

# كسر القوالب Breaking the mold

## #كسر\_القوالب

## الفاعلون في المجتمع المدني العربي ومحاولة التأثير على السياسات العامة

البلد: لبنان

**منظمات المجتمع المدني اللبناني ونقابة عمّال سبينس**  
مشاركة منظمات المجتمع المدني اللبناني في تأسيس نقابة عمّال سبينس والاستراتيجيات  
التي أتبعها والتحديات التي واجهتها

| أليكسي توما |

### الخلفية

للمرة الأولى منذ نهاية الحرب الأهلية، شهد لبنان حركة عمّالية عضوية داخل إحدى الشركات، كسرت القالب التقليدي السائد في الشركات الأخرى<sup>١</sup>. في التسعينيات، ازداد عدد النقابات والاتحادات العمّالية المسيطر عليها سياسيًا تحت جناح الاتحاد العمّالي العام، للسماح بمشاركة أكبر للأحزاب السياسية في عملية صنع القرار (بو خاطر، ٢٠١٥). لكن يبدو أن تشكيل نقابة عمّال «سبينس» كسر هذا الاتجاه السائد، وقد ترافق مع قرار الحكومة اللبنانية زيادة الحد الأدنى للأجور من ٥٠ ألف ليرة لبنانية (٣٣٣ دولارًا أميركيًا) إلى ٦٧٥ ألف ليرة لبنانية (٤٥٠ دولارًا أميركيًا) بموجب المرسوم رقم ٧٤٢٦ في العام ٢٠١٢ (بو خاطر، ٢٠١٨)، بحيث لم تمثل «سبينس» بدايةً، لقرار الحكومة، واختارت إنشاء مخطّط خاصّ للرواتب يعدّل ساعات العمل والأجور لنحو ١٥٠ موظّف بما يحدّ من تكبّدها أي تكلفة إضافية مُحتملة، بالنتيجة، وقّع عدد من الموظّفين في فرع ضبية عريضة للضغط على الإدارة للامتنال لقرار الحكومة<sup>٢</sup>، لكنها أجبرت الموقعين على سحب دعمهم للريضة (شاين، ٢٠١٣).

حفّزت الإجراءات التي اتخذتها إدارة الشركة، الموظّفين على إنشاء نقابة عمّال «سبينس»<sup>٣</sup>. في المقابل، ردّت الشركة بإجراءات تصعيدية عدّة من بينها طرد الأعضاء المؤسّسين للنقابة للضغط عليهم بغية وقف نشاطاتهم<sup>٤</sup>. وهو ما دفع العمّال بعد فترة وجيزة إلى اللجوء للإجراءات القانونية، انطلاقًا من مخالفة ربّ العمل للمادة ٣٢٩ من قانون العقوبات اللبناني المتعلّقة بحقوق العمّال. قبل أن يصدر حكم قضائي في العام ٢٠١٨ يشير إلى أن «سبينس» ورئيسها التنفيذي مايكل رايت مذنبان لانتهاكهما حقّ الموظّفين في حرّية تكوين الجمعيات.

على الرغم من حصول النقابة على موافقة مسبقة من وزارة العمل، لكنّها لم تعدّ نشيطة بعد أن أنهت الشركة توظيف معظم أعضائها، ونجحت في إقناع المؤيدين بتركها، وتنت أي مؤيد مستقبلي مُحتمل من الانضمام إليها بمختلف الوسائل غير التقليدية وحتى العدوانية<sup>٥</sup>.

أطر النقابيون وحلفاؤهم هذه القضية على أنها معركة لتأسيس حركة عمّالية عضوية ومُستقلّة في مواجهة الشركات المهيمنة والقوية في لبنان ونفوذهم السياسي والاقتصادي الكبير. بالإضافة إلى ذلك، تشير هذه الحالة إلى الديناميكيات التي تتضمّن إعادة هيكلة النظام الرئاسي السائد منذ فترة طويلة في لبنان بعد التطور الاقتصادي النيوليبرالي (سكاللا، ٢٠١٥).

### دور الجهات الفاعلة في المجتمع المدني ومشاركتها

الفاعلون الأساسيون الذين عارضوا سياسات «سبينس» ومديروها التنفيذي هم؛ الموظّون، والمفكرة القانونية، والمرصد اللبناني لحقوق العمّال، ووزير العمل السابق شربل نحّاس، ورئيس قسم الاقتصاد والمجتمع في جريدة «الأخبار» سابقًا محمد زبيب. دعمت هذه الجهات الفاعلة موظّفي «سبينس» في تشكيل نقاباتهم كأداة لتحديّ مصالح القطاع الخاصّ المهيمنة على حساب العمّال في لبنان في فترة ما بعد الحرب. في هذا الإطار، توكّلت المفكرة القانونية عن أعضاء النقابة في مساعيهم القانونية<sup>٦</sup>. علمًا أنها منطّمة غير حكومية تدافع عن الحقوق الاجتماعية وحقوق العمل مثل حقوق العاملات في الخدمة المنزلية المهاجرات، وأيضًا قدّمت مع المرصد اللبناني لحقوق العمّال النصائح للموظّفين حول كيفية تنظيم أنفسهم في نقابة. أمّا محمد زبيب، الذي كان مستشارًا لوزير العمل السابق شربل نحّاس، فقد استخدم منصبه في جريدة «الأخبار» لتغطية القضية وإبراز سياسات

٥ محمد زبيب، مقابلة شخصية.

٦ وفقًا لمحمد زبيب، تتمتع الشركات الخاصة بالكثير من الامتيازات بسبب طبيعة الاقتصاد اللبناني، وبالتالي سبينس ليست الشركة الوحيدة التي طردت الموظّين تعسّفًا بعد رفع الحد الأدنى للأجور.

٧ كريم نّمور، مقابلة شخصية.

١ قبل العام ١٩٧٥ كان هناك نقابات عمّالية داخل الشركات مثل غندور وهي شركة غذائية لبنانية.

٢ سمير طوق، مقابلة شخصية.

٣ ضمّت النقابة الموظّين فروع ضبيه والأشرفية والجناح من دون الفريق الإداري.

٤ سمير طوق، مقابلة شخصية.

«سبينس» المناهضة للعمال. بالإضافة إلى ذلك، قام نحاس بحملات مُكثّفة لتشكيل النقابة من خلال الاستفادة من شبكة علاقاته وظهوره الإعلامي<sup>٨</sup>، وأصبح معروفًا بأنه الداعم الأشهر للنقابات وأساس جهودها.



نشأت فكرة النقابة في فرع الضبيه، ومن ثمّ امتدّت إلى الأشرفية والجنّاح، مع قيادة الفرعين اللّوئين الطريق. أبدى الموظفون في فرع طرابلس اهتمامًا بالانضمام لكنّهم انتظروا النتائج اللّوئية التي قد تصل إليها هذه الفروع الثلاثة. في الواقع، لو اعتُبر تشكيل النقابة نجاحًا بذاته لكانت انضمت الفروع الأخرى بما فيه طرابلس لدعمها<sup>٩</sup>.

كانت نقابة عمّال «سبينس» نتاجًا مباشرًا لعمل بعض الأفراد في فروع مُختارة، من ضمنهم سمير طوق وميلاد بركات وإيلي أبي حنا. توجّه مؤسسو النقابة إلى وزير العمل السابق سليم جريصاتي، كما ينصّ قانون العمل لعام ١٩٤٦، للموافقة على تشكيل النقابة والتحقّق في الممارسات غير الأخلاقية وغير القانونية لـ«سبينس» بحق موظفيها<sup>١٠</sup>. انطلقت النقابة بوجود ١٢ عضوًا في مجلس الإدارة، ومن ثمّ انخفض العدد إلى ٦ بسبب الجهود التي بذلتها «سبينس» والشركات التابعة لها لإقناع أعضاء معيّنين بالتخلّي عن النقابة<sup>١١</sup>. في النهاية، طرد الأعضاء الباقين أو تركوا النقابة بسبب ظروف أخرى فُرِضت عليهم. يعتقد زيبب أن تقديم الموظفين الأوراق إلى وزارة العمل كانت لحظة انهيار النقابة لأسباب نوضحها تاليًا.

### الاستراتيجيات والتكتيك

لم تقدّم العريضة التي وقّعها ٥٠ موظفًا إلى إدارة «سبينس» رسميًا، بسبب الضغوط التي مارستها الأخيرة على الموظفين لسحب توقيحهم. وهو ما دفع كلّ منهم إلى حضان زعيمه<sup>١٢</sup> لمعالجة مخاوفهم ومشاكلهم كما جرت العادة كلما احتاج موظف إلى حلّ مسألة داخلية في العمل. لكن في حالة رفع الحدّ الأدنى للأجور، رفض الزعماء مساعدة الموظفين وفضلوا الوقوف في صفّ «سبينس» لقمع القضية، وشاركوا في مفاوضات داخلية مع كبار المسؤولين والشخصيات السياسية المحليّة<sup>١٣</sup>. بالنتيجة، بدأ الموظفون في عقد اجتماعات سرّية للتخطيط والتعبئة لإنشاء نقابة عمّالية، وبعد أن تنظّموا تواصلوا مع وزارة العمل لتقديم طلب تشكيل نقابة عمّال «سبينس» رسميًا. لكن العملية لم تكن بهذه السلاسة، إذ تمّ على إثرها طرد الأعضاء الواردة أسمائهم في طلب تشكيل النقابة، ما فتح الباب أمام معارك قانونية أدّت إلى صدور حكم في كانون الأوّل/ديسمبر ٢٠١٨، قبل أن يُستأنف لتبقى المحاكمة سارية حتى الآن<sup>١٤</sup>.

لعب التقاضي دورًا حيويًا في مساعدة أعضاء النقابة، إذ وافق القضاء على طلب المفكّرة القانونية بحماية أعضاء النقابة من إمكانيّة طردهم أثناء انتظار موافقة الوزير، وهي سابقة ملحوظة يمكن استثمارها في حالات مستقبلية. في المقابل، أقدمت «سبينس» على العديد من الممارسات لتثييط عزيمة النقابيين المُحتملين وداعميهم، ونقلت أحد أعضاء النقابة من فرع ضبيه إلى الجنّاح من دون زيادة مصاريف النقل أو السكن في حين زادت ساعات عمله لدفعه إلى الاستقالة أو القيام بردود فعل تشكّل أسبابًا لطرده. بالنتيجة، دفعت تصرّفات «سبينس» إلى تقديم أعضاء النقابة شكوى ضدّ الشركة ومديرها التنفيذي لتعديبهما على حقّهم في حرّية تكوين الجمعيات المكفول في المادة ٣٢٩ من قانون العقوبات. استغرق المسار القانوني نحو ست سنوات، تعاقب خلال عدد من القضايا على القضية إلى حين صدور الحكم<sup>١٥</sup>.

شارك أعضاء النقابة في نقاشات مباشرة مع سليم جريصاتي. وهو ما سمح للوزير وفقًا لسمير طوق بنقل الضغط المُمارس عليه من «سبينس» والشخصيات السياسية الداعمة للشركة إليهم، إذ أُصرّ على حلّ القضية برضا الطرفين، وهو اقتراح رفضه النقابيون وأصرّوا على الحصول على موافقته على طلبهم تشكيل نقابة.

٨ تجدر الإشارة إلى أن شربل نحاس كان وزير العمل عند إصدار مرسوم الحدّ الأدنى للأجور واستقال بسبب المناورات السياسية الداعمة للشركة إليهم، إذ أُصرّ الحكومة لإجهاض اقتراحه لرفع الأجور.

٩ محمد زيبب، مقابلة شخصية.  
١٠ كريم نقور، مقابلة شخصية.  
١١ سمير طوق، مقابلة شخصية.  
١٢ يقول أحمد حمزة مؤلّف كتاب: الزبائنية، لبنان: الجذور والاتجاهات أن الراعي المعروف بالزعيم يحافظ على دعم متبادل المنفعة مع العميل من خلال توفير الخدمات مقابل الولاء والدعم السياسي. وعادة يحافظ على الولاء الشخصي من خلال الثروة والانتماءات السياسية والدينية والجغرافية.  
١٣ ميشال سكال، مقابلة شخصية.  
١٤ كريم نقور، مقابلة شخصية.  
١٥ كريم نقور، مقابلة شخصية.

ما إن تشكّلت النقابة رسميًا حتّى نظّم الموظفون اعتصامين أمام فرع «سبينس» في الأشرفية احتجاجًا على سياسات الإدارة. وهو ما ردّت عليه الشركة بإرسال موظفين مؤيدين لها في تظاهرة مُضادة بعد أن هدّتهم بالطرد (البوابة، ٢٠١٢).

أنشأ الموظفون المؤيّدون للنقابة منظمّة غير حكومية باسم «أصدقاء عمّال سبينس» لمساعدة النقابة والموظفين المطرودين ماليًا<sup>١٦</sup>. وفقًا لسمير طوق، الموظف السابق في «سبينس» والمؤسس المُشارك في المنظمّة غير الحكومية<sup>١٧</sup>، جمعت معظم الأموال من التبرّعات الخاصّة لمساعدة الموظفين المطرودين بسبب عملهم النقابي. بالإضافة إلى ذلك، شارك أعضاء من المنظمّة في الاعتصامات ورفع الوعي حول القضية. على الرغم من عدم نشاط النقابة، لا تزال الجمعية قائمة وتعمل على تشجيع موظفي «سبينس» الحاليين لإعادة تنشيط نقابتهم والغرض منها.

### العوامل المؤثّرة، واللحظات التحوّلية أو «نوافذ السياسة»

وفقًا لمحمد زيبب، عملت «سبينس» بطريقة جعلت الموظفين يشعرون بقوّتها وعدم إمكانيّة المسّ بها بسبب صلاتها القوية مع زعمائهم<sup>١٨</sup>. وأكّد أن «سبينس»، مثل الشركات الأخرى، لم تشعر بدايةً بأنها ملزمة برفع الحدّ الأدنى للأجور، لا بل بأن لديها الحرّية المطلقة في فرض شروط التعامل مع الموظفين.

إلى ذلك، كان لشربل نحاس تأثير كبير في جهود التعبئة، وقد لعب دورًا حاسمًا في زيادة الوعي وتحفيز النقابيين والضغط على جريصاتي للموافقة على تشكيل النقابة<sup>١٩</sup>. علنًا أن هذا الأخير خلفه في وزارة العمل بعدما استقال نحاس بسبب خلافات في الحكومة مع تكثّل التغيير والإصلاح الذي كان يمثّله فيها حول رفع الحدّ الأدنى للأجور. بالإضافة إلى ذلك، استخدم نحاس شبكاته وعلاقاته للحصول على تبرّعات خاصّة لجمعية «أصدقاء عمّال سبينس». لكن تردّد أن دوره كان له تأثير استقطابي بين موظفي «سبينس»، بحيث تراجع بعضهم عن دعم النقابة اعتقادًا منهم بأنه وجهها دون أن يكون له علاقة بالقضية، أو لأن لديهم اعتقادات أو انتماءات سياسية مُعارضة له<sup>٢٠</sup>.

تصدّرت العلاقات السياسية ونظام الزبائنية في هذه القضية. واجه نحاس، إلى جانب إيلي حنا والنائب سيمون أبي راميا من التيّار الوطني الحر، الضغوط التي مارستها المؤيّدون لـ«سبينس» وفي طليعتهم جبران طوق وإيلي الفرزلي وإيلي سكاك<sup>٢١</sup>. سعى النائب السابق جبران طوق ونجله ويّليام، صاحب الأرض التي بُني عليها فرع «سبينس» في ضبيه، إلى الحصول على دعم الوزير السابق

١٦ كان الهدف من إنشاء الجمعية تكميلاً ومساعدة النقابة حصراً لا استبدالها.  
١٧ بما أن سمير طوق طرد قبل تشكيل النقابة رسميًا، فلم يكن باستطاعته الانضمام إليها، في حين ساعد في إنشاء جمعية «أصدقاء عمّال سبينس».  
١٨ بنيت معظم فروع سبينس على أراضي مملوكة من النخب. وفي مقابل توظيف أُرلام الزعماء، حصلت سبينس على أشكال من التغطية السياسية والقانونية، وهو ما سمح لها بإمكانيّة جنّي أكبر قدر من الأرباح.  
١٩ د. شربل نحاس، مقابلة شخصية.  
٢٠ ميشال سكال، مقابلة شخصية.  
٢١ سمير طوق، مقابلة شخصية.

(أزهري، ٢٠١٩). شكّل الحكم سابقة في لبنان، كونها المرّة الأولى التي تحكّم فيها المحكمة بأن طرد الموظفين بسبب تنظيمهم لنقابة هو جريمة جنائية<sup>٢٣</sup>. هناك دعاوى قضائية أخرى جارية حاليًا في مجالس العمل التحكيمية على الرغم من عدم نشاط النقابة الحالي. لكن عمومًا من المهمّ الإشارة إلى نجاح تشكيل النقابة بذاته، والحماية التي منحتها المحكمة للموظّفين من خلال تجريم طردهم أثناء انتظارهم الحصول على موافقة رسمية لتشكيل نقابتهم. إلى ذلك، لا تزال القضية مستمرة إذ طعنت «سبينس» ومديرها التنفيذي مايكل رايت بالحكم الصادر في كانون الأوّل/ ديسمبر ٢٠١٨.

### الخلاصة

- كان من الممكن أن تسمح السلطة التقديرية ومستويات التنظيم الأكبر بين الموظّفين ومنظمات المجتمع المدني بفرز جهود تعبوية أكثر فعالية للاتقاء من العوائق المحتملة التي تفرضها «سبينس».
- لعب النظام الزبائني والجهات السياسية الفاعلة دورًا رئيسيًا في تسليط الضوء على هذه القضية، التي تمثّل بوضوح أحد جوانب اقتصاد لبنان في فترة ما قبل الحرب وما بعدها، والتأثير الذي يتمتّع به الفاعلون السياسيون في تشكيل الحقوق العامّة والخاصة وتحديدها، إسوة بما حصل مع الاتحاد العمّالي العام الذي أضعف دوره بعد الحرب.
- النضال الذي تخوضه النقابات العضوية في لبنان بسبب صراعها مع النظام الاقتصادي النيوليبرالي ومصالح النخب، إذ تعتبر مُعرّضة للتفويض أو الضعف في حال لم تتبنّ أجندة مُحدّدة واستراتيجية واضحة، وتؤسّس لشراكة مع وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني لضمان استدامتها وإدارة العقبات المحتملة.

إيلي سكاف ونائب رئيس البرلمان الحالي إيلي الفرزلي في الضغط على جريصاتي<sup>٢٢</sup> لرفض طلب تشكيل النقابة<sup>٢٣</sup>. لكن الأخير وافق قبل انتهاء المهلة القانونية بقليل، ويعود ذلك إلى اعتقاده بأن النقابة لن تنجح، ولأنه لم يكن يريد أن يبدو أقل حماسًا لقضايا العمّال من سلفه (نحاس)<sup>٢٤</sup> في نظر مؤيّدَي حزبه<sup>٢٥</sup>. في النهاية، أتت الموافقة على تشكيل النقابة نتيجة عوامل عدّة، إذ لا يمكن التغاضي عن تأثير الفاعلين السياسيين في هذه القضية.

شكّلت وسائل الإعلام أداة أساسية لجميع الأطراف المعنية في هذه القضية. استُخدمت الأموال التي تخصّصها «سبينس» للإعلانات كأداة للتحكّم بالتغطية الإعلامية للحركة العمّالية<sup>٢٦</sup>، وبالتالي خشت العديد من وسائل الإعلام من دعم النقابيين خوفًا من حرمانها من دخل أساسي لها، وهذه هي حال الـ LBC، والـ OTV والجديد. في المقابل، غطّت جريدة «الأخبار» القضية باستمرار وحافظت على دعمها المستمرّ للنقابيين من خلال انتقاد «سبينس» ورئيسها التنفيذي وجبران طوق وابنه.

### نتيجة السياسة

في العام ٢٠١٩، أصدرت القاضية رولا صفيّر حكمًا تبيّن بموجبه أن «سبينس»، بما في ذلك شركة Gray Mackenzie Retail Lebanon SAL، انتهكت القانون الجنائي ٣٢٩. وعزّمت المحكمة الشركة الدّم بمبلغ ٥ ملايين ليرة لبنانية (٣,٣٠٠ دولارًا أميركيًا)، وشركة «سبينس» ورئيسها التنفيذي مايكل رايت بدفع ٢٠ مليون ليرة لبنانية (١٣,٢٥٠ دولار أميركي) لكل موظّف مطرود، وحكمت على رايت بالسجن لمدة شهر أو دفع غرامة قدرها ٢٠ مليون ليرة لبنانية (١٣,٢٥٠ دولار أميركي).

- ٢٢ وزير العمل في حينها وعضو كتلة التغيير والإصلاح في الحكومة.
- ٢٣ تمثّل جهود النائب وأبيه مثالًا عن النظام الزبائني في لبنان. في الواقع، إن إمكانية تشكيل نقابة كان سوف يؤثّر على النظام الزبائني ويعرض نفوذه للخطر.
- ٢٤ يعدّ شربل نحاس من أبرز المدافعين عن حقوق العمّال.
- ٢٥ محمد زبيب، مقابلة شخصية.
- ٢٦ كريم نّمور، مقابلة شخصية.



أطلق برنامج «الفاعلون في المجتمع المدني وصنع السياسات في العالم العربي» في معهد عصام فارس للسياسات العامة والشؤون الدولية بدعم من Open Society Foundations في منتصف عام ٢٠١٨. الحلقة الثانية من مشروعه البحثي المطول «كسر القوالب: الفاعلون في المجتمع المدني العربي ومحاولة التأثير على السياسات العامة»، والتي هدفت إلى رصد وتحليل المحاولات التي قام بها المجتمع المدني العربي بكافة توجهاته، وهيكلياته واختلافاته من أجل التأثير على السياسة العامة في مجالات عديدة. أحاط هذا البحث بحركة المجتمع المدني في عشر دول عربية هي لبنان، سوريا، فلسطين، الأردن، مصر، المغرب، تونس، العراق، اليمن ودول الخليج العربي وأنتج ٩٢ حالة دراسية تناولت دور المجتمع المدني في مختلف المواضيع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والجنسية والتعليمية والصحية والبيئية.

شارك في عملية الرصد التي استمرت ما يقارب سنة ونصف ٢٥ باحثًا وباحثة ومجموعة بحثية من البلاد المذكورة كما أشرفت لجنة استشارية متخصصة على صياغة المنهجية ومراجعة الحالات لتتم كتابتها بما يتوافق مع هدف المشروع. تم عرض الحالات من قبل الباحثين خلال جلسات تحت عناوين مختلفة خلال المؤتمر الذي امتد على يومين.

### برنامج الفاعلون في المجتمع المدني وصنع السياسات

يُمثل الدور المتزايد لجهات المجتمع المدني الفاعلة ظاهرة حديثة ذات أهمية كبيرة، تعود إلى التقدم في مجالات التواصل، بالإضافة إلى التحولات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. يُعاین هذا البرنامج طيفًا واسعًا من جهات المجتمع المدني الفاعلة ودورها في صنع القرارات. إذ يقوم بدراسة كيفية تنظيم المجتمع المدني لنفسه ضمن تحالفات تناصر قضية محددة وشبكات تؤثر في الإجراءات السياسية ونتائج هذه المحاولات. كما أنه يعاین مؤسسات الأبحاث السياسية ومساهماتها في ترجمة المعارف إلى اقتراحات وتوصيات سياسية. كذلك يتم البحث في الدور المتصاعد للعالم والذي يعتبره البعض لاعبًا أساسيًا في تحفيز المظاهرات والثورات في العالم العربي.

### معهد عصام فارس للسياسات العامة والشؤون الدولية في الجامعة الأميركية في بيروت

يسعى معهد عصام فارس للسياسات العامة والشؤون الدولية في الجامعة الأميركية في بيروت، إلى تيسير الحوار وإثراء التفاعل بين الجامعيين المتخصصين والباحثين و واضعي السياسات وصانعي القرار في العالم العربي بصفة خاصة. ويعمل على إشراك أهل المعرفة والخبرة في المنظمات الدولية والهيئات غير الحكومية وسائر الفاعلين في الحياة العامة. كما يهتم، من خلال الدراسات والأنشطة، بتعزيز النقاش المفتوح حول جملة من القضايا العامة والعلاقات الدولية وبصياغة الاقتراحات والتوصيات المناسبة لرسوم السياسات أو إصلاحها.

.Al-Akhbar. (2012, July 12). (Spinneys) Stronger than the state and its laws

Retrieved March 11, 2019, from <https://al-akhbar.com/Community/72387/%D8%B3%D8%A8%D9%8A%D9%86%D8%B3-%D8%A3%D9%82%D9%88%D9%89-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D8%A9-%D9%88%D9%82%D9%88%D8%A-7%D9%86%D9%8A%D9%86%D9%87>

Al-Bawaba. (2012, November 14). Lebanon: Bitter battle over Spinneys union

Retrieved March 11, 2019, from <https://www.albawaba.com/business/lebanon-spinneys-union-450841>

Azhari, T. (2019, January 17). Spinneys ruling gives hope for independent syndicates

Retrieved March 11, 2019, from <http://www.dailystar.com.lb/News/Lebanon-News/2019/Jan-17/474259-spinneys-ruling-gives-hope-for-independent-syndicates.ashx>

Bou Khater, L. (2015, May 1). Public Sector Mobilization in Lebanon: Structures and

Strategies of Success. Retrieved March 11, 2019, from: <http://legal-agenda.com/en/article.php?id=3075>

Bou Khater, L. (2018). Understanding Policy-making in Lebanon: An Application of the

Multiple Streams Framework to the 2012 Wage Hike. Retrieved from AUB's Issam Fares Institute for Public Policy and International Affairs website: [http://www.aub.edu.lb/ifi/Documents/publications/research\\_reports/2017-2018/20180803\\_application\\_of\\_multiple\\_streams\\_framework\\_2012\\_wage\\_hike.pdf](http://www.aub.edu.lb/ifi/Documents/publications/research_reports/2017-2018/20180803_application_of_multiple_streams_framework_2012_wage_hike.pdf)

Scala, M. (2015). Clientelism and contestation: The example of the mobilization of Spinneys

workers in Lebanon. Confluences Meditteranee, (1), 113-123. doi:10.3917/come.092.0113

Shane, D. (2013, June 5). CEO of Lebanon's Spinneys faces charges over workers' rights

Retrieved March 11, 2019, from <https://www.arabianbusiness.com/ceo-of-lebanon-s-spinneys-faces-charges-over-workers-rights-504146.html>



معهد عصام فارس للسياسات العامة والشؤون الدولية

الجامعة الأميركية في بيروت

صندوق البريد 11-0236

رياض الصلح / بيروت 2020 1107، لبنان، مبنى عصام فارس، الجامعة الأميركية في بيروت

+961-1-350000 الخط الداخلي 4150 \ الفاكس: +961-1-737627

ifi.comms@aub.edu.lb

www.aub.edu.lb

aub.ifi

@ifi\_aub

@ifi\_aub