



التنظيم من أجل القوة الدليل المصور



التنظيم من أجل القوة (Organizing for Power) هو برنامج تدريبي عالمي يركز على الأساسيات الجوهرية للتنظيم.



info@organizing4power.org

التنظيم من أجل القوة (Organizing for Power) هو برنامج تدريبي عالمي يركز على الأساسيات الجوهرية للتنظيم. صُممت تدريباتنا المجانية عبر الإنترنت لمساعدتك ومساعدة من حولك في بناء حملات قادرة على تحقيق انتصارات تُحدث تحولاً في علاقات القوة وفي حياة الناس. منذ عام 2019 وحتى عام 2025، قمنا بتعليم أساليب التنظيم الناجحة لأكثر من 50,000 شخص من أكثر من 2,500 مجموعة في ما يزيد عن 120 دولة. تعرف على المزيد واكتشف كيفية الانضمام إلى تدريبنا القادم عبر الرابط التالي: <https://organizing4power.org> /الكتابة والتحرير: كليمانس هوتين، ديفيد لابي، إيثان إيرل، سارة ريدير، لينا واشويجر، كي بي براور. التصميم والرسومات التوضيحية: كلان بارانا.

ملاحظة من المنسقين المشاركين لبرنامج ”التنظيم من أجل القوة“ (O4P)

صُمم هذا الدليل لمرافقة العمل التنظيمي للمشاركين في برامج O4P. وقد تم إعداده بناءً على ذات المنهج المعرفي الذي طُوّر من خلاله برنامج O4P، والذي كتبت معظمه مؤسستنا الراحلة جين مكاليافي (Jane McAlevey). وكما استند برنامج O4P في الأصل إلى عمل ”جين“ في الحركة العمالية، وصُمم خصيصاً من أجلها، فإن هذا الدليل يستمد مادته بشكل أساسي من أمثلة تنظيم النقابات العمالية. ومع ذلك، فمثلما نما برنامج O4P ليصبح تدريباً أوسع نطاقاً — يدعم جهود التنظيم التقدمي عبر طيف واسع من القضايا — يطمح هذا الدليل أيضاً إلى أن يكون شاملاً في توجهه، مع الحفاظ على حدة ووضوح الرؤية التي جعلت عمل ”جين“ وبرنامج O4P مفيدتين للغاية للكثير من الناس. ورغم أن كل مثال وارد فيه قد لا يحاكي بالضرورة تجربة كل قارئ بشكل متساوٍ، إلا أننا نؤمن بأن هذا الدليل يمكنه دعم عمل أي شخص، في أي مكان في العالم، يحاول التنظيم باستخدام أساليب برنامج التنظيم من أجل القوة (Organizing for Power).
إيثان إيرل وسارة ريدير



المحتويات

6	مفاهيم التنظيم الرئيسية
	1. التنظيم مقابل التحشيد
9	2. التنظيم القائم على الهيكل مقابل الاختيار الذاتي
10	3. الاغليات مقابل الأقليات
13	4. القادة الطبيعيون مقابل الناشطين
13	
14	أساليب التنظيم الجوهرية
	1. تعرف على القادة الطبيعيين ضمن هيكلك التنظيمي
15	2. أهمية الكلمات التي نستخدمها
19	3. قم بهيكله حواراتك
24	4. أختبارات الهيكل
33	5. رسم المخططات
36	6. وضع خطة الفوز
38	
43	نصيحة للمنظمين المبتدئين

الأغنياء يريدون السيطرة على كل شيء



يملك أغنى 1% من سكان العالم ما يقرب من 50% من ثروات العالم. وفي المقابل، لا يملك نصف سكان العالم شيئاً تقريباً: 2% فقط. يحكم الأثرياء عبر تقسيمنا: عامل ضد عامل، جار ضد جار، ودولة ضد دولة. ولبناء القوة اللازمة لتحويل هذا الواقع، نحتاج إلى نقابات قوية ومنظمات للطبقة العاملة. هذه المنظمات لا تبني نفسها تلقائياً؛ بل يتطلب الأمر مناهج وعملاً شاقاً. وأساليب التنظيم ليست حدسية أو بديهية، بل التنظيم هو "حرفة": عليك تعلمها، وتطوير مهاراتك فيها، وعدم التوقف أبداً عن ممارستها.

مفاهيم التنظيم الأساسية

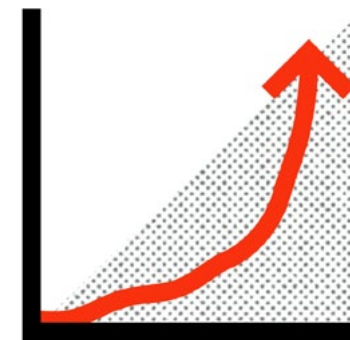
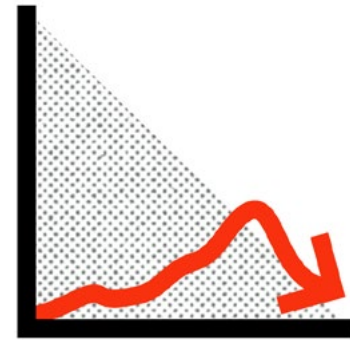


يمتلك الأثرياء المال، لكننا نمتلك الناس: ميزتنا الاستراتيجية الكبرى هي أعدادنا.

إن المشاركة العالية هي حجر الزاوية في بناء القوة لتحقيق انتصارات مؤثرة تحول حياة الناس. إن انتصارات العمال في جميع أنحاء العالم ليست حاسمة فقط من أجل أجور وظروف عمل أفضل؛ بل إن الفوز يضمن نفوذاً مستداماً ويعلم العمال الآخرين أن لديهم القدرة على الفعل والتغيير. تجعلنا الفردية عرضة للخطر. وللغزو، نحتاج إلى أغلبية مرئية، ومنظمة، ومستدامة. يجب أن نصل إلى أغلبية العمال أو أفراد المجتمع الذين لم يقتنعوا بعد بضرورة الانضمام إلينا في النضال، متجاوزين بذلك الناشطين المنخرطين الذين يتفوقون معك بالفعل.

“ يضع التنظيم القدرة على النجاح في يد قاعدة تتوسع باستمرار من عامة الناس، وهم حشد من الأشخاص الذين لم يسبق لهم الانخراط من قبل، ولا يعتبرون أنفسهم ناشطين على الإطلاق. إن الظلم والاستياء المحدد هما الدافع المباشر، لكن الهدف الأساسي هو نقل السلطة من النخبة إلى الأغلبية، من الـ 1% إلى الـ 99%. الحملات الفردية مهمة في حد ذاتها، لكنها في المقام الأول آلية لجذب أشخاص جدد إلى عملية التغيير والحفاظ على مشاركتهم. إن عامة الناس يشاركون في إجراء تحليل القوة، ورسم الاستراتيجية، وتحقيق النتيجة. إنهم عنصر جوهري، وهم يدركون ذلك. ”

جين مكاليافي، (لا طرق مختصرة)



1. التنظيم مقابل التحشيد

يهدف التنظيم إلى توسيع قاعدتك باستمرار من خلال إجراءات تصعيدية استراتيجية عبر استقطاب أشخاص لا يتفقون معك بعد. يقوم التحشيد بإشراك الأشخاص الذين يتفقون بالفعل مع مطالبك؛ فهو لا يوسع قاعدتك أو يبني القوة.

التحشيد ...	التنظيم ...
غالبا ما يفتقر للهيكل والأهداف، مع نتائج مشتتة وصعوبة في بناء قوة طويلة الأمد	يتم بناء القوة عبر استقطاب الأغلبية ضمن هيكل تنظيمي محدد.
يجمع الأشخاص الموافقين بالفعل.	يستهدف التنظيم الأشخاص الذين لم يفتنعوا أو يوافقوا بعد على القضية.
صعوبة تنمية قاعدة تتجاوز الموافقين بالفعل.	يعتمد على التصعيد الاستراتيجي من خلال التوسع المستمر للقاعدة ومشاركتها الفاعلة.
يتميز عادةً بالاعتماد المفرط على وسائل التواصل الاجتماعي.	يتأسس التنظيم على علاقات اجتماعية متينة وعميقة.
غالبا ما يقاد من قبل أقلية من الموظفين والنشطاء.	تقوده أغلبية من الناس؛ فهي حركات جماهيرية وشاملة.
يحقق عادةً انتصارات يصعب الدفاع عنها.	قادر على تحقيق انتصارات كبرى يمكن حمايتها والبناء عليها، وقادرة على تغيير موازين القوى.

2. المجموعات القائمة على الهيكل مقابل المجموعات القائمة على الاختيار الذاتي

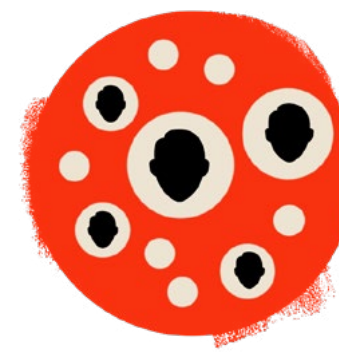
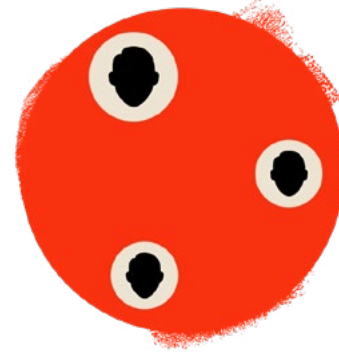


حملات الاختيار الذاتي ...	التنظيم القائم على الهيكل ...
تتميز بأشخاص ينضمون إلى مجموعة لأنهم ملتزمون بالفعل بالقضية.	يتم في أماكن تجمع الناس ضمن "هيكل" مشترك ولا يتشاركون بالضرورة تقارباً (أيديولوجياً).
تجعل من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، تقييم كيف تبدو الأغلبية أصلاً	يتيح لك إحصاء قاعدتك ومعرفة متى وصلت إلى الأغلبية
. تركز على اتفاق مشترك ومسبق عادةً حول القضايا.	. يركز على العمل الجماعي للأشخاص الذين لا يتفقون بالضرورة (حتى الآن) على كل قضية.
تعني أنك تقضي معظم وقتك في التحدث مع أشخاص يتفقون معك بالفعل.	يعني التواصل المستمر مع أشخاص قد لا يكون لديهم اهتمام مسبق بالمشاركة في حملتك.
أمثلة: مسيرات القضية الواحدة، حملات التوعية وحملات وسائل التواصل الاجتماعي (تعبة الأشخاص الذين يتفقون معك بالفعل).	أمثلة: المدارس، دور العبادة، المباني السكنية، أماكن العمل.

لبناء أغليات ساحقة يمكنها تحقيق تغيير حقيقي، نحتاج إلى بناء التنظيم على أساس الهياكل التي تجمع الناس معاً — أماكن (مثل: أماكن العمل، المجمعات السكنية) حيث يتشارك الناس مصالح مادية (مثل: أجور جيدة، إيجارات منخفضة) ولكن قد لا يتفقون على القضايا — بدلاً من التحشيد الذاتي الاختيار التي تجمع الناس على أساس اتفاق مسبق على القضايا أو التقارب الأيديولوجي.

التنظيم القائم على الهيكل يسعى لبناء أغلبية من دائرة انتخابية محددة، قد يبدأ أفرادها باهتمام ضئيل أو معدوم بأن يكونوا جزءاً من أي مجموعة....
التنظيم القائم على الاختيار الذاتي يعتمد على أسلوب التعبئة، ويكون لدى المشاركين اهتمام مسبق أو التزام جاد بالقضية. –

جين مكالي في، 2016.



3. الاغليات مقابل الاقليات

ما تتمكن من الفوز به هو نتيجة مباشرة لمقدار القوة التي تتمكن من بنائها. عليك بناء مشاركة باغلبية مطلقة من أجل خلق أزمة لخصمك وبذلك تحقق انتصارات كبيرة قادرة على تغيير حياة الناس

الاقليات ...	الاغليات ...
تعني حركات معهودة ومألوفة مستوى قوة منخفض	تعني أن الكثير من الناس يتحركون معاً قوة كبيرة!
تظهر العزلة والضعف، ويصبح القمع اسهل كثيرا	. تظهر أننا أقوى معاً: من الصعب قمع هذه الحركات
كلما كانت الحركة قائمة من قبل اقلية، كلما كان تحقيق النصر أصعب، ويصبح من الاصعب الدفاع عن ما يتحقق من مكاسب	كلما كانت الأغلبية أكبر، كلما كبرت قدرتك على تحقيق انتصارات أكبر والدفاع عن المكاسب التي حققتها. إن أقوى خطوة في الحملات (مثلا الإضراب) تتطلب بناء أغلبية عظمى للمشاركة ضمن قاعدتك



4. القادة الطبيعيون مقابل النشطين

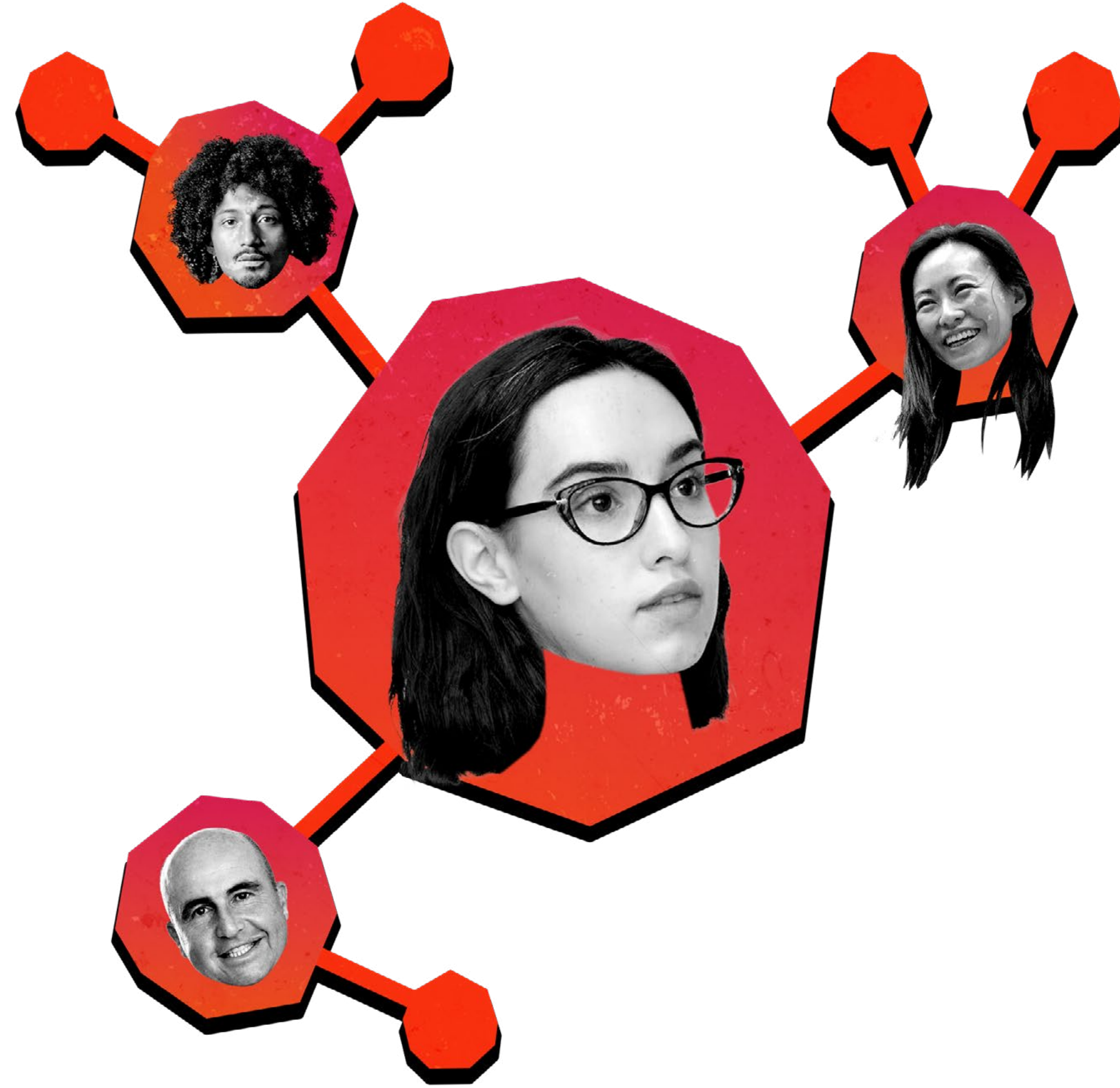
تعتمد العديد من الحملات على ”النشطاء“ — وهم الأشخاص الذين يتفقدون معك، ويحضرون، ومستعدون لاتخاذ إجراءات. لكن هناك فئة أخرى بالغة الأهمية لكسب المترددين وبناء أغلبية ساحقة: القادة الطبيعيون (Organic Leaders). قد يكون من الأصعب تحديدهم واستقطابهم، لكنهم المفتاح لتحقيق الفوز.

النشطاء (Activists)	القادة الطبيعيون (Organic Leaders)
يكونون عادةً منخرطين بالفعل ويتفقدون مسبقًا مع أفكارك أو مطالبك.	يتمتعون بنفوذ واسع داخل الهيكل التنظيمي، لكنهم لا يتفقدون بالضرورة مع أفكارك أو مطالبك.
لا يمتلكون أتباعًا، ويجدون صعوبة في تحريك الأشخاص الذين لا يتفقدون معهم مسبقًا.	لديهم أتباع ولديهم القدرة على تحريك الناس داخل هيكلك التنظيمي.
غالبًا ما ينضمون من تلقاء أنفسهم، عارضين المساعدة (أو حتى القيادة) في الحملة.	غالبًا ما يكون استقطابهم أكثر صعوبة بسبب نفوذهم القائم داخل الهيكل التنظيمي.
يقومون بعمل مهم لدفع الحملة إلى الأمام (مثل المساعدة في رسم خرائط أماكن العمل).	يُعدّون عنصرًا أساسيًا في بناء الأغلبية.

أساليب التنظيم الجوهريّة

1.

التعرف على القائد الطبيعي في هيكلك التنظيمي



لماذا هم مهمين

لتحقيق انتصارات حقيقية وذات معنى، تحتاج إلى بناء اغليبات قوية، تتجاوز دائرة الأشخاص المعتادين الذين يتفقون معك مسبقًا. القادة الطبيعيون (Organic Leaders) هم من يجمعون الأغليات. وبحكم التعريف، لديهم أتباع ويتمتعون بالنفوذ. إنهم الأشخاص الذين يصغي إليهم الآخرون ويتحركون معهم. القادة الطبيعيون هم من يحددون ما إذا كنت ستفوز أم لا؛ إذ يمكنهم تحريك وحدة كاملة، أو مبنى، أو قسم بأكمله بين ليلة وضحاها. وإذا لم تقم باستقطاب القادة الطبيعيين، فسيقوم المدير / المالك / الإدارة بذلك — ويستخدمون نفوذهم لعرقلة حملتك.



اسأل الأشخاص داخل الهيكل التنظيمي:

- من هو الشخص الذي يحظى باحترام حقيقي هنا – ولماذا؟
- إلى من يلجأ الناس طلبًا للنصيحة أو المساعدة؟
- من الذي يُنجز الأمور؟
- رأي من يؤثر في قرارات الآخرين وتصرفاتهم؟

ثم استمع، واستمر في طرح سؤال ”لماذا؟“. وبعد إجراء عدد من المقابلات مع أشخاص مختلفين، ستبدأ هوية القائد الطبيعي بالظهور تدريجيًا.

التعرف على القائد الطبيعي

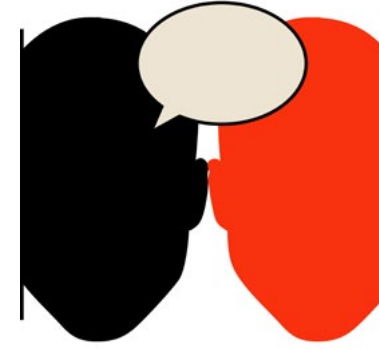
القائد الطبيعي (Organic Leader) ليس دائمًا الشخص الذي قد تتوقعه. فهو غالبًا ليس الناشط الذي يحضر دائمًا، ولا الشخص الذي يحمل لقبًا رنانًا. وليس بالضرورة ممثلًا منتخبًا.

- لا يمكنك تدريب شخص ليصبح قائدًا طبيعيًا.
- ولا يمكنك التعرف عليه من الخارج.
- لا يمكن اكتشافه إلا من خلال الاستماع إلى الأشخاص داخل الهيكل التنظيمي.

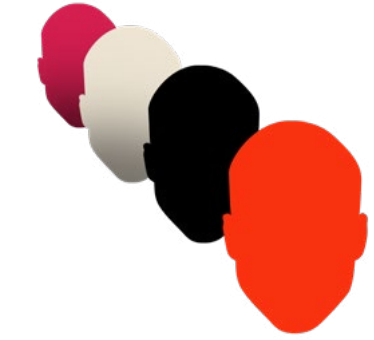
الاقتراب من القائد الطبيعي :(Organic Leader)



إقناع القائد الطبيعي بالانضمام إليك ليس أمرًا سهلاً، لأنهم غالبًا ما يستطيعون إنجاز الأمور بمفردهم. المفتاح هو إيصال فكرة أن الانتصارات الحقيقية تتطلب التحرك معًا كأغلبية.



دور الناشط مهم هنا؛ إذ يمكنه تزويدك بمعلومات حاسمة تساعدك في الاقتراب من القائد الطبيعي (مثل ما الذي يهمله ومن هم الأشخاص المقربون منه).



يجب دائمًا الاقتراب من القادة الطبيعيين في المرحلة الأخيرة، لأنهم الشخص الأهم الذي ينبغي استقطابه في الحملة. تعرّف أولاً على كل ما تستطيع عنهم: ما الذي يهملهم، ومن هم الأشخاص الذين يحترمونهم ويثقون بهم. هذا اقتراب عالي المخاطر، لذا عليك تحديد الشخص المناسب الذي سيتواصل معهم.

2.

أهمية الكلمات

طريقة حديثك مهمة. استخدم لغة تضع الشخص في المركز، وتمنحه دورًا فاعلاً وأساسياً.

استخدم "أنت" – وليس "أنا"، أو "نحن"



لماذا؟

لكي يفهم الشخص الذي نتحدث معه أن لا شيء يمكن أن يتغير من دون مشاركته الفاعلة. وهذا يتطلب وضعه في مركز الحوار، وبالتالي في مركز تحرره الشخصي أو سعيه لتحسين حياته.

كيف؟

تجنّب: «ماذا سيفعل الاتحاد/التنظيم؟»
الأفضل: «ماذا ستفعل أنت؟»

تجنّب: «نحن بحاجة إلى أن يقوم الجميع ب...»
الأفضل: «أنت وزملاؤك/أفراد مجتمعك... لا يمكنكم الفوز إلا إذا قمتم جميعًا ب...»

«لا تخف من أن تطلب من العمال أن يبنوا نقابتهم بأنفسهم» — نصيحة 1199
للمنظمين المبتدئين

لا تجعل الاتحاد "طرفاً ثالثاً"،

?Why

لماذا؟ التحدث عن الاتحاد أو التنظيم ككيان منفصل وخارجي يزيل المسؤولية الفردية.

- الاتحاد ليس «أشخاصاً آخرين» أو «نحن» بمعزل عنهم؛ هم أنفسهم النقابة.
- لا شيء يتحرك ما لم يتحركوا هم.

«النقابة ليست رسمًا مقابل خدمة؛ إنها التجربة الجماعية للعمال في النضال.» —
1199 نصيحة للمنظمين المبتدئين



لا تقل شكرا عندما يشارك أحدهم في حملة ما

لماذا؟

عندما تقول «شكراً لك»، فأنت توحى بأن الشخص فعل شيئاً من أجلك أو من أجل «التنظيم». لكن عند انضمام الناس إلى حملة ما، فهم لا يقدمون لك معروفًا — بل يتحملون مسؤولية أوضاعهم في العمل أو السكن.

كيف؟

احتفِ بفعالهم وبمبادرتهم لتحمل المسؤولية:

تجنب: «شكراً التوقيعك على العريضة.»
الأفضل: «عمل رائع — هذا يدفع حملتكم نحو خفض الإجراءات
خطوة إلى الأمام.»

ملاحظة: هذا لا يعني أنك لا تستطيع أبداً قول «شكراً». فإذا قدّم لك شخص
فنجان قهوة أو فتح لك الباب في اجتماع تنظمي، يمكنك شكره؛ لكن لا تشكره
على حضوره الاجتماع!

استخدم لغة واضحة

لا تستخدم الاختصارات أو المصطلحات المربكة مثل "CBA" بمعنى "Collective Bargaining Agreement". اربط حديثك باهتمامات الناس المباشرة، وسمِّ ما هو مطلوب بوضوح: بناء القوة (POWER).

لماذا؟

الاختصارات قد تكون مربكة وتُشعر الناس بالإقصاء. عندما لا يفهم الناس لغتك، فإنهم لا يشعرون بأنهم جزء من النقاش أو الحملة. والفئة الوحيدة التي قد تستمع إليك حينها هي أولئك الذين هم بالفعل في صفك.

كيف؟

استخدم كلمات بسيطة، وصِّغ المشكلة والحل (الجماعي) بوضوح.

تجنَّب: «يحتاج الاتحاد حقًا إلى أن يزداد نشاط الجميع حتى نتمكن من الفوز بحماية أفضل في هذا الاتفاق.»

الأفضل: «الطريقة الوحيدة لكي تتمكن أنت وزملاؤك من تحقيق التحسينات التي تريدونها في هذه المفاوضات هي أن تبدأوا، أنتم وزملاؤكم في مكان العمل، ببناء الوحدة والقوة، وأن تتخذوا الخطوة الأولى بتوقيع العريضة.»

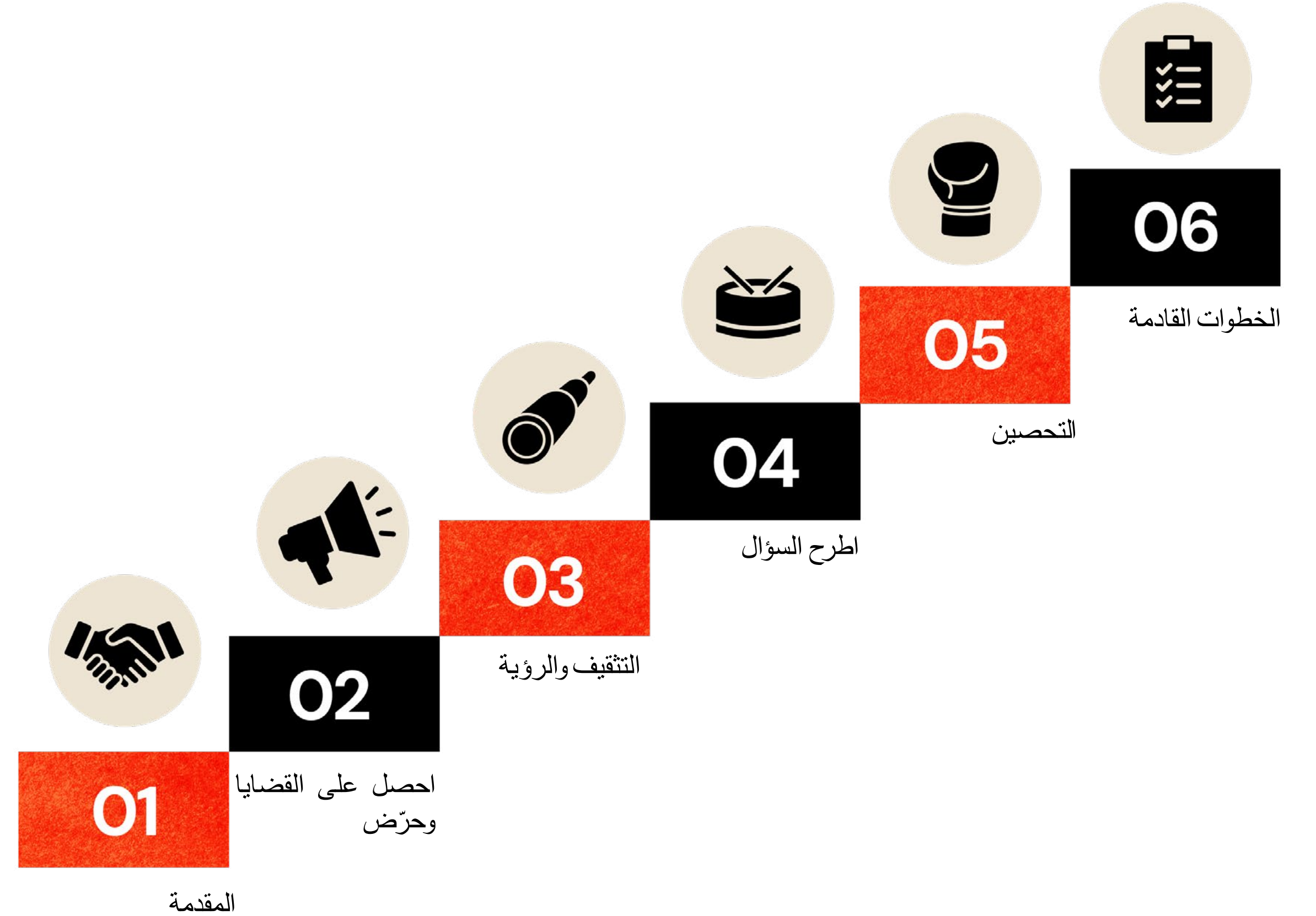


3.

قم بهيكله حوار اترك

الحوار التنظيمي الهيكلي في ستة خطوات

يتطلب التنظيم التحدث مع أشخاص لا يتفقون معك بعد، أو لا يعتقدون أن التغيير ممكن. توفر لك المحادثة الهيكلية المنظمة (Structured Organizing Conversation) خريطةً حتى لا تضل الطريق، وتبقى متمسكاً بالرسالة، وتضمن تواصلًا فعالاً مع قاعدتك. هكذا تكسب المترددين — وتبني أغليبتك الساحقة — بما في ذلك إقناع القادة الطبيعيين الذين يصعب تحريكهم باتخاذ موقف. قاعدة جيدة أثناء المحادثة الهيكلية المنظمة أن تستمع أكثر مما تتحدث. ينبغي أن تستمع ما لا يقل عن 70% من الوقت. كل محادثة تنظيمية هيكلية تنتهي بطلب واضح. تحدث بأسلوبك الخاص — لكن اتبع المسار ذي الخطوات الست.



1. المقدمة

الهدف: عرف عن نفسك والهدف من الحوار

- تواصل بحماس وثقة
- من أنت ولماذا أنت هنا



2. احصل على القضايا وحرّض

الهدف: اكتشاف ما هي القضايا الأكثر أهمية بالنسبة لهم. لا تفترض أنك تعرف ما هي قضاياهم!

● اكتشف ما الذي يهتمهم في مكان العمل/المبنى.

● اطرح أسئلة مفتوحة: لو كان بإمكانك تغيير ثلاثة أمور في العمل، ما الذي ستغيّره؟

● اطرح أسئلة متابعة!

● ارفع سقف التوقعات — فالأوضاع يمكن أن تكون أفضل.

● وجّه غضبهم نحو الأشخاص الذين يملكون القوة.

● أن يظهر عليهم انفعال واضح.

● أن يتحدثوا عن الظلم أو عدم العدالة.

● أن يتساءلوا كيف يمكن أن تتغيّر الأمور.



مؤشرات على أنه يمكنك الانتقال إلى الخطوة التالية:

ما لا يجب أن تقوم به:

● لا تضع افتراضات مسبقة.

● لا تحوّل الحديث إلى استجواب.

● لا تُظهر انفعالاً أو غضباً أكثر منهم تجاه قضاياهم.

● لا تنتقل إلى مرحلة التحفيز/إثارة الشعور بالاستياء بسرعة كبيرة.

3. التثقيف والرؤية



الهدف: إيصال «خطة الفوز» (انظر النقطة 6) بوصفها مرتبطة بشكل مباشر بالقضايا التي أثاروها. فالطريقة الوحيدة لتحقيق الانتصار هي بناء القوة من خلال الأعداد.

هذه هي الخطوة الوحيدة التي يمكنك فيها التحدث أكثر مما تستمع.

- شارك رؤيتك وكيف يمكن أن تكون الأمور مختلفة.
- اشرح خطوات «خطة الفوز».
- اربط قضيتهم بـ«خطة الفوز»، وبيّن كيف أن القوة الجماعية هي الحل لمشكلتهم.
- قدّم أمثلة على انتصارات تحققت.
- اشرح كيف يعمل الاتحاد/المنظمة، فالكثير من العمال ليست لديهم أي فكرة عن ذلك.



4. اطرح السؤال

الهدف: اسألهم إن كانوا مستعدين لاتخاذ إجراء من أجل الفوز بالقضايا التي أثاروها في الخطوة الثانية.

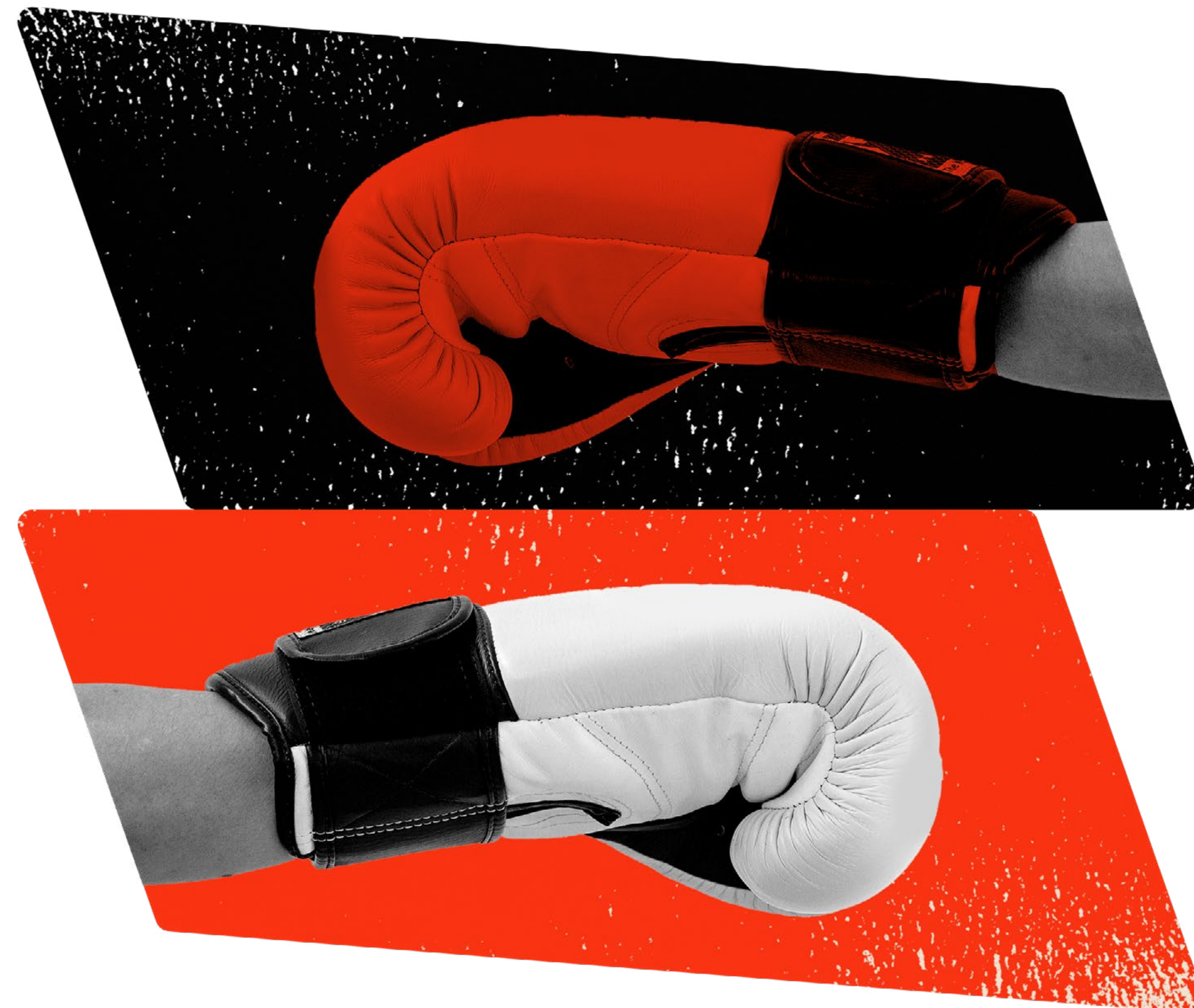
● قدّم الطلب الرئيسي واربطه بقضيتهم: «هل أنت مستعد لاتخاذ الخطوة الأولى نحو تحقيق _____ من خلال القيام بـ _____؟»

● ثم توقّف عن الكلام. انتظر خلال الصمت الطويل والمخرج — حتى يأتي الجواب.

5. التحصين

الهدف: اسألهم كيف يعتقدون أن اصحاب العمل سيرتّون، وحثّهم من أنواع ردود الفعل التي يمكن أن يتوقعوها. نحن نمنحهم جرعة صغيرة من "سم الإدارة" لإعدادهم — تمامًا مثل اللقاح.

- استمع أولاً إلى مخاوفهم: كيف يعتقدون أن أصحاب القرار سيتصرفون؟
- اشرح أن المقاومة أو الردّ العنيف هو ردّ فعل على قوة العمال. فالإدارة تتمحور حول القوة والسيطرة. المدير سيقاوم. هيئهم لذلك من دون أن تُخيفهم.
- وجّه شكوك العمال بعيداً عن الاتحاد ونحو أصحاب العمل.





6. الخطوات القادمة

الهدف: تحديد مهمة ملموسة وواضحة، مع متابعة لاحقة.

- اطلب منهم القيام بشيء صغير ومحدد. -
- زوّدهم بالمعلومات التي يحتاجونها للنجاح — فالأمر يتعلق ببناء الثقة. -
- اربط مهمتهم بـ«خطة الفوز».
- ضع خطة متابعة: مع من سيتحدثون، ومتى، وكيف ستتابعون الأمر.
- لا تُنه المحادثة أبدًا من دون تحديد الخطوة التالية.

التعامل مع الاعتراضات

عندما تطرح السؤال الحاسم، غالبًا ما يتردد الناس. الشك، والاستسلام للأمر الواقع، والخوف هي ردود فعل شائعة: «لن يتغير شيء أبدًا.» «أنا خائف.» «ما الفائدة.» استجب باستخدام التقنية التالية: الإقرار، الإجابة، إعادة التوجيه.



1. الإقرار (ACKNOWLEDGE)

أظهر أنك سمعتهم — من دون أن تُصادق على نظرتهم المتشائمة: «أفهمك. من الطبيعي أن تشعر بهذا بعد سنوات من التجاهل.»



2. الإجابة (باختصار) (ANSWER)

قّم ردًا واضحًا ومحفّزًا: «التغيير لا يحدث بين ليلة وضحاها — لكن لن يتغير شيء إذا لم تفعل أنت وزملاؤك شيئًا.»



3. إعادة التوجيه (جوهري الأمر) (REDIRECT)

اطرح سؤالًا يعيدهم إلى قضيتهم: «لو كان لك رأي في كيفية إدارة هذا الأمر، كيف كنت تتمنى أن يكون؟»

ثم واصل المحادثة، وأعد إثارة الدافع، واطرح السؤال الحاسم مرة ثانية. الاعتراضات ليست عائقًا — بل هي بوابة. عليك أن تساعد الشخص على تجاوز اعتراضاته حتى تتمكن من توسيع أغليبتك.

4.

اختبارات الهيكل

حملات صغيرة لاختبار قوة الهيكل

تقوم اختبارات الهيكل (Structure Tests) بقياس مستوى انخراط قاعدتك لتقييم قوة تنظيمك، ومعرفة متى يمكنك تصعيد الخطوات. وينبغي أن تتضمن «خطة الفوز» الخاصة بك اختبارات هيكل تصاعدية.

اختبارات الهيكل:

- تنظّم عملية التواصل بشكل منهجي مع الجميع.
- تُفعّل الجداول الحائطية (Wall Charts) — انظر النقطة 5 — من خلال تتبّع المشاركة.
- تساعدك على اختبار القادة الطبيعيين (هل نجحوا في حشد قسمهم؟).
- تبني التنظيم.
- تُظهر الوحدة خارجيًا (أمام الإدارة) وداخليًا (بين العمال/المشاركين).



مثال على اختبارات هيكل تصعيدية:

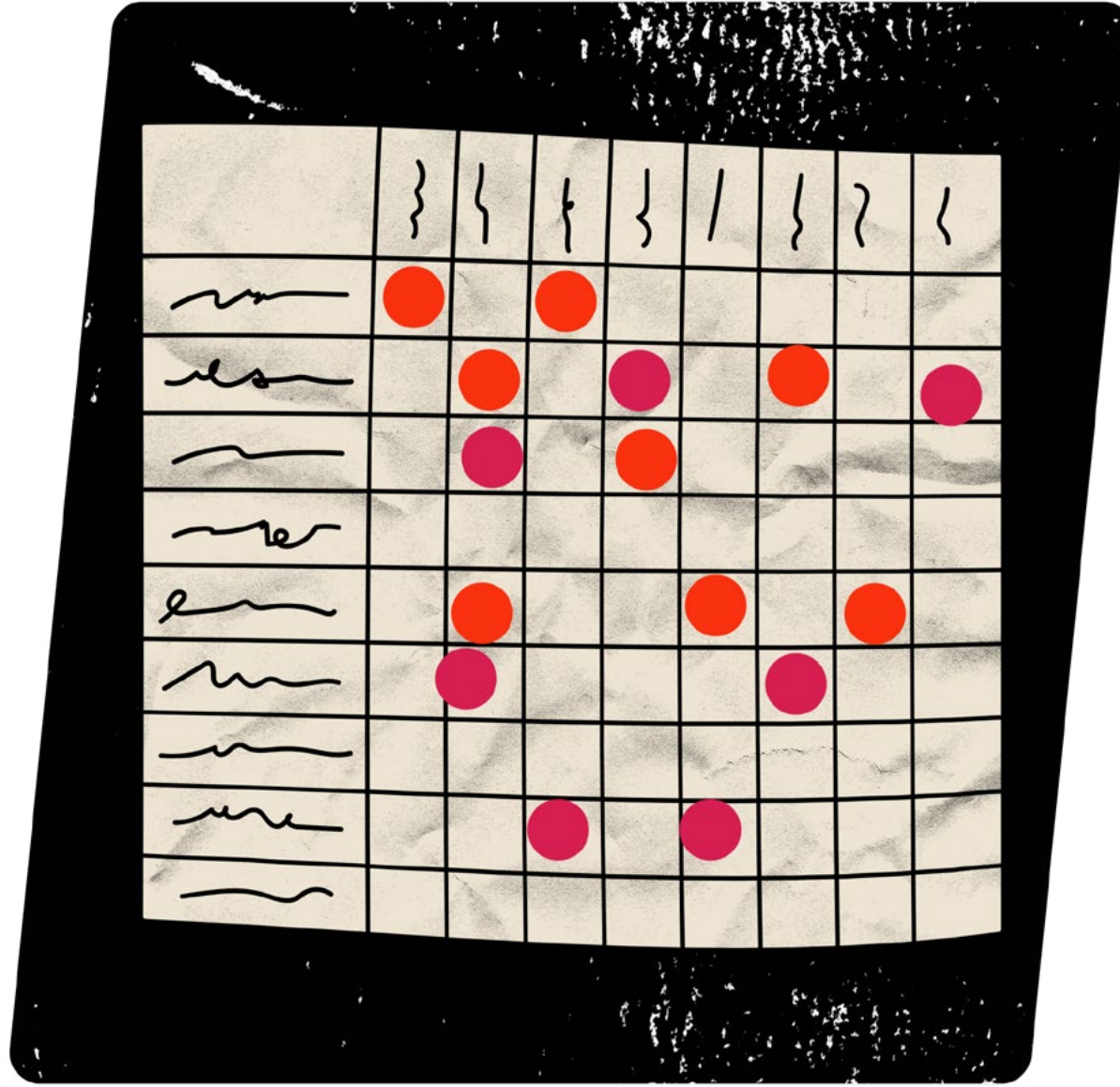
- ملء استبيان (36% من السكان).
- توقيع عريضة (51% من السكان).
- وضع ملصق الحملة على صندوق البريد (64% من السكان).
- المشاركة في وقفة/تجمع (72% من السكان).
- إضراب! (86% من السكان)

ليست كل اختبارات الهيكل أفعالاً علنية (مثل الاستبيان)، وليست كل الأفعال اختبارات هيكل (إذا لم تقم بتتبع المشاركة). في اختبارات الهيكل العلنية، يكون هدفك دائماً الوصول إلى أغلبية على الأقل من الأشخاص داخل هيكلك. الإضراب هو اختبار الهيكل الأقصى. يُنظَّم في المرحلة الأخيرة، عندما تكون قد ضمنت أغلبية ساحقة من قاعدتك مستعدة لخوض عمل جماعي عالي المخاطر. في هذه اللحظة سيبلغ ردّ خصمك ذروته؛ سيحاول زرع الشك والفوضى والانقسام في صفوفكم. عليك أن تكون في أعلى درجات قوتك لكي تفوز.

5.

رسم المخططات

أداة بتقنية منخفضة لكنها ذات تأثير كبير تستخدم لمتابعة المشاركة.



كيف؟

● اكتب أسماء جميع العمال على ورقة كبيرة. ومن الجيد استخدام ورقة منفصلة لكل وحدة.

● يمكنك استخدام أقلام بألوان مختلفة، أو رموز، أو ملصقات للإشارة إلى المشاركة في اختبارات الهيكل، مما يتيح تتبعًا أكثر سرية.

● يمكنك أيضًا تنظيم اختبارات الهيكل في أعلى الجدول على شكل أعمدة — بحيث تضع علامة عند مشاركة كل فرد.

● تتبع مستوى الانخراط بألوان مختلفة لكل اختبار هيكل. باستخدام أقلام التحديد أو الملصقات، أظهر: من يقوم بأي إجراء؟ من هو القائد الطبيعي؟ من يعارض الحملة؟

● هذه وثائق حيّة يستخدمها العمال أنفسهم؛ حدّث جداولك الحائطية واستخدمها بعد المحادثات الهيكلية المنظمة أو أثناء الاجتماعات.

تساعدك مخططات الحائط (Wall Charts) على تتبع المشاركة، وفهم العلاقات الاجتماعية، ورسم خريطة لتقّم حملتك. وهي أداة أساسية خصوصًا في تحديد القادة الطبيعيين.

لماذا؟

● تُكثّف قدرًا كبيرًا من المعلومات في مكان واحد.

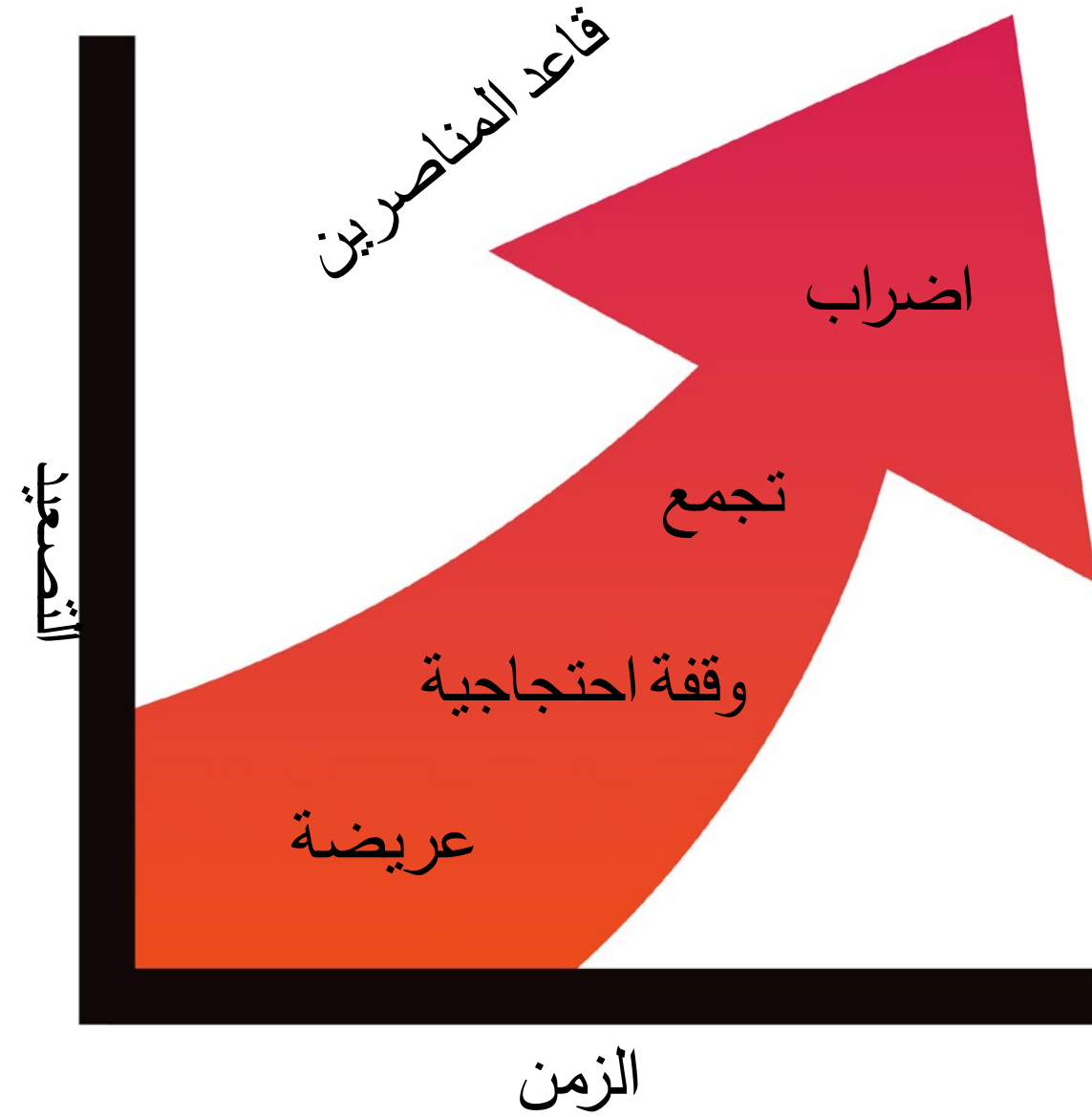
● تُظهر بصريًا قوة مستوى الانخراط.

● تكشف الفجوات في المشاركة.

6.



لا يمكن لأي حملة أن تحقق انتصارات كبيرة إلا عندما تبني قدرًا كافيًا من القوة لإجبار صُنّاع القرار على التحرك.
«خطة الفوز» الخاصة بك هي خارطة الطريق لبناء تلك القوة.
يجب تطويرها قبل إطلاق الحملة مع أعضاء مجموعتك، لكنها وثيقة حيّة يمكن تعديلها وتكييفها حسب الحاجة.



5. □□□□□ □□□ □□□□□.

سلسلة من اختبارات الهيكل المصممة لتوسيع قاعدتك وزيادة الضغط تدريجيًا، بما يقود إلى خلق أزمة بالنسبة للهدف. خطة التصعيد تجمع جميع مكوّنات «خطة الفوز» معًا. إنها الطريقة التي تنقل بها هيكلك من حالة غير نشطة → إلى حالة حراك → إلى أغلبية ساحقة → إلى انتصار.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1. □□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□.

من هم الأشخاص الذين تنظمهم؟ كم عددهم ضمن هيكلك؟ وأين يتواجدون؟

2. □□□□□ □□□□□□ □□□□□ □□□□□□□ □□□□ □□□□□.

□□□□□ □□□□□ □□□□□.

يجب أن تكون القضية قادرة على تحريك أغلبية ساحقة — وأن تكون مهمة بما يكفي لدفع الناس إلى التحرك.

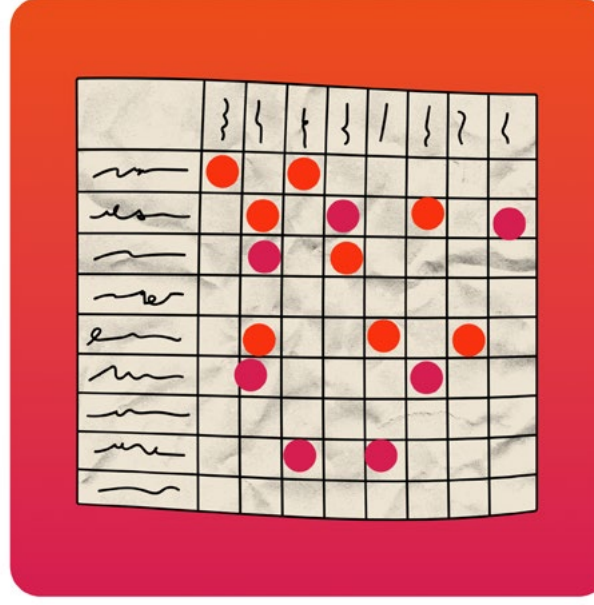
3. □□□□□ □□□□□.

شخص معيّن — وليس مؤسسة — يملك السلطة لمنحك ما تريد. اعرف ما الذي يهمه: المال، الصورة العامة، الضغط من أطراف أخرى...

4. □□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□.

ابحث عن منظمات أخرى تتقاطع مصالحها مع مصالحك، أو تشاركك الهدف نفسه، و/أو تمتلك قاعدة كبيرة من الأعضاء المنخرطين.

خطة التصعيد الجيدة:



تتبع المشاركة بلا هوادة:

كل خطوة تختبر هيكلك. لا تنتقل إلى إجراء أكبر وأكثر خطورة حتى تمتلك الأعداد الكافية للفوز. هدف التصعيد ليس الاستعراض — بل الضغط. كل خطوة تقول للهدف: استجب الآن، أو واجه الخطوة التالية.



تبلغ ذروتها في لحظة أزمة:

عندما تستطيع إظهار مشاركة ساحقة — أغلبية كاسحة مستعدة للتحرك — عندها فقط تستخدم الإجراءات عالية المستوى، بما في ذلك الإضرابات، أو الاعتصامات، أو الانسحابات الجماعية، أو المواجهة السياسية.



تنمو تدريجيًا:

كل خطوة تصل إلى عدد أكبر من الناس، وتتطلب قدرًا أعلى قليلاً من المخاطرة، وتُظهر قوة أكبر. مثال: الانتقال من توزيع المنشورات، إلى عرائض مصورة، إلى تجمعات، ثم إلى إضرابات.



تبدأ صغيرة:

الإجراءات المبكرة = مخاطرة منخفضة، ومشاركة عالية. هذه تبني الثقة وتكشف نقاط قوتك والفجوات لديك. مثال: العرائض، الاستبيانات، رسائل التأييد، رسم خريطة مكان العمل.

جمع كل العناصر معًا



1. مشاركة عالية:

لبناء القوة اللازمة لتحقيق التغييرات التي تريدها، عليك تنظيم أغليات ساحقة داخل هيكلك

2. تحديد القادة الطبيعيين:

قم بالبحث لتحديد الأشخاص الذين لديهم أتباع ونفوذ داخل هيكلك. فهم أساسيون في بناء قاعدتك.

3. للكلمات أهميتها:

الكلمات التي تستخدمها حاسمة. ضع دائمًا مشاركة الشخص الفاعلة في مركز الحديث بوصفها عنصرًا أساسيًا للتغيير.

4. لمحادثات الهيكلية المنظمة:

استخدم مخططات الحوار لاستقطاب القادة الطبيعيين، وتحريك المترددين، وإبراز الاعتراضات، ودفع الناس إلى اتخاذ خطوة.

5. اختبارات الهيكل:

قس قوة تنظيمك واعرف متى يمكنك التصعيد.

6. الجداول الحائطية:

تتبع المشاركة وافهم العلاقات الاجتماعية.

7. خطة فوز موثوقة:

أنشئ خطة تصعيد لبناء المشاركة وتتبعها. يجب أن تُفاهم كل خطوة مستوى الأزمة بالنسبة لهدفك.

قيود الاستخدام

- يُسمح لك بإعادة نسخ وتوزيع أجزاء من هذا الدليل للآخرين مجاناً، ولكن لا يجوز لك بيع هذه الأعمال للآخرين.
- إذا قمت باقتباس أو تعديل أجزاء من هذا الدليل، يرجى الإشارة إلى المصدر على النحو التالي: "مقتبس من مواد تدريبية أنتجها برنامج التنظيم من أجل القوة".
- يسعدنا دائماً استلام أي وثائق تقوم بإعدادها بناءً على هذا الدليل؛ لذا يرجى مراسلتنا على البريد الإلكتروني التالي: info@organizing4power.org حتى نتمكن من الاطلاع على عملك ومشاركته.
- كما يجب عليك إرفاق نسخة من هذه القيود مع أي عمل توزعه ويكون مستنداً إلى هذا الدليل.

نصائح للمنظمين المبتدئين

القائمة أدناه مأخوذة من جلسة عصف ذهني لمديري التنظيم والمنظمين الرئيسيين في اتحاد 1199: الاتحاد الوطني لعمال الرعاية الصحية، خلال اجتماعهم السنوي عام 1985. وقد أصبحت لاحقًا بمثابة نجم هادٍ لجين ماكألفي (Jane McAlevey) والعديد من المنظمين الذين ساروا على خطاهم.

1. اقترب من العمال، وابقَ قريبًا منهم.
2. قل للعمال إنّه اتحادهم — وتصرف على هذا الأساس.
3. لا تفعل للعمال ما يستطيعون فعله بأنفسهم.
4. الاتحاد ليس رسمًا مقابل خدمة؛ بل هو التجربة الجماعية للعمال في النضال.
5. وظيفة الاتحاد هي مساعدة العمال على إحداث تغيير إيجابي في حياتهم.
6. العمال مصنعون من طين، لا من زجاج.
7. لا تخف من أن تطلب من العمال أن يبنوا اتحادهم بأنفسهم.
8. ولا تخف من مواجهتهم عندما لا يفعلون ذلك.

9. لا تضع وقتك في تنظيم عمال ينظمون أنفسهم بالفعل؛ اذهب إلى أكبر وأصعب وحدة/هيكل بدلاً من ذلك.

10. الطبقة العاملة تبني خلاياها للدفاع عن نفسها — حدّها واستقطب قاداتها.

11. الغضب موجود قبل أن تصل — وجهه، ولا تُفرغه.

12. الغضب المُوجّه يبني تنظيمًا مقاتلاً.

13. العمال يعرفون المخاطر، فلا تكذب عليهم.

14. كل عامل هو «لحظة عرض» — انقل طاقة وحماسًا وإحساسًا بالإلحاح والثقة.

15. يوجد ما يكفي من القهر في حياة العمال؛ فلا تزدهم قهراً من خلال المنظمين.

16. المنظمون يتحدثون كثيرًا. معظم ما تقولونه يُنسى.

17. أوصل للعمال أنه لا خلاص خارج قوتهم هم.

18. العمال المتحدون قادرون على هزيمة المدير. عليك أن تؤمن بذلك — وهم أيضًا

19. لا تستخف بالعمال.

20. نحن نخسر عندما لا ندخل العمال في النضال.