدارة المنظمات النقابية
7. الإدارة النقابية : مهام التوجيه التضامن التطوع والتحفيز الجماعي
8. الديمقراطية النقابية في مواجهة عولمة الليبرالية الجديدة الأحادية

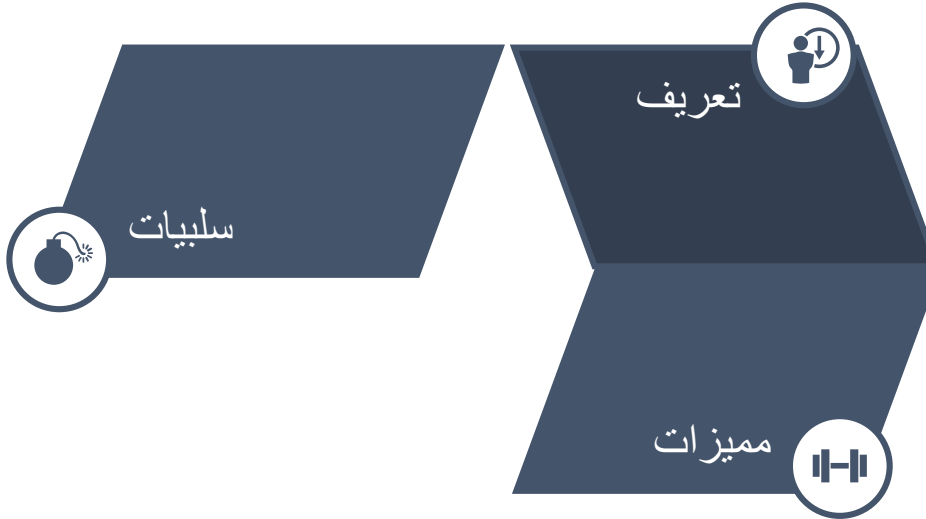
مقدمات في أنماط إدارة التنظيم النقابي

1 . نموذج التنظيم الراسي الهرمي



- أقدم أنواع التنظيمات وأبسطها وأكثرها انتشارا
- فسلطة القرار تصدر من الإدارة العليا للنقابة الى الوسطى الى القاعدة
- فالقيادة او الرئيس يشرف على كافة الاعمال بنفسه، فيصدر الأوامر الى الهيكل التنظيمية الدنيا .
- اتساع حجم المنظمة أصبح من الصعب على القيادة او الرئيس أن يشرف على كافة أعمالها فيعين مساعدين له ويفوض لهم بعض السلطات، وهكذا كلما اتسع حجم المنظمة كلما زادت المستويات الوسيطة بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته.

- الاستفراد بالقرار دون مشاركة من سيقوم بالتنفيذ.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- لا يستفيد من اقتراحات وآراء أعضاء المنظمة في المستويات الأدنى.
- لا يستفيد من فوائد التخصص.
- المسافة التنظيمية بين أدنى مستويات التنظيم وبين المستوى الأعلى - متخذ القرار



أهم عيوب التنظيم الراسي، انعدام
التخصص وتحكم السلطة العليا

- يحدد سلطة ومسؤولية كل فرد أو جماعة من الأفراد تحديدا
- يوحد الإدارة النقابية ويوضح اتجاه الأوامر والمسؤوليات.
- سهولة اكتشاف الخطأ والإهمال ومعرفة المسؤول.
- يمكن إضافة أقسام وتوسيع الهيكل دون الحاجة لتغيير طريقة التنظيم.
- كل شخص في المنظمة يحاول أن يتعلم مهام المستوى الأعلى، فإذا جاء دوره في الترقية سيستلم العمل الجديد وهو يعرف كافة متطلباته

5 . مقدمات في أنماط إدارة التنظيم النقابي

2 . نموذج التنظيم التعدد الوظيفي



- تشرف مجموعة أشخاص على أعمال مختلفة داخل النقابة، على أن يكون كل منهم مختصا في العمل الذي يتولاه.

1. مثلا : شخص الاشراف على سرعة العمل، البرنامج الزمني
2. شخص الاشراف على دقة الأداء،
3. شخص يشرف على التطوير.

لذا فإن من

إشراف أكثر من شخص واحد و يتلقى التعليمات من
يقوم بالتنفيذ يكون خاضعا
أمام كل منهم كل حسب اختصاصه.
أشخاص مختلفين، يكون مسئول

تعريف

سلبيات

مميزات

- لغياب مبدأ وحدة الأمر.
- لا يمكن تحديد المسؤولية تحديدا واضحا
- كثرة منازعات ومشاحنات العمل نتيجة لتضارب القرارات التي توجه العمل

عيوب التنظيم الوظيفي، تضارب
الأوامر وصعوبة تحديد المسؤولية

- التكامل و الاستفادة من وقت وجهد كل مشرف لتوجيه وإدارة الجزء الذي يختص به دون غيره.
- الاستفادة التامة من الخبرة والكفاءة والتخصص لكل مشرف.
- المساعدة على تدريب المشرفين في مجالات التخصص وزيادة إتقانهم لها



5 . مقدمات في أنماط إدارة التنظيم النقابي

3 . نموذج التنظيم الاستشاري

- أهم عيوب التنظيم الرأسي، انهدام التخصص وتحكم السلطة العليا،
- أهم عيوب التنظيم الوظيفي، تضارب الأوامر وصعوبة تحديد المسؤولية،
- أما التنظيم الاستشاري، فإنه يجمع
- أهم مزايا الطريقة الأولى وهي تحديد المسؤولية تحديدا واضحا
- وأهم مزايا الطريقة الثانية وهي الاستفادة من الخبرة والتخصص

تعريف

سلبيات

مميزات

- مهمة هؤلاء الخبراء والاستشاريين (نقاييون - ت) هي التوجيه عن طريق إبداء الرأي والاقتراح على مجلس ادارة النقابة دون أن يكون لهم أي سلطة اشرافية او تديرية،الا في حالة التكليف بالمتابعة

- الوظائف استشارية يقوم أصحابها في اطار تكليف برسم الخطا المتعلقة بأعمال النقابة وأنشطتها كل حسب اختصاصه ويقدمونها إلى السلطة العليا في النقابة مع اقتراحاتهم،



5 . مقدمات في أنماط إدارة التنظيم النقابي

4 . نموذج التنظيم باللجان او السكرتاريات

- تتكون اللجنة من مجموعة من الأشخاص، يتولون بشكل جماعي مسؤولية مشتركة، إما بوضع السياسات أو بإجراءات التنفيذ

- طول وقت الأعمال والمناقشات باللجان.
- القرارات الصادرة عنها تتعرض للتوفيق بين أفكار متعارضة ومساومات قد تتناسى الهدف الأساسي.
- صعوبة تحديد المسؤولية في حالة الفشل
- إشكالية التكامل مع لجان أو سكرتاريات أخرى مكلف بموضوعات

سلبيةات

تعريف

مميزات

- جمع أهل الخبرة وأصحاب المواهب.
- القرارات تكون جماعية.
- تحقق التنسيق بين مستويات التنظيم النقابي المختلفة.
- يعمل على تحقيق المسؤولية المشتركة.



دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي
المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

عمل مجموعات 6

الهيكل التنظيمي

- هو الإطار العام الذي تمارس خلاله القيادات النقابية مسؤوليتها الخاصة باتخاذ القرارات.
- مدى كفاءة تلك القرارات تتأثر بنوعية هذا الهيكل وطبيعته.

تعريف إدارة التنظيم النقابي

- عملية دمج الموارد البشرية والمادية للنقابة، من خلال هيكل رسمي، يبين المهام والسلطات والأدوار.
- العملية التنظيمية تيسر تحقيق غاية المنظمة النقابية المحددة سلفاً في عملية التخطيط.
- تشمل وظيفة التنظيم على تجميع موارد النقابة من أفراد ومالية ومعدات بطريقة سليمة.
- تشمل عملية التنظيم على تحديد سلطات واختصاصات كل عضو والعلاقات بين المهام المختلفة بالمنظمة.
- المحصلة النهائية من عملية التنظيم هي: عمل جميع الوحدات التي يتألف منها التنظيم بتناسق لتنفيذ المهام، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

يقصد بإدارة التنظيم النقابي :

- تلك العمليات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة عن طريق:
- بتقسيم العمل بين الأفراد والمجموعات؛
- بتحديد التراتبية بين مختلف الأجهزة؛
- بتحديد الصلاحيات وتوزيع السلطات وما يترتب عنها من مسؤوليات
- تبسيما الإجراءات.
- والاستغلال الأمثل لموارد النقابة المتاحة المادية والبشري
- والقضاء على كل صور الفقد والهدر والضياع في الوقت والجهد والمال

عمل مجموعات

1

قدم عرض

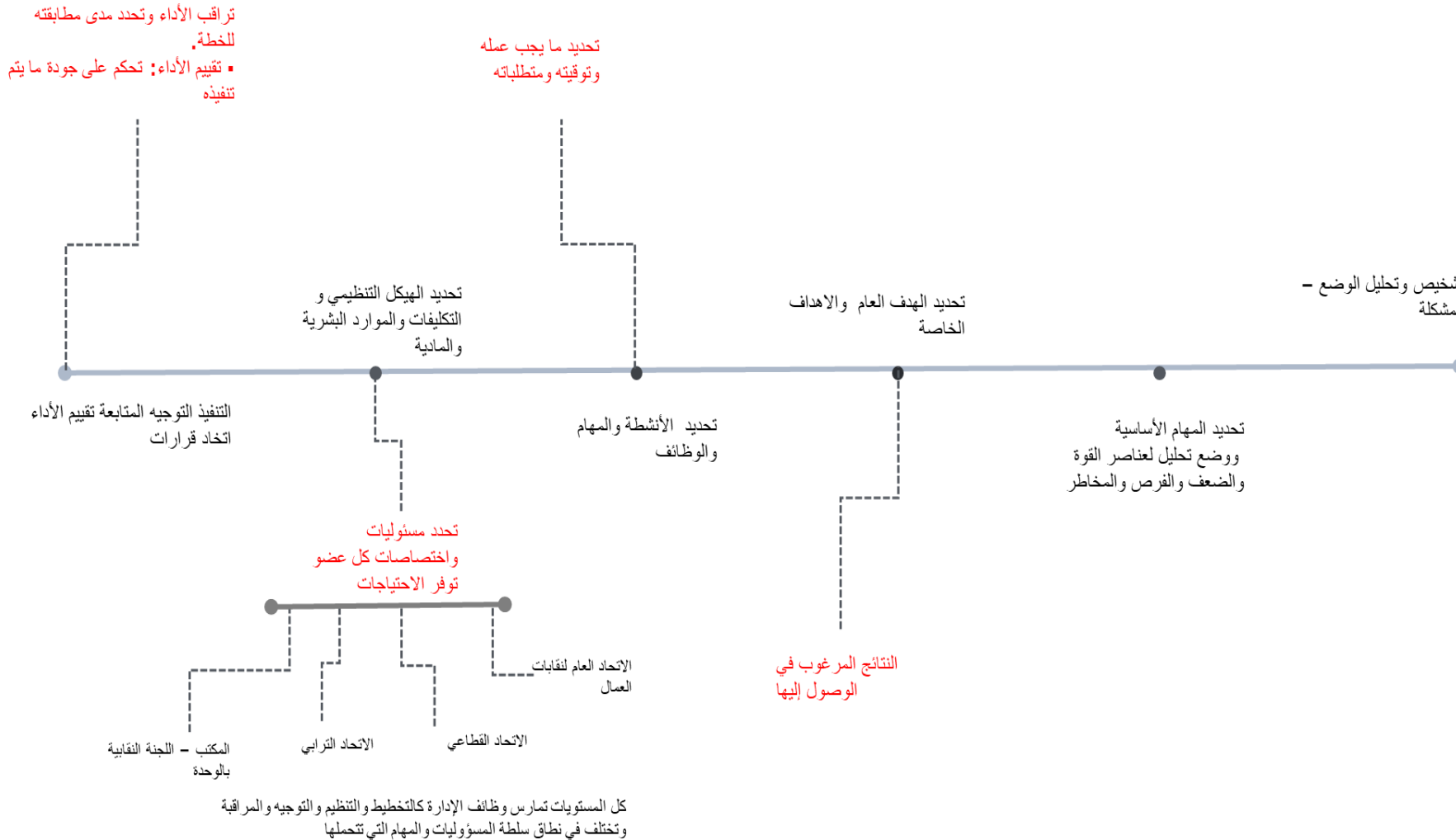
مختصر من 3 الى

5 دقائق باسم

مجموعتك حول

القضايا التالية

التخطيط عملية بناء مستدام ومتجدد للإدارة النقاية



عمل مجموعات
2
قدم عرض
مختصر من 3 الى
5 دقائق باسم
مجموعتك حول
القضايا التالية

دليل 3

التنظيم و مهارات الإدارة النقابية المحور الثاني : مقدمات في ادارة التنظيم النقابي

1. المنطلقات العملية لإدارة وتطوير التنظيم النقابي
2. التخطيط عملية بناء مستدام ومتجدد لإدارة التنظيم النقابي
3. الخطوات الخمس لعملية التطوير المستمر لإدارة التنظيم من خلال وسيلة التخطيط
4. تفويض المسؤوليات النقابية : آلية عملية لعدم التمرکز النقابي
5. مقدمات في أنماط إدارة التنظيم النقابي
6. الأشكال التنظيمية لإدارة المنظمات النقابية
7. الإدارة النقابية : مهام التوجيه التضامن التطوع والتحفيز الجماعي
8. الديمقراطية النقابية في مواجهة عولمة الليبرالية الجديدة الأحادية



دليل 3

مركزات التنظيم و مهارات إدارة التنظيم النقابي
المحور الأول : مقدمات في مركزات التنظيم النقابي

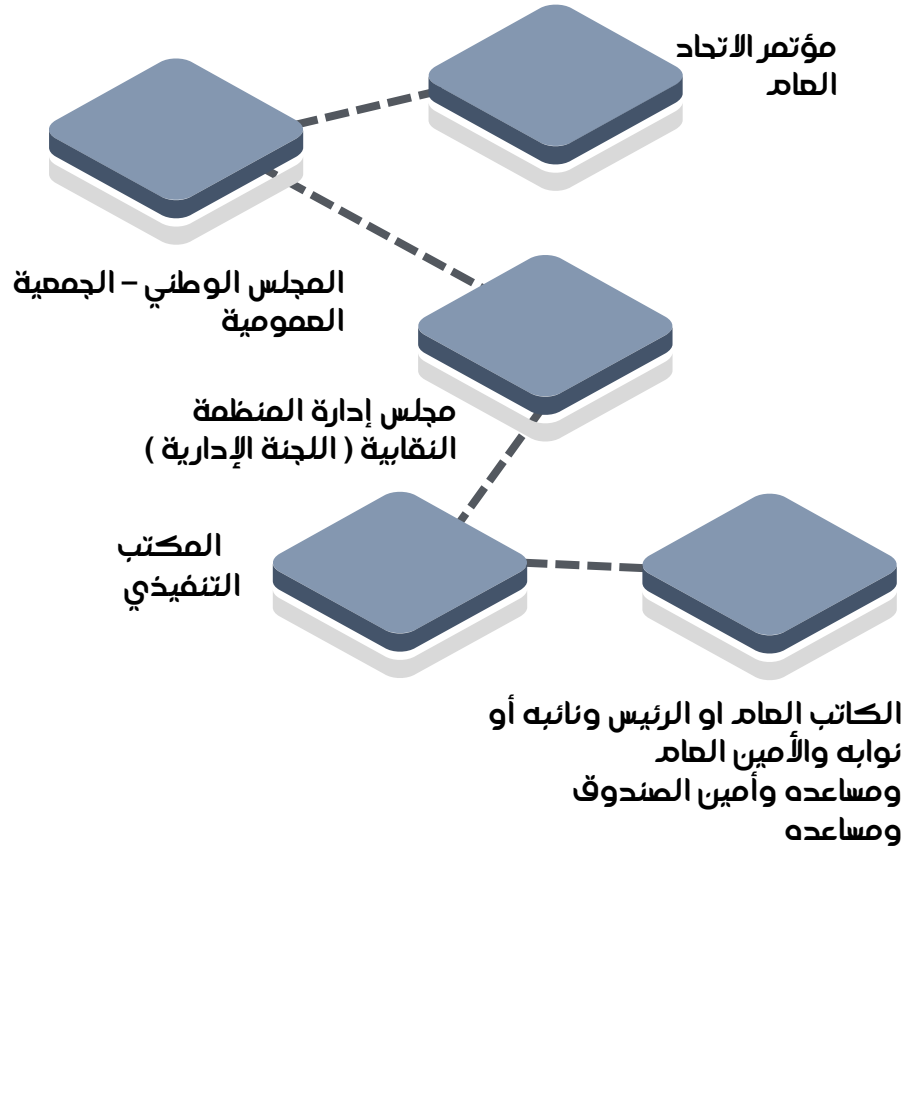
عمل مجموعات 6

إدارة النقاش حول مفاهيم الهيكل التنظيمية للنقابة الهدف:

هذا النشاط من النشاطات التي تعطي صورة واضحة عن تعريف المشاركين لبعض المفاهيم الأساسية ويهدف إلى: عصف ذهني للمفاهيم.

المواد اللازمة : لوح، قلم ورق على اللوحة ، ساعة لضبط الوقت الإجراءات:

- 1- المدرب يطرح المفهوم ويرسل الكرة لاجد المشاركين لتقديم تعريف ويرسل الكرة الى اخر وهكذا الى تكتمل عناصر المفهوم يقوم اجد المشاركين بكتابة الخلاصات على الورق في اللوحة ويقدم الخلاصات
- 2 - وننتقل الى المفهوم الثاني
- 3 - تقوم المجموعة بوضع صياغة لها حول مفاهيمها وآرائها.



6 . الاشكال التنظيمية لإدارة المنظمات النقابية

6

مؤتمر الاتحاد
العام (4 الى 5
سنوات)

المجلس الوطني - الجمعية
العمومية اعلى هيئة تفريرية ما
بين المؤتمر وتجتمع على الأقل
مرتين في السنة

مجلس إدارة المنظمة النقابية (اللجنة
الإدارية) هو السلطة التي تتولى
تنفيذ قرارات الجمعية العمومية
ومتابعة أعمال هيئة مكتب المنظمة
العمومية - المجلس الوطني

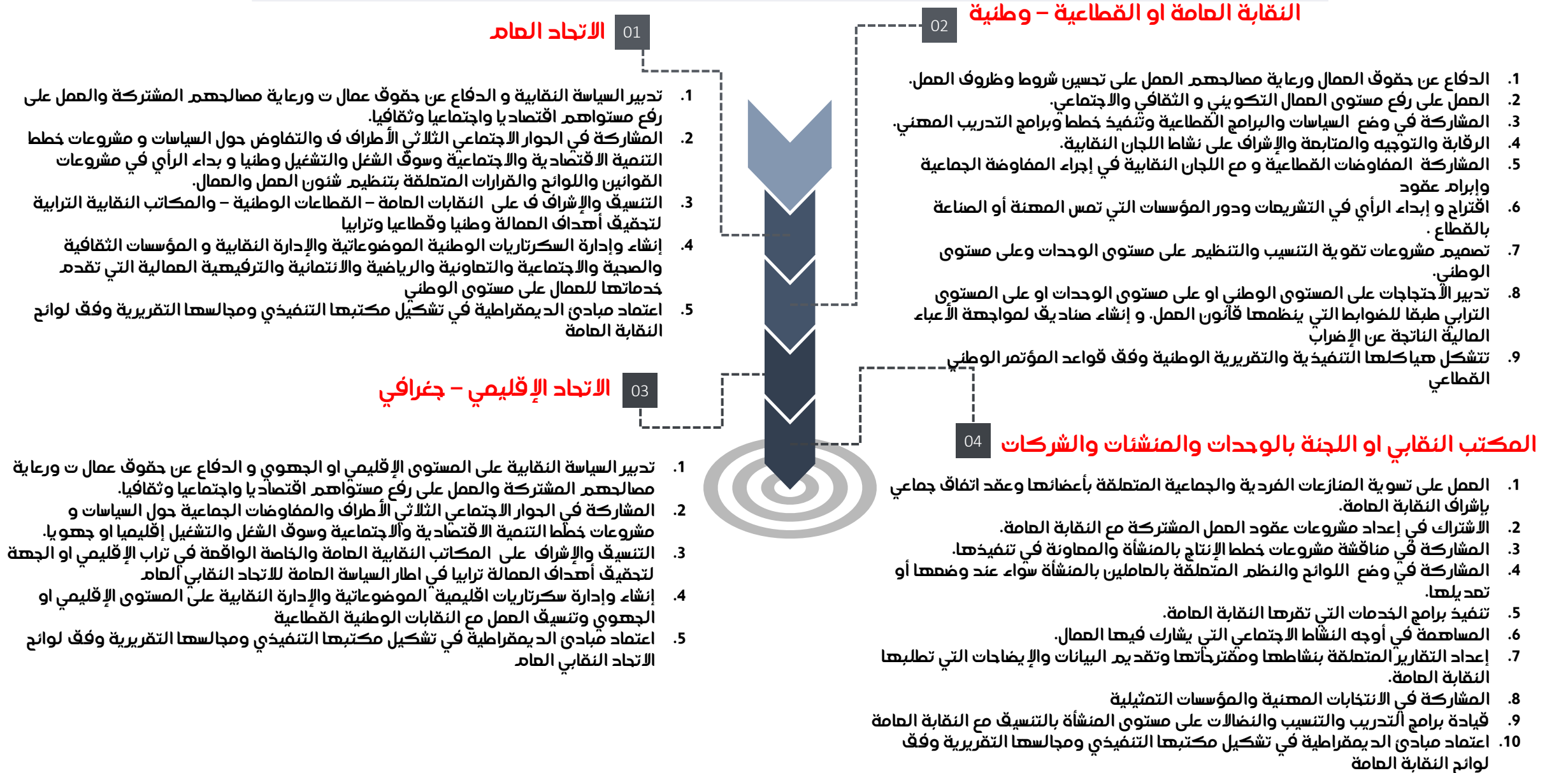
التنظيمات النقابية - القطاعة / المهنية المجلس الوطني - الجمعية العمومية اعلى
هيئة تفريرية ما بين المؤتمر وتجتمع على الأقل مرتين في السنة مكتب وطني -
مكاتب نقابية فرعية

التنظيمات النقابية الترابية - الإقليمية او الجهوية - المجلس الإقليمي - اعلى
هيئة تفريرية ما بين المؤتمر وتجتمع على الأقل مرتين في السنة مكتب اقليمي -
مكاتب نقابية فرعية الواقعة في تراب الإقليم

المكاتب النقابية - اللجان النقابية - بالشركات والمنشآت العامة والخاصة -
مجلس الفرع - اعلى هيئة تفريرية وتجتمع على الأقل مرتين في السنة مكتب نقابي

المكتب التنفيذي - هيئة مكتب
المنظمة تتولى تنفيذ قرارات مجلس
إدارتها. او المجلس الوطني
- وتشكل هيئة مكتب المنظمة
النقابية من الرئيس ونائبه أو نوابه
والأمين العام
ومساعده وأمين الصندوق ومساعده.
ويتم انتخاب هيئة المكتب في أول
اجتماع يعقده مجلس إدارة المنظمة
النقابية او المجلس الوطني
ويدبر المنظمة بشكل يومي
وباجتماعات دورية

6 . الاشكال التنظيمية لإدارة المنظمات النقابية



6 . الاشكال التنظيمية لإدارة المنظمات النقابية

مؤتمر الاتحاد
العام (4 الى 5
سنوات)

- **المجلس الوطني - الجمعية العمومية** اعلى هيئة تفريرية ما بين المؤتمرين
- تجتمع على الأقل مرة او مرتين في السنة ويجوز أن تتعقد لاسباب طارئة بناء على طلب ثلث أعضائها أو أغلب أعضاء مجلس الإدارة أو رئيسه - الكاتب العام .
- وتتكون من أعضاء منتخبين وفق اشتراطات النظام الأساسي والمسددين للاشتراك المستحق حتى تاريخ انعقادها، وتخضع كل منظمة في إدارة شئونها لجمعيةها العمومية.
- ترسم السياسات العامة للمنظمة، والإشراف على كافة أنشطتها، ومناقشة واعتماد ميزانياتها، ووضع لوائحها وأنظمة عملها وتعد يلهأ أو إلغائها واستبدالها عند مقتضى. ومن اختصاصاتها:
 - اعتماد النظام الداخلي، وتعد يلهأ.
 - اعتماد النظام المالي، واللوائح الإدارية، وتعد يلهأ.
 - اعتماد الموازنة والحساب الختامي، بعد مناقشتها.
 - إصدار قرارات بشأن التحكميم وسحب الثقة من كل أو بعض أعضاء مجلس إدارة المنظمة

- مؤتمرين ومندبين من كل القطاعات الوطنية والإقليمية ينتخب المجلس الوطني - الجمعية العمومية العلاقة بين الهيكل التفريري والهيكل التنفيذي تحدها الأوراق السياسية المصادق عليها في المؤتمر
- 1. ورقة الرؤية السياسية للتنظيم النقابي
- 2. ورقة دستور او النظام الأساسي للمنظمة
- 3. ورقة استراتيجية المنظمة وبرامج العمل لفترة الولاية

- **مجلس إدارة النقابة:** المسؤول عن تخليط و تسيير البرامج العملية و أنشطة المنظمة ومتابعتها ، ومتابعة وتنفيذ قرارات المؤتمر و جمعياتها العمومية فيما بين أدوار انعقادها، ومتابعة وإقرار أعمال هيئة مكتبها التنفيذي .
- يقدم سنويا تقريرا عن نشاطها خلال السنة الماضية، مرفقا بتقرير ميزانياتها وحسابها الختامي، ويعرض على الجمعية العمومية لمراقبة أعمال مجلس الإدارة وتقييم نشاطه.
- يقرر الدخول في المفاوضات او النضالات الوطنية
- يتكون مجلس إدارة المنظمة النقابية من عدد فردي مناسب تحده لائحتهأ، وينتخبه أعضاء الجمعية العمومية من بين أعضائها.

- **هيئة المكتب التنفيذي للمنظمة:** حسب الحالات التنظيمية ينتخب من الجمعية العمومية (المجلس الوطني) او من مجلس إدارة المنظمة (اللجنة الإدارية)
- يختص كجهاز تنفيذي بإدارة العمل اليومي في المنظمة في اطار مقررات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة ويجتمع على الأقل مرة في كل أسبوع
- ويجوز للمكتب التنفيذي اقتراح استراتيجيات وبرامج عمل تنفيذية في اطار مقررات الهيئات التفريرية
- تتشكل هيئة المكتب في حالات تنظيمية من الرئيس مجلس إدارة ونوابه، وأمين عام ومساعدته، وأمين صندوق ومساعدته، وأعضاء مكلفين بمهام ويتم انتخابهم في أول اجتماع يعقده مجلس الإدارة (في حالات أخرى ينتخب مباشرة من الجمعية العمومية ويتكون من الكاتب العام ونوابه وأمين المال ونوابه ومقرر المكتب ونوابه وأعضاء مكلفين بمهام موضوعاتية)

6 . الاشكال التنظيمية لإدارة المنظمات النقابية

الرئيس:

- ممثلها القانوني، والمتحدث باسمها، وواجهتها، ومنسق جهودها، وهو الذي يختص بدعوة مجلس إدارتها وجميعيتها العمومية و يرأس اجتماعاتها، ويوقع على مستنداتها.
- مسؤولياته ما يلي:
 - إقرار جدول أعمال جلسات مجلس الإدارة والجمعية العمومية.
 - الإشراف على أعمال مجلس الإدارة، وتنفيذ ما يصدر عن الجمعية العمومية من قرارات.
 - التوقيع على العقود والشيكات وأوامر الصرف، مع أمين الصندوق.
 - التوقيع على جميع المكاتبات ومحاضر الجلسات، مع الأمين العام.
 - البت في المسائل العاجلة والطارئة التي لا يمكن أن تنتظر موعد اجتماع المجلس.

الأمين العام - السكرتير التنفيذي

- يعد الأمين العام هو المدير الإداري للمنظمة النقابية، والمسئول عن الأنشطة اليومية بتفصيلها المختلفة، و يتلخص عمله فيما يلي:

- إعداد سجل العضوية.
- إعداد التقرير السنوي.
- إعداد وتصدير مكاتبات المنظمة والتوقيع عليها مع الرئيس، والإشراف على سجلاتها.
- إعداد جداول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة، والجمعية العمومية.
- توجيه الدعوات لحضور اجتماعات النقابة، مرفقا بها جدول أعمالها وأوراقها.
- إعداد محاضر الاجتماعات وإمساك دفاتر لها، وتتضمن محاضر الاجتماعات، ما يلي:
 - أسباب الاجتماع أو عنوانه.
 - زمان ومكان الاجتماع.
 - تسجيل رئاسة الاجتماع وأمانته.
 - تسجيل عدد الحاضرين وأسمائهم، وعدد المتغييبين وأسمائهم وسبب تغيبهم.
 - تأكيد صحة وقانونية الاجتماع، من حيث الدعوة ونصاب الحضور.
 - تسجيل دعوة الاجتماع وجدول أعماله، وما استجد عليه من نقاما أو تعديلات.
 - تسجيل ملخص المناقشات التي دارت في الاجتماع.
 - تسجيل قرارات الاجتماع ونصاب صحتها، والتكليفات التي صدرت عنه.
 - تدويل محضر الاجتماع بتوقيمه، وتوقيعات رئيس الاجتماع، والأعضاء.

الكاتب العام

مهام الرئيس وبعض مهام الأمين العام
وفي هذه الحالة يحدث منصب مقرر المكتب التنفيذي الذي يشرف على باقي مهام الأمين العام

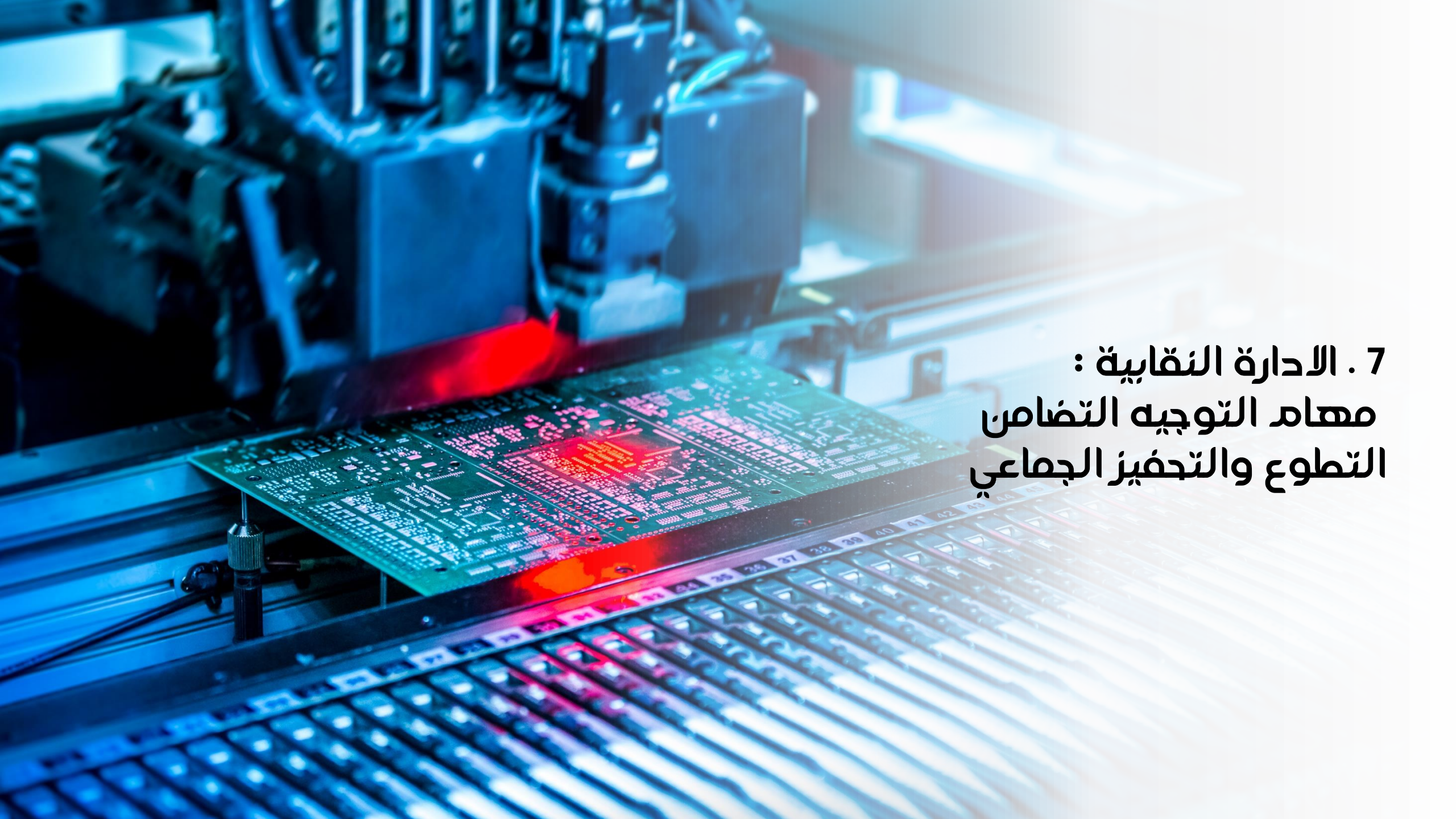
أمين الصندوق - أمين المال :

- المسئول عن الجوانب المالية
- تحصيل وتسجيل الموارد المالية والتأكد من سلامة إنفاقها.
- حفظ المستندات، والسجلات والدفاتر، وتقديم تقريرها شهريا عن الأوضاع المالية للنقابة لمجلس الإدارة.
- لا يقوم بصرف أية مبالغ إلا بموجب مستند وقرارات واعتمادات الصرف طبقا لما هو محدد في لوائح المنظمة، وإمساك مثل:
- دفتر إيرادات ومصروفات، ودفتر الشيكات، وسجل قيد المقاربات والمنقولات
- دفتر قيد المصروفات والتحميل والتعامل مع البنوك، ودفتر السلف النقدي (الدائمة والمؤقتة)
- الجرد الدوري لأموال المنظمة وممتلكاتها، وتقديم تقرير بنتيجته لمجلس الإدارة، وإعداد حساب الإيرادات والمصروفات ومراجعتها، واعتماده من مراقب الحسابات المعتمد من المنظمة،
- وضع التقرير النهائي للسنة المالية، وإعداد موازنة السنة المقبلة.

دليل 3

التنظيم و مهارات الإدارة النقابية المحور الثاني : مقدمات في ادارة التنظيم النقابي

1. المنطلقات العملية لإدارة وتطوير التنظيم النقابي
2. التخطيط عملية بناء مستدام ومتجدد لإدارة التنظيم النقابي
3. الخطوات الخمس لعملية التطوير المستمر لإدارة التنظيم من خلال وسيلة التخطيط
4. تفويض المسؤوليات النقابية : آلية عملية لعدم التمرکز النقابي
5. مقدمات في أنماط إدارة التنظيم النقابي
6. الأشكال التنظيمية لإدارة المنظمات النقابية
7. الإدارة النقابية : مهام التوجيه التضامن التطوع والتحفيز الجماعي
8. الديمقراطية النقابية في مواجهة عولمة الليبرالية الجديدة
الأحادية



7 . الادارة النقاية :
مهام التوجيه التضامن
التطوع والتحفيز الجماعي

عرفنا الإدارة النقاية بأنها إنجاز الأعمال والمهام النقاية
بالاعتماد على قوة النقايين والمنتسبين والأعضاء النشطاء
فكفاءة القيادة النقاية تظهر من خلال قدرتها على رفع
نسبة الشعور والاقتناع بالانتماء للمنظمة وتهيئة و توجيه
الأعضاء بنجاح للقيام بالمهام والمشاركة الفعالة
والمنتجة في تطوير الحياة النقاية .
لذلك إذا أراد أي شخص أن يكون قائدا نقايا فعال عليه أن
يكون كفء في قيادته وفعال في قراراته.
وهذا هو المقصود بوظيفة **التوجيه** على كافة
المستويات التنظيمية للجسم النقابي (التوجيه هي خلاصات
العقل النقابي المتفاعل مع السياق أو الموضوع أو المرحلة
أو المشكلة أو الاقتراح أو النضال)



▪ يستطيع النقابي والنقابية المشاركة **الفعالة والإيجابية** في العمل وتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها.

▪ يستطيع المشاركة في **حدود ما يطلب منه فقط** ولا يعمل بكامل قدراته النقابية .

▪ يستطيع **التهرب من تحمل المسؤولية** والتكاسل عن العمل ويحد من إنتاجيته كيفاً وكماً :

الإنسان عادة في مواقف العمل المختلفة يستطيع أن يتخذ أحد المواقف الثلاث التالية

وتكمن المشكلة التي تواجه القائد النقابي في

▪ كيف يستطيع أن يهيئ الظروف بحيث يحصل على أعلى **أداء نقابي ممكن كما وكيفاً**

▪ وكيف **يحافظ على مستويات القدرة والمهارة النقابية** لديهم والعمل على تحسينها باستمرار



- هل يستطيع المسئول النقابي منع هذه المشكلة السلوكية في إدارة التنظيم النقابي ؟
- يمكن أن تكون الإجابة (نعم) وذلك إذا نظر إلى المشكلة نظرة موضوعية ويبحث عن أسبابها ويعمل على إيجاد الظروف المناسبة لها لـ الأسباب.
- يمكن أن تكون الإجابة (لا) إذا اعتبر هذا السلوك بمثابة خروج عن القواعد التنظيمية وطموجات غير مشروعة ومن ثم يتوجب عقابه

سؤال للمناقشة

إذ أرادا المسئول النقابي إيجاد حل علمي للمشكلة ... فما رأيك؟
هل ينتظر حدوث المشكلة ويبحث وقتها عن الحل، أم يعمل على خلق الظروف المناسبة للعمل على منع المشكلة من الأساس

هناك مدارس في علاج المشكلات السلوكية في إدارة التنظيم النقابي



يفرق «دوجلاس ماكريجور» بين مدرستين في توجيه العاملين

نظرية (x) التقليدية	نظرية (y) الحديثة
- أغلب الناس كسولين وغير طموحين ولا يحبون العمل. - أغلب الناس يفضل أن يعملوا بتوجيه من غيرهم ولا يمكنهم توجيه أنفسهم. - يجب استخدام نوع من الشدة والقهر مع العاملين حتى يؤديوا المهام المطلوبة. - الناس غالباً يتجنبون تحمل المسؤولية. - المكافآت المادية هي الحافز الأساسي للعمل.	- ميل الأفراد نحو العمل يتحدد نتيجة لخبراتهم السابقة وتترتب عليها. - يختار الأفراد لأنفسهم مجموعة من الأهداف التي توصلهم لمزيد من الإشباع ويسعون لتحقيقها. - الطرق المتسلطة لا تضمن إنجاز الأعمال، ولها آثار عكسية خطيرة. - الأفراد في مناخ العمل الجيد لا يتهربون من المسؤولية ولكنهم يسعون إليها. - هناك دوافع أخرى للعمل غير الحافز المادي.

سلوك المسئول (x):	سلوك المسئول (y):
- يهيمن على سير العمل ويتخذ القرارات دون الرجوع إلى الآخرين. - لا يثق إلا بآرائه ولا يقبل النقد من الآخرين. - يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشئى الأساليب. - صارم فيما يتعلق بضبط سير العمل. - يتعامل بشدة تجاه التلكؤ بالعمل وضعف الإنتاجية.	- يتخذ القرارات بالتشاور مع الآخرين. - ينمى روح الانتماء للمنظمة. - يشجع المبادرات والإبداع في العمل. - يدرب العاملين ويشجعهم على النمو. - يحاول أن يكون قدوة للعاملين. - يعترف بالعمل الجيد ويقيمه. - يفوض السلطة ويشرك العاملين في المسئولية. - يشجع العمل الجماعي وروح الفريق.

الأسس السلوكية في توجيه العاملين:

- الأفراد مختلفون **في القدرات والمهارات والرغبات والاتجاهات والسلوك.**
- الأفراد يتأثرون في سلوكهم بأساليبهم **في الإدراك.**
- الأفراد يعملون من أجل إشباع حاجات مختلفة **مادية ومعنوية.**
- قدرات الفرد أغلبها **مكتسبة وهو قادر على التعلم.**
- السلوك الإنساني **متغير.**
- الفرد يتعامل مع **الأفراد الآخرين ويتأثر بهم ويؤثر فيهم.**

وسائل التحفيز غير المادية

- إذا كان طبيعة المهمة روتينية، أضف بعض أشكال المرح لهذا الروتين.
- أعما لهم فرصة اختيار الطريقة التي يؤدون بها هذه المهام.
- شجع تحمل المسؤولية وفرص القيادة في نقابتك.
- شجع التفاعل بين العاملين والأعضاء وتكوين فرق العمل بينهم.
- يمكنك تعليمهم من أخطائهم مع تجنب النقد القاسي.
- ملو ر الأهداف والتحديات لكل عضو.
- قدم الكثير من التشجيع.
- أظهر الإعجاب بالأعمال والمهام التي تم إنجازها.

عناصر اضماف أداء الإدارة النقابية

- شحن جو العمل بالسياسات واللوائح.
- عدم وضع معيار واضح لتقييم الأداء الجيد.
- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على العاملين اتباعها.
- عقد اجتماعات غير ضرورية مع العاملين والأعضاء.
- حجب المعلومات المهمة عن الأعضاء.

قواعد تعزيز السلوكيات الإيجابية لتطوير الإدارة النقابية :

- اختيار الأفراد او المجموعة النقابية المناسبة لطبيعة المهمة.
- تزويد الأفراد او المجموعة النقابية بالمعلومات وتوضيحها وتأكيد لها **لضمان سلامة الإدراك**.
- تصميم برامج **التدريب المناسبة**، ونظم التوجيه والإشراف.
- تصميم نظم قياس الموضوعية وتقييم الأداء.

تعزيز الدوافع الدافعة للعمل النقابي

- الدوافع هي مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما. وهي مشيرات تحرك
- السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد. وهو شيء خارجي يوجد في بيئة العمل يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعربها.
- تحقق الحافز هو حصول حالة معنوية عالية ورضا عن العمل، وإنتاجية عالية ... وبالعكس.
- الدوافع في أصلها نظريات في علم النفس، ومنها النظرية السلوكية للعالم «سكينر» التي درست وحللت الأثر السلوكي للدوافع بنوعيتها: الإيجابية (الثواب)، والسلبية (العقاب)، في «تعزيز» الأداء الجيد، واستبعاد الأداء الخاطئ.

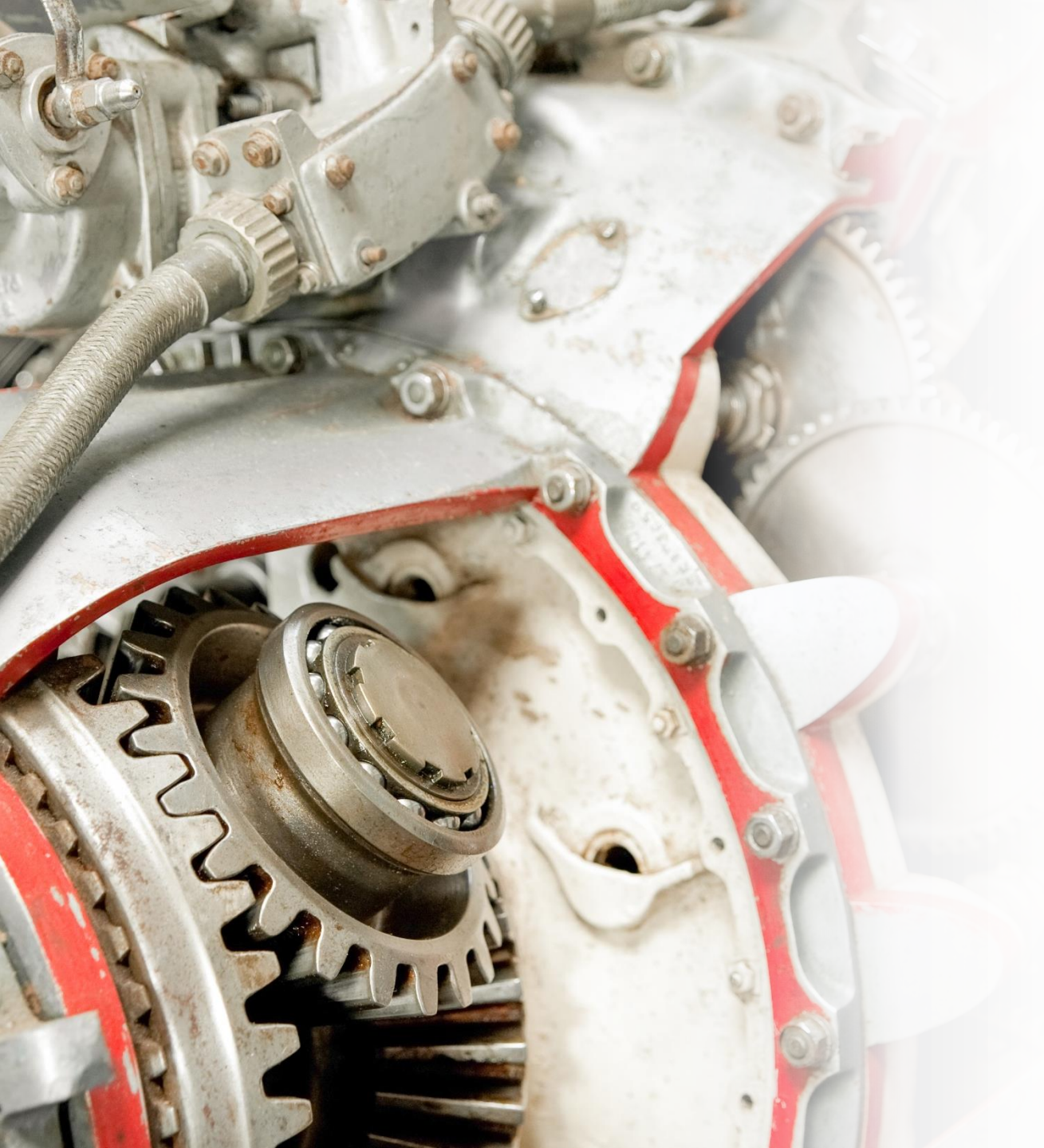
التحفيز بلا حوافز

- الأعضاء والعاملين يمكن أن يحفزوا للعمل طبعيا كل ما عليك القيام به هو الاستفادة من قدراتهم المكتسبة .
- التحفيز الطبيعي للأعضاء وكذا العاملين الإداريين بالنقابة ينطلق من أن كل الناس عندهم رغبات إنسانية للانتساب، والإنجاز، والسيطرة على عملهم، ورغبات لتحقيق المكانة، وتحقيق الذات، وأن يكون لعملهم معنى

دليل 3

التنظيم و مهارات الإدارة النقابية المحور الثاني : مقدمات في ادارة التنظيم النقابي

1. المنطلقات العملية لإدارة وتطوير التنظيم النقابي
2. التخطيط عملية بناء مستدام ومتجدد لإدارة التنظيم النقابي
3. الخطوات الخمس لعملية التطوير المستمر لإدارة التنظيم من خلال وسيلة التخطيط
4. تفويض المسؤوليات النقابية : آلية عملية لعدم التمرکز النقابي
5. مقدمات في أنماط إدارة التنظيم النقابي
6. الأشكال التنظيمية لإدارة المنظمات النقابية
7. الإدارة النقابية : مهام التوجيه التضامن التطوع والتحفيز الجماعي
8. الديمقراطية النقابية في مواجهة عولمة الليبرالية الجديدة الأحادية



8 . الديمقراطية النقاية في
مواجهة عولمة الليبرالية الجديدة
الأجادية

الديمقراطية النقابية في مواجهة عولمة الليبرالية الجديدة الأحادية

1. الديمقراطية كهدف نقابي على المستوى الوطني والدولي:

- الممارسة النقابية المطلوبة منحصرة أكثر فأكثر في مقاربة الدفاع عن الحقوق المكتسبة التي تهددها التحولات العالمية والسياسات الحكومية ،
- الديمقراطية السياسية والتنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والانتقال العادل والحق في العمل اللائق **كاهداف تركب النضال النقابي من أجل مواجهة التحولات العالمية والوطنية**
- منظمة العمل الدولية تركز على الحقوق الأساسية في العمل وفي مقدمتها حريات التعبير والتنظيم النقابي و مأسسة الحوار الاجتماعي والمفاوضة الجماعية كشروط تأسيسية لبناء المجتمع والدولة الديمقراطية بشروطها المؤسساتية والتشريعية
- **توسيع مجال التدخل النقابي ليشمل السياسات الاقتصادية والتشغيلية وسوق الشغل وقضايا البطالة والتعليم والتدريب والتكوين الاندماجي و توزيع الدخل والأنظمة الضريبية وتحسين ظروف المعيشة وتحسين الخدمات العمومية**
- النقابات تقدم مشروع إعادة هيكلة النموذج الاقتصادي والاجتماعي وبناء تعاقد اجتماعي جديد وإذا كان هذا التطور يشكل خطورة على الحريات النقابية في البلدان المتقدمة إلا أنه **شديد الخطورة في البلدان النامية** وخصوصا في البلدان العربية، حيث الحريات النقابية تفتقر الى سند قانوني او احترام القوانين بحكم القيود على على الحريات العامة والسياسية تعرقل وتزيد القيود او التراجع في الحقوق النقابية
- من هذا المنظور تصبح الديمقراطية، تحدياً حقيقياً في الدول العربية و بالتوازي وعلى مستوى دولي
- فالنقابات تركز على مطالب ديمقراطية الاقتصاد العالمي كشروط ضروري لحماية الحقوق والمكتسبات من خلال الحد من تسلط المؤسسات الدولية المالية والتجارية وتحكمها في رسم السياسات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف البلدان ويجري بلورة هذا المطلب على شكل مشاركة نقابية في مجالس المؤسسات الدولية أو على تعديل في أنظمتها نحو المزيد من الديمقراطية وإشراك أكبر للبلدان النامية والفقيرة



2 . الديمقراطية كحاجة تنظيمية داخلية في النقابات العمالية:

- **ملاح العمالة تتغير وانخفاض نسبة العضوية** تدفع النقابات لإعادة هيكلة تنظيماتها وتجاوز مظاهر البيروقراطية وتوسيع مجال الصلاحيات الجهوية في إطار تضامن النقابي الشامل
- **تصميم برامج التنسيب وتقوية التنظيم** عبر قيادة حملات اتصال وتواصل مع العمالة و تأسيس اللجان القاعدية التمثيلية والوظيفية و تنظيم العمالة الجديدة واستهداف النساء والشباب أو أصحاب العقود المؤقتة أو الفئات المهمشة،
- كل هذه القضايا تطرح مجال **الديمقراطية التنظيمية** و الجهد المطلوب لإقناع هذه الفئات بالتنظيم والانتساب النقابي
- إقامة الرابطة بين مفهوم **الديمقراطية العددية** او **الأكثرية** و**الديمقراطية القائمة على الاعتراف بحقوق الممثلين والمهمشين** و**العمالة الجديدة** وابتكار أدوات تنظيمية لضمان تمثيليتهم
- تطوير **مشاركة الشباب والمرأة** في الحياة التقريرية والتنفيذية باعتماد مقاربة التمييز الإيجابي واللجان المتخصصة
- **تعزيز استقلالية التنظيمات النقابية** بالمنطقة العربية (سيطرة سياسية، أحزاب سياسية، أصحاب عمل)
- المنظمات الدولية النقابية تطور من ديمقراطيتها باتجاهين
 - اتجاه بناء برامج **التنسيب والتنظيم النقابي** وادماج فعلي لحقوق النساء والشباب
 - واتجاه **اللامركزية في تدبير الشأن النقابي** على مستوى القارات او المناطق الجغرافية



3 . التنظيم النقابي الديمقراطي في حاجة الى التعزيز والتطوير

- بالدول الغربية (من 60 الى حدود بداية القرن) تطورت المفاوضات الجماعية على المستويات الوطنية والقطاعية، تحولت معظم النقابات العمالية الى بيروقراطية تنشأ فيها قياداتها مع بعض الخبراء بينما يبقى معظم الأعضاء خارج إطار المشاركة الفعلية
- مع تفكك أنظمة المفاوضات الجماعية وتراجع الدولة عن التدخل عبر اللجان الثلاثية التمثيل أصبحت الفعالية النقابية تحتاج الى شكل اخر من العمل يساعد على الدفاع عن الحقوق المهددة أو تحقيق بعض المطالب الممكنة كذا بدأت التحركات الضاغطة والحملات تأخذ حيزاً أكبر في مجمل أشكال العمل النقابي وقد كان لهذا التطور انعكاسان

- 1 . الانعكاس الأول على العلاقة بالسلمة السياسية: حيث يفترض استخدام وسائل الضغوط علاقات أقل مع الحكومة كتحديد جديد للنقابات التي اعتمدت كثيراً على علاقات خاصة مع الدولة لتحقيق بعض المطالب
- 2 . الانعكاس الثاني على النموذج النقابي: السائد و ما يعرف بالنموذج الخدمي الذي يقوم على أسس وقواعد مقلتها التجربة وأهمها:

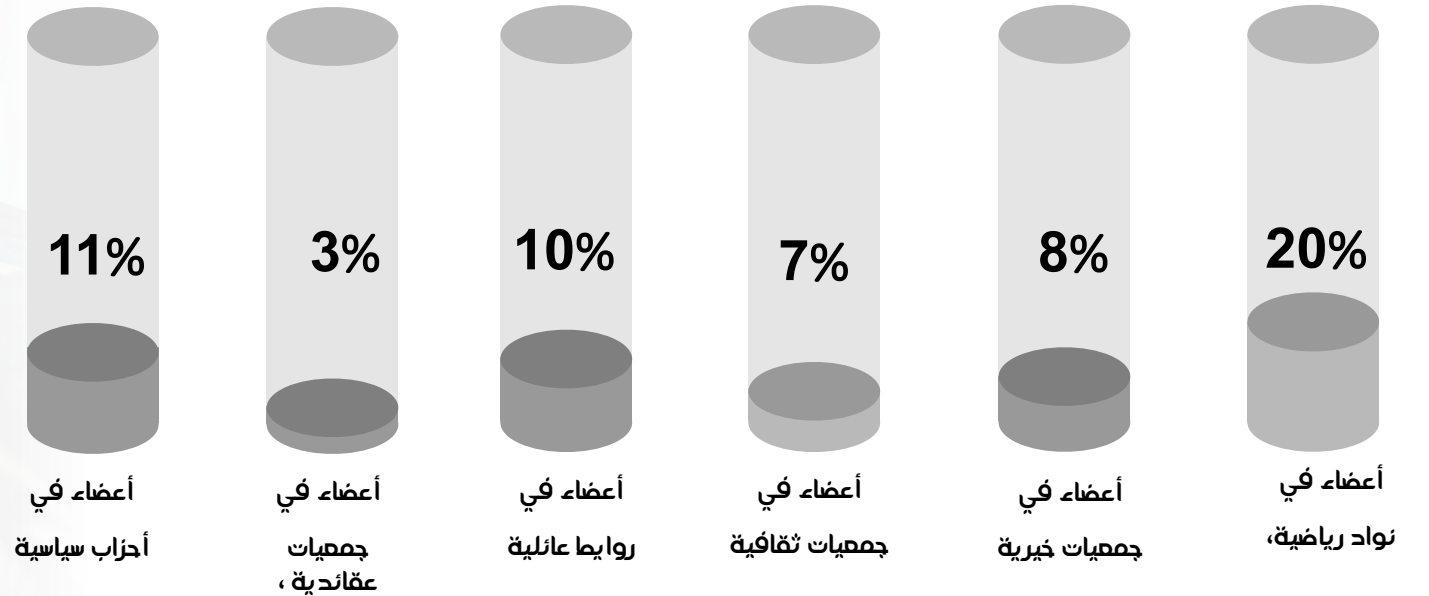
- القيادة تعمل على تأمين خدمات لأعضاء
- الاعتماد على الخبراء
- الاتصالات في التنظيم من أعلى الى أسفل
- التحرك النقابي ه و رد فعل على مواقف أصحاب العمل والحكومة ولا ينبع من خطة ذاتية
- مركزية التنظيم
- تدريب و تثقيف الأعضاء عملية ثانوية

إن التحرك النقابي الضاغطة أو قيادة الحملات يفترض تغييراً جذرياً في النموذج النقابي السائد باتجاه المزيد من إشراك الأعضاء في التحركات النقابية فالقواعد الجديدة لنموذج نقابي يقوم على نموذج المنظم النقابي

1. القيادة تمهي القاعدة للتحرك وفق مجموعات منظمة
2. الاتصال والتواصل مع العمالة في مواقع العمل
3. التحرك النقابي وفق خطة استراتيجية تضمها النقابات لسنوات عديدة وقابلة للتنفيذ والمتابعة والتقييم السنوي
4. لا مركزية التنظيم
5. تدريب و تثقيف الأعضاء شرطاً ضرورياً لعمل النموذج ككل



- إعادة النظر النموذج التنظيمي النقابي تراكمت مع الحاجة الى البحث عن العمق الاجتماعي للعمل النقابي من خلال البحث عن التشبيك مع المجتمع المدني، على المستوى الوطني و المستوى الدولي،
- فالعمل من داخل الشبكات والتحالفات يطرح على الحركة النقابية التكيف مع أنماط جديدة من الممارسة الديمقراطية ينظم العلاقات الأفقية بين الهيئات المشاركة في حين أن النقابات العمالية، حتى في نماذجها الجديدة تهتم الديمقراطية الهرمية
- عمليات التشبيك بين النقابات و فعاليات المجتمع المدني شبه غائبة في البلدان العربية وفي دراسة أجريت مع بها نقابات الخدمات العامة (قطاع عام، كهرباء، صحة، مياه، مرافق عامة) في خمس بلدان عربية (تونس، مصر، الاردن، فلسطين ولبنان) تبين ضعف انخراط العمال في المجتمع المدني:

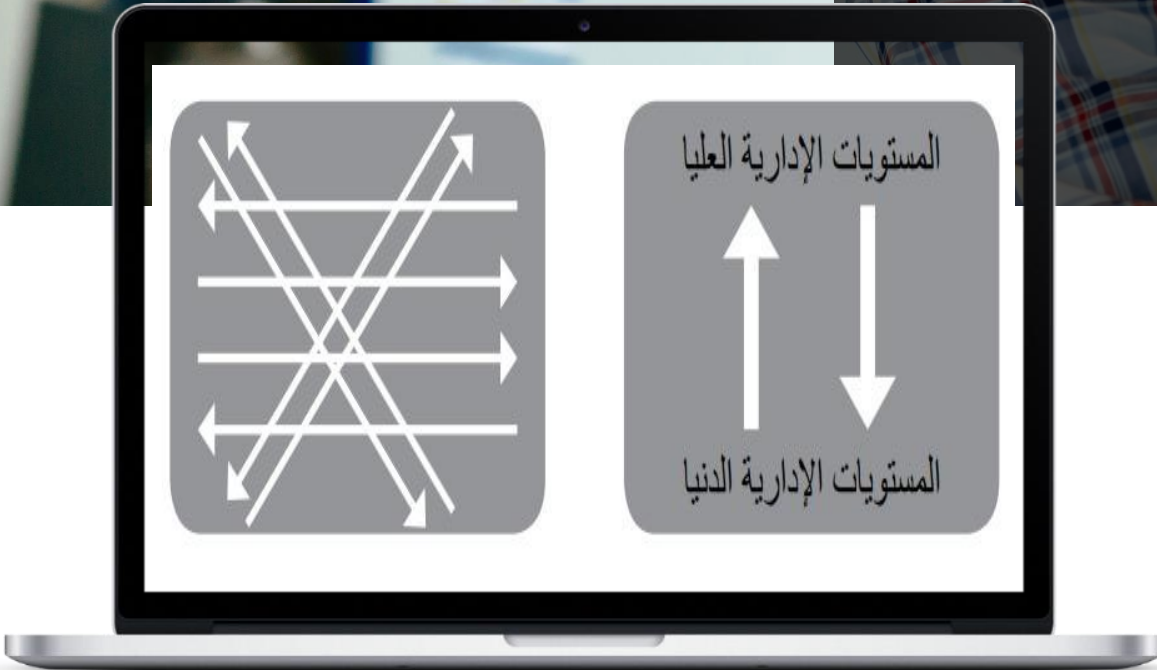


مؤشر حول مدى ثقة العمال بالعمل النقابي كوسيلة لتغيير الوضع المعيشي، تعطي الدراسة نفسها النتائج التالية

- 61% من العمال يعتقدون بأن الجهد الفردي أنجح وسيلة لتحسين الوضع
- 14% يعتقدون بأهمية التعاون العائلي في هذا المجال،
- العمل النقابي (13%) يأتي في المرتبة الثالثة بين الوسائل لتحسين الوضع المعيشي
- وتنخفض النسبة الى أقل من 10% فيما يخص الاعتقاد بأن العمل الحزبي أو العلاقات السياسية يمكن أن

خلاصة مفتوحة على الأسئلة التنظيمية لنقابات القرن 21 (مناقشة مفتوحة)

- يعرف التنظيم الهرمي التقليدي صعوبات التكيف مع نوعية التحولات والتطورات الهائلة في مجال العمل والعمال
- انتقالات تكنولوجيا معرفية ملاقية ولبنية بالإضافة الى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات.
- القرن الماضي : تدفق المعلومات يتم من أعلى إلى أسفل والعكس، من خلال خطوات تراتبية المسؤوليات
- أصبحت من السهل الحصول عليها بشكل غير رسمي ولا تمر بمناصب المسؤولية
- انتشار المعرفة، مكن من تكوين و ترتيبات تنظيمية وإدارية جديدة
- عبارة عن فرق عمل Teams Work تساعد بعضها وتعتمد على بعضها، ولها سلطات التي تستمد من المعرفة والمهارة وليس من مراكز رئاسية أعلى.



- فمؤسسات القرن الواحد والعشرين تعمل في ظروف مضطربة، لذلك عليها ان تكون مرنة وقادرة على الحركة في ضوء الأهداف المحددة، دون الرجوع إلى المستويات التنظيمية الأعلى.
- مؤسسات القرن الحادي والعشرين النموذجية يتم إدارتها من خلال فرق عمل متوسطة العدد ومدارة ذاتيا تكون هي الوحدة الأولى في المنظمة لها مهام واضحة وأهداف واضحة وسياسات واضحة، وهي قادرة على الابتكار واتخاذ القرار في ضوء المواقف.





