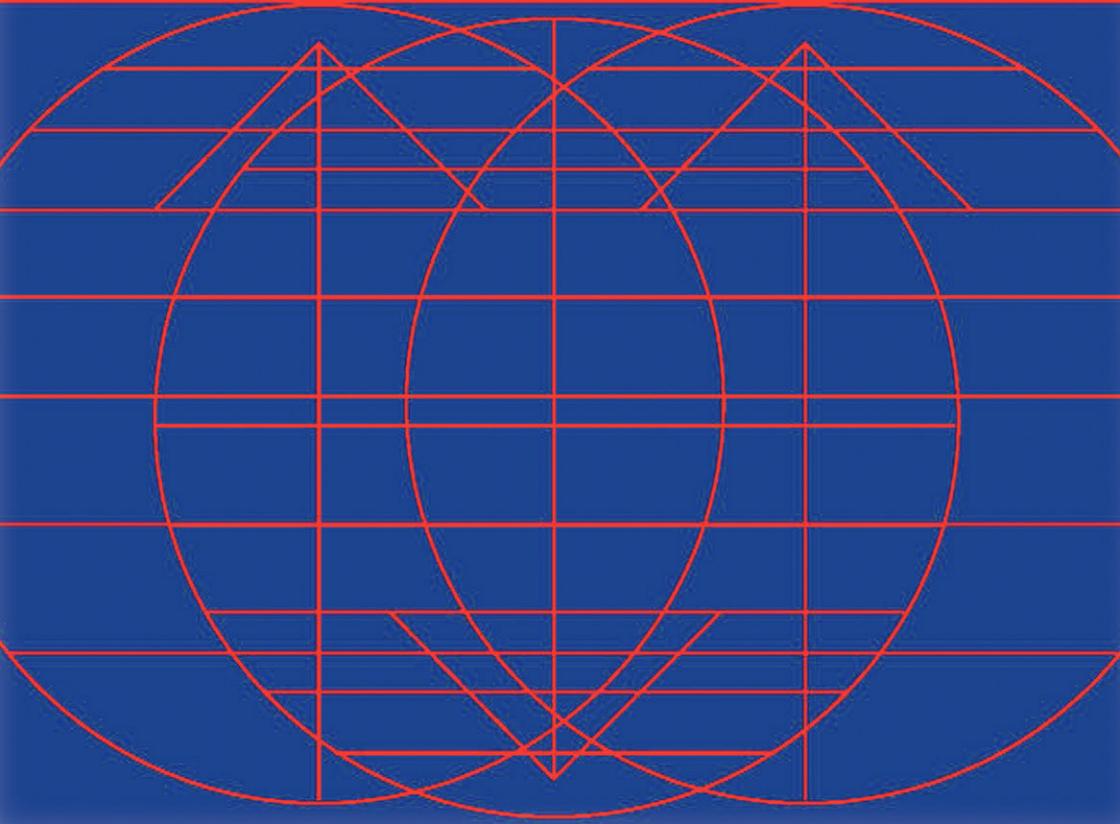


# الاستقلالية والديمقراطية النقابية

إعداد

أحمد محمد مصطفى





# الاستقلالية والديمقراطية النقابية

أحمد محمد مصطفى



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
5	مقدمة
9	الباب الأول: مفهوم النقابة
15	■ معنى أن تكون النقابة منظمة ديمقراطية
17	■ البنية النقابية
19	■ الشروط التنظيمية للديمقراطية داخل النقابة
23	الباب الثاني: التنظيم النقابي والمشاركة
25	■ تأثير وجود قواعد تنظيمية على المشاركة النقابية
26	■ لماذا تتحول النقابات إلى منظمات غير ديمقراطية
29	■ خطر احتكار القرارات داخل المنظمات النقابية

31	الباب الثالث: قواعد المناقشة واتخاذ القرارات في الاجتماعات النقابية كصورة للممارسة الديمقراطية
34	▪ الاقتراح
35	▪ مخاطبة رئاسة الاجتماع
36	▪ إجراء التعديلات
37	▪ مناقشة الاقتراحات
38	▪ التصويت
41	▪ نقطة النظام
44	▪ مهام وصفات رئيس الاجتماع
47	الباب الرابع: الديمقراطية النقابية ومواجهة العولمة
55	الباب الخامس: نحو مدونة سلوك النقابات العمالية

## مقدمة:

نعيش اليوم في عالم يموج بالتغيرات والتحولات، في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية. هذه المتغيرات جميعاً لم تعد بمعزل عن بعضها البعض، بل صارت متلاحمة ومرتبطة ترابطاً عضوياً، بحيث أن التغير في أحدها ينتقل بالتبعية إلى المجالات الأخرى، حتى أصبح من الصعب أن نميز أين بالضبط بدأ التغيير، وما هو العامل الذي أحدث التحول.

فإذا نظرنا إلى هذه التحولات، قد نسأل هل كان المحرك لها هو التطور التكنولوجي الرهيب في مجال الاتصالات والمعلومات. أم أن التوجه نحو الاقتصاد الحر، وتحرير التجارة العالمية، وتقليص دور الدولة في العملية الاقتصادية كان هو المحرك الرئيسي للتغيير.

أم أن التحولات السياسية على الساحة المحلية والدولية، كان هو أصل هذه التحولات جميعها. إلا أن ما يمكن الاتفاق عليه أن التحول قائم بالفعل، ويؤثر علينا، شئنا أم أبينا، في كافة جوانب حياتنا اليومية، في بيوتنا وشوارعنا ومدارسنا ومصانعنا. وايضا في نقاباتنا.

وكما تغيرت الأفكار والاتجاهات، تغيرت النظم والسياسات، وكان لمجال ((العمل النقابي العمالي)) النصيب الأكبر من هذا التغيير، حتى صار التغيير في فكر القيادات النقابية هو المؤشر والعلامة الدالة والدليل الحي على جوهر التحولات العالمية وماهيتها.

فالقيادات النقابية، تتخذ القرارات وتشارك في صنع الأحداث، وتؤثر بذلك في مئات الآلاف من افراد الطبقة العاملة وكذلك في المجتمع. فهي بذلك الأوسع تأثيراً، وأيضاً الأعمق تأثيراً، فمجال العمل النقابي

العمالي هو أكثر المجالات حساسية للمتغيرات، التي تحمل في طياتها فرصاً هائلة وتحديات غاية في الخطورة.

من هنا يمكن أن نقول، أن الخلل الذي يواجه بعض نقاباتنا في التعامل مع التحولات المعاصرة، هو في الجانب الأكبر منه خللاً معرفياً، والعجز الذي يصيبنا في مواجهة التحديات التي تفرضها علينا هو غالباً عجزاً متصل بنقص المعلومات والمعارف النقابية وخصوصاً المعارف المتصلة بالحركة النقابية الدولية، فكيف لنا أن نواجه تحولات القرن الحادي والعشرين، وماذلل كثير من اعضاء التنظيم النقابي وقياداته بعيدة عن المعارف الضرورية لإدارة مؤسساتنا النقابية. لذلك كانت قضية تحديث الفكر النقابي، قضية استراتيجية في سياق التعامل مع المتغيرات المعاصرة.

من أجل ذلك، يسعدني أن أقدم هذه المادة العلمية في شكل سلسلة من الكتيبات صغيرة الحجم لتسهل على القارئ المتعجل الاطلاع السهل حسبما يتيسر له من وقت، ولتكون دليلاً تدريبياً لقياداتنا النقابية والتثقيفية، في هذا المجالات الهامة.

وتضم هذه السلسلة الكتيبات التالية:

## **1. الحقوق العمالية ومعايير العمل الدولية:**

(ويتضمن عرضاً لمضمون الاتفاقيات الدولية التي تحمي الحقوق والحريات النقابية، ولآلية الحوار الاجتماعي)

## **2. الاستقلالية والديمقراطية النقابية:**

(ويتضمن عرضاً لمجموعة من المفاهيم المتصلة بقضية الممارسة الديمقراطية في ادارة شؤون التنظيم النقابي، ومعايير الاستقلالية النقابية).

### 3. الاسرة النقابية الدولية:

(يتضمن تعريفا بالاتحادات النقابية الدولية والمنظمات العمالية الدولية والاسماء المختصرة لها).

### 4. مهارات ضرورية للقائد النقابي:

(ويتضمن بعض مهارات العمل النقابي مثل مهارات الاتصال، مهارة ادارة الاجتماعات، مهارة كتابة التقارير، مهارات المفاوضة وتكتيكاتها).

### 5. عملية التخطيط النقابي الاستراتيجي:

(ويتضمن الاسلوب العلمي للتخطيط والإدارة الاستراتيجية باستخدام تحليل SWOT، كيفية مواجهة الأزمات النقابية)

### 6. الاضراب والاعلاق:

(ويتضمن عرضا لحقي الاضراب والاعلاق في ضوء ما نصت عليه المعايير الدولية والتشريعات المحلية، وكيف تتعامل النقابات مع الإضراب).

### 7. الادارة النقابية:

(ويتضمن لمفهوم ووظائف إدارة المنظمات النقابية، ومسئوليات أعضاء التنظيم النقابي وهياكله).

وإني إذ أقدم الشكر لمؤسسة فريدرش إبرة على دعمها ومساهمتها الايجابية في ظهور هذه الكتيبات، ارجو أن تكون هذه الكتيبات اضافة الى المكتبة العمالية وأن تكون عوناً لإخواننا وزملائنا النقابيين والمدربين العماليين.

أحمد محمد مصطفى



الباب الأول:  
مفهوم النقابة



# الباب الأول: مفهوم النقابة

وفقاً لذلك يمكن تعريف النقابة كالاتي:

"منظمة دائمة ديمقراطية ومستقلة ينشئها ويديرها العمال للدفاع عن مصالحهم وتحسين شروط عملهم ورفع مستوى معيشتهم والتأثير في أوضاع مجتمعهم"

## تعريف العمال:

- هم أفراد يؤدون أعمالاً يدوية أو غير يدوية ويعملون لقاء اجر عند صاحب عمل وتحت سلطته.
- انهم مستخدمون لدى الغير.
- انهم لا يستخدمون أحداً.
- انهم لا يعملون لحسابهم الخاص.
- تشمل كلمة عمال إذأ جميع العاملين لقاء اجر، اكانوا عمالاً يدويين، أو موظفين أو مستخدمين مكاتب ومحلات تجارية او غير ذلك.

## وفقاً لتعريف النقابة:

### 1 - النقابة منظمة دائمة:

- بإمكان العمال أن يؤلفوا لجاناً مؤقتة، ظرفية لتمثيلهم كلما ارادوا تحسين اجورهم او ظروف عملهم او كلما كان لديهم مطالب.



- لكن في ذلك اضاءة كبيرة للوقت سيما ان المشكلات التي تواجه العمال تتطلب في اغلب الأحيان تحركات سريعة وتحضيراً مسبقاً، مادياً ومعنوياً
- كما ان هذا الوضع قد يشجع اصحاب العمل على خلق المشاكل بشكل مستمر دون اعتبار لردود فعل العمال غير المنظمين نقابياً.
- لذلك من الأفضل ان ينشئ العمال منظمة دائمة تمثلهم ولها من المقومات والامكانيات ما يسمح لها بالتحرك بفعالية وبالسرعة اللازمة.

## 2- النقابة منظمة مستقلة:

- إذا كان هدف المنظمة النقابية الدفاع عن مصالح العمال فلا بد من ان تكون النقابة مستقلة لأن اصحاب المصلحة هم أفضل من باستطاعتهم تحديد هذه المصالح وحمايتها.
  - تكون النقابة مستقلة عندما لا تسمح بأن يحكمها او يوجهها اي طرف خارجي وبخاصة: الدولة والأحزاب السياسية واصحاب العمل. لأنه ببساطة، لجميع هذه الأطراف مصالح لا تتوافق في الكثير من الأحيان مع مصالح العمال.
  - فالدولة 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 أعضائها، كما ان سعيها وراء السلطة والحكم يضعها كثيراً في مواجهة العمال.
  - لا حاجة هنا الى التأكيد على ضرورة استقلالية النقابة عن اصحاب العمل، فالنقابة موجودة اصلاً بحكم التناقض بين مصالح الفئتين.
- هل تعني استقلالية النقابة عن الأحزاب السياسية عدم انتماء اعضائها الى هذه الأحزاب؟
- بالطبع لا.. فالانتماء الى الاحزاب السياسية هو من الحقوق السياسية المعترف بها في جميع الأنظمة الديمقراطية ولا يمكننا لأي سبب من الأسباب استثناء العمال من هذه القاعدة وحرمانهم حق الانتساب الى الأحزاب. لا يمكننا ان نطالب بالديمقراطية داخل النقابة ونرفضها على مستوى الوطن ككل.

ولكن أأن يؤثر الانتماء الحزبي لأعضاء النقابة على استقلاليتها؟ لا تعني استقلالية النقابة عدم تسييسها. فإذا كان عدم الاستقلالية يعني في بعض الأحيان "التسييس" لصالح جهة معينة فإن الاستقلالية لا تعني ابدأ اللاتسييس. كما انها لا تعني الحياد السياسي بأي شكل من الأشكال. فلا حياد سياسي بالنسبة الى طرف يشترك في الصراع الاجتماعي.

الاستقلالية كما نفهمها هي عدم التبعية السياسية وغير السياسية لأي طرف خارجي، المهم ان يكون التوجه السياسي وغير السياسي للنقابة تعبيراً حراً عن توجهات الأعضاء. وهذا لا يتم الا إذا كانت النقابة ديمقراطية.

وهذه هي العلاقة الوثيقة بين مبدأ الديمقراطية ومبدأ الاستقلالية. وهذه العلاقة متبادلة. إذ لا يمكن ان تبقى النقابة ديمقراطية في الداخل إذا لم تكن مستقلة عن الخارج.

### 3- النقابة منظمة ديمقراطية:

- إذا كانت النقابة فعلاً منظمة ينشئها العمال للدفاع عن مصالحهم فلا بد ان من ان تكون ديمقراطية لتسمح لهؤلاء العمال بالتعبير الحر والمباشر عن هذه المصالح.
- وإذا كنا هنا نعالج الديمقراطية النقابية بوصفها صيغة للعلاقات داخل التنظيم النقابي، إلا انه علينا الا نغفل الأساس الخارجي لهذه الديمقراطية والمتمثل بالصفة الجماهيرية اي اهمية تمثيلها الواسع لعمال المهنة او المؤسسة او القطاع.
- فبدون هذه الصفة الجماهيرية اي في الحالات التي تكون فيها نسبة الانتساب الى النقابة منخفضة، تتحول الديمقراطية داخل

النقابة الى مجرد لعبة تنظيمية لا تعكس الاتجاهات الحقيقية في اوساط العمال الذين تتكلم باسمهم النقابة. الديمقراطية في التنظيم النقابي يحددها عادة النظام الداخلي للنقابة، الذي يضع أطر هذه الديمقراطية ومستوياتها (البنية النقابية) بالإضافة الى بعض قواعدها التنظيمية.

## معنى أن تكون النقابة منظمة ديمقراطية:

إذا كانت النقابة فعلاً منظمة ينشئها العمال للدفاع عن مصالحهم فلا بد أن من ان تكون ديمقراطية لتسمح لهم بالتعبير الحر والمباشر عن هذه المصالح.

وإذا كنا سوف نعالج الديمقراطية النقابية بوصفها صيغة للعلاقات داخل التنظيم النقابي، فعلينا ألا نغفل الأساس الخارجي لهذه الديمقراطية والمتمثل بالصفة الجماهيرية أي أهمية تمثيلها الواسع لعمال المهنة او المؤسسة او القطاع.

فبدون هذه الصفة الجماهيرية اي في الحالات التي تكون فيه نسبة الانتساب الى النقابة منخفضة، تتحول الديمقراطية داخل النقابة الى مجرد لعبة تنظيمية لا تعكس الاتجاهات الحقيقية في اوساط العمال الذين تتكلم باسمهم النقابة.

والديمقراطية في التنظيم النقابي يحددها عادة النظام الداخلي للنقابة، الذي يضع اطر ومستويات هذه الديمقراطية (البنية النقابية) بالإضافة الى بعض قواعدها التنظيمية.

والتنظيم النقابي هو ذلك التنظيم الاجتماعي العمالي الذي يستهدف تحقيق مصالح الطبقة العاملة والحفاظ عليها وتدعيمها، بشتى الوسائل المشروعة الممكنة وفقاً لظروف المجتمع الذي ينشأ ويتواجد فيه.



يحد التنظيم مجموعة من القوانين واللوائح تحدد أهدافه والوسائل والأساليب التي تتخذ للوصول إلى هذه الأهداف. وبنية التنظيم النقابي شأنها شأن أي تنظيم اجتماعي تأخذ الشكل الهرمي الذي تتدرج فيه المستويات حتى يصل إلى القمة.

## البنية النقابية:

تقوم البنية النقابية عادة وفي النقابات الكبيرة على ثلاثة مستويات رئيسية:

### أ- المستوى الأدنى:

يشكل نواة التنظيم النقابي. وهي قد تكون على مستوى موقع العمل (اللجنة النقابية) أو على أساس محل الإقامة (اللجان المهنية)، ويديره عادة لجنة نقابية منتخبة تضطلع بالمسئوليات الأساسية التالية: رفع المطالب والتدريب وضم عمال جدد للتنظيم النقابي.



### ب- المستوى الإقليمي:

يمثل فروع للنقابات بالمناطق الجغرافية بالدولة بحيث يمثل عمال هذه المنطقة أو الإقليم على اختلاف تخصصاتهم.

### ج- المستوى الوطني:

يدير أعمال النقابة على المستوى الوطني جهتان: النقابات العامة، الاتحاد العام. تمثل النقابة العامة العاملين بقطاع معين من القطاعات، وأعضاؤها هم ممثلين عن اللجان النقابية.

والاتحاد العام هو أعلى هيئة في التنظيم النقابي، ويختص بتقرير السياسات العامة وتقييم النشاطات والتحركات السابقة، ووضع التوجيهات للمشاريع المستقبلية.

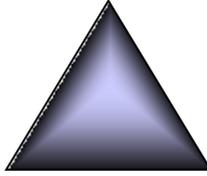
### **أهم مسؤوليات التنظيم النقابي بمستوياته الثلاث:**

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 المهني.
5. الرقابة والتوجيه والمتابعة والإشراف على كل ما هو متعلق بمصالح العمال.
6. المشاركة مع المنظمات النقابية التابعة والفرعية في إجراء المفاوضات 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:

1. تتطلب الممارسة الديمقراطية في النقابة توافر ثلاثة اركان:  
(الحرية-المشاركة-المساواة)

المساواة



الحرية

المشاركة

- **الحرية:** وقصد بها احترام الحريات المدنية والسياسية للعمال شأنهم شأن جميع المواطنين مثل الحرية الشخصية وحرية الانتقال والعبادة وحق الاجتماع وابداء الراي والتنظيم والمعارضة.
- **المساواة:** بشقيها السياسي والاجتماعي – وهذا يعنى أن كل مواطن بغض النظر عن مركزه ومستواه الاجتماعي يتساوى امام القانون مع الاخرين وله كافة الحقوق في المشاركة بحرية، والمقصود هنا بالمساواة هو تكافؤ الفرص وضمنان المجتمع لحد أدني من الحقوق والخدمات لجميع المواطنين على السواء.
- **المشاركة:** تعنى أن القرار الذي يصدر هو محصلة افكار ومناقشات جميع من يتأثرون بهذا القرار.

2. ان تضمن القوانين النقابية المساواة في الحقوق والواجبات بين جميع الأعضاء.

3. ان تشمل عملية اتخاذ القرارات كافة الفروع والقطاعات التي تمثلها النقابة وان تجسد القرارات المتخذة ارادة الأغلبية في كافة القضايا.

4. ان ينتخب الاعضاء ممثلي النقابات بالاقتراع السري دورياً من بينهم، على ان يكون للجمعة العمومية الحق في اقالتهم في حال عدم رضاها عن اعمالهم.

5. ان يعلم الاعضاء بكافة القضايا والنشاطات النقابية، على ان تخضع جميعها الى مراجعة دورية من قبلهم.

6. ان يؤمن لجميع الأعضاء الحق في التثقيف والتدريب حول المسائل التي تتعلق بالعمل النقابي وذلك لتمكينهم من المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرارات داخل النقابة.

ووفقا للمبدأ الديمقراطي يعود الى اعضاء النقابة مسؤولية تحديد سياستها. وغالبا عندما يكون حجم النقابة صغيرا، يكون باستطاعة جميع اعضائها المشاركة مباشرة في اتخاذ القرارات. ولكن وفي حالات كثيرة اخرى يكون هذا غير ممكن. لذلك تؤخذ المقررات العامة من خلال مندوبين ينوبوا عن الاعضاء (الجمعية العمومية).



## الجمعية العمومية

وهي أعلى هيئة في التنظيم النقابي في كل مستوى من مستويات البنية النقابية. ومسؤوليتها الأساسية هي وضع وتقرير السياسات العامة، وانتخاب المجالس التنفيذية، وتقييم النشاطات النقابية السابقة وتقوم أيضا بإصدار التوجيهات والخطط المستقبلية.

## المجلس التنفيذي

ينتخب من الجمعية العمومية او من مجلس المندوبين، ويتولى المجلس التنفيذي المهام التنفيذية وفقا لمقررات الجمعية العمومية.



الباب الثاني:

التنظيم النقابي والمشاركة



## الباب الثاني: التنظيم النقابي والمشاركة

### تأثير وجود قواعد تنظيمه على المشاركة النقابية:

أن القواعد التنظيمية لمختلف المنظمات ومنها النقابية، تحدد الى حد كبير تصرف اعضاء المنظمة ولا سيما مشاركتهم الفعلية في أعمالها. فقواعد وشروط الانتخابات ومدة الدورة النقابية وعدد المسؤولين ومسئولياتهم وواجباتهم وعدد اجتماعات هيئة المكتب وصلاحياتها وقواعد تحضير محاضر الجلسات ومضمونها وكذلك قواعد اتخاذ القرارات، بالإضافة الى نوعية النشاطات وطريقة اختيار المسؤولين عنها الخ ... كلها قواعد تنظيمية ذات تأثير مباشر على تصرفات اعضاء النقابات ومشاركتهم. لذلك إذا أردنا معالجة مسألة المشاركة في النقابات لا بد وأن ندرس أنظمتها الداخلية وانعكاساتها.



لقد تعودنا على القول إن الأنظمة الداخلية للنقابات هي أنظمة ديمقراطية مع ما يستتبع ذلك من الاقرار بأن جميع أعضاء النقابة لهم نفس الحقوق والواجبات وان جميع الشروط القانونية متوفرة ليتمكن هؤلاء الاعضاء جميعاً من المشاركة في الاعمال والنشاطات دون تمييز بين عضو وآخر. لن نناقش هنا البنود القانونية للأنظمة الداخلية لنقول ما إذا كانت فعلاً تعطي الاعضاء كافة الحق والقدرة على المشاركة الفعلية. سوف ننتقل مباشرة الى المستوى العملي لنرى كيف تطبق هذه الانظمة الداخلية في الواقع.

لقد اتفق أكثر الباحثين في هذا المجال -ان لم يكن جميعهم -على التأكيد على ان هذه المنظمات المسماة ديمقراطية انما تتحول في الواقع لتصبح منظمات يتولى فيها القرار والادارة عدد قليل من الافراد بينما يصبح الاعضاء الباقون خارج إطار المشاركة والسلطة، أي غير مشاركين.

## لماذا تتحوّل النقابات الى منظمات غير ديمقراطية؟

هناك ثلاثة أسباب رئيسية وراء هذا التحول:

- أن المنظمات الكبيرة تعطي المسؤولين النقابيين الفرصة الى احتكاراً السلطة. فمن جهة، تتجه النقابات الى تكوين بنية بيروقراطية حيث يقوم التنظيم على تقسيم العمل الاداري وظيفياً بين مستويات مختلفة وعلى الاوامر الرسمية التي تصدر من رئاسات الى مرؤوسين. وهذه البيروقراطية تفرضها عادة عدة أمور: التنظيم الاداري، الحاجة الى محاكاة اصحاب العمل والحكومة في الشكل التنظيمي من

أجل المفاوضات معهم، محاولة ضبط تحركات المنظمة وعدم السماح لتدخلات الاعضاء بعرقلة الخط المرسوم الخ.  
من جهة ثانية، ان ما يساعد ايضاً المسؤولين النقابيين في احتكار السلطة هو سيطرتهم الكاملة على وسائل الاتصال الرسمية داخل المنظمة.

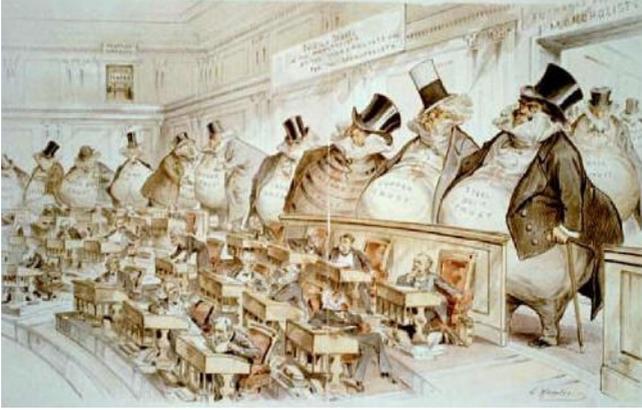
أخيراً ان ما يدعم سلطتهم ايضاً هو التمرّس في شؤون الادارة النقابية والمسؤولية في النقابات الذي لا يتاح لغيرهم حيث يكاد يكون معدوماً بالنسبة لباقي الاعضاء.

■ السبب الثاني الذي يساهم في تحويل المنظمات الى منظمات يتحكم فيها عدد قليل من الافراد هو رغبة هذه القيادات في البقاء في موقع السلطة والمحافظة على مراكزهم. ان رغبة القيادات في المحافظة على مراكزهم الاجتماعية التي وفرتها لهم المسؤولية النقابية، تدفعهم الى استعمال خيراتهم واحتكارهم للسلطة من أجل استبعاد احتمالات خسارتهم لمواقعهم.

■ عدم مشاركة الاعضاء في أعمال المنظمة هو السبب الثالث لسيطرة عدد قليل من الاعضاء على النقابات. حيث أن ومن أسباب عدم المشاركة هذه، ان بعض الانشطة والاعمال النقابية تتطلب معرفة فنية وعلمية في ميادين كثيرة مثل (القانون والادارة والاقتصاد والاجتماع ... الخ) وهذه المعرفة يفتقر اليها عادة الأعضاء العاديون.

دلّت بعض الدراسات على وجود نقابات حافظت على ديمقراطيتها ولم تتحول مع الوقت الى منظمات يسيطر عليها عدد قليل من الاعضاء (وليباريه). حيث حافظت هذه النقابات على نسبة عالية من المشاركة في صفوف أعضائها.

هذه النقابات تبين أنها تتميز بأنها أنشأت فروع ولجان نقابية مستقلة عنها نسبياً، كما حافظت على وجود معارضة فاعلة وقادرة على استعمال قنوات اتصال مباشرة بالأعضاء، كذلك حرصت على وجود جمعيات داخل النقابة ولهذه الجمعيات نشاطها وحريتها في التحرك، بالإضافة الى السعي لتنوع الوظائف النقابية.



نخلص من ذلك الى أنه مع التغير التاريخي لأوضاع النقابات وأهدافها ومع اختلافها من بلد الى بلد آخر وحتى في البلد الواحد، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار هذا التنوع في الاوضاع والأهداف النقابية وتعقيدها.

## خطر احتكار القرارات داخل المنظمة النقابية

على الرغم من الضمانات القانونية، فإن الكثير من المنظمات النقابية يتحول في الواقع الى منظمة (أوليغاركي) أي يتولى فيها السيطرة والادارة عدد قليل من الافراد بينما يصبح الاعضاء الباقون خارج إطار اتخاذ القرارات، مما قد يؤدي الى فقدان الامل بإمكانية تقوية المشاركة العمالية في الاعمال النقابية مستقبلاً.

### تكن أسباب كثيرة وراء ذلك، من أهمها:

- تحول النقابات إلى بنية بيروقراطية، أي تصبح تنظيم يقوم على تقسيم العمل الاداري وظيفياً بين مستويات مختلفة وعلى الاوامر الرسمية التي تصدر من رئاسات الى مسؤولين، وهو ما يفرضه عادة التنظيم الاداري، وعدم السماح لتدخلات الاعضاء بعرقلة الخط المرسوم.
- الحاجة الى مؤازرة اصحاب العمل والحكومة في الشكل التنظيمي من اجل التفاوض معهم.
- السيطرة الكاملة للقيادة النقابية على وسائل الاتصال الرسمية داخل النقابة.
- تمرّس القيادات في العمل النقابي وانعدام فرص هذه التجربة ومجالاتها بالنسبة الى باقي الأعضاء.
- رغبة القيادات في البقاء في موقع السلطة والمحافظة على مراكزهم ومكتسباتهم الاجتماعية التي وفرتها لهم المسؤولية النقابية، مما يدفعهم الى استعمال خبراتهم من اجل استبعاد احتمالات خسارتهم لمواقعهم.

- عدم مشاركة أغلب الأعضاء في اجتماعات النقابة وتحركاتها ونشاطاتها، مما يجعلهم مفتقرين إلى الكثير من المعارف والمهارات القانونية والادارية والاقتصادية ... الخ، التي اكتسبها غيرهم ممن احتكر هذه الأنشطة.

## بعض التدابير التنظيمية للحد من حدوث المشكلة السابقة:

- انشاء الفروع واللجان النقابية المستقلة نسبياً.
- قيام معارضة فاعلة وقادرة على استعمال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بالأعضاء.
- انشاء جمعيات (رياضية وثقافية واجتماعية) داخل النقابة والحفاظ على حريتها في تنظيم عملها ونشاطاتها.
- تنويع الأدوار النقابية.
- ايجاد المعالجات الجدية لمشكلة عدم مشاركة الاعضاء في اعمال النقابة أكان ذلك من خلال تحسين الشروط التنظيمية لهذه المشاركة او من خلال تثقيف وتدريب الأعضاء من أجل خلق الحوافز للمشاركة من جهة، ومن أجل أن يكون لمشاركتهم الفعالية اللازمة من جهة ثانية.
- ان مواصفات النقابات التي تتميز بالاستقلالية ما يلي: مستقلة نسبياً، مع وجود معارضة فاعلة وقادرة على استعمال قنوات الاتصال بالأعضاء، وجود جمعيات داخل النقابة ولهذه الجمعيات نشاطها وحريتها في التحرك، تنوع الوظائف النقابية.

الباب الثالث:  
صور من الممارسة  
الديمقراطية في النقابات



# الباب الثالث:

## صور من الممارسة الديمقراطية في النقابات

### قواعد المناقشة واتخاذ القرارات في الاجتماعات

#### قواعد المناقشة

في المنظمات الديمقراطية ينتخب الأعضاء قيادتهم ويقررون سياستهم الخاصة. إلا أن القول أمر سهل، وتظهر المشاكل عند وضع الفكرة موضع التنفيذ. فإذا كان على 100 عضو حضور اجتماع ولكل منهم آرائه حول المواضيع المدرجة في جدول الأعمال، ولم تكن هناك قواعد تنظم المناقشة فالأرجح أن الفوضى ستسود.

وعلى ذلك فإن 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 من المسائل الواردة في جدول الأعمال بحيث يعكس هذا القرار - بأكبر قدر ممكن من الدقة - رأي الاجتماع ككل. وتوجد اجتماعات، قد تستمر فيها المناقشة بحكم التقاليد-إلى أن تظهر نقطة النقاء في وجهات النظر إلا أن مثل هذا الإجراء نادر ما يتبع في الحركة النقابية.

ففي اجتماعات النقابات العمالية وفي معظم البرلمانات الوطنية والدولية، وكذلك في منظمة العمل الدولية، نجد أن الشكل النمطي للنقاش هو تقديم الاقتراح ثم التعديل ثم التصويت.

## الاقتراح

الاقتراح هو مشروع بدونه لا يتمكن الاجتماع من المضي قدماً إذ أنه هو الأساس الذي يتخذ القرار بناءً عليه. وقد يكون الاقتراح طويلاً للغاية أو مختصر للغاية، وإذا تساءل أحد "ما هو الطول المناسب للاقتراح؟" يكون الرد المعقول الوحيد هو "أقصر ما يمكن ولكن بالطول الضروري".



وفي الاجتماع النقابي المعتاد كلما كان الاقتراح قصيراً كلما كانت مناقشته أفضل. وعلى سبيل المثال إذا كان الاقتراح هو "أن تقوم هذه النقابة باتخاذ قرار بإنشاء صندوق للتدريب" يكون كافياً بهذه الصيغة لأداء غرضه. ويمكن طرح الفكرة ذاتها ولكن مع الإسهاب بأن تكتب مقدمة تبيّن كل الأسباب التي تجعل إنشاء هذا الصندوق ضرورة، يليها منطوق يبين بالتفصيل الأغراض التي يستخدم فيها رصيد الصندوق.

فإذا كان الاقتراح قد قدم مسبقاً إلى الأمين العام وأدرج في جدول أعمال الاجتماع، فإن الرئيس سيطلب من مقدم الاقتراح تلقائياً أن يتكلم ويستطيع صاحب الاقتراح أن يشرح بالتفاصيل المناسبة الأسباب التي تجعل الصندوق الجديد ضرورة وأن يبين كيفية الاستفادة منه.

## مؤيد الاقتراح

يدعى عادة مؤيد الاقتراح إلى استكمال الكلمة التي ألقاها مقدم الاقتراح، فإذا كان مقدم الاقتراح قد قام بالفعل بتغطية كل الجوانب الهامة، فقد يكتفي بقول ما يلي فقط "سيدي الرئيس إنني أثنى على الاقتراح المقدم من ...". وبذلك يكتسب الاقتراح إقرار الاجتماع. والسبب في طلب التثنية واضح تماماً: لأنه إذا كان مقدم الاقتراح هو الشخص الوحيد بين الحاضرين الذي يؤيد اقتراحه، يصبح طرحه للنقاش أمراً غير مجدي. ومرة أخرى يكون عنصر الإيجاز ذو أهمية إذ أن المفترض أن الجميع يفهم الاقتراح كما وضع، بينما يؤدي الاقتراح المطول غير المترابط إلى اللبس وعدم وضوح القضية بحيث لا نتوقع أن نجد من يثني عليه.

## مخاطبة رئاسة الاجتماع

تطبق قاعدة واحدة على مقدم الاقتراح، والمؤيد له وسائر المتحدثين التالين: وهي توجيه الحديث إلى الرئاسة أو مخاطبة الرئيس إذ يجب أن يبدأ أي متحدث كلامه بعبارة "سيدي الرئيس" أو ما يقابلها ... لماذا؟

وضعت هذه القاعدة منذ فترة طويلة من الممارسة الديمقراطية وتتبع في كافة أنحاء العالم. فمن الواضح أنه لا يجب أن يترك اجتماع يتدهور ليصل إلى مستوى الخلافات الشخصية ويخفق الرئيس في ممارسة سلطاته.

فإذا كان أحد الأعضاء لا يوافق على ما قاله عضو آخر فإن الإجراء الصحيح هو أن يطلب الإذن بالكلام. وعندما تعطى له الكلمة يقول "سيدي الرئيس إنني أختلف مع المتحدث الأخير في الرأي" أما إذا

سمح للعضو بأن يصيح ويقول "أنت لا تعرف ما تقوله" أو أي عبارة أخرى ربما كانت أقل دبلوماسية فسوف تعم الفوضى. والرئيس المتمرس يقوم على الفور بتصحيح أولبادرة من هذا الجدل ويطلب ممن ارتكبها حفظ النظام.

## إجراء التعديلات

التعديل هو تغيير للنص يتخذ شكلاً من ثلاثة: الإضافة، الحذف، الاستبدال. ولا بد أن يهدف التعديل إلى التحسين، إلا أن رؤساء الجلسات قد لا يصرون دائماً على هذه النقطة. وما يجب أن يصروا عليه هو ألا يؤدي التعديل إلى النقيض. كأن يحدث أن يطلب عضو وضع كلمة "لم" قبل كلمة "يقرر". فإذا كان ذلك هو المطلوب فلا بد أن يتم عن طريق التصويت ضد الاقتراح. وهناك آراء مختلفة حول عدد التعديلات التي يسمح بها. والمتبع عادة أن يتم التعديل في حدود تعديلين فقط.

## التعديلات الفرعية

التعديل الفرعي هو إدخال تعديل على التعديل. ومبرر السماح بتعديل فرعي هو أن ذلك من شأنه، أن يساعد المجتمعين على التوصل إلى قرار يرضي أكبر عدد ممكن منهم. ولنفترض أن الاقتراح المذكور من قبل كان إدخال عبارة "أن يطلب من اللجنة التنفيذية بحث إمكانية إنشاء صندوق للتدريب" بعد كلمة "قرر". فقد يكون من المقترح تعديل فرعي بإضافة العبارة التالية في نهاية الفقرة "وإصدار توصية بهذا الشأن للاجتماع القادم للنقابة".

## مناقشة الاقتراحات

### تجرى المناقشة وفقاً للخطوات التالية:

يدعى صاحب الاقتراح إلى تقديم اقتراحه للاجتماع في كلمة مقتضبة، فإذا كان هناك من يؤيده فإنه يلقي كلمة موجزة أخرى، يستكمل بها ما ذكره صاحب الاقتراح، بحيث لا تكون تكراراً لما ذكر. وقد يقوم بإبداء تأييده الرسمي فقط.

وعلى ذلك، من المهم هنا ملاحظة أن القواعد تنص عادة على أن الاقتراح يصبح عندئذ "ملكا للاجتماع"، أي انه لا يجوز لصاحب الاقتراح، إن لمن أيده أو حتى لرئيس الجلسة أن يسحبه من جدول الأعمال.

عندئذ يقول رئيس الجلسة أن الاقتراح مطروح للمناقشة وعلى أي عضو يريد التحدث أن يطلب الكلمة وأن يتلقى إذن رئيس الجلسة بالحديث. أما عن النظام المتبع لطالبي الكلمة، فعندما يطلب عدد من الأعضاء أخذ الكلمة تنتوع القواعد. فمن الشائع أن يطلب من رئيس الجلسة السماح بأخذ الكلمة بحسب ترتيب أولوية طلبها. والهدف من ذلك هو التأكيد على أن يتسم تصرف الرئيس بالحيادة، فلا يعطي أسبقية لعضو أو لآخر. ومن ناحية أخرى، فمن المفترض انه تم اختيار الرئيس لتمييزه بالعدالة.

وقد يشعر الرئيس بأنه من غير المعقول أن يرفض احترام الترتيب الصارم لطلب الكلمة. سعياً لإجراء مناقشة متوازنة، من المنطقي في كل الأحوال الاستماع بالتناوب للمؤيدين ثم للمعارضين للاقتراح. فإذا لم يظهر معارضون يمكن معالجة الموضوع بسرعة مما يسمح للاجتماع بالانتقال لمسائل أخرى.

## التصويت

إذا كان عدد من طلبوا الكلمة قليل، فقد يشعر رئيس الجلسة بأن الاقتراح قد نوقش بالقدر الكافي. وقد يسأل "هل أنتم مستعدون للتصويت؟" فإذا كان الرد إيجابياً، على رئيس الجلسة وفقاً للقواعد أن يدعو صاحب الاقتراح إلى الرد على المناقشة إذا أراد ذلك. فإذا تكلم صاحب الاقتراح، فلا بد أن تقتصر ملاحظاته على النقاط التي أثرت أثناء المناقشة ويجب ألا يطرح نقاطاً جديدة حتى لا يؤدي ذلك إلى رغبة عدد آخر في الرد عليه ويتم ترتيب التصويت على النحو التالي:



يجوز أن يتم التصويت "برفع الأيدي" أو بالرد على طلب الرئيس: على مؤيدي الاقتراح أن يقولوا "نعم" أو "لا" فإذا كان الاقتراح له أهمية كبيرة، فيمكن أن يتم اقتراح سري على أن يطلب عضوين أو أكثر إجراء هذا الاقتراح السري.

ويتم تعيين مسؤولين لفرز الأصوات ويعلن الرئيس نتيجة التصويت. وعندما يتم تناول كل التعديلات (بخلاف تلك التي يوافق المجتمعون على طلب مقدمها بسحبها) يطرح الرئيس الاقتراح، بصيغته المعدلة، للتصويت. وما لم تنص اللوائح بشكل محدد على خلاف ذلك، تعتمد المقترحات بالأغلبية البسيطة للحاضرين ممن لهم الحق في التصويت. أما المقترحات الهامة كتعديل اللائحة مثلاً فإنه يتطلب عادة أغلبية الثلثين.

## المقترحات البديلة

الحالة سألقة الذكر بسيطة نسبيا رغم أنها قد لا تبدو كذلك للوهلة الأولى. ولكن ما يحدث أحيانا هو أن يواجه رئيس الجلسة بعدة مقترحات حول الموضوع نفسه. وهناك بديلان... ففي الاجتماعات الصغيرة يجوز للرئيس أن يطلب من اثنين أو أكثر من مقدمي المقترحات أن يجتمعوا معا ليكتبوا نصا يتفقون عليه ويعامل معاملة الاقتراح الذي يقدم قبل الاجتماع. أما في الاجتماعات الكبيرة، حيثما يكون مثل هذا التبسيط صعب، يمكن تكليف لجنة صياغة القرارات بالقيام بنفس هذه المهمة.

وفي معظم الحالات يتم التوصل إلى صيغة توفيقية، فإذا تعذر ذلك تطرح كافة المقترحات ويثني عليها وتناقش مناقشة واحدة يقوم الرئيس في نهايتها إما بطرح كل اقتراح على حدة للتصويت وفقا لترتيبها على جدول الأعمال، أو يجوز له بموافقة المجتمعين طرحها للتصويت وفقاً للأسلوب التالي:

"هناك ثلاثة مقترحات معروضة على هذا الاجتماع وكلها حول نفس الموضوع، وسوف أطلب منكم أن تدلوا بأصواتكم لصالح البديل الذي تفضلونه، من يؤيد الاقتراح رقم...؟".

يقوم المجتمعون بالاختيار بين البدائل، وذلك بالتصويت بالإيجاب فقط. بذلك يتم البت في المسألة، فيما عدا حالات استثنائية لا يبدو فيها أي اقتراح مقبولاً من الجميع، مع ذلك يجوز للرئيس أن يطلب من المجتمعين أن يصوتوا "بنعم" أو "بلا" على الاقتراح الذي حظي بأكثر عدد من الأصوات، حتى لا يكون هناك أي شك فيما يتعلق بتحقيق رغبات الحاضرين.

وفى كل الحالات يجب أن يتسم الرئيس بالحكمة في معالجة القرارات التي يتعين عليه اتخاذها، ويمكنه أن يقول للمجتمعين "لدينا موقف معقد. وأرى أن نتناول هذه المقترحات كما يلي: هل توافقون على ذلك؟".

## الاعتراض على الرئاسة

في حالات نادرة قد يحدث اعتراض على أي قرار يتخذه الرئيس. فإذا كان هذا الاعتراض جادا ويؤيده عضوان أو أكثر من الأعضاء (فإن القواعد محددة في هذا الشأن، أما بخلاف ذلك فيستخدم الرئيس مرة أخرى تقديره للأمر).

وعلى الرئيس أن يطلب من نائب الرئيس أو من الأمين العام أن يتولى مسؤولية إدارة الاجتماع. وعندئذ يسمح الرئيس المؤقت بمناقشة قصيرة لنقطة الخلاف، وبعد ذلك إما يأخذ بالاعتراض أو يرده بتصويت برفع الأيدي. أما ما يفعله



الرئيس بعد ذلك فإنه متروك لتقديره. قد يشعر الرئيس أحياناً أنه طالما لم يوافق الاجتماع على قراره، فإنه يعتقد أنه فقد ثقة الأعضاء – وقد يكون على حق في هذا الاعتقاد – ويقدم استقالته.

غير أنه يقبل عموماً أن تقديره للأمر في هذه الحالة كان خاطئاً، ويستأنف عمله المعتاد، وإذا اقتضى الأمر، فإنه يطرح للتصويت أية مسألة تحتاج إلى إعادة اتخاذ قرار بشأنها نتيجة للاعتراض.

## نقطة النظام

قد تتوقف المناقشات أحياناً بسبب نقطة نظام. وعلى كل من رئيس الجلسة والأمين العام أن يكونا على دراية تامة بما تنص عليه اللوائح في هذا الشأن. وإذا لم تكن هناك لائحة خاصة تتعلق بالموضوع، فإن عليهما على الأقل معرفة أسلوب معالجة نقاط النظام بصفة عامة.



ونقطة النظام هي أي توقف للمناقشة من يطلبه عضو من الاعضاء أو أكثر. وتستخدم نقطة النظام في الحالات التالية (على سبيل المثال لا الحصر):

- لفت الانتباه إلى أن اللوائح (النظام الأساسي) لم يتم مراعاتها، وعلى سبيل المثال إذا سمح لشخص غريب بدخول القاعة، أو أن المتحدث قد تجاوز المدة المحددة له للحديث، أو أن رئيس الجلسة قد أغفل أخذ الأصوات على الاقتراح، بصيغته المعدلة، في نهاية المناقشة.
- طلب إنهاء المناقشة (في حالة الشعور بأنه لا يضاف جديد إلى ما قبل وأن الاستمرار في المناقشة غير مجدي). وعادة يمكن طلب "إنهاء" المناقشة في أي وقت، باستثناء أثناء كلام أحد المتحدثين ويتطلب مثل هذا الاقتراح الإجرائي تأييد عدد معين من الحاضرين. وقد تقضي اللوائح أن يسمح الرئيس بعدد محدود من الكلمات حول إنهاء المناقشة. وينتهي هذا الأمر

- الإجراء، فإما أن تستمر المناقشة – إذا جاءت نتيجة التصويت سلبية – أو تنتهي بناء على قرار الاغلبية.
- "العودة إلى المسألة قيد المناقشة" وعلى سبيل المثال إحالة الموضوع للجنة التنفيذية أو إلى اللجنة الفرعية أو لمجموعة العمل التي سبق أن وضعت تقريراً لم يحظى بقبول المجتمعين. ولما كان المجتمعون لا يستطيعون تعديل تقريراً بعد تقديمه، فإنهم يعيدون التقرير لمزيد من الدراسة.
- الانتقال إلى "البند التالي". وهذه طريقة أخرى لإنهاء أو ارجاء المناقشة، ويمكن العودة من جديد في جدول أعمال الاجتماع التالي لنفس البند التي ارجئت مناقشته طالما لم يتخذ قرار بشأنه، بينما لا يسمح بذلك إذا ما كان قد تم التصويت على موضوع البند.

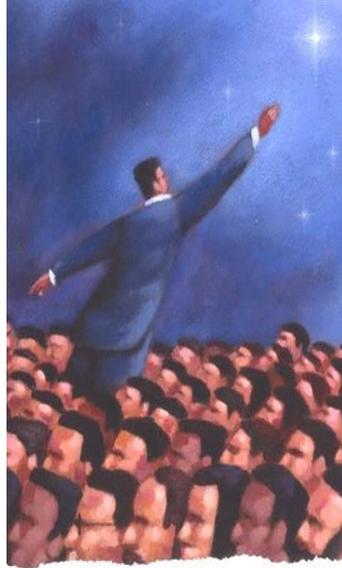
## النصاب القانوني

النصاب القانوني هو الحد الأدنى لعدد الأشخاص الذي يتعين حضورهم الاجتماع، أو الحد الأدنى للأصوات اللازم لاتخاذ قرار صحيح. (ويتم تحديده أحياناً بنسبة مئوية ممن لهم حق التصويت). الغرض منه بالغ الأهمية وهو الوقاية من قيام عدد قليل من الأعضاء، ممكن قد يكونوا قد دبروا ذلك – في بعض الحالات – لكي يبقوا في الاجتماع حتى تغادره أغلبية الأعضاء وعندئذ يتخذون القرار الذي لا يمثل رأى الاغلبية.

## وظيفة رئيس الجلسة

قد يبدو دور الرئيس غاية في البساطة، وعادة ما تنص اللائحة أن على الرئيس أن يعلن افتتاح الجلسة وأن ينهيها وأن يدير المناقشات ويحفظ النظام ويكفل احترام اللائحة الداخلية. وقد يكون للرئيس

"صوتا مرجحا" فقد تسمح بعض اللوائح للرئيس بالتصويت، بصفة استثنائية، إذا ما تعادل عدد الأصوات المؤيدة والأصوات المعارضة. وإذا ما استخدم الرئيس هذه الميزة فإن عليه أن يفكر أكثر من مرة قبل أن يدلي بصوته المرجح. فأى قرار يتخذ بأغلبية صوت واحد لا يعتبر قرار يعبر تعبيراً يعكس حقا إرادة المجتمعين. وفي ظل بعض اللوائح، يجوز للرئيس أن يشارك في مناقشة اقتراح ولكن عليه هنا أيضا أن



يتوخى الحذر. ومعظم الرؤساء يفضلون عدم المشاركة. وعلى النقابات أن تساعد أعضائها على تعلم فن رئاسة الاجتماعات والتدريب على ذلك. ومن الأهداف الأساسية لهذا التدريب طرح بعض الأساليب التي تمكن النقابات من تدريب أعضائها، رجالا ونساء، على القيادة. فالرئيس الناجح هو إنسان قيادي وليس ضابط مرور.

## مهام وصفات رئيس الاجتماع

- المعرفة: والتي يجب أن تقوم على أساس من الدراية الكاملة باللوائح وكذلك بهيكل نقابته وأنشطتها بل وبتاريخها.
- الصبر: فالعلاقة بينه وبين الأعضاء في الجلسات هي علاقة ذات طبيعة خاصة. ففي حالات كثيرة قد يشعر الرئيس بالملل بسبب متحدث ممل، أو أنه قد يشعر بالضجر من عضو لا يستطيع أن يعبر عن رأيه بوضوح، أو أن يستثيره عضو يقوم طيلة الوقت بطلب نقاط نظام. إلا أن عليه دائما أن يحتفظ بانفعالاته، وإذا نجح في ذلك فسوف ينال احترام الجميع.
- وفي حالات معينة يجب عليه أن يوقف الجلسة ويذكر أسم العضو الذي يقاطع الحديث دائما ويحذره من أن الاستمرار على هذا النحو لان العضو بذلك يكون "مخالف للنظام". ويمكن أن تطبق عليه اللائحة.
- اللباقة: وهي صفة ملازمة للصبر، إلا أنها ليست نفس الشيء. فالرئيس الناجح لا يتعامل بحدة مع عضو له مكانته إذا حاول الإصرار على أمر من الواضح أنه لا يمثل إلا رأي الأقلية، كما أنه لا يتعامل بحزم شديد مع عضو شاب يندفع من فرط حماسه. وعلى الرئيس أن يعرف متى يتدخل في المناقشة عندما تحتدم أكثر مما يجب. وبالمثل، عليه أن يعرف متى يلتزم الصمت.
- الشجاعة: ونعني هنا الشجاعة الأدبية. فالرئيس الذي يواجه بقرار صعب قد يجد أن هناك خطرا واضحا من أن يتخذ قرارا في ظل خلاف يقسم الاجتماع إلى فريقين يكاد أن يكونا متساويين، فإن الأقلية المهزومة سوف تنهض وتغادر المكان. وعلى الرئيس ألا يتردد في أن يقدم اقتراحا إجرائيا من شأنه أن يخفف من احتدام المناقشة، كأن يقترح رفع الجلسة لفترة وجيزة،

أو الإحالة إلى مجموعة عمل يرأسها بنفسه، أو أن يقترح صيغة تجعل الاجتماع يخرج من موقف حرج. وفي نهاية المطاف، قد يلجأ الرئيس إلى تأجيل الاجتماع، وحتى هذا الأجراء قد يتطلب الشجاعة حتى لا يخرج الاجتماع عن سيطرته.

■ الوضوح: على الرئيس أن يتأكد من أن البيانات والقرارات واضحة تماما ومسموعة للصفوف الخلفية في القاعة، حيث يمكن أن تحدث فقاقل بسهولة... وعندما يتخذ قرارا لا يجب أن يرجع فيه (حتى وأن شعر أن بعض الأعضاء لا يوافقون عليه). وليس عليه أن يصرخ بصوت عال، وكذلك لا يجذب ان يتحدث بصوت غير مسموع. وعليه كذلك أن يصر على الوضوح التام من جميع المتحدثين. فإذا كان هناك أدنى شك في صحة صياغة أو تعديل ما مثلا، فعليه أن يطلب من صاحب الاقتراح تقديم اقتراحه كتابة وتسليمه للأمين العام.

وعلى رئيس الجلسة ألا يتعجل عندما يُطرح اقتراح أو تعديل. وتوخيا للوضوح، على الرئيس أن يطلب من الأمين العام أن يقرأ الاقتراح ببطيء وبصوت عال وبعد ذلك فقط يستطيع أن يسأل، "من منكم يوافق؟"



الباب الرابع:

## الديمقراطية النقابية ومواجهة العولمة



## الباب الرابع:

# الديمقراطية النقابية ومواجهة العولمة

يمكننا من خلال بعض المعطيات التي تقدمنا بها بيان موقع الديمقراطية كهدف وإشكالية تحرك على حد سواء في النضال النقابي من أجل مواجهة التحولات العالمية.

## 1 - الديمقراطية كهدف نقابي على المستوى الوطني والدولي:

مع الإبقاء على العدالة الاجتماعية كهدف بعيد المدى إلا أن الممارسة النقابية المطلوبة تتكفى أكثر فأكثر نحو الدفاع عن الحقوق المكتسبة التي تهددها التحولات العالمية، إضافة الى ما أسمته منظمة العمل الدولية بالحقوق الأساسية في العمل وفي مقدمتها الحريات النقابية في التنظيم والمفاوضة. وهكذا نلاحظ تقدم آليات الدفاع وشروطها القانونية الديمقراطية على المطالب العمالية ذات الانعكاس المباشر على عملية توزيع الدخل وتحسين ظروف المعيشة.

وإذا كان هذا التطور يشكل بعض الخطورة على الحريات النقابية في البلدان المتقدمة صناعياً، إلا أنه شديد الخطورة في البلدان النامية وتحديداً في البلدان العربية، حيث الحريات النقابية تفتقر الى سند قانوني خاص كما أنه لا يمكن هنا التعويل على الحريات العامة والسياسية للتعويض عن التراجع في الحقوق النقابية. من هذا المنظور تصبح الديمقراطية ومن خلال تهديد أهم عناصرها

القانونية، الحريات العامة والنقابية، تحديًا حقيقيًا في بعض الدول ولاسيما العربية منها.

وبالتوازي وعلى مستوى دولي هذه المرة يبرز مطلب اضعاف الديمقراطية على الاقتصاد العالمي كشرط ضروري لحماية الحقوق والمكتسبات. وذلك 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 هذه المؤسسات الدولية أو على شكل تعديل في أنظمتها نحو المزيد من الديمقراطية وإشراك أكبر للبلدان النامية والفقيرة في عملية اتخاذ القرارات.



## 2 - الديمقراطية كحاجة تنظيمية داخلية في النقابات العمالية:

إن تغير ملامح العمالة من جهة وانخفاض نسبة العضوية من جهة ثانية تدفعان النقابات العمالية لإعادة النظر بهيكلها وقواعدها التنظيمية. فالبيروقراطية النقابية وانعدام الديمقراطية في العلاقات التنظيمية الداخلية هي من الأسباب الرئيسية لانخفاض العضوية.

في المقابل فإن أي جهد تنظيمي لزيادة العضوية عبر الاتصال المباشر أو الخدمات أو الحملات يفترض تطويراً للتنظيم نفسه عبر تأسيس اللجان القاعدية التمثيلية والوظيفية.

من جهة أخرى إنّ تنظيم العمالة الجديدة من النساء والشباب أو أصحاب العقود المؤقتة أو الفئات المهمشة، يطرح بدوره تحدياً أعمق يتصل بمفهوم الديمقراطية ذاته.

إضافة الى الجهد الإضافي المطلوب لذلك مع هذه الفئات لإقناعها بالانتساب الى النقابات، تتوسع محاولات نقابية لتعديل مفهوم الديمقراطية القائم على حكم الأكثرية، باتجاه تعميم المفهوم القائم على احترام حقوق الأقليات والمهمشين وابتكار قواعد تمثيلية وتنظيمية لضمان تمثيلهم والتعبير عن خصوصياتهم (الكوتا، التمثيل المتساوي بين النساء والرجال، اللجان المتخصصة الخ.).

يمكننا أن نرصد بعض التقدم في مجال تطوير ديمقراطية بعض التنظيمات النقابية العربية، غير أن العقبات كبيرة وأهمها تبعية الكثير من النقابات العمالية العربية لجهات خارجية (سلطة سياسية، أحزاب سياسية، أصحاب عمل. ومما يجعل بعض الإصلاحات في التنظيمات الداخلية مجرد تعديلات شكلية في غياب حرية التصويت واتخاذ القرار.) والثقافة اللاديمقراطية والذكورية السائدة والتي تعترض أو تنقلب على المبادرات التجديدية.

هنا أيضاً لا يقتصر التطور على المستوى الوطني بل يتعداه الى المستوى الدولي، لا بل إنّ هذا المستوى الوطني هو في بعض الحالات نتيجة ضغط من قبل هذا المستوى الدولي بالذات. المنظمات الدولية النقابية تطور من ديمقراطيتها باتجاهين: اتجاه احترام حقوق النساء والشباب واتجاه اللامركزية في القارات او المناطق الجغرافية المختلفة.

### 3 - الديمقراطية كشكل تنظيمي لتحرك فاعل:

في الفترة التي تطورت فيها المفاوضات الجماعية على المستويات الوطنية والقطاعية، تحولت معظم النقابات العمالية الى بيروقراطية تنشط 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 آخر من العمل يساعد على الدفاع عن الحقوق المهتدة أو يعمل على تحقيق بعض المطالب الممكنة. هكذا بدأت التحركات الضاغطة والحملات تأخذ حيزاً أكبر في مجمل أشكال العمل النقابي وقد كان لهذا

التطور انعكاسان:

■ الانعكاس الأول على العلاقة بالسلطة السياسية:

حيث يفترض استخدام وسائل الضغط علاقات أقل تبعية مع الحكومة. وهذا تحد أضاف للنقابات التي اعتمدت كثيراً على علاقات خاصة مع الدولة لتحقيق بعض المطالب.



■ الانعكاس الثاني على النموذج النقابي:

النموذج النقابي السائد هو ما يعرف بالنموذج الخدمي الذي يقوم على أسس وقواعد صقلتها التجربة وأهمها:

- ☞ القيادة تتعلم على تأمين خدمات للأعضاء.
- ☞ الاعتماد على الخبراء.
- ☞ الاتصالات في التنظيم من أعلى الى أسفل.

☞ التحرك النقابي هو رد فعل على مواقف أصحاب العمل والحكومة ولا ينبع من خطة ذاتية.

☞ مركزية التنظيم.

☞ تدريب وتثقيف الأعضاء عملية ثانوية.

إن التحرك النقابي الضاغط أو الحملات يفترض تغييراً جذرياً في النموذج النقابي السائد باتجاه المزيد من إشراك الأعضاء في التحركات النقابية. لقد بدأت التجارب تبلور الأسس والقواعد لنموذج نقابي من نوع آخر أطلق عليه اسم النموذج التنظيمي وهو يقوم على ما يلي:

☞ القيادة تعبئ القاعدة للتحرك.

☞ الاتصالات في التنظيم في الاتجاهين.

☞ التحرك النقابي هو نتيجة لخطة استراتيجية تضعها النقابات لسنوات عديدة.

☞ لا مركزية التنظيم.

☞ تدريب وتثقيف الأعضاء شرط ضروري لعمل النموذج ككل.

إعادة النظر هذه بالنموذج النقابي ترافقت مع توسع الحاجة إلى التضامن والتنسيق مع هيئات أخرى في المجتمع المدني، إن على المستوى الوطني أو المستوى الدولي، وذلك من خلال أشكال جديدة من التنظيم اصطلح على تسميتها بالشبكات.

وهذا بدوره يطرح تحدياً جديداً على النقابات العمالية: الانخراط في شكل تنظيمي قائم على مفهوم للديمقراطية، ينظم العلاقات الأفقية بين الهيئات المشاركة في حين أن النقابات العمالية، حتى في نماذجها الجديدة لا زالت تعتمد الديمقراطية الهرمية.

عمليات التشبيك هذه بين النقابات وهيئات المجتمع المدني شبه غائبة في البلدان العربية. وفي دراسة أجريت مع بعض نقابات الخدمات العامة (قطاع عام، كهرباء، صحة، مياه، مرافق عامة...) في خمس بلدان عربية (تونس، مصر، الاردن، فلسطين ولبنان) تبين ضعف انخراط العمال في هيئات المجتمع المدني: 20% أعضاء في نوادٍ رياضية، 8% في جمعيات خيرية، 7% في جمعيات ثقافية، 10% في روابط عائلية، 3% في جمعيات دينية، 11% في أحزاب سياسية.

وفي مؤشر حول مدى ثقة العمال بالعمل النقابي كوسيلة لتغيير الوضع المعيشي، تعطي الدراسة نفسها النتائج التالية: 61% من



العمال يعتقدون بأن الجهد الفردي هو أنجح وسيلة لتحسين الوضع و14% يعتقدون بأهمية التعاون العائلي في هذا المجال، في حين أن العمل النقابي (13%) يأتي في المرتبة الثالثة بين الوسائل لتحسين الوضع المعيشي. وتتنخفض النسبة الى أكثر من 10% فيما يخص الاعتقاد بأن العمل الحزبي أو العلاقات السياسية يمكن أن تحسن من الظروف المعيشية.

الباب الخامس:  
نحو مدونة سلوك  
للنقابات العمالية



## الباب الخامس:

# نحو مدونة سلوك للنقابات العمالية

### أولاً: حرية المنظمة النقابية

يستند هذا النص الى مفهوم منظمة العمل الدولية للحرية النقابية المعبر عنه في الاتفاقيات الدولية (ولا سيما رقم 87، 98، و135) وفي الاجتهادات التي أصدرتها المنظمة حول هذه الاتفاقيات. خيارنا ينبع من اعتبارات عدة:

- عالمية المفهوم وتناسبه مع التنوع والاختلاف القائم في مختلف البلدان في العالم،
- قابلية المفهوم للتطبيق عبر معايير محددة تنص عليها الاتفاقيات،
- توفر الاجتهادات من قبل منظمة العمل الدولية (لجنة الحريات النقابية مثلاً) حول معنى المفهوم وتطبيقاته.
- امكانية استخدام المفهوم، بمرجعته القانونية الدولية، من أجل تعديل التشريعات الوطنية المخالفة.

## تعتمد المنظمة النقابية القواعد السلوكية الكفيلة بممارسة الحرية النقابية وذلك من خلال:

**1 – الالتزام بالحقوق النقابية المجسدة للحرية النقابية كما نصت عليها الاتفاقيات الدولية وأهمها:**

- حقوق العمال أجمعين، دون أي تمييز أو تفرقة أيا كان نوعها في تشكيل التنظيمات والانضمام إلى تلك التي يختارونها (حق التعددية النقابية) دون الحاجة إلى تصريح مسبق.
- حق النقابات في وضع الدساتير واللوائح الخاصة بها، وانتخاب ممثلها بكل حرية وتنظيم إدارتها وأنشطتها وبرامجها دون أي تدخل من السلطات الحكومية.
- حق النقابات في الانضمام معاً في اتحادات قطاعية أو جغرافية أو وطنية وحق أي منها في الانضمام إلى التنظيمات النقابية والدولية دون الحاجة إلى تصريح مسبق.
- حماية النقابات من الحل أو الإيقاف بموجب قرار إداري.
- حق النقابات في توفير الحصانة لمقارها وتأمين مراسلاتها واتصالاتها الهاتفية.
- حماية العمال من القرارات والأفعال المناهضة للنقابة في مجال عملهم.
- حماية النقابات من أي تدخل من جانب أصحاب الأعمال في عملية تشكيلها وسير عملها وإدارتها.

- حق حماية الأموال والأصول الخاصة بالنقابات ضد أي تدخل من السلطات الحكومية.
  - حق النقابات في المفاوضة جماعياً على تنظيم شروط وظروف العمل وغيرها من القضايا التي تؤثر على حياة أعضائها.
  - حق النقابات في ممارسة أنشطتها داخل الشركة وفي مقر العمل.
  - حماية الممثلين النقابيين من أي تصرفات يمكن أن تسيء إليهم (قرارات تعسفية من الإدارة) لقيامهم بأعمال تتفق مع ممارستهم لحقوقهم النقابية.
  - حق العمال ونقاباتهم 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 الحقوق التي يشملها مفهوم الحرية النقابية**
- 5 - العمل على تقديم الشكاوى الى منظمة العمل الدولية، في حال تعرض هذه 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 هذه الاستقلالية. إن قرارات المنظمة النقابية يجب أن تكون تعبيراً حرّاً**

عن توجهات الأعضاء، وهذا لا يتم الا إذا كانت النقابة ديمقراطية. من هنا العلاقة الوثيقة بين مبدأ الحرية (والاستقلالية) ومبدأ الديمقراطية.

**7 –** الالتزام بالحرريات والحقوق الفردية والعامّة المنصوص عنها في الاعلان العالمي لحقوق الانسان، والعهديين الدوليين، والعمل على تأمينها وحمايتها كأساس حقوقي للحرريات النقابية.

## ثانياً: ديمقراطية المنظمة النقابية

على عكس مفهوم الحرية، لا يوجد مفهوم معتمد دولياً لديمقراطية المنظمة النقابية. المفهوم الذي نعتمده هنا يستمد عناصره من عدة مصادر: مبادئ الديمقراطية السياسية، الديمقراطية النقابية كما جرى تجسيدها في الانظمة الداخلية للنقابات، نقد الديمقراطية كما جرى تطبيقها في المنظمات النقابية من منظار المشاركة الفعلية للأعضاء في اتخاذ القرارات، الديمقراطية كآلية لاحترام حقوق الأقليات او الفئات المهمشة وضمان تمثيلها.

تعتمد المنظمة النقابية القواعد السلوكية الكفيلة بإرساء الديمقراطية داخل هياكلها ومن هذه القواعد:

**1 –** توسيع قاعدة الانتساب وزيادة نسبته عبر تنظيم حملات الاستقطاب وغيرها، باعتبار ان نسبة الانتساب هي الاساس الخارجي للديمقراطية التنظيمية: فمع انخفاض نسبة الانتساب تفقد النقابة صفتها التمثيلية للأجراء وتتحول الديمقراطية داخل المنظمة الى مجرد لعبة تنظيمية لا تعكس الاتجاهات الحقيقية في أوساط الاجراء الذين تمثلهم النقابة.

**2** – تكوين بنية هيكلية ذات تنظيم عامودي وأفقي. عامودياً: جمعية عمومية أو مؤتمرات، مجلس مندوبين أو مجلس مركزي، مجلس تنفيذي. أفقيًا: لجان مؤسسات وفروع في المناطق.

**3** – اقرار نظام داخلي يضمن المساواة في الحقوق والواجبات بين جميع الاعضاء.

**4** – اعتماد آلية انتخابية تنص 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 تطغى الهيئات الكبيرة على الهيئات الصغيرة. ويجري الانتخاب بالاقتراع السري، دوريًا من قبل الاعضاء ومن بينهم.

**5** – تأمين الشروط القانونية والمادية لإجراء انتخابات عادلة ونزيهة من دون تدخل من أي طرف خارجي (ومن بين هذه الاطراف المركزية النقابية والنقابات الأخرى) والعمل على مراقبة الانتخابات من قبل طرف خارجي مستقل ليس ذات مصلحة.

**6** – حل الخلافات والاعتراضات على نتائج الانتخابات بالطرق القانونية العادلة، وباللجوء الى القضاء المختص، والعمل على اقرارها في حال عدم وجودها.

**7** – 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.

**8** – اطلاع الاعضاء على كافة المسائل والاعمال والنشاطات النقابية من خلال آلية محددة ومقررة من المنظمة، على أن تخضع جميعها الى مراجعة دورية من قبلهم.

**9** – اعتماد وتطبيق قواعد لإدارة الاجتماعات والمناقشة واتخاذ القرارات بحسب الأصول المعتمدة في الاجتماعات في المنظمات الديمقراطية.

**10** – اتخاذ التدابير الكفيلة بمنع تحول المنظمة النقابية الى الغاشية يتولى فيها القرار والادارة عدد قليل من القيادات بينما يصبح الاعضاء الباقون خارج إطار اتخاذ القرارات وغير مشاركين. من بين هذه التدابير:

- توسيع صلاحيات لجان المؤسسات والفروع
- تنويع الوظائف النقابية
- انشاء جمعيات (رياضية، ثقافية، واجتماعية) داخل النقابة والحفاظ على حريتها في تنظيم عملها ونشاطها
- تأمين الاطر والامكانيات المادية والبشرية اللازمة، لتتقيد وتدريب الاعضاء من أجل خلق الحوافز للمشاركة من جهة، ومن أجل رفع قدراتهم على المشاركة الفعلية من جهة ثانية
- ضمان حق قيام معارضة نقابية داخل التنظيم قادرة على استخدام قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بالأعضاء.

**11** – معالجة مشكلة عدم مشاركة النساء والشباب (أو فئات أخرى مهمشة لأسباب اثنية، دينية، مذهبية، قومية، جسدية أو غير ذلك) في النقابات، عبر تدبيرين تنظيميين على الاقل:

- اعتماد مبدأ الكوتا في تمثيل هذه الفئات،
- انشاء لجان خاصة بها واعطائها الامكانيات  
والصلاحيات اللازمة للقيام بمهامها.

**12** – ادارة الشؤون النقابية، العامة والمالية، وعلى جميع المستويات التنفيذية بالاستناد الى مبادئ الحكم الرشيد والرقابة الديمقراطية، في جو من الشفافية وبعيداً من الفساد.

### ثالثاً: فعالية المنظمة النقابية

فعالية المنظمة هي قدرتها على تحقيق أهدافها. يجري هنا مقارنة فعالية المنظمة على المستوى الوطني لكن في إطار عولمة الاقتصاد وانعكاساتها الاجتماعية والاقتصادية. بسبب تنوع أهداف المنظمة النقابية واختلافها من نقابة الى أخرى ومن بلد الى آخر، سيتم مقارنة الفعالية من خلال قواعد سلوكية عامة تنطبق من حيث المبدأ على التحركات النقابية بالإجمال.

تعتمد المنظمة النقابية القواعد السلوكية الكفيلة بتمكينها من زيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها ومن بينها:

**1** – رسم الحدود المهنية، القطاعية والجغرافية للمنظمة بالاستناد الى البنية المهنية – الاقتصادية واتجاهات تطورها وتوزع اليد العاملة عليها، وكذلك بالاستناد الى الواقع التنظيمي لأصحاب العمل.

**2** – وضع خطة استراتيجية لعدة سنوات، من خلال العملية الديمقراطية في المنظمة، تشمل مطالب المنظمة، اولوياتها وأشكال التحرك من ضمن رؤية طويلة الامد لتحقيق العدالة الاجتماعية.

**3** – اعتماد اشكال التحرك النقابي الكفيلة بتحقيق المطالب العمالية وأهمها المفاوضة الجماعية ووسائل الضغط الديمقراطية المختلفة كالاعتصام والاضراب والتظاهر.

**4** – اعطاء أهمية أكبر لتنظيم الحملات كشكل من أشكال الضغط لتحقيق المطالب، ولا سيما بعدما تراجعت الدولة عن التدخل عبر اللجان الثلاثية وبعدها انكفأت وتفككت أنظمة المفاوضة الجماعية، كل ذلك في ظل تحكم المؤسسات المالية الدولية ومنظمة التجارة العالمية والشركات المتعددة الجنسيات في رسم السياسات الاقتصادية الاجتماعية في مختلف البلدان.

**5** – العمل على بناء النموذج التنظيمي كبديل للنموذج الخدماتي القائم حالياً والعاجز عن الدفاع عن المصالح العمالية في ظل عولمة الاقتصاد وحاجة النقابات الى التحرك عبر تنظيم الحملات وتعبئة القاعدة واشراكها في التحركات

**6** – الانخراط الجدي والفاعل في المنظمات الدولية النقابية كشرط ضروري لأي تحرك فاعل على المستوى المحلي في ظل عولمة الاقتصاد وتحكم المؤسسات التجارية والمالية الدولية في اقتصاديات البلدان.

**7** – المشاركة بفعالية في مختلف شبكات المجتمع المدني، المحلية والعالمية، ولا سيما تلك العاملة من أجل احترام حقوق الانسان وحقوق المرأة ومكافحة الفقر والتصدي لسياسات منظمة التجارة العالمية من ضمن رؤية لبناء عولمة بديلة أكثر عدالة للأفراد والشعوب.

**8** – العمل على توحيد الاجراء بغض النظر عن انتماءاتهم الأثنية أو القومية أو الدينية أو المذهبية أو السياسية في مواجهة النزعات

الأصولية والصراعات الأهلية التي تفكك المجتمعات الوطنية وتهدد مصير الدولة الواحدة، وذلك من خلال رفع لواء حقوق الإنسان والمواطنة والمصالح الاجتماعية الاقتصادية.

**9 –** الالتزام بالنظام الديمقراطي كإطار سياسي صالح للنضال من أجل العدالة الاجتماعية ومن أجل تطبيقها.



## الاستقلالية والديمقراطية النقابية

احمد محمد مصطفى \*

---

نشر من قبل مؤسسة فريدريش إيبيرت (مكتب مصر)  
حقوق الطبع © 2017 محفوظة لمؤسسة فريدريش إيبيرت  
جميع الحقوق محفوظة  
تمت الطباعة بجمهورية مصر العربية  
أصدر من قبل مؤسسة فريدريش إيبيرت (مكتب مصر)

---

\* هذا الكتاب لا يعبر عن رأى مؤسسة فريدريش إيبيرت و يتحمل المؤلف كامل  
المسؤولية عن محتوى الكتاب

### ملاحظة للعلامة التجارية:

العلامة التجارية و شعار مؤسسة فريدريش إيبيرت و مؤسسة فريدريش إيبيرت  
(مكتب مصر)

مملوكة من قبل: Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.  
وتستخدم بموجب ترخيص من قبل مالك العلامة التجارية

---

نسخة مجانية

## حول مؤسسة فريدريش إيبيرت في مصر

استلهاماً من أهداف مؤسسة فريدريش إيبيرت العامة و المتمثلة في تعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والدعوة إلى حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، بدأت المؤسسة عملها في مصر منذ عام 1976. يعمل المكتب بالتعاون مع شركاء محليين في إطار اتفاقية مبرمة مع الحكومة المصرية. هذه الاتفاقية تم اعتمادها بقرار جمهوري رقم 1976/139 وموافقة البرلمان المصري. وقد تم تجديد هذه الاتفاقية عام 1988 وتم اعتمادها بقرار جمهوري رقم 1989/244 وموافقة البرلمان المصري.

كانت المطالبة بإحداث تغيير اجتماعي وسياسي جوهري هي المحرك وراء الثورة المصرية سنة 2011. وسيكون التعامل مع هذه المطالب هو التحدي الأساسي أمام المعنيين والمجتمع المصري بأسره على مدار السنوات القادمة و مؤسسة فريدريش إيبيرت على أتم الاستعداد لمساعدة الشعب المصري أثناء هذه العملية الانتقالية.

### تتعاون مؤسسة فريدريش إيبيرت مع الشركاء المصريين في مجالات:

البيئة والتنمية المستدامة  
التنمية الاقتصادية والاجتماعية  
تمكين المجتمع المدني  
التعاون والحوار الدولي

مؤسسة فريدريش إيبيرت  
مكتب مصر

4 شارع الصالح أيوب  
11211 الزمالك، القاهرة - مصر

ت: 00202 27371656-8  
ف: 00202 27371659

Email: fes-egypt.org  
www.fes-egypt.org

**FRIEDRICH  
EBERT   
STIFTUNG**

[www.fes-egypt.org](http://www.fes-egypt.org)