

نموذج التنظيم وبناء الكيان النقابي الخاص بـ الاتحاد الأميركي للمعلمين

The American Federation of Teachers Organizing and Union Building Model

أُسْمِدَت المعلومات التالية من منظمة الاتحاد الأميركي للمعلمين ونموذج بناء الاتحادات. وهي توفر الإطار الاستراتيجي والتكتيكي لتحويل رؤيتنا للعدالة الاجتماعية والاقتصادية إلى واقع. بالاعتماد على خبرة المخضرمين من منظمي النقابات، فإنّ هذا الكتاب يعتبر مرجعاً لأفضل الممارسات والاستراتيجيات والمعايير والمهارات من أجل تطوير مشاركة عالية ومنهج التمرّك حول الأعضاء، بغرض الاستفادة منه كأداة للتخطيط والتقييم، وكمراجع وأساس لمنظمي التدريب في أي نقابة. ونأمل أن تكون بعض الأدوات التنظيمية الواردة في هذا الدليل مفيدة لإخواننا وأخواتنا في الاتحاد العام للمعلمين الفلسطينيين.

المبادئ الإرشادية (التوجيهية) Guiding principles

يتم التنظيم بشكل عام من خلال الشراكات القائمة بين من الاتحاد العام وقيادات النقابات ربما على المستوى المحلي. ويتم تحديد السياسة التنظيمية و الأولويات من قِبل الشركاء والتي ينفذها متطوعون إلى جانب الأعضاء والموظفين. وللأعضاء الحق في أن يتوقعوا أن يتم إنفاق الموارد المخصصة للتنظيم بحكمة وكفاءة وفعالية وأن تكون النتيجة ليست فقط في النمو العددي ولكن أيضاً في اتحاد قوي.

الديمقراطية المكفولة للأعضاء، وذاتية القرار، والعدالة الاجتماعية تمثل قيم نقابية ثابتة. لقد تم تأسيس نقابتك لمنح الأعضاء فرصة التعبير عن أنفسهم وتعزيز مصالحهم المهنية والاحترافية والمصالح المتعلقة بمكان العمل وكذلك تعزيز القيم المتأصلة في العدالة الاقتصادية والديمقراطية السياسية، والحقوق المدنية والحرية الفردية. وكما هو معروف كتقليد نقابي، فإن عملية التنظيم تشمل استقطاب الأعضاء، ولكنها أيضاً تعني بناء اتحاد من الناشطين. ويأتي نموذج التنظيم هذا إلى الواقع من خلال إشراك ومشاركة وحشد أكبر عدد ممكن من الأعضاء بواسطة حملة إستراتيجية منسقة ومنضبطة.

الأدوات والمهارات والأنشطة التنظيمية الأساسية Essential organizing tools, skills and activities

حوار التنظيم النقابي The organizing conversation

المقصود بالتنظيم الفعال هو بناء العلاقات، علاقة واحدة في كل مرة، بمرور الزمن، من خلال حوار تنظيمي شخصاً لشخص. الحوارات أو المحادثات التنظيمية هي السبيل الأكثر فعالية لجمع المعلومات حول المعلمين وأماكن العمل، وتحديد هموم وقضايا المعلمين، ونقل معلومات واقعية عن الاتحاد، ومواجهة الحملة المعادية المحتملة للاتحاد من قبل أرباب العمل، والانتقال بالأعضاء إلى الأداء المتميز وتقييم الانضباط بقيم الاتحاد.

العناصر الأساسية للحوار التنظيمي هي:

- **التعريف** -- من أنت ولماذا هذا الحوار مهماً.
- **فهم الموضوع** -- ماذا يفعل المعلم في العمل، ما هي طبيعة العمل هناك، مالذي يبحث على الارتياح إزاء العمل، ما الأشياء الغير مرضية؟
- **لفت الانتباه وتثقيف** -- من يملك القرار؟ لماذا الأشياء على ما هي عليه، من لديه السلطة لتحديد ظروف وسياسات العمل، ما هو دور المعلمين في تحديد العمل والشروط المهنية؟
- **رؤية النقابة** -- تخيل كيف يمكن أن تكون الأمور مختلفة إذا كنت أنت والمعلمين زملائك لديكم صوت مسموع، كيف سيبدو عملك وتبدو المدرسة، وكيف ستكون الأمور أفضل بالنسبة للمعلمين والمجتمع والناس الذين يقومون بخدمتهم إذا كان لديك صوت في عملية صنع القرار؟
- **التحصين** -- إن الاعتراضات المحتملة والصريحة أو أكثر حجج المعارضة قوة، تقدم تنفيذاً قائماً على الأدلة، وتركز الحوار على الحل النقابي وأيضاً على قوة العمل الجماعي.
- **المهمة الصعبة** -- جعل المعلمين يقومون بالتأثير: هل ستتخذ موقفاً من خلال الانضمام مع زملائك المدرسين للمساعدة في بناء الاتحاد، وهل ستساعد في عمل قائمة، وخريطة لمدرستك وملء أسماء وأماكن زملاء العمل، ومرافقة شخص يقوم بالتنظيم من أجل تجنيد مدرس آخر، وهل ستحضر اجتماعاً للاتحاد، وتطلب شخصين معك، وهل ستوقع على بيان، وترتدي شعاراً، وتجد زملاء العمل؟ أختتم بإبقاء الباب مفتوحاً لمزيد من الاتصال.

والهدف هو أن يكون هناك حواراً تنظيمياً وتقييماً واحداً على الأقل مع كل معلم في المدرسة في أقرب وقت ممكن في الحملة. إن الحوار التنظيمي الناجح يساعد على تزويد الشخص القائم بالتنظيم بمعلومات استراتيجية عن المدرسة، وتحديد المشاكل المحتملة، ويساعد على تقييم التزام الفرد ويجعل المعلم يقوم بإتخاذ بعض الإجراءات المحددة التي يمكن ملاحظتها في دعم الاتحاد. وينبغي على المنظمين أن لا يقوموا بالوعظ أو الحث. فبدلاً من ذلك، ينبغي على المنظم أن يهدف إلى إتباع مبدأ 30/70: أي أن ينفق 70 في المئة من الوقت في الاستماع وليس أكثر من 30 في المئة في الحديث.

بناء لجنة التنظيم (لجنة الاستقطاب)

Building the organizing committee

الوظيفة الرئيسية للجنة التنظيم هو قيادة المعلمين في عملية التوحيد حول مجموعة من القضايا لتغيير ميزان القوى في أماكن عملهم. تم بناء اللجنة من خلال حوارات تنظيمية تحدد الناشطين الذين يجتازون مجموعة من الاختبارات أو خطوات عمل تظهر التزامهم بالحملة.

اللجنة التنظيمية هي وجه النقابة، وينبغي أن تمثل المدرسة بكل معنى الكلمة، بما في ذلك العمر ونوع الجنس والمادة التي تدرّس. وعدد القادة في اللجنة يعتمد على حجم المدرسة. الهدف هو وجود كفاية من القادة القادرين على التواصل بشكل فعال وعلى وجه السرعة مع مجموعات من المعلمين من أجل تغطية المدرسة بأكملها.

تتحمل اللجنة التنظيمية مسؤولية نجاح الحملة. وينبغي التخطيط لإجتماعات اللجنة بشكل جيد وتشمل دورات تدريبية وعملية صنع القرار بشأن الحملة. وينبغي أن يشمل التدريب مجموعة من المهارات التنظيمية، بما في ذلك إجراء حوار تنظيمي شخص لشخص، مع تحديد المهام، والحديث مع زملاء العمل، واستخلاص المعلومات، والتعرف على المشكلات.

تقوم اللجنة بتخطيط ومتابعة التقدم الذي تم إحرازه في أهم مراحل الحملة. يجب عليها استخدام الخرائط والرسوم البيانية لتقسيم القوى العاملة بحيث يكون لكل عضو من أعضاء اللجنة مسؤولية إقامة علاقات مع مجموعة من المعلمين في المدرسة. وكصوت للنقابة (الاتحاد)، ينبغي تدريب أعضاء اللجنة على الأمور السياسية إضافة إلى أنشطة النقابة.

وينبغي أن تشارك اللجنة التنظيمية في تقديم مساهمات ذات مغزى للقرارات الاستراتيجية والتكتيكية لمدير الحملة. هذه هي الطريقة التي يتطور فيها النشاط إلى قادة وتكون الحملة ملكاً لهم.

تحديد القياديين في الميدان Identifying work-site leaders

القادة هم أفراد يتبعهم الناس. بقوة الشخصية، والإقناع، والقدوة الحسنة، والمعرفة، والكفاءة العامة أو الخبرة، لقدرتهم على التأثير على سلوك زملائهم. إن التعرف على القادة وتطويرهم، والأفراد الذين يمارسون عليهم التأثير هو لبنة حاسمة في أي حملة تنظيمية. إن بناء وتحفيز غالبية مؤالية من المعلمين من أجل النهوض بالاتحاد وبنائه يعتمد على تحديد قادة رئيسيين في أماكن العمل ومن ثم حشد دعمهم المتحمس.

وهناك طريقة جيدة للتعرف على القادة الميدانيين وهي من خلال الاستماع إلى المدرسين أنفسهم. ويتم تحديد القادة من خلال الحوارات التنظيمية البيئية (شخص لشخص). ويطلب من المدرسين، من بين أمور أخرى، أن يبينوا من الذي يكون حُكمه على الأمور ذو قيمة في العمل، ومن الذي يتطلع إليه الزملاء أو يبحثون عنه من أجل تقديم المشورة لهم، ومن الذي يقترحون أنه سيكون جيداً في تحفيز المعلمين لدعم الاتحاد؟

هناك طريقة أخرى لتحديد القادة في مواقع العمل وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة. من الذي يتولى ويتابع المهمات التنظيمية (يقوم بتجميع قوائم الإتصال والمعلومات، يجلب الزملاء إلى الإجتماعات ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد، ويجمع التوقعات على المطالب أو العرائض،

ويحشد الجموع، الخ)، ويضرب مثلاً شجاعاً في مكان العمل، ويُلهم الآخرين للتحرك خارج نطاق الراحة في اتخاذ الإجراءات، يقوم بطمأننة المناصرين الأقل ثقة بأنفسهم، ويقوم بموازنة الأحكام الجيدة مع الدعوة أو المهمة الصعبة؟ وهؤلاء لا يقومون فقط بإظهار دعمهم الخاص للاتحاد، ولكنهم أيضاً ينجحون في تحريك وتحفيز الآخرين على القيام بذلك.

إن تحديد وتطوير القادة هو عملية مستمرة تحدث خلال الحملة التنظيمية بأسرها، وذلك من خلال عمل الخرائط والرسوم البيانية للمدرسة، وينبغي تحديد القادة المحتملين في كل فئة إجتماعية وكل مادة تدريسية لضمان إتصالات ناجحة طويلة فترة الحملة.

بناء القائمة والتحقق منها List building and verification

إن بناء قائمة دقيقة بالمؤيدين المحتملين والتحقق منها لهو أمر حاسم في تخطيط وتنفيذ الحملة، وينبغي أن تكون من بين أول أوامر العمل في الإعداد لحملة تنظيمية. وحتى في أكبر المدارس، فإن التنظيم ينطوي على الإتصال والتعبئة بين شخص وشخص آخر؛ ويقاس التقدم على عضو واحد في كل مرة. لجعل الناس يتحركون نحو العمل والأداء، ونحن بحاجة لمعرفة من وأين هم. إن القائمة الجيدة تتضمن الأسماء والمسميات الوظيفية، وموقع العمل والإدارة، والهاتف (المنزل والعمل والهاتف الخليوي) وعناوين المنازل وعناوين البريد الإلكتروني (العمل والمنزل).

تعيين أو (رسم) الخريطة Mapping

إن رسم الخريطة يعطينا تصويراً مرئياً للمدرسة والمواقع والعلاقة المكانية بين المدرسين. إن خرائط المدرسة تبين المواقع المادية لجميع المعلمين والمشرفين، وتظهر القرب بين الأفراد وجماعات المعلمين. إن المدرسة المعينة بشكل سليم (التي رُسمت لها خارطة بشكل سليم) يمكنها تحديد مجموعات من الأعضاء والناشطين والموظفين الجدد والقدامى، والنقاط الساخنة والمناطق الميتة التي حدثت فيها حوارات والتي لم تحدث فيها حوارات. يجب أن يتم التحقق من الخرائط الموضحة فيها البيانات بمقارنتها مع القوائم وتحديثها بشكل دوري. إن رسم خرائط لموقع العمل والحفاظ على تحديثها هو اختبار أساسي للإلتزام للجنة التنظيمية وفعاليتها.

ف رسم خريطة للحي يفيد في التخطيط لعمل زيارات منزلية وتحديد أنماط أو فرص جغرافية. ويوجد عدد من البرامج التجارية (مثل مايكروسوفت MapPoint) التي يمكن تكييفها لتخطيط بيانات تنظيمية عن حي أو مدينة أو منطقة جغرافية واسعة.

عمل الرسوم البيانية Charting

إن اللوحات الجدارية هي أداة تخطيط لا تقدر بثمن وهي تعطي تمثيلاً بيانياً عن وضع الحملة في أي مرحلة. فالمخططات المرئية تخدم الهدف التحفيزي وكذلك التقييمي. وينبغي على المخططات أن تشمل كحد أدنى اسم كل معلم، بالإضافة إلى المعلومات ذات الصلة مثل تحديد البيانات (الإدارة، المرحلة وما إلى ذلك)، وصفة العضوية للاتحاد، والمكانة في الحملة (كأن يكون عضواً في اللجنة التنظيمية)، وعملية التقييم تم القيام بها مؤخراً. كما أن المعلومات الأكثر تفصيلاً مثل المنزل وعناوين البريد الإلكتروني وأرقام الهاتف، وأوقات ساعات الغداء، وتاريخ الاتحاد (كتواريخ العضوية أو الإستقالة)، وتاريخ آخر تواصل، وتاريخ التقييم، وقضايا وهموم المعلم وما إلى ذلك، يجب أن تُحفظ في قاعدة بيانات إحتياطية.

إن بعض المنظمين يقومون باستخدام الملاحظات التي يتم إصاقها، والمرتببة حسب الألوان لتمييز الموقع أو صفة العضوية أو نسبة التقييم. والبعض الآخر قد يستخدم تشكيلة من الملاحظات التي يتم إصاقها، أو العلامات أو النجوم التي لديها خلفية لاصقة، أو الدبابيس التي يتم غرسها على لوحة مثلا وغيرها، لتسليط الضوء على الخصائص الهامة مثل التقييم، والموقع، والمسمى الوظيفي، والعضوية، والنخب الإجتماعية، والقيم، والمسألة التحفيزية أو مجموعات العمل الرئيسية. عند اختيار مكان الرسومات البيانية الخاصة بك، يجب أن تفكر بعناية بمسائل الدخول إليها وأن تكون محفوظة بأمان.

وأيًا كان النظام (التخطيط) البصري، فإن مسؤولية قراءتها بكل وضوح و تعزيز استخدامها تقع على عاتق مدير الحملة.

إدارة البيانات Data management

إن الإدارة الفعالة للبيانات هي أمر أساسي لحملة ناجحة ويجب أن يتم تحديث البيانات بشكل مستمر. فالبيانات القديمة لا طائل منها، والإعتماد عليها يمكن أن يضر بالحملة. والحصول على البيانات التنظيمية وتحديثها هو عملية تستمر طوال كل مرحلة من مراحل الحملة.

التقييمات Assessments

تُصمم جميع الحملات لجعل المعلمين يتخذون إجراءً محددًا (كالإنضمام الى الاتحاد، حضور إجتماع الخ). والتقييمات هي إجراءات عملية للدعم الفردي بناءً على إجابات الإختبارات المنظمة بشكل جيد. والتقييم الجيد يعطي أساساً معيارياً فضلاً عن كونه قياساً دقيقاً لفاعلية وزخم الحملة ويوضح القرارات حول الإستراتيجيات والأساليب. وبمقدار إكمال و دقة تقييماتها تكون الحملة جيدة. ويكون مدير الحملة مسؤولاً عن ضمان دقة وإكمال وحدثة البيانات المقدمة من قِبَل لجنة التقييم والموظفين والمنظمين المتطوعين.

ويكون القادة المحليين، ومديري الحملة، والموظفين المنظمين والمتطوعين في حاجة إلى التواصل بلغة التنظيم نفسه. فإن نظام التقييم المتماثل يساعد على تكوين تلك اللغة عن طريق معايرة وتعريف مقاييس الدعم. ويستخدم منظمو اتحاد المعلمين الأمريكيين مقياس ذو أربع نقاط، مع تعريفات دقيقة موجهة لهدف الحملة الأساسي. وسوف تحتاج أنت إلى تطوير مجموعة قوانين التقييم الخاصة بك.

إن جميع التقييمات مبنية على أساس السلوكيات التي يمكن ملاحظتها وقياسها كميًا، وهي تقيس ما يفعله الناس وليس ما يقولونه. وتقوم الإختبارات بإعطاء المعلومات التي تقيس الزخم والمناصرة للاتحاد بشكل دقيق. وهي تشكل "المهمة" التي تختتم الحوار التنظيمي. ويكون مدير الحملة مسؤولاً عن تعريف الإختبارات والمعايير المحددة من أجل إتخاذ قرار بخصوص التقييمات. وقد تختلف هذه المعايير من حملة إلى أخرى. ومن الأمثلة على ذلك:

- الموافقة على التوقيع على بطاقة عضوية، وحضور إجتماع، وتقديم معلومات عن مكان العمل، وتحديد موعد لحوار آخر، والمتابعة.
- الإنضمام إلى لجنة من أجل دعم قضية الاتحاد.
- حضور دورة تطوير مهني ينظمها الإتحاد أو أي دورة تدريبية.
- تولي مهام محددة، مثل رسم خرائط مكان العمل، وتعبئة بيانات في قائمة، والحصول على أرقام الهاتف المنزلية أو جلب وجوه جديدة إلى الحوارات، وإجراء التواصل مع المجتمع المحلي.

- إستكمال دراسة إستقصائية عن قضايا.
- التخطيط أو حضور المناسبات الاجتماعية المتعلقة بالاتحاد.
- حث قادة المجتمعات المحلية على الدعم.
- التوقيع على بيان الدعم للاتحاد.

سوف تعتمد طبيعة المهمة على الحماس الذي يعبر عنه الشخص، أو إستجاباته للمهام السابقة، والمرحلة التي وصلت إليها الحملة. وإعتماداً على الظروف والأفراد، فقد يبدأ المنظم بمهام صغيرة نسبياً والتي تجعل من السهل على المعلمين المشاركة في أي نشاط، ومن ثمّ الإنتقال إلى مزيد من المهام التي تُظهر أو تُثبت الإلتزام في حوارات لاحقة.

لدى التقييمات صلاحية محدودة، بل هي تعتمد على مقدار الوقت الذي انقضى منذ الإختبار الأخير، وكثافة وفعالية الحملة المضادة للاتحاد ونوعية العلاقة بين منظم الموظفين أو المتطوعين والمعلمين.

العرض الموجز Debriefing

يقوم مدير الحملة بتحديد القيم العددية أو المعايير للتقييم على أساس المعرفة الشخصية المباشرة أو عن طريق استخلاص المعلومات وتقديمها في عروض موجزة. إن الإستخلاص المفصل والمتكرر للمعلومات من الموظفين المنظمين والمتطوعين يضمن بيانات أكثر دقة وفي الوقت المناسب. ويجب على مدير الحملة إن يقوم بشكل روتيني بإدراج الوقت في الجدول لتدريب المنظمين الرئيسيين على تقنيات إستخلاص المعلومات وإجراء عمليات الاستعراض الموجز من المنظمين - أو في حالة الحملات الكبيرة- من العديد من المنظمين الرئيسيين.

إن التوثيق المكتوب للمنظمين (ملاحظات، وقوائم الإتصال، والرسوم البيانية اليدوية والتقارير الأسبوعية) للحوارات والإختبارات التنظيمية هو أساس العروض الموجزة. ويجوز لمدير الحملة أن يطلب من المنظمين أن يقدموا ملاحظات محددة وتقدير التقييمات عن كل معلم أو فقط يقومون بإعطاء تقرير عن نتائج إختبارات محددة.

الحضور (الزخم) Momentum

الحضور هو مؤشر على ما إذا كانت الحملة تكتسب أو تفقد الدعم، عند القيام بقياس التقديرات الحالية مقارنة بالتقييمات السابقة. ويشير الحضور أو الزخم إلى التغييرات في إتجاه الدعم وكذلك الزيادة أو النقصان في شدة النشاط.

الأسئلة النموذجية لتقييم الزخم تشمل التالي:

- هل أعداد أعضاء اللجنة المنظمة، والمتطوعين والداعمين متزايدة أم متناقصة أم راكدة؟
- هل الدعم للاتحاد يتوسع الى إدارات جديدة أم الى فئات العمرية، أم لا تزال تتركز في المناطق نفسها؟

- هل يُكْمَل أعضاء اللجنة المنظمة والمتطوعين المهمات المسندة إليهم بنجاح مثل بناء قائمة أو الحصول على الأشياء بعد مشقة، أو رسم الخرائط، وتعيين أعضاء ومتطوعين جدد للجنة، حضور مستمر للإجتماعات وتوثيق التواصل مع كل معلم؟
- على أساس السلوك الموثق والممكن ملاحظته، هل الحملة تكتسب زخماً أم أنها تفقده؟ هل أكثر المدرسين يندرجون في تصنيف الفئة "الصديقة"؟

الاتصالات المكتوبة والإلكترونية

Written and electronic communications

إن الحوارات البيئية (شخص لشخص)، والشخصية هي الإتصالات الأكثر فاعلية للحملة. الكتيبات والمنشورات والنشرات الإخبارية، والبطاقات البريدية ورسائل البريد الإلكتروني ومواقع الإنترنت والفيديو والبيانات الصحفية كلها أدوات إضافية للمضي قدماً في الحملة. ومدير الحملة هو المسؤول عن إنشاء (أو الموافقة على) خطة إتصالات مكتوبة، بالتشاور مع الزعماء المناسبين المحليين والوطنيين للاتحاد. ويجب أن تتضمن الخطة المواضيع والرسائل التي سوف تتوافق مع مراحل محددة من الحملة.

وينبغي لجميع الاتصالات أن تكون أدوات لإنجاز الأهداف التنظيمية، مثل بدء الحوارات التنظيمية وتقييم الدعم أو التعبير عن التضامن.

والاتصالات المكتوبة الأكثر فعالية يجب أن توجه من زميل لزميله ويجب أن تتناول المعلمين الفعليين وقضاياهم، وأرباب العمل والمجتمعات المحلية والظروف. وينبغي أن تكون الوسيلة الأساسية للاتصال هي معلم لمعلم. وقد كان التركيز على أمثلة ملموسة لكيفية أن التنظيم والتضامن كان له أثر إيجابي على حياة المعلمين وظروف العمل.

لا بد من أن تكون القضايا الواردة في مواد الحملة مستوحاة من المناقشات مع المعلمين، وليس فرضها من الخارج. ويجب أن تكون ذات صلة مباشرة لسياسات رب العمل وسلوكه ونزاهته الأساسية والقدرة على التنظيم من أجل تحقيق تطلعات المعلمين والمجتمع. يجب عليك تجنب التركيز على الشكاوى الفردية ما لم يكن سوء المعاملة فظيماً أو متفشياً جداً لدرجة أنه يظهر مسألة أكبر عن علاقات وأنماط القوة.

إفعل ولا تفعل في الاتصالات التنظيمية

إن تنظيم أديبات الحملة يعد فرصة لإشراك العاملين في الحملة. ويمكنهم توقيع العرائض، وأن يظهرها في مقالة تبرز المعلمين الناشطين، وجعل زملاءهم يشتركون في خلق الأديبات ويطلبون من قادة المجتمع التوقيع على عرائض (جمع عريضة) الدعم. كما أن توزيع الأديبات يوفر أيضاً فرصة لتقييم قدرات الناشطين ومستوى الدعم بين العمال الآخرين.

إفعل: إجعل خلق الأديبات وتوزيعها جزءاً لا يتجزأ من الحملة.
لا تفعل: لا تفعل كل شيء بنفسك، بل ساعد المعلمين على العمل مع بعضهم البعض وأن يسلكوا كاتحاد.

إفعل: ضع المعلمين باستمرار في مقدمة ووسط الأدبيات. بيّن أنهم يقومون بتنظيم نقاباتهم. أظهر سمات الموظفين (وجوه وأسماء ومقتطفات مما يقولون) في كل قطعة من الأدبيات. الموظفون هم الاتحاد؛ إجعل الأدبيات تعكس ذلك.

لا تفعل: لا تجعل طموحاتك الصحفية أو الأدبية تشكل ضغطاً على الموظفين وحملتهم. تجنب اللغة التي تصف الاتحاد كطرف ثالث جاء من أجل تنظيم الموظفين.

إفعل: قم بتأكيد الطرق الملموسة والواقعية التي يمكن للموظفين أن يغيروا بها حياتهم العملية من خلال العمل الجماعي.

لا تفعل: لا تبالغ في (المشاكل التي يواجهها الموظفون أو من إحصائية حل كل هذه المشاكل على الفور).

إفعل: قم بالرد على أي حملة مضادة للاتحاد من قِبَل سلطات المدرسة، مؤكداً مراراً المبادئ الحقيقية للحملة.

لا تفعل: لا تقم بالرد على الحملة المضادة للاتحاد عن طريق هجمات معينة قد تتعارض مع الإدارة.

مدير الحملة The campaign director

إن كلمة "مدير حملة" كما هي مستخدمة هنا، ليست بالضرورة أن تكون مسمىً وظيفياً في السلم التنظيمي ولكنه تعييناً وظيفياً للفرد بمسؤولية إستراتيجية وتنفيذية، وسلطة لوضع وتخطيط وتنفيذ الحملة التنظيمية. إن مدير الحملة مسؤولاً ومحاسباً عما يحدث على أرض الواقع. قد يكون هذا الشخص زعيماً وطنياً أو محلياً تمّ تعيينه من خلال الشراكة. وسيتم التعرف على الشخص الذي يلعب هذا الدور والإتفاق حوله مسبقاً من قِبَل الشراكة التنظيمية.

فمن خلال شراكة الحملة، يقوم مدير الحملة بتطوير وتنفيذ الحملة وفقاً للخطة المكتوبة والمعتمدة ووفقاً لنموذج التنظيم؛ كما أنه يقوم بتطوير وتوضيح رؤية ورسالة الحملة، وصياغة جدولها الزمني ومعالمها ومعاييرها، ويقوم بتوجيه وتدريب وقيادة وإستخلاص المعلومات من موظفي ومتطوعي التنظيم؛ ويستخدم الموارد بفعالية وكفاءة، ويتخذ قرارات إستراتيجية وتكتيكية على كل أنشطة الحملة اللازمة لتحقيق الهدف التنظيمي. في حين أن مدير الحملة قد يفوض مسؤوليات محددة لأفراد آخرين، فإنه يبقى في نهاية المطاف مسؤولاً عن تخطيط وتنفيذ وإدارة كل جانب من جوانب هذه الحملة.

خصائص مدير الحملة تشمل ما يلي :

- **قيادي:** إن مدير الحملة يقوم بالتحفيز، ويرشد عن طريق القدوة والإرشادات، ويشرف على موظفي ومتطوعي الحملة ويسائلهم من أجل تنفيذ ناجح للحملة.
- **ذو رؤية إستراتيجية:** بالتعاون مع القادة الوطنيين والمحليين، ويقوم بتطوير الخطة المكتوبة والمصادق عليها، بما في ذلك البيان الاستراتيجي العام، والتسلسل الزمني للحملة والمعايير وأهم الأحداث في عملية التطور، ويقوم بتوزيع الموظفين والموارد الأخرى، ويحدد العقبات المحتملة ويقوم بتعديل التكتيكات حسب الضرورة.
- **منشئ ومؤسس نقابي:** يقوم بحشد وتحفيز وتعبئة الكادر المتزايد باستمرار من نشطاء الحملة الملتمزمين في المشاركة النشطة في جميع جوانب الاتحاد. كما أنه يقوم بتحديد وتطوير القادة المتطوعين.

- **النصح المخلص:** يقوم بتوضيح قيم التضامن والمشاركة الديمقراطية، والحكم الجيد، وأخلاقيات العمل المثينة، والاستماع الفعال ومهارات الإتصال، والحسم والانضباط الذاتي والإبداع.

تطوير هدف الحملة **Developing the campaign goal**

تتمثل الخطوة الأولى بتطوير هدف الحملة. إن صياغة الهدف يقوم بالإجابة على السؤال الأساسي، كيف يبدو الإنتصار؟

في جميع الحالات، تكون أهداف الحملة محددة، وقائمة على الوقائع وقابلة للقياس، وموجهة نحو موعد نهائي وقابلة للتحقيق. وهناك إختلافات بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، فالأهداف طويلة الأجل هي انتصاراتك الأساسية، في حين أن الأهداف قصيرة الأجل هي التي قمت أنت بوضعها للمساعدة على تحقيق الهدف طويل الأجل.

الحملة الشاملة للتنظيم **The comprehensive organizing campaign**

في حين أن الحملات التنظيمية الفردية قد تخدم أغراضا مختلفة (مثل الفوز بالإعتراف بالاتحاد، وزيادة كثافة الاتحاد من خلال تجنيد أعضاء جدد، أو وضع نظام مساءلة عادلة ومعايير أداء فعالة) فإن جميع الحملات التنظيمية:

- تبدأ بفكرة قوية يتردد صداها مع الأعضاء والأفراد والمجتمعات التي نحاول الوصول إليها؛
- تتبع خطة مكتوبة تنص بوضوح على الهدف المباشر، وأساسها المنطقي (الأسباب) والعلاقة من تحقيق هدف أكبر على المدى الطويل، وكيف سيتحقق ذلك ومالنفوذ التي سيتم إستخدامه، مع وضع خطة بأهم الأحداث في عملية التطور والمقاييس، وما الذي سيطلب من الأعضاء القيام به، وخطة العمل التي تحدد الذين سيقومون بالأعمال ومتى سيقومون بذلك؛
- تُجرى من خلال هيكل موقع عمل متماسك
- تقوم عن طريق الطلب الشخصي بإشراك الأعضاء، وجعل المشاركة سهلة؛
- تقوم بتسجيل، وتحديث وإستخدام البيانات من أجل توثيق مشاركة الأعضاء، وقياس التقدم الذي تم إحرازه وتحديد الخطوات المقبلة، و
- تقوم بالاستفادة من مجموعة مشتركة من المهارات التي تشمل بناء قائمة، عمل البحوث، والحوار التنظيمي، والتقييمات وعمل الرسوم البيانية، ورسم الخرائط، وتحديد القيادة والتنمية وبناء اللجنة.