



مدرسة عمر بنجلون
Fcole للتكوين النقابي
Omar Benjelloun *de formation syndicale*
الكويتيا القيدريك للتكوين النقابي
Confédération Démocratique de Travail – الكونفدرالية الديمقراطية للشغل



مقدمات في الفعل النقابي الفعّال

من الوعي إلى التنظيم، نحو التأثير

سياق التأسيس والضرورة التاريخية

تطور تاريخي موضوعي (1978)

تأسيس الكونفدرالية الديمقراطية للشغل
كاستجابة لتفاعلات وواقع معقد،
بعيداً عن النماذج النقابية الجاهزة.

حالة الحضور والفعل

استعادة الهوية العمالية، واحتلال
المرتبة الأولى بالمغرب في مواجهة
المعوقات، القمع، والحصار.

حالة التهميش والإقصاء

غياب موقع طبيعي للطبقة العاملة
في ساحة الصراع الاجتماعي
والسياسي.

تطور تاريخي موضوعي (1978)

تأسيس الكونفدرالية الديمقراطية للشغل
كاستجابة لتفاعلات وواقع معقد، بعيداً
عن النماذج النقابية الجاهزة.

1978: ضرورة البديل التاريخي

الاتحاد المغربي للشغل - UMT

التعاون، المهادنة،
والفساد البيروقراطي

احتكار القرار وتغييب القواعد

نقابة معزولة عن النضال العام

العلاقة مع الدولة
والباطرونا

الحكومة الداخلية

الأفق السياسي

الكونفدرالية الديمقراطية للشغل - CDT

التحرر من الاستغلال،
الكفاح الطبقي والوطني

الديمقراطية الداخلية
وتوسيع المبادرة القاعدية

النضال ضمن الأهداف
العامة للحركة التقدمية

”تستجيب لمطامح الطبقة العاملة في التحرر من كل أنواع الاستغلال... وإعادة الوحدة النقابية.
— من بيان التأسيس، 26 نونبر 1978

التوليفة الثلاثية للنضال: جوهر العمل النقابي الأصيل



الممارسة الشاملة

الفصل بين هذه العناصر الثلاثة لا يشكل ثغرة نظرية فحسب، بل يُعيق الممارسة ويُهْمِش الطبقة العاملة من أداء دورها التاريخي.

مصفوفة المبادئ: الركائز الأربع للهوية الكونفدرالية



التقدمية (Progressiveness)

- الدفع بعجلة التقدم الاجتماعي والفكري.
- توسيع الحريات الفردية والجماعية.
- بناء مجتمع ديمقراطي متحرر من الهيمنة والاستغلال.



الجماعية (Mass-based)

- إطار مفتوح أمام كافة المأجورين باختلاف توجهاتهم.
- المشاركة المستمرة في صنع القرار.
- استيعاب كافة فعاليات وشرائح المجتمع.



الاستقلالية (Independence)

- الاستقلال التام عن جهاز الدولة وأرباب العمل.
- القرار النضالي الحر النابع من استشارة القواعد (مثل إضرابات التسعينات).
- عدم السقوط في التبعية أو الانعزال عن النضال الديمقراطي.



الديمقراطية (Democracy)

- انتخاب الأجهزة ديمقراطياً محلياً وجهوياً ووطنياً.
- الحوار المقنع، الإيمان بالاختلاف والتعددية.
- المحاسبة، المراقبة، الانضباط للقرارات، وممارسة النقد الذاتي.



بيان 1978: المهام والأهداف الاستراتيجية

وحدة الصف والبعد الإستراتيجي

- إعادة إرساء وحدة الطبقة العاملة. 
- تنظيم الجماهير العمالية ضد الاستغلال والتبعية الاقتصادية. 
- تأمين الدعم المادي والقانوني لضحايا قمع الحريات. 



الحقوق المؤسسية والديمقراطية

- فرض احترام قانون الشغل وإصلاحه بإشراك ممثلي العمال. العمال. 
- توسيع الحريات الديمقراطية والنقابية. 
- المطالبة بإطلاق سراح المعتقلين السياسيين وعودة المنفيين. 
- تشجيع المبادرات المسؤولة للقواعد. 

الحقوق الاقتصادية والمادية

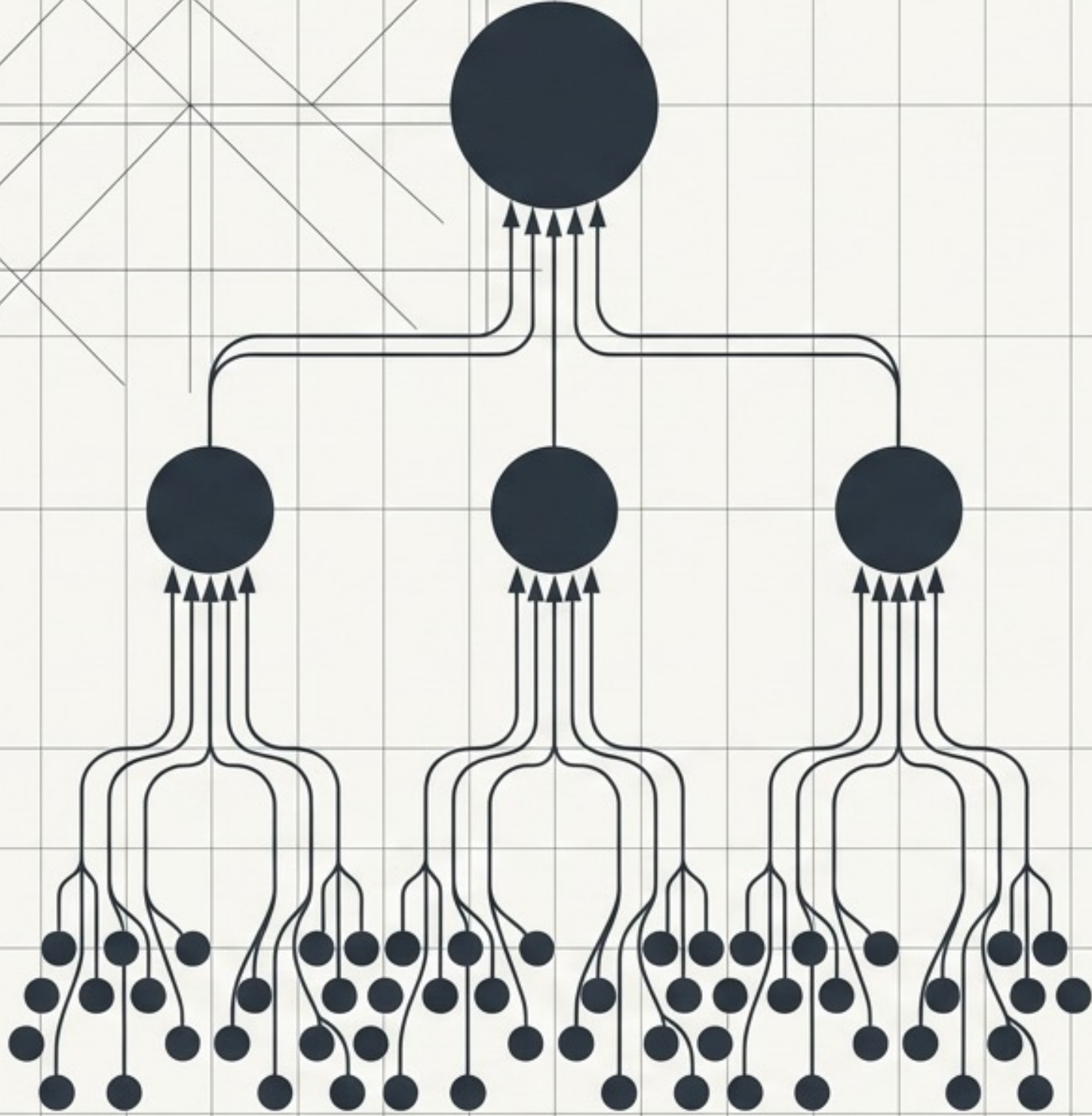
- تطبيق السلم المتحرك للأجور. 
- رفع القدرة الشرائية للجماهير الشعبية. 
- توسيع وتأمين المكتسبات والخدمات الاجتماعية. 
- مواجهة وتوقيف التسريحات الجماعية والفردية. 

الامتداد التنظيمي: من القاعدة إلى القمة

180+

مدينة مغربية تحتضن التنظيمات الكونفدرالية.

- **هيكلية شاملة:** إرساء أجهزة تنظيمية تضمن حق المشاركة في صياغة القرار (محلياً، جهوياً، ووطنياً).
- **تأطير المأجورين:** توسيع القواعد لتمكين أوسع الفئات من تنظيم نفسها والدفاع عن مصالحها.
- **خلق ميزان القوى:** السعي المستمر لتوحيد النضال مع المركزيات الأخرى (بدءاً بتنسيق 1989 مع الاتحاد العام للشغالين).



البعد القومي والأممي: التضامن العابر للحدود

أوروبا (فك الحصار)



الشراكات النقابية:

بناء علاقات صداقة مع نقابات
إسبانيا، فرنسا، بلجيكا، وإيطاليا لفك
الحصار الحكومي المضروب، وتأكيد
أهمية التضامن العمالي الأممي.

فلسطين (الالتزام المبدئي)



دعم التحرير:

إضرابات وتجمعات لدعم الثورة
وبناء الدولة الديمقراطية (إضراب
يوم الأرض - ربيع 1979) رغم
القمع الشرس.

الشرق الأوسط وإفريقيا (مواجهة الإمبريالية) الموقف المبدئي:



التضامن مع العراق مع التراق ضد
الحرب، ودعم الشعوب الإفريقية
المضطهدة والشغيلة العالمية في
مواجهة عولمة الاقتصاد.

شمولية الممارسة: قضايا المجتمع في صلب العمل النقابي



العقلنة ومحاربة الفساد

- الربط بين العمل النقابي والإشكاليات الدستورية الكبرى.
- المطالبة بنزاهة الانتخابات وتوسيع الحريات.
- مواجهة الإثراء الفاحش والفساد السياسي، الإداري، والأخلاقي.



رعاية الشباب والمهاجرين

- الدفاع عن حق الشباب في التعليم، التكوين، والشغل.
- دعم وتنظيم الفعاليات الثقافية والرياضية.
- تكثيف الجهود لحماية حقوق وكرامة العمال المهاجرين من التمييز العنصري.



المرأة في مركز القرار

- الدفاع المستميت عن حقوق النساء ومكتسباتهن.
- تدارس المطالب النسائية المشروعة في كافة المؤتمرات القطاعية.
- الإشراف الفعلي للمرأة في مواقع المسؤولية واتخاذ القرار.

محرك الكفاح: كيف صنعت الكدش ملاحمها؟

التصعيد للإضراب العام

تحويل المعركة من مطالب فئوية إلى انتفاضة شعبية ضد القهر.

احتقان قطاعي

تعبئة القواعد في قطاعات حيوية (الفوسفات، التعليم، السكك الحديدية).

إضراب واحتجاج

كسر الإجماع الوطني الزائف عبر شل القطاعات (مثال: إضراب 10,000 منجمي، دجنبر 1978).

تضامن مادي فريد

حملات غير مسبوقة في تاريخ المغرب لدعم اطرودين (قطاعي التعليم والصحة، 1979).

قمع وتوقيف

رد الدولة العنيف وتواطؤ بيروقراطية إمش (طرد أكثر من 1600 عامل).



تشريح الإضراب العام: من شرارة القطاع إلى بركان الوطن

Mass Uprisings

14 دجنبر 1990: إضراب عام (بتنسيق مع UGTM) رداً على تدهور حالة العمال ورفض الحوار.

20 يونيو 1981: إضراب عام دفاعاً عن القدرة الشرائية ضد برامج التقويم الهيكلي (أدى لانتفاضة شعبية، قتلى، واعتقال القيادة وعلى رأسهم نوبير الأموي).

National Causes

30 مارس 1979: إضراب عام تضامناً مع الشعب الفلسطيني.

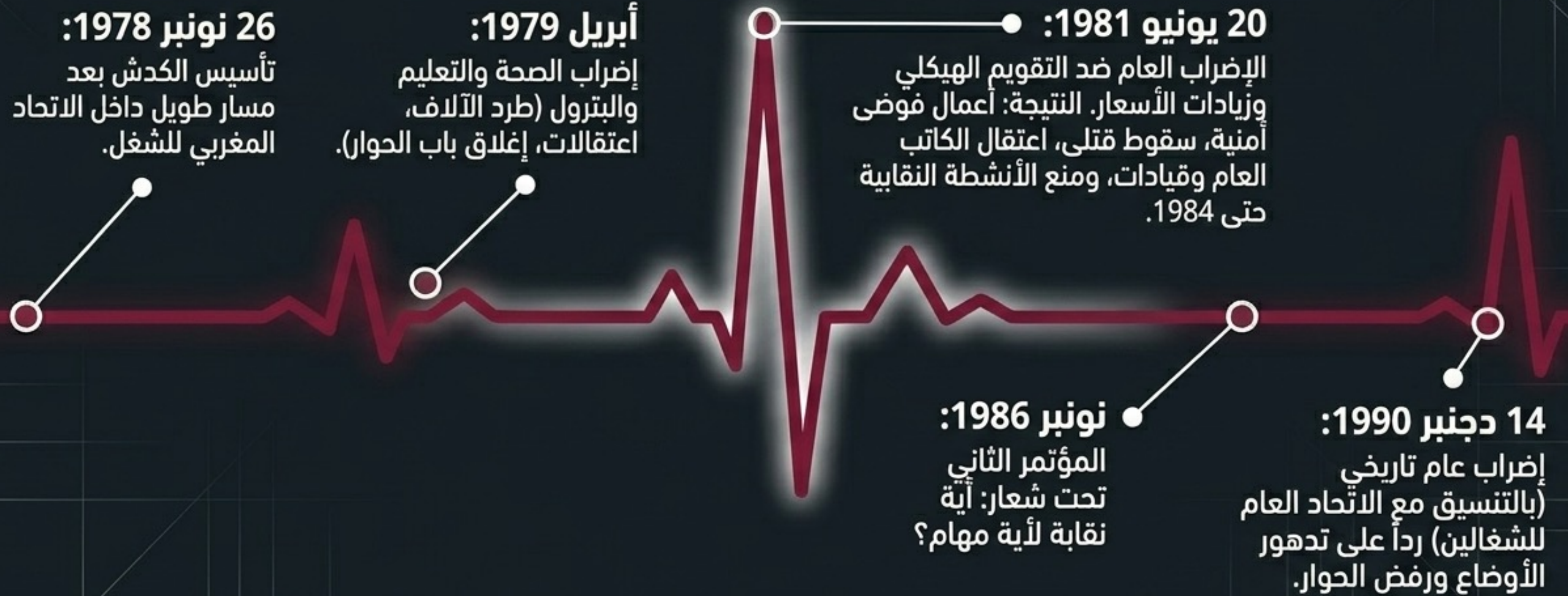
Sectoral Sparks

أبريل 1978: إضراب التعليم، النقل.

يناير 1979: إضراب 10,000 سكي لامحدود.

الإضراب العام لم يكن مجرد أداة ضغط، بل كان السلاح الذي نفذت الكدش عنه الغبار لكسر قيود الخوف.

النبض التاريخي (1978 - 1990): سنوات التأسيس والمواجهة



النضال التاريخي (1992 - 1997): كسر الحصار وانتزاع المكاسب

نقطة التحول: 1 غشت 1996
توقيع أول اتفاق ثلاثي منذ
الاستقلال (40 سنة).

- المخرجات: تأسيس ميكانيزمات الحوار الاجتماعي، الرفع من الحد الأدنى للأجور، الترقية الداخلية، احترام الحرية النقابية، السكن الوظيفي، والمصادقة على المعايير الدولية.

29 أكتوبر 1997:
إضراب عام لفرض
تطبيق التزامات
غشت 1996.

مارس 1997:
المؤتمر الثالث:
"تجديد التعاقد
والالتزام".

5 يونيو 1996:
إضراب وطني عام
يجبر الحكومة على
فتح الحوار الثلاثي.

أبريل 1992:
محاكمة الكاتب العام
"نوبير الأموي"
بسنتين سجناً بسبب
فضح تبديد المال
العام.

النَّيْضُ التاريخي (2000 - 2003): مأسسة الحوار واستمرار اليقظة

• يونيو 2002:

العودة إلى الاحتجاج.
إضرابان عامان بسبب غياب
الحوار وتسريح العمال.

• 23 أبريل 2000:

مفاوضات ثلاثية
وتوقيع اتفاق شامل (لم
يُطبق في مجمله).

• 30 أبريل 2003:

توقيع الاتفاق الثلاثي بعد
مفاوضات ماراتونية.

• مارس 2001:

انعقاد المؤتمر الوطني
الرابع بمدينة العيون
(تأكيداً للارتباط العميق
بقضية الوحدة الترابية).

نضال لا يتوقف: استمرار اليقظة
النقابية للدفاع عن المكتسبات
في مواجهة المتغيرات.

المخطط الاستراتيجي للعمل النقابي



مرتكزات التنظيم ومهارات الإدارة النقابية

دليل القيادات النقابية من التأسيس إلى الفعل الميداني

النقابة عبر أربع عدسات أساسية



تعريف تنظيمي

منظمة دائمة ديمقراطية ومستقلة تأسس وتدار من طرف القوى العاملة للدفاع عن مصالحهم والتأثير في السياسات.



تعريف قانوني

هيئة تعمل بموجب القانون العام، تهدف أساساً لرعاية المصالح الاقتصادية والاجتماعية لأعضائها.



تعريف إداري

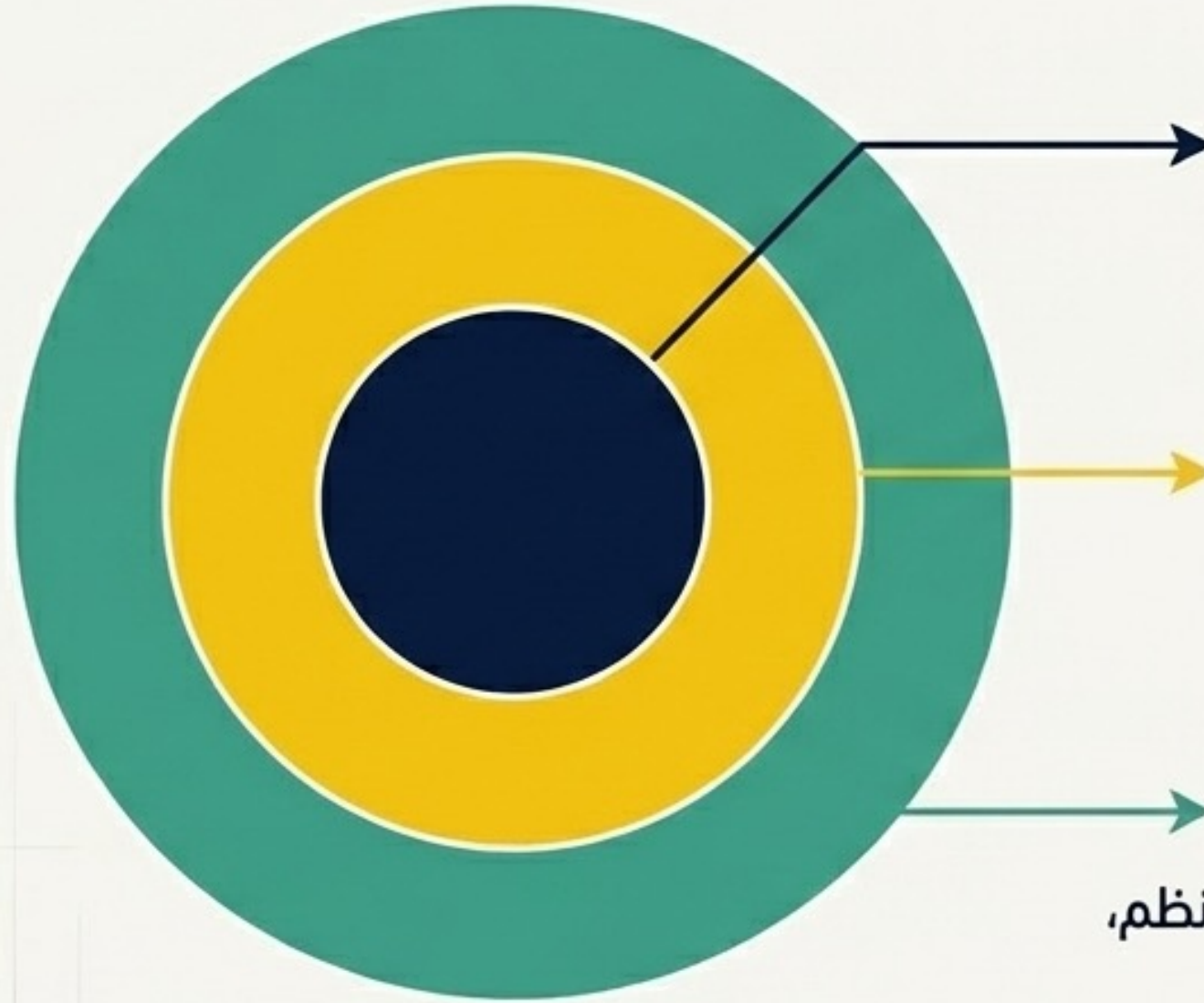
قدرة مؤسساتية لتحقيق الأهداف، وتوفير العمل اللائق والكرامة، وتأمين الشرعية التمثيلية.



تعريف اجتماعي

أداة لإدارة الصراع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي بين مصالح العمل ومصالح رأس المال.

اتساع مفهوم "القوى العاملة" في العصر الحديث



العمالة الكلاسيكية بالأجر

أفراد يؤدون عملاً منتجاً لقاء أجر وتحت سلطة صاحب عمل.

العمل الحر والمهن

المهن، الحرف، والعمل للحساب الخاص؛ فئات لا تستخدم أحداً ولا تخضع لسلطة تقليدية.

الاقتصاد الجديد والمهمشين

العمالة في الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد غير المنظم، المعطلون عن العمل، والطلبة.

لا يقتصر التنظيم النقابي على العلاقة الأجرية، بل يتسع ليشمل كافة المتضررين من ديناميات رأس المال.

الوثائق الأساسية للتنظيم النقابي

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

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 وطرق تشكلها وتشريعاتها ومواردها وبرامجها الميدانية

التدبير
–
التسيير

03

وثيقة البرنامج العملي أو المهام أو الإجراءات المحددة زمنيا أو مجاليا أو قطاعيا

التقدير : اختيار نموذج فكري محدد واعتماده لاعادة بناء الواقع

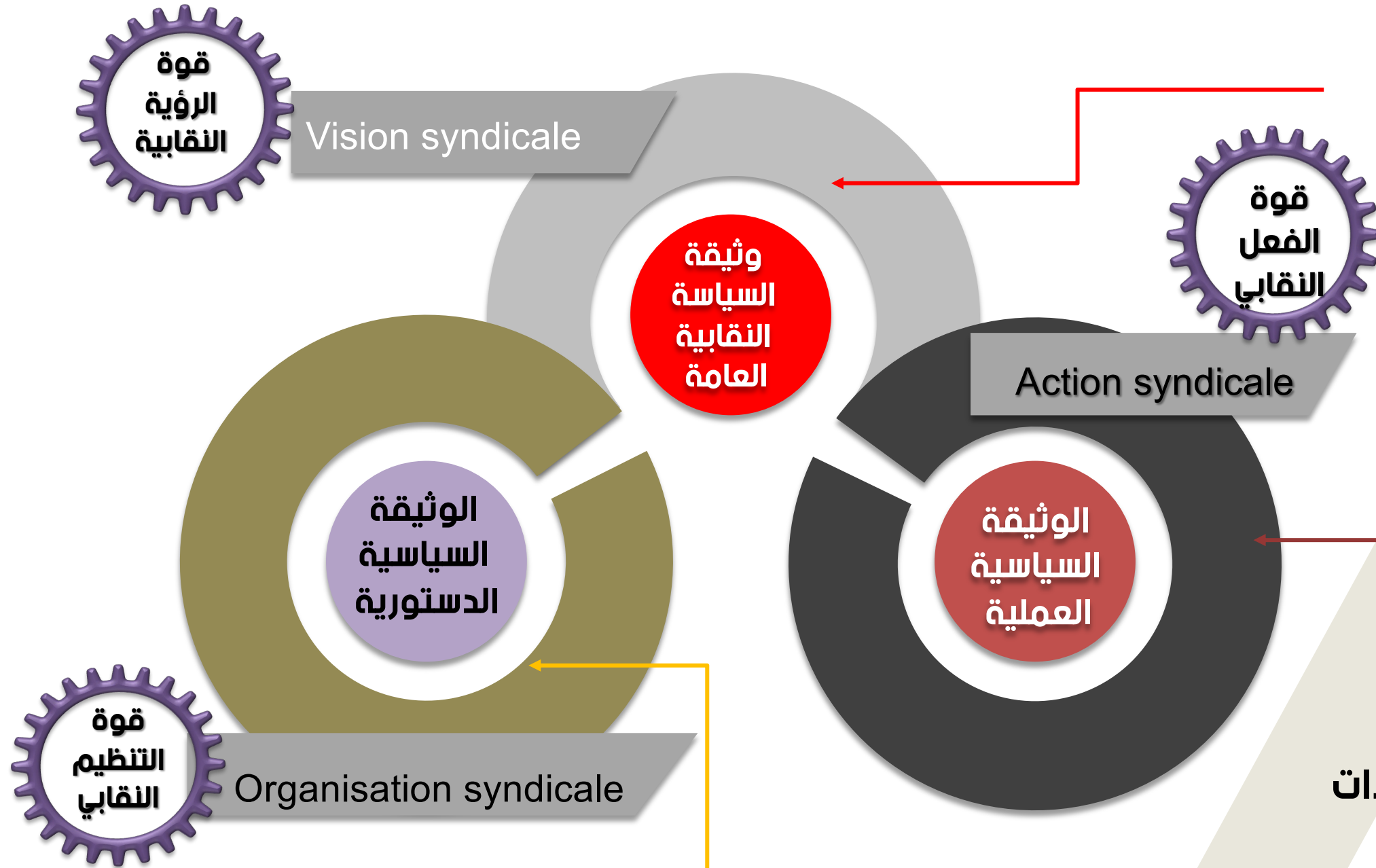
التعبير : تطوير القدرات المادية الخطابية والتواصلية والاقناعية

التقدير
–
والتعبير

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 زمنيا أو مجاليا أو قطاعيا

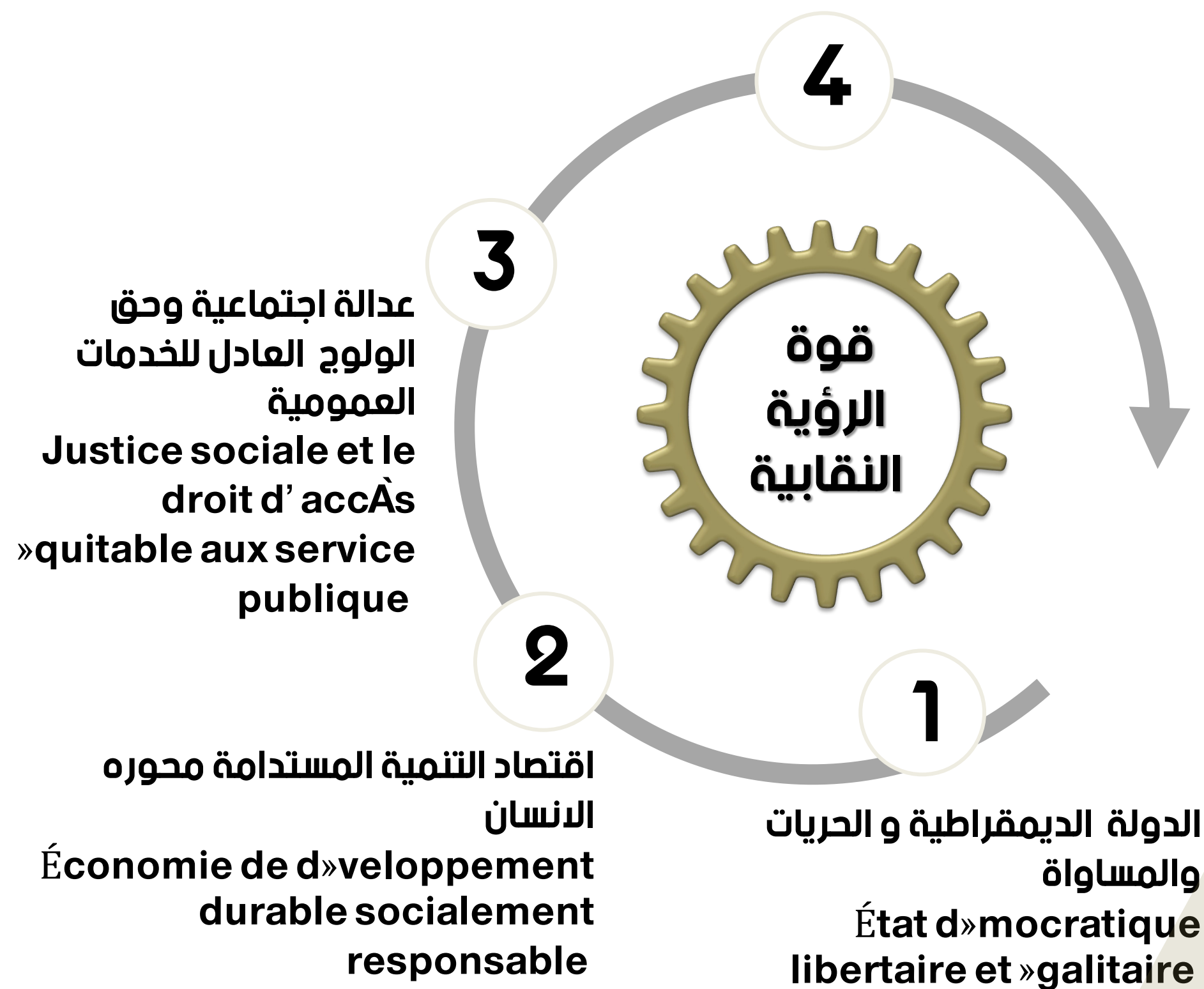
الركيزة الأولى: قوة الرؤية



تجسد الرؤية
الأهداف
الاستراتيجية
للمنظمة
وتعبر عن التغيير
التغيير الواضح
والملهم الطويل
الأجل.

المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابية

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



البوصلة الاستراتيجية: دائرة الغاية

لماذا؟ - الرؤية

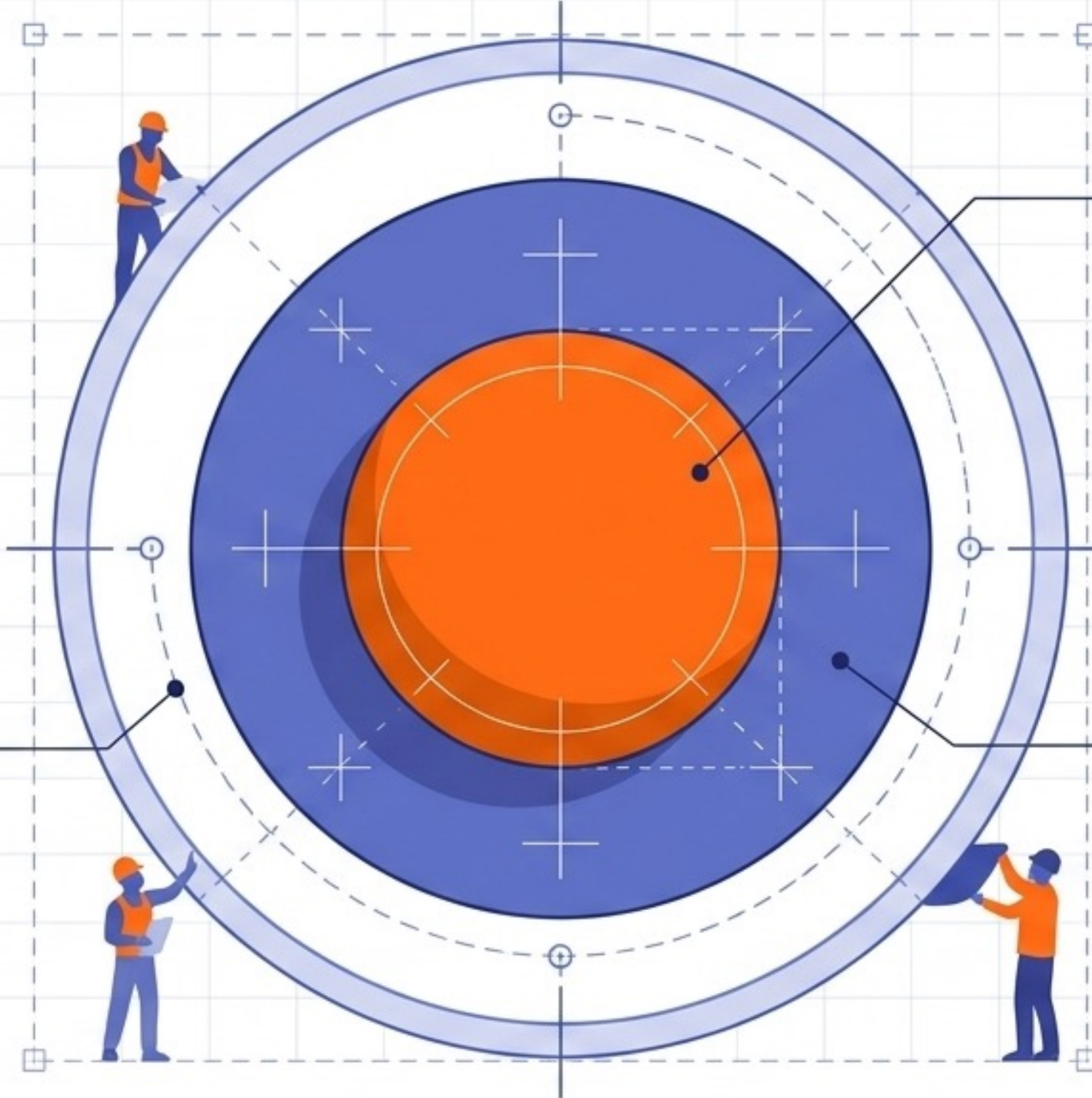
المستقبل المثالي. التغيير الواضح والملهم الطويل الأجل. تصف ما سيحدث للعالم عند تحقيق أهدافنا.

ماذا وكيف؟ - المهمة

سبب الوجود. تحديد طبيعة الأنشطة والتوجهات التي تساهم في الوصول إلى الرؤية. (من؟ ماذا؟ أين؟)

بأي طريقة؟ - القيم

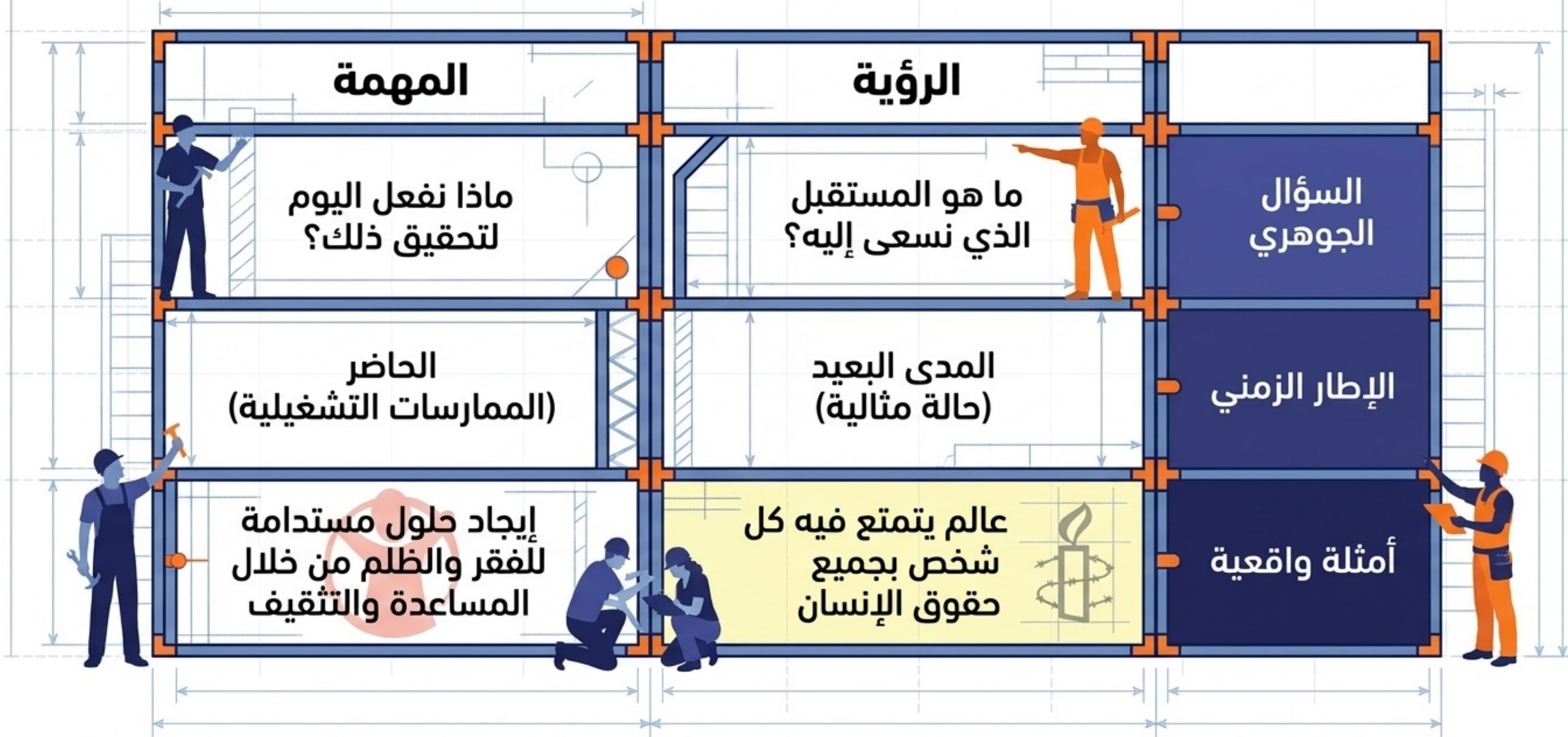
قواعد السلوك. توجه تفاعلات المنظمة مع الجهات الخارجية والداخلية وتتماشى مع الرؤية والمهمة.



هندسة التوجه الاستراتيجي



الرؤية مقابل المهمة: هندسة المعنى



القيم المؤسسة للتنظيم النقابي الديمقراطي



القيم الأساسية ليست رغبات متغيرة، بل يجب أن تكون حاضرة ومرئية في كل ممارسة نقابية!

الغايات الكبرى: المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابية

المجالات الاستراتيجية



دولة ديمقراطية

الحريات
والمساواة

État démocratique
libertaire et égalitaire



اقتصاد التنمية المستدامة

محوره الإنسان

Économie de
développement
durable socialement
responsable



عدالة اجتماعية

حق الولوج العادل
للخدمات العمومية

Justice sociale et
droit d'accès équitable



العمل اللائق

الحق في العمل
اللائق للجميع
بمرتكزاته الأربعة

Les 4 droits
fondamentaux de
travail décent

الركيزة الثانية: قوة التنظيم

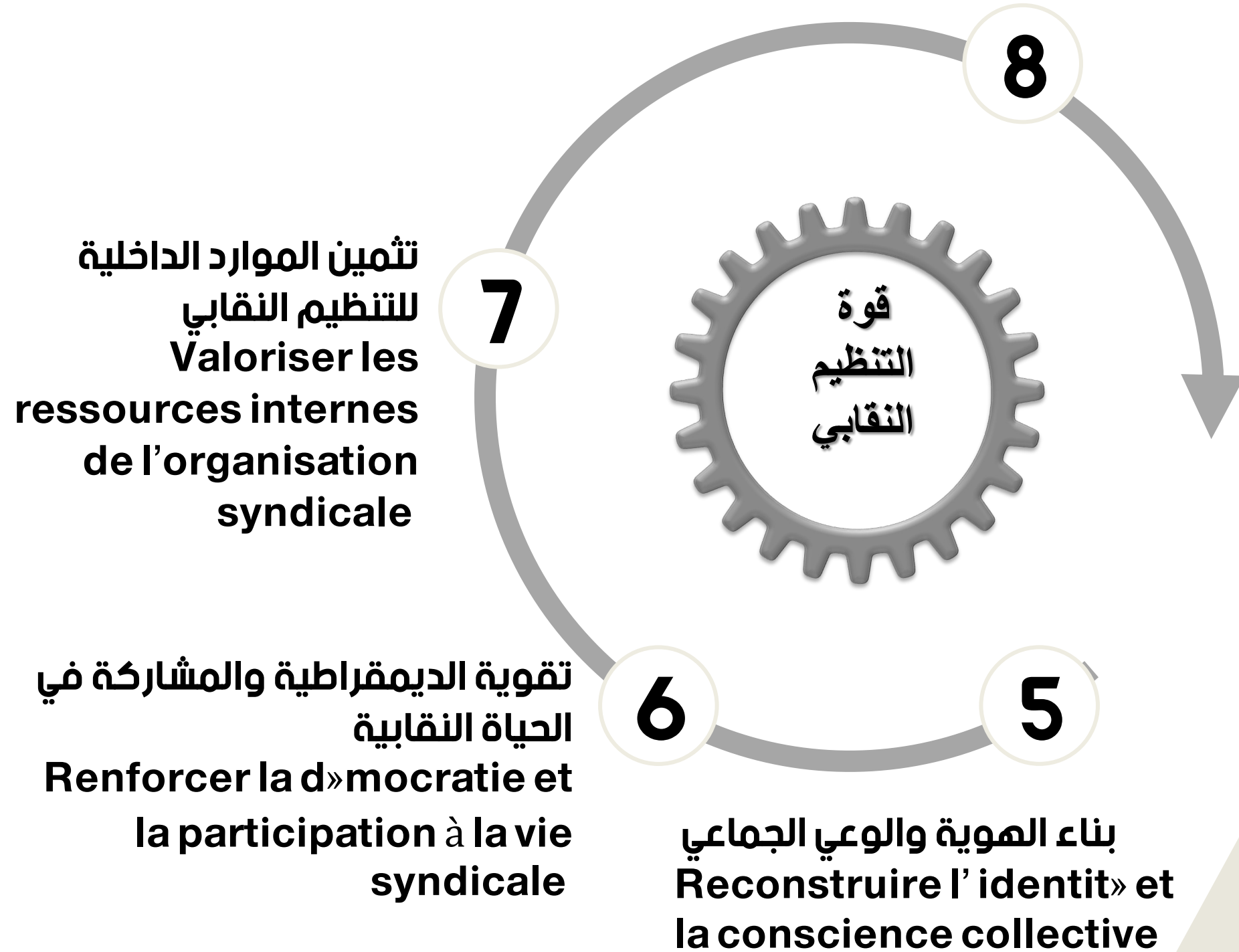
التنظيم
تحديد "الكيف"



التنظيم هو الآلية
التي تحول
الرؤية الشمولية
إلى واقع
هيكلي مستدام
يعتمد على
الديمقراطية
والاستقلالية.

المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابية

تقوية الانتساب تنظيم غير المنظمين
Renforcer l'adhésion et Organiser les
inorganisés



درع الاستقلالية: حماية القرار النقابي

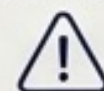


الاستقلالية لا تعني "الحياد السياسي" في الصراع الاجتماعي، بل تعني الاستقلالية التنظيمية والتبعية الحصرية لقرارات الأعضاء.

هرم الديمقراطية النقاية



إذا انخفضت نسبة الانتساب في القاعدة، تتحول الديمقراطية إلى مجرد "لعبة تنظيمية" فوقية.



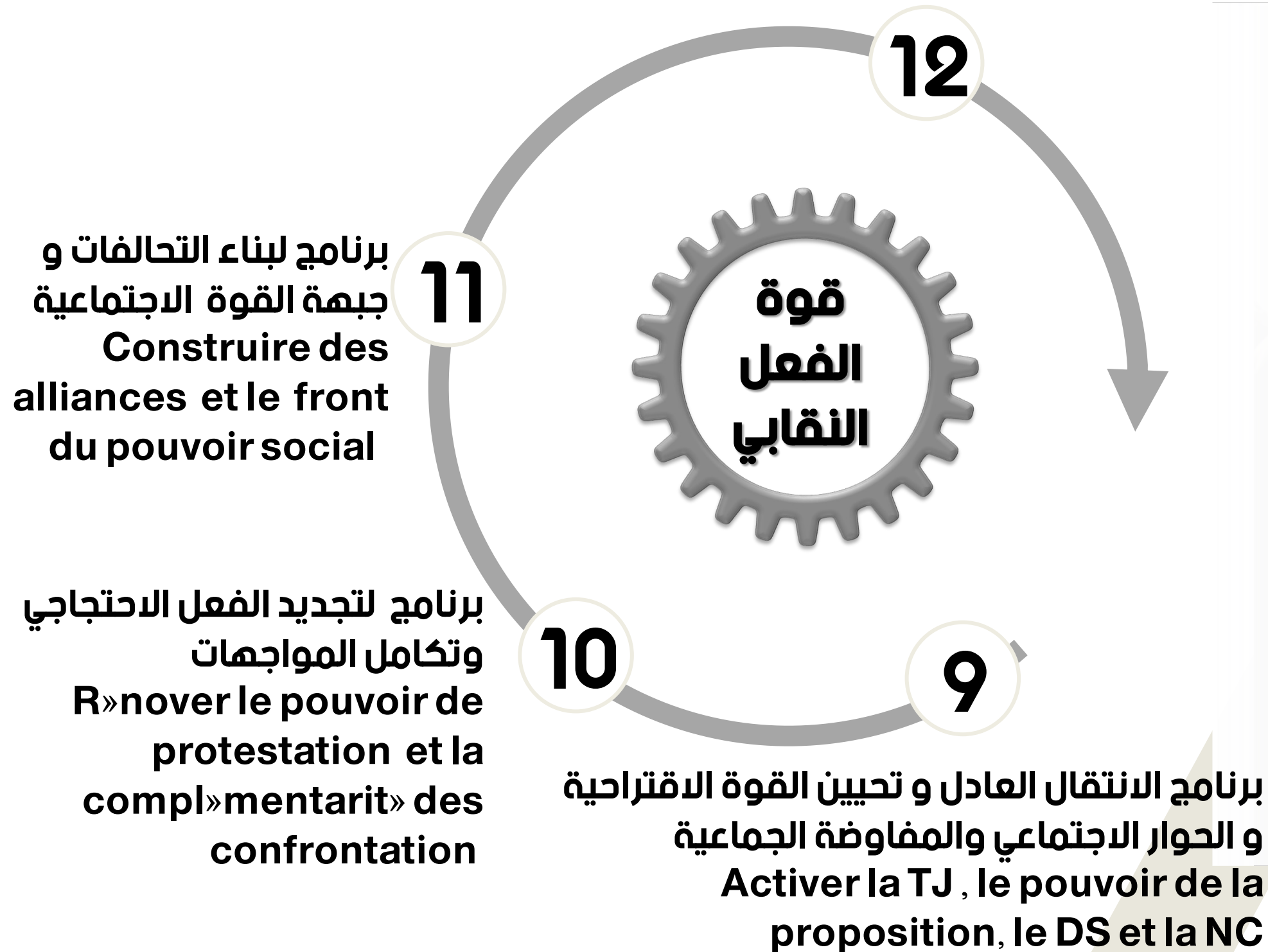
الركيزة الثالثة: قوة الفعل



الفعل هو
الممارسة الميدانية
التي تترجم قوة
الرؤية والتنظيم
إلى تغيير حقيقي عبر
الحوار، الاحتجاج،
والتحالفات.

المجالات الاستراتيجية للممارسة النقابية

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



محرك القيادة والتنفيذ



الحلقة المتكاملة للمشاركة النقاية المستدامة

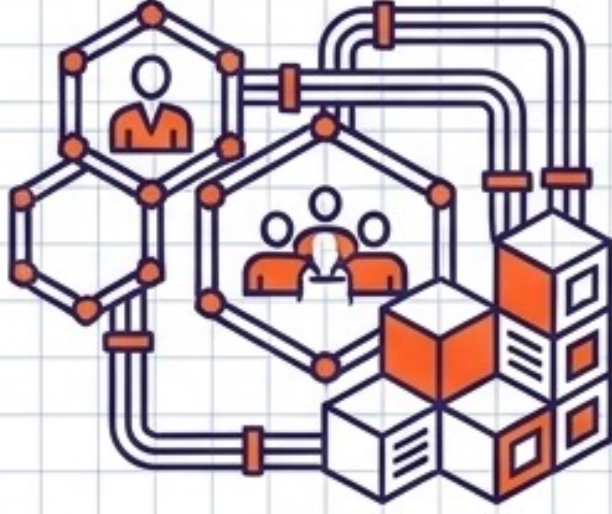


ثلاثية القوة النقابية



قوة النقابة لا تكمن في عنصر واحد، بل في التوازن الدقيق بين
وضوح الرؤية، وصلابة التنظيم، وجراءة الفعل.

تفكيك القوة: الرؤية والتنظيم



مكونات قوة التنظيم

إعادة بناء الهوية والوعي الجماعي.

تقوية الديمقراطية والمشاركة في الحياة النقاية.

تثمين الموارد الداخلية للتنظيم.

تنظيم غير المنظمين وتقوية الانتساب.



مكونات قوة الرؤية

بناء دولة ديمقراطية تضمن الحريات والمساواة.

تأسيس اقتصاد تنمية مستدامة محوره الإنسان.

تحقيق العدالة الاجتماعية وحق الولوج العادل للخدمات العمومية.

تثبيت الحقوق الأربعة للعمل اللائق.

تفكيك القوة: هندسة الفعل النقابي

التضامن الأممي
تقريب وعولمة التضامن النقابي
بين الوطني والدولي.

التحالفات الاجتماعية
بناء الجبهات المشتركة وتأسيس تحالفات
لتوسيع القوة الاجتماعية.

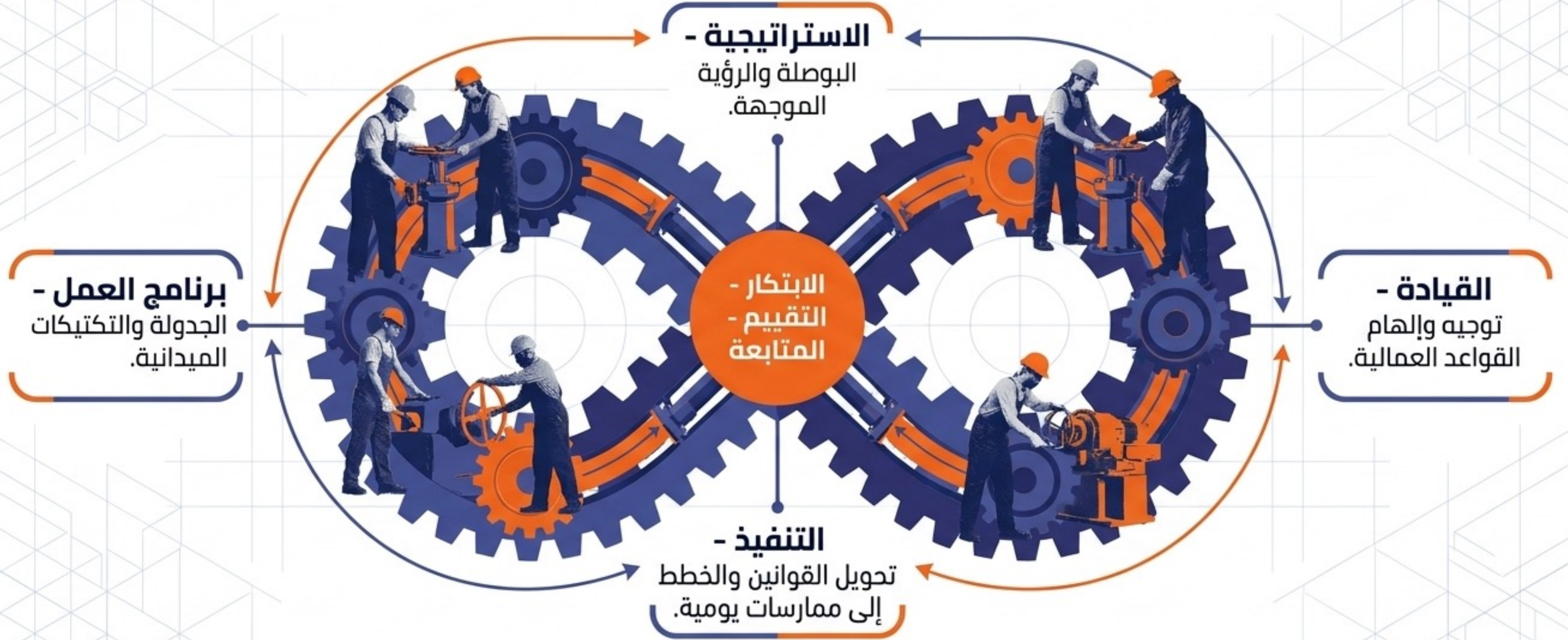
التضامن الأممي
تقريب وعولمة التضامن
النقابي بين الوطني والدولي.

الاحتجاج والمواجهة
تجديد الفعل الاحتجاجي وبناء تكامل في
برامج المواجهات الميدانية.

الحوار والاقتراح
برنامج الانتقال العادل، تحيين القوة الاقتراحية،
الحوار الاجتماعي، والمفاوضة الجماعية.



محرك المؤسسة: دورة الإدارة الاستراتيجية



النقابة ليست هيكلًا جامدًا، بل حركة يومية تتطلب التقييم المستمر والابتكار لمواجهة تحديات الغد.

برامج الفعل الميداني

الانتقال العادل والحوار

تحيين القوة الاقتراحية، الحوار الاجتماعي، والمفاوضة الجماعية
Dialogue Social et Négociation Collective

الفعل الاحتجاجي

تجديد وتحديث أساليب الاحتجاج وتكامل المواجهات
Rénover le pouvoir de protestation

التحالفات الاجتماعية

بناء جبهة القوة الاجتماعية مع شركاء المجتمع
Construire le front du pouvoir social

التضامن الدولي

تقريب وعولمة التضامن النقابي عبر الحدود
Internationaliser la solidarité syndicale

سياق القيادة: إدارة الحاضر المتقطع واستشراف المستقبل

واقع القائد النقابي اليوم



75% من الوقت يُقضى في التواصل اللفظي وإدارة الاجتماعات.

عمل يتميز بالتقطع المستمر واتخاذ مئات القرارات اليومية السريعة.

التركيز على البعد العلائقي وإدارة النزاعات داخل وخارج التنظيم.

تحديات المستقبل



الأطر المرجعية: النظريات الأربع المؤسسة للقيادة

القيادة الفعالة

النظرية الوظيفية



القيادة هي أداء وظائف محددة:
التخطيط، الوساطة، بناء
القيم، الضبط والربط.

النظرية الموقفية



تكييف الأسلوب القيادي
بناءً على مستوى نضج
ورغبة أعضاء الفريق.

النظرية التكوينية



مهارات مكتسبة من
خلال العلم والتجربة
والتفاعل الاجتماعي.

النظرية الوراثة



القيادة سمات فطرية
(طول، ذكاء، طموح، اتزان).
تتجاهل أثر الجماعة.

طيف الأنماط القيادية وتأثيرها على المناخ الاجتماعي

دور القائد

النمط الحر

محايد، يشارك بالحد الأدنى،
حرية مطلقة للفريق.



النمط الديمقراطي

يشجع التداول، يشارك في المشورة،
موضوعي في التقييم.



النمط الديكتاتوري

يحدد كل شيء، يقلل الاتصال،
يعزل الأفراد (تسد-فرق).



ود متبادل ولكن قد يفتقر
للتوجيه في الأزمات.



تماسك، روح معنوية عالية،
مسؤولية مشتركة، استمرار
التهرار العمل.



عدوانية، سلبية، لامبالاة،
انهيار عند غياب القائد.

المناخ الاجتماعي الناتج

الحمض النووي للقيادة النقاية



بوصلة حل النزاعات الداخلية



اختراق الحواجز: دوائر الممارسة النقاية والتطوير

أوهام يجب كسرها

هناك إجابة صحيحة واحدة فقط

يجب اتباع القواعد حرفياً وتجنب الغموض

الإخفاق أمر سيء يجب تفاديه



هندسة التغيير الذاتي: كيف تصبح صانعاً للتغيير؟



التعلم التراكمي: تقدم بثبات واغتنام الفرص لأنها لا تتكرر.

ثق بقدراتك: الإيمان بالذات هو أولى خطوات التأثير.

طوّر علاقاتك: تواصل مع الناجحين وابن شبكة دعم.

قهر الخوف: اجعل حبك للتعلم يهزم خوفك من الإخفاق.

تبّن التغيير: العالم يتغير بسرعة
وعلينا مواكبته مع الحفاظ على قيمنا.



محركات التواصل وبناء الفريق النقابي

التواضع:
إشعار الفريق
بحاجتك إليهم.

الفضول: طرح
الأسئلة المستمرة
للاستكشاف.

القائد

الإنصات: فتح باب
التواصل عبر الاهتمام
الحقيقي بالأفكار.

التشجيع والموثوقية:
منح التقدير وأن تكون
شخصاً يُعتمد عليه.

قاعدة الاستجابة للتغيير

25%

50%

25%

الدعم - سيد
-عمون الفكرة
والبرنامج.

الانتظار -
سينتظرون ولن يكون
لهم رأي فوري.

المقاومة -
سيقاومون الفكرة
والاستراتيجية.

التوليف الشامل: خريطة المهارات القيادية في التنظيم النقابي



القيادة النقابية الحقيقية لا تأتي من المنصب، بل من الرؤية والقيم...
كُن أنت التغيير الذي يمكنك أن تطلبه من الناس.



مدرسة **Ecole**
عمر بنجلون
التكنون القاي
Omar Benghoul
مدرسة للتكنولوجيا في تونس
مدرسة للتكنولوجيا في تونس
مدرسة للتكنولوجيا في تونس

