

مجموعة أدوات لمناصرة حقوق المرأة في 7 خطوات:



بدعم من



النصوص: هادية بلحاج يوسف، عماد زواري
التنسيق: جوزيب فيزييه، إيميلي فيدال
التحرير وتصحيح النصوص: نسيمه كراس، إيزا بوك، نور سلامة
ترجمة: نور سلامة
التصميم والتحرير البصري: خافيير كابيثاس غارسيا
تنسيق التصميم: سوزانا ثيرييه خو

أيار/مايو 2019

مجموعة أدوات لمناصرة حقوق المرأة في 7 خطوات:

في إطار عمل:



بتمويل مشترك من:



شركاء مشروع CSO WINO :



10 تقديم عام

14 الفصل 1: مناصرة حقوق المرأة

أ. مقدمة

ب. عرض مجموعة الندوات

1. الأهداف

2. المنهجية

22 الفصل 2: المناصرة كاستراتيجية لتحقيق تغييرات مستدامة وإيجابية فيما يتعلق بأوضاع النساء

أ. المناصرة بالمقارنة مع استراتيجيات أخرى لتحسين أوضاع النساء

ب. المناصرة بالمقارنة مع مقاربات أخرى

32 الفصل 3: 7 خطوات للمناصرة

33 الخطوة الأولى: تأطير المناصرة

أ. مقدمة

1. التحليل السببي

2. رسم المشكلة

3. التحليل التلويثي

ب. أمثلة

ت. حيل ونصائح

ث. أدوات

42 الخطوة 2: صياغة بيان المشكلة والرؤية

أ. مقدمة

ب. أمثلة

ت. حيل و نصائح

ث. أدوات

49 الخطوة 3: وضع خريطة الميدان

أ. مقدمة

ب. أمثلة

ت. حيل ونصائح

ث. أدوات

1. خارطة الفاعلين

2. مصفوفة علاقات الفاعلين

57 الخطوة 4: تحليل القوى

أ. مقدمة

1. طيف المواقف

2. خارطة النفوذ

3. مخطط فن

4. المخطط البياني س ص

5. مصفوفة النفوذ

ب. أمثلة

ت. حيل ونصائح

ث. أدوات

71 الخطوة 5: شق طريق التغيير

- أ. مقدمة
 1. الهدف العام
 2. الأهداف المحددة
 3. الأهداف هي أيضاً أهداف ذكية
- ب. أمثلة
- ت. حيل و نصائح
- ث. أدوات

80 الخطوة 6: اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات

- أ. مقدمة
 1. مجموعة أدوات استراتيجيات المناصرة
 2. مجموعة أدوات التكتيكات
- ب. أمثلة
- ت. حيل و نصائح
- ث. أدوات

98 الخطوة 7: التخطيط للتنفيذ والمتابعة والتقييم والتعلم

- أ. مقدمة
 1. إعداد المؤشرات لأهداف الحملة
 2. إعداد خطة أنشطة الحملة
 3. إعداد خطة المؤشرات المتعلقة بأنشطة الحملة
 4. وضع الخطوط العريضة للحملة
 5. تطوير رسائل الحملة
- ب. حيل ونصائح
- ت. أدوات

111 مراجع للسبر في أغوار ميدان المناصرة

الشكر و التقدير



مؤسسة نساء الأورومتوسط



هي منظمة مستقلة غير ربحية تأسست في العام 2014. تتألف هيكلية المؤسسة من شبكة من الشبكات التي تجمع الجهات الفاعلة في مجال المساواة بين الجنسين في المنطقة الأورومتوسطية من أجل:

- إحداث تقدم في النضال المشترك من أجل حقوق متساوية للنساء والرجال في المشاركة في الحياة السياسية والاقتصادية و المدنية والاجتماعية؛
- القضاء على كافة أشكال العنف والتمييز ضد النساء والفتيات؛
- التشجيع على إحداث تغيير في المواقف والسلوكيات من أجل تحقيق المساواة بين الجنسين.

المعهد الأوروبي للبحر الأبيض المتوسط (IEMed) ومركز المرأة العربية للتدريب والبحوث - كوثر (CAWTAR) هما عضوان مؤسسان في مؤسسة نساء الأورومتوسط، إلى جانب الشبكة الجامعية والعلمية الأورومتوسطية للمرأة والجنس (RUSEMEG)، وفدرالية رابطة حقوق النساء (FLDF)، ومنتدى نساء المتوسط (FFM)، و الدولة الفرنسية.

مؤسسة نساء الأورومتوسط

المقر الرئيسي: المعهد الأوروبي للبحر الأبيض المتوسط
شارع جيرونا، رقم 20 - 08010 برشلونة، اسبانيا

www.euromedwomen.foundation

www.facebook.com/euromedwomen/

www.twitter.com/euromedwomen



مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث "كوثر"

هو منظمة إقليمية غير حكومية أنشأت في العام 1993، ومقرها في مدينة تونس. يسعى المركز بشكل رئيسي للمساهمة في إنشاء بيئة يتساوى فيها الرجال والنساء في المنطقة العربية. كما يسعى مركز "كوثر" إلى تمكين المرأة وفقاً لمقاربة الحقوق الإنسانية واستناداً إلى مبادئ المساواة على أساس النوع الاجتماعي. تتلاقى أهداف المركز مع أهداف مختلف الاتفاقات والمصاهدات الدولية، ومنها تحديداً المؤتمر الدولي للسكان والتنمية الذي عقد في القاهرة في العام 1994، و المؤتمر الدولي الرابع حول المرأة الذي عُقد في بكين في العام 1995، فضلاً عن الأهداف الإنمائية للألفية. هذا ويستند كوثر في كافة برامج وأنشطته على مقاربة حقوق الإنسان ومقاربة النوع الاجتماعي.



مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث "كوثر"

الصندوق البريدي رقم 105

1003 مدينة الخضرا، تونس العاصمة، تونس

www.cawtar.org

www.cawtarclearinghouse.org

www.facebook.com/CenterofArabWomenforTrainingandResearch

www.twitter.com/CAWTAR_ONG



المعهد الأوروبي للبحر الأبيض المتوسط (IEMed)



تأسس المعهد الأوروبي للبحر الأبيض المتوسط في العام 1989 وهو عبارة عن هيئة بحثية ومركز للدبلوماسية العامة متخصص بالعلاقات المتوسطية. يتبع المعهد نهجاً متعدد التخصصات ويسعى لبناء الشبكات. يشجع المعهد التحليل والمشاركة للقيام بأعمال ومشاريع تُسهم بالوصول إلى التفاهم المتبادل والتبادل والتعاون بين مختلف البلدان المتوسطية ومجتمعاتها وثقافاتها، كما يهدف المعهد إلى البناء التدريجي لفضاء ينعم بالسلام والاستقرار والازدهار المشترك والحوار في منطقة البحر الأبيض المتوسط. يسهم المعهد في مشاريع بحثية، وفي تنظيم الندوات والنقاشات والمؤتمرات، وإعداد المنشورات والدراسات، فضلاً عن برنامج الثقافي الواسع. إلى جانب كل هذا، يقوم المعهد بالمتابعة المنتظمة للأجندة السياسية المتعلقة بالمساواة بين الجنسين، بما في ذلك المؤتمرات الوزارية للاتحاد من أجل المتوسط حول أوضاع النساء في المتوسط، كما يحمل على عاتقه مهمة تنسيق عددٍ من شبكات المجتمع المدني. هذا ويستضيف المعهد الأوروبي للبحر الأبيض المتوسط مقر مؤسسة نساء الأوروبي المتوسط منذ العام 2014 ويأخذ على عاتقه تنفيذ أعمال أمانتها العامة.

المعهد الأوروبي للبحر الأبيض المتوسط

شارع جيرونا، رقم 20

الرمز البريدي 08010، برشلونة، إسبانيا

www.iemed.org

www.facebook.com/iemed

www.twitter.com/IEMed_



تقديم عام

إن محاولة التطبيق والتخطيط والتبسيط هي عملية مُتطلبة ولكنها حاسمة الأهمية لتعزيز فعالية الجهات الفاعلة في المجتمع المدني التي تقود جهود المناصرة.

تم اختبار مجموعة الأدوات هذه في تونس في مارس/ آذار 2018 مع جمعيات من عدة مناطق كانت تحضّر حملات مناصرة، وذلك من خلال برنامج تدريبي ركّز على الخطوات السبع التي تقوم عليها مجموعة الأدوات هذه. وكان المشاركون والمشاركات في هذا البرنامج قد قيّموا التقنيات المستخدمة في هذا الدليل بشكل إيجابيٍّ للغاية.

شكّل تطوير مجموعة الأدوات هذه فرصةً للجمع بين الخبرة النظرية والعملية الطويلة في مجال المناصرة، لا سيّما تلك المتعلقة بقضايا النوع الاجتماعي (الجندر)، وبالاستناد إلى الدروس المستفادة من العمل في الميدان ومن ظروفه المتغيرة والتحديات التي يعجّ بها. هذه الدروس هي خلاصة مشاريع مختلفة، خصوصاً مشروع "بناء القدرات في جنوب المتوسط لفتح حوار السياسات و رصد وضع المرأة في المجتمع" أو CSO WINS، الذي ينسّقه المعهد الأوروبي للبحر الأبيض المتوسط.

شكّل تطوير مجموعة
الأدوات هذه فرصةً
للجمع بين الخبرة
النظرية والعملية
الطويلة في مجال
المناصرة، لا سيّما
تلك المتعلقة بقضايا
النوع الاجتماعي
(الجندر)، وبالاستناد إلى
الدروس المستفادة
من العمل في الميدان
ومن ظروفه المتغيرة
والتحديات التي يعجّ بها.





كاتب رئيسي عماد الزواري

عماد الزواري، ناشط تونسي شارك في العديد من المبادرات المجتمعية المتعلقة بحقوق الإنسان وبقضايا النوع. عمل منذ عام 2002 مع العديد من المنظمات الوطنية والإقليمية والدولية كمستشار أو كمتعاون. متخصص في مجال المناصرة منذ عام 2009 حيث قام بتنسيق وتقييم والإشراف على العديد من استراتيجيات المناصرة، كما كان مسؤولاً عن العديد من التدريبات وساهم في تدريب مدربات ومدربين في مجال المناصرة.



بالتعاون مع: هادية بلحاج يوسف

هادية بلحاج يوسف، كبيرة مسؤولي البرامج في كوثر، خبيرة في مجال النوع الاجتماعي وحقوق الإنسان. قامت منذ عام 2000 بتنسيق برامج تدريبية مختلفة ومشاريع ركزت على القضاء على العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي وعلى المشاركة السياسية للمرأة. وهي أيضا ناشطة وعضو في رابطة الناخبات التونسيات التي تعمل في إطارها على العديد من عمليات المناصرة لصالح المساواة بين الجنسين.



مناصرة حقوق المرأة

الفصل 1



يهدف مشروع CSO WINS لتعزيز المناصرة والحوار السياسي إلى:

- تعزيز قدرات المجتمع المدني العامل في مجال المساواة بين الجنسين، خاصة في المناطق البعيدة عن المدن الكبرى، لتنفيذ حملة **مناصرة** لحقوق المرأة في الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية؛
- تشجيع هذه المنظمات على **رصد السياسات** المتعلقة بالنساء، وعلى تعبئة قادة الرأي العام على الصعيدين الوطني والأورومتوسطي، من خلال تبادل الدروس المستفادة والعمل ضمن شبكات.

وقد عزز مشروع CSO WINS منذ العام 2015 التواصل والعمل التشبيكي بين 36 جمعية من بلدان جنوب المتوسط وأوروبا من خلال مجموعة من الأنشطة:

- اختيار 12 منظمة حققت نجاحاً في مجال المناصرة وفي تنظيم حوارات سياسية من أجل المساواة إثر دعوة لتقديم مقترحات؛
- إجراء دراسة حول العوامل الحاسمة للنجاح للانخراط في المناصرة، وذلك بناءً على تحليل لـ 12 ممارسة ناجحة مختارة (انظر/ي الملاحظة 22)؛
- تنظيم تدريب حول أدوات وتقنيات المناصرة والتشبيك والتدريب المطبقة على الاحتياجات المحددة للمنطقة الأوروبية؛
- إعداد خطط عمل استراتيجية للمناصرة في شكل حملات لتطبيق المهارات المكتسبة أثناء التدريب؛
- اختيار وتنقيح 8 من أفضل مقترحات الحملات المُتلقاة من حيث الجدوى والصلة، ودعم 8 منظمات لتنفيذ هذه الحملات في 7 دول هي الجزائر ومصر والأردن ولبنان وليبيا والمغرب وتونس (حملتين في مصر)؛
- تنفيذ 8 حملات وتبادلات تعليمية مع 8 من ضمن الـ 12 منظمة التي نفذت ممارسات مناصرة بشكل ناجح¹؛

¹ لمزيد من المعلومات: مؤسسة نساء الأورومتوسط والمعهد الأوروبي للبحر الأبيض المتوسط، الكلمة لنا: المجتمع المدني في منطقة البحر الأبيض المتوسط يدعو إلى المساواة بين الرجال و النساء لتصبح حقيقة واقعة <http://bit.ly/2kkBOt9>



- مشاركة التجارب المتعلقة بحملات المناصرة وتحديد خطة عمل للمناصرة من أجل المساواة على المستوى الأوروبي؛

- تنظيم حوار مع القادة السياسيين في مجال المساواة بين الجنسين على المستوى الأوروبي في المغرب في عام 2017؛²

- تنظيم حوارات مع السلطات الوطنية في 7 من بلدان جنوب البحر المتوسط لرصد أكثر دقة للتطبيق الفعلي لسياسات المساواة؛

- - نشر المشروع والنجاح الذي حققته الجمعيات من خلال المنصة ثلاثية اللغات

www.euromedwomen.foundation ، ومواقع المؤسسات الشريكة وشبكات التواصل الاجتماعي.

² لمعرفة المزيد: مؤسسة نساء الأوروبي المتوسط والمعهد الأوروبي للبحر الأبيض المتوسط، الحوار الإقليمي الأوروبي المتوسط حول المناصرة في مجال المساواة بين الجنسين، <http://bit.ly/2FmtDnH>

ب عرض مجموعة الأدوات

إن مجموعة الأدوات هذه هي إحدى نتائج مشروع CSO WINS. وهي تطرح آليةً للتخطيط ولتنفيذ حملاتٍ لمناصرة حقوق المرأة في المتوسط. كما أنها تستند على تحليل لممارساتٍ ناجحة ولحملاتٍ مناصرة لحقوق المرأة تم تنفيذها في سبعٍ من بلدان جنوب المتوسط في إطار تبادل عمليات التعلّم بين الأقران.

في بعض الحالات، توضح الأمثلة المستقاة من حملات المناصرة خطوات المناصرة، فيما تُستخدم الأمثلة في حالات أخرى لإظهار مدى التطور الذي يجب الوصول إليه لتحسين النتيجة.

1. الأهداف

تستجيب مجموعة الأدوات هذه إلى الحاجة المتزايدة لمنظمات المجتمع المدني في العديد من السياقات. وتسعى لتحسين مساهماتها في تغيير عمليات التغيير من أجل تحقيق المساواة بين الجنسين. بينما تواجه منظمات المجتمع المدني عمومًا تحديات مشتركة،

يواجه العاملون في مجال المساواة مقاومة خاصة مرتبطة بشكلٍ وثيق بالثقافة والمعايير الاجتماعية الأبوية التي تجعل عملها أكثر تعقيداً.

من هنا، فإن مجموعة الأدوات هذه تسعى إلى تعزيز قدرات المنظمات الملتزمة بتحقيق المساواة بين الجنسين، وذلك لـ :

- دمج ديناميات المناصرة والحملات في أعمالهم من أجل تغيير أوضاع النساء.
- تحسين التخطيط وآليات تنفيذ المناصرة من خلال عمليات مُدمجة وتشاركية ومرنة ومتوائمة ومركزة على النتائج.
- استقاء الدروس من التجارب السابقة لإحداث تقاطعات على المستويات المحلية والوطنية والأوروومتوسطية.

2. المنهجية

أُعدت مجموعة الأدوات هذه بالاستناد إلى تحليل لممارسات في ميدان المناصرة ولحوار سياسي في مجال المساواة بين الجنسين تم تنفيذها جميعاً في إطار مشروع CSO WINS. سمحت الحملات الثمان التي تم تنفيذها بالحصول على نتائج متعددة السياقات باستخدام ديناميات متنوعة.

يشير التحليل والبحث إذاً إلى عدة نقاط مشتركة، وهي:

- على الرغم من تركيز بعض الحملات على تغيير السياسات أو القوانين أو الممارسات المؤسسية، إلا أنها تمحورت بشكل رئيسي على زيادة الوعي وتعبئة الجمهور أو بعض الفئات المستهدفة.
- هذا مهم لكنه غير كافٍ في بعض الأحيان لأن السياق الاجتماعي - السياسي للبلدان التي تم تنفيذ الحملات فيها يمثل تحديات بُنيوية.



- غالباً ما يتم توثيق عمليات التخطيط والتنفيذ للحملة بشكل سيء، مما يحدّ من إمكانية استقاء دروس من هذه المراحل.
 - لا تركز الحملات بشكل عام إلا قليلاً على المراقبة والتقييم في مرحلة التخطيط والتنفيذ، مما يجعل وضع النماذج ونقل الخبرات أكثر صعوبة.
 - من أجل توفير حلول عملية لهذه التحديات المشتركة، ودعم الجمعيات في عملياتها المستقبلية، تم تصميم مجموعة الأدوات حول محورين أساسيين:
 - إطار نظري ومفاهيمي للمناصرة، بما في ذلك الأوجه التي تميزها عن التدخلات والاستراتيجيات الأخرى المستخدمة للتغيير.
 - إطار عملي لعملية من 7 خطوات لدعم الجمعيات في تخطيط وتنفيذ ورصد نشاط المناصرة. يوفر هذا الإطار العملي إرشادات مفصلة تتضمن خطوات بسيطة وأمثلة مكيفة ونصائح وقوائم للتحقق والمتابعة في كل خطوة.
- تم تقديم أغلب الأدوات المقترحة في أدلة تدريب مختلفة عن المناصرة. إلا أن مجموعة الأدوات هذه تختار واحدة أو أكثر من هذه الأدوات لكل خطوة، وتكيفها مع السياق المحدد للمناصرة من أجل حقوق المرأة والمساواة بين الجنسين في جنوب المتوسط.
- وتشير مجموعة الأدوات هذه إلى العديد من المصادر والمنظمات المتخصصة في مجال المناصرة، بما في ذلك برنامج التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان التابع لمركز ضحايا التعذيب³ (CVT)، وهو مرجع يُشهد به في مجال المناصرة والحملات.



أخيراً، ولتسهيل حفظ الخطوات السبع، تقترح مجموعة الأدوات استخدام اقتباسات تُحدّد منهجها⁴.

بينما تواجه منظمات المجتمع المدني عموماً تحديات مشتركة، يواجه العاملون في مجال المساواة مقاومة خاصة مرتبطة بشكل وثيق بالثقافة والمعايير الاجتماعية الأبوية التي تجعل عملها أكثر تعقيداً.

هذه الاقتباسات مقتطفة من "فن الحرب"⁵ المنسوب إلى سون تزو، أحد القادة العسكريين الصينيين من القرن السادس قبل الميلاد. يُعدّ سون تزو من أشهر **الاستراتيجيين العسكريين** وهو يشتهر بهذا العمل الذي يتم تداوله حتى وقتنا الحاضر. وفقاً له، فإن الغرض من الحرب هو هزم العدو من خلال الذكاء وتحليل المعلومات والتحرك بكثرة، دون ضرورة للقتال بشكل مُمنهج. يجب إذاً التأقلم مع **استراتيجية** الخصم لضمان **النصر** بأقل تكلفة ممكنة.

⁴ استلهمت العديد من المصادر الأخرى من فن الحرب لتحديد عملها على استراتيجيات وتكتيكات المناصرة، بما في ذلك التكتيكات الجديدة لحقوق الإنسان.

⁵ https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D9%86_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D8%A8

المناصرة كاستراتيجية لتحقيق تغييرات مستدامة وإيجابية فيما يتعلق بأوضاع النساء



أ المناصرة بالمقارنة مع استراتيجيات أخرى لتحسين أوضاع النساء

تستخدم منظمات المجتمع المدني عدداً من نماذج التدخل للبدء بإحداث تغييرات فيما يخص تحسين التمتع بحقوق الإنسان. تكون هذه التدخلات بأغلبها متكاملة وتسعى لتحقيق تغييرات مستدامة.

تُعرف جمعيات حقوق الإنسان النسائية بقدرتها على الجمع بين عدة استراتيجيات بسبب نضالها المستمر في البيئات ذات الطابع الأبوي.

يمكن الحديث عن بعض الأمور في منطقة البحر الأبيض المتوسط، ولكن لا بد من الانتباه إلى أنه في العمق، تبقى معالجة قضايا النوع، مسألة معقدة للغاية، حتى في البلدان التي تُعتبر مواتية للمساواة. تعد البرامج والمشاريع النموذج الأكثر شيوعاً، فهي تستجيب للسياقات التي تستغرق فيها التغييرات وقتاً طويلاً لتقدير تأثيرها وأثرها. تبدأ البرامج عادةً من رؤية للتغيير في منطقة برامجية محددة، وتستند إلى محور زمني أطول يتجاوز المشروع. علاوة على ذلك، يتكون البرنامج عادةً من عدة مشاريع، تُسهم بمجموعها (المخرجات أو المنتجات) في تحقيق نتائج أوسع وأكثر استدامة (الآثار والتأثيرات).



"يتكلم الكثيرون عن حقوق المرأة، إلا أن قلة فقط من الناس من يقبلون الحديث عن المساواة، إذ يتفقون جميعاً على القول في كل مرة أنه ليس الوقت المناسب أو أن المساواة ليست ذو أولوية.

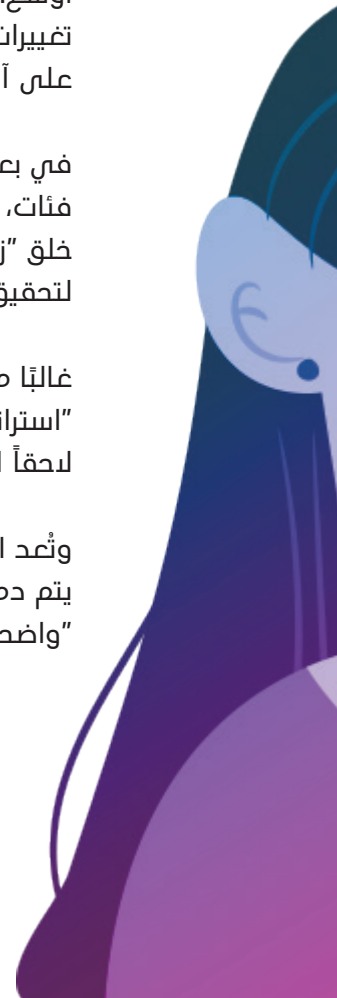
د. حفيظة شقير، نائب رئيس الفدرالية الدولية لحقوق الإنسان، تونس

المشاريع إذاً هي مكونات، أو "مكعبات بنائية" في بناء أوسع. إذاً، يجب أن يتم تفكيك التغييرات المطلوبة إلى تغييرات أصغر قابلة للقياس بشكل أفضل وأن يتم البناء على آثارها المتضاعفة.

في بعض الأحيان يتم هذا التفكيك في مجموعات أو فئات، في مناطق جغرافية أو على مراحل فقط، بهدف خلق "زخم"، لتعبئة ما يكفي من العوامل والظروف لتحقيق التغيير المنشود.

غالباً ما يحدث أيضاً أن تجمع المشاريع بين عدة "استراتيجيات"، بما في ذلك المناصرة، والتي يتم ضمها لاحقاً للاستراتيجيات الأخرى لتحقيق التغيير.

وتُعد الحملات التي تكون أحياناً مستقلة، وأحياناً أخرى يتم دمجها في المشروعات أو البرامج، بمثابة استراتيجية واضحة "تُنفذ في فترة زمنية أقصر".



تسمى بعض الحملات "حملات سياسية" (Policy Campaigns)، وهي تهدف إلى إحداث تغيير (في القوانين والسياسات والقرارات).

و "الحملات العامة" (Public Campaigns)، هي الحملات التي تكون أهدافها أكثر ارتباطاً بالتغييرات في المواقف والممارسات. ومن المتوقع أن تحفز المزيد من التغييرات البنوية على المدى الطويل.

ومع ذلك، يمكن أن تكون الحملة العامة خطوةً لشن حملة سياسية، ويمكن للحملات أن تُبنى على مخرجات مشروع أو برنامج واحد أو أكثر.



⁶ BSF Campus هو برنامج لمكتبات بلا حدود يهدف إلى دعم دور المكتبات العامة والمجتمعية في قيادة الابتكار والتحول الاجتماعي.

المناصرة من أجل "إعطاء صوتٍ للأشخاص"

تميل المناصرة إلى قيادة صناع القرار إلى تبني حل معين لمشكلة تنموية أو قضية متعلقة بحقوق الإنسان، ولهذا يمكن أن تستهدف مختلف الجماهير التي تؤثر على القرار النهائي مثل: الجمهور العام والمنظمات غير الحكومية، السياسات، الحكومات وصناع القرار الوسيط أو أي مجموعة صاحبة قرار يتعلق بقانون أو سياسة أو ممارسة أو سلوك اجتماعي.

لذلك فإن الحوار السياسي القائم على تطلعات أصحاب الحقوق المعنيين هو في صلب عملية المناصرة.

قد تسعى جهود المناصرة إلى تغيير سياسة أو ممارسة على الصعيد الوطني أو حتى الدولي. لكن يمكن أن تحدث أيضاً في سياق محلي للغاية؛ إذ يمكن أن تعني بناء قدرات الأفراد والمجتمعات المحلية لتبني إجراءات باسمهم لتحريك الأمور.

المناصرة هي نظام من الإجراءات التي تهدف إلى التأثير على "صناع القرار" لاتخاذ قرار ملموس يهدف إلى تغيير المواقف والسياسات (بما في ذلك القوانين) والممارسات ، من خلال أربعة أنواع رئيسية من النشاط:

- التوعية والتعبئة.
- تعزيز قدرات الجهات الفاعلة أو المجموعات المعنية (أصحاب الحقوق أو الالتزامات).
- إقامة شبكات أو تحالفات مع الشركاء الحكوميين وغير الحكوميين المعنيين.
- الضغط على صانعي القرار الرئيسيين.

يمكن فصل هذه الأنواع من الأنشطة أو دمجها ، ويمكن تقسيمها إلى عدد لا نهائي من التكتيكات والأنشطة والإجراءات.

ب المناصرة بالمقارنة مع مقارباتٍ أخرى

تعكس التعاريف التالية فهم منظمات مختلفة لما تعنيه المناصرة على أرض الواقع.⁷

”المناصرة هي الإجراء أو العملية التي تهدف إلى دعم قضية أو موضوع. حملة المناصرة هي مجموعة من الإجراءات المستهدفة لدعم قضية أو موضوع. نحن نناصر هذه القضية أو هذا الموضوع لأننا نتمنى:

- توفير الدعم لهذه القضية أو هذا الموضوع،
- التأثير على الآخرين ليدعموا القضية أو الموضوع،
- أو محاولة التأثير أو تغيير القوانين ذات الأثر على القضية أو الموضوع.”

-الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، دليل الاتحاد لتنظيم الأسرة

”المناصرة هي عمليةٌ تتضمن سلسلة من الأنشطة السياسية التي يقوم بها مجموعة من المواطنين لإحداث تغييرٍ في علاقات القوى. إن الهدف من المناصرة، هو إحداث تغييرات معينة تصبُّ في صالح المجموعة التي ساهمت في هذه العملية. يمكن إحداث هذه التغييرات في القطاع العام أو الخاص. المناصرة الفعالة هي تلك التي يتم القيام بها بالاستناد إلى خطة استراتيجية وفي فترات زمنية محددة.”

-مؤسسة أرياس (كوستاريكا)

”المناصرة هي أخذ الكلمة أو التكم لجذب انتباه المجتمع لموضوع هام وتوجيه المسؤولين نحو الحل. المناصرة تعني العمل مع أشخاص آخرين ومنظمات أخرى من أجل إحداث الفرق.”

-مركز التنمية والأنشطة السكانية، القاهرة، بكين وما وراءها: دليل المناصرة من أجل نساء قيادات.

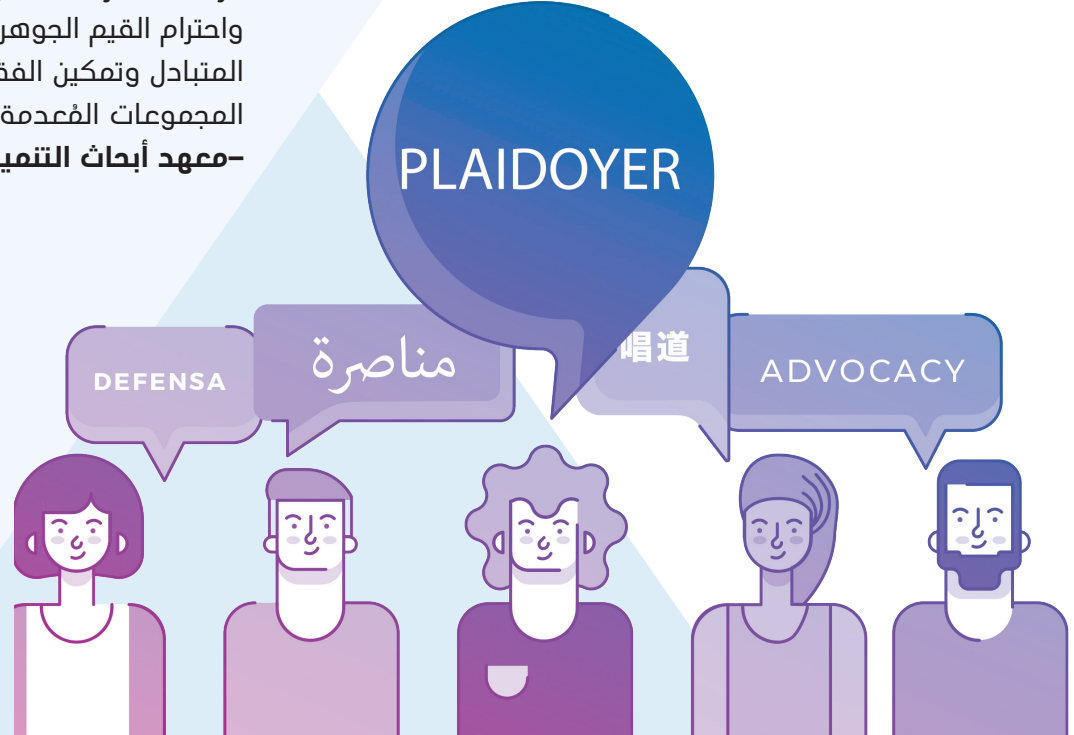
⁷ www.policyproject.com/pubs/advocacy/French/Sect3Unit1.pdf

”تُعرف المناصرة على أنها الترويج لقضية أو لحدثٍ للتأثير على السياسات وقنوات التمويل أو أية أنشطة أخرى تعتبر ذات طابعٍ سياسي.”

-مناصرون من أجل الشباب، مناصرة 101

”يصف الزملاء في الهند المناصرة بأنها عملية منظمة ومنتظمة ومتعمدة للتأثير على القضايا ذات المصلحة العاقبة وتغيير علاقات القوة لتحصين حياة الفئات المحرومة. يعرّف الزملاء الآخرون في أمريكا اللاتينية المناصرة بأنها عملية تحول اجتماعي تهدف إلى تشكيل المشاركة العامة والسياسات والبرامج لصالح الفئات المهمشة والدفاع عن حقوق الإنسان والبيئة. ويُعرف الزملاء الأفاارقة مناصرتهم على أنها الدفاع عن الفقراء واحترام القيم الجوهرية مثل الإنصاف والعدالة والاحترام المتبادل وتمكين الفقراء وأفعالهم في مواجهة المجموعات الفُعدمة.“

-معهد أبحاث التنمية، كتاب المصادر حول المناصرة



- إن لكافة هذه المحاولات في تعريف المناصرة قواسم مشتركة تُميز المناصرة عن المقاربات الأخرى مثل:
 - الإعلام والتعليم والتواصل
 - العلاقات العامة
 - التحرك المجتمعي
 - التغيير السلوكي والمجتمعي (Behavioral and (comportemental change (BCC
- وتتميز المناصرة على وجه الخصوص من خلال:
 - **القائمين بها:** مكونات المجتمع المدني والمجتمعات
 - **الفئة المستهدفة:** بشكل عام تستهدف المناصرة صانعي القرار ممن لديهم تأثير على السياسات والقوانين والبرامج والممارسات والسلوكيات أو القواعد.
 - **أهدافها:** إحداث تغييرات مستدامة على صعيد السياسات والقوانين والقرارات والسلوكيات.
- **استراتيجياتها:** المزج بين التوعية والتعاون والتحالقات وبناء القدرات والتعبئة والضغط.
- **نظامها الخاص بقياس النجاح:** تستند إلى مؤشرات النتائج والأداء المرتبطة بتحقيق مطالب المناصرة أي أخذ القرار(ات) من قبل صانع(ي) القرار.
- على أن المناصرة قد تستند إلى مقاربات أخرى كاستراتيجيات ملحقه لتحقيق تغييرات مرحلية للتأثير على بعض الفاعلين، وحتى لدفع صانع(ي) القرار لاتخاذ القرار النهائي المنشود.

المقاربة	فاعلين منظمين	الجمهور/الفئة المستهدفة	الهدف	الاستراتيجيات	تدابير النجاح
الإعلام والتعليم والتواصل	مقدمي الخدمات	الأفراد فئات/مكونات المجتمع (رجال، نساء، شباب، ...)	التوعية وتغيير السلوكيات	حملة إعلامية مميزات اجتماعية للمجتمع وسائل الإعلام التقليدية	مؤشرات العملية مجموعات نقاش مركز إحصاءات الخدمات
علاقات عامة	مؤسسات/شركات (ليست محصورة بالشركات التجارية)	المستهلكين والمستهلكات أو مستخدمي ومستخدمات الخدمات	تحسين صورة الشركة وزيادة المبيعات أو توزيع المنتجات أو الخدمات	حملة إعلامية واسعة النطاق (ردايو، تلفزيون، فعاليات عامة، تقديم رعاية)	تحسين آراء الجمهور تزايد المبيعات أو نطاق التوزيع توسيع جزء من السوق
تعبئة جماهيرية	أعضاء من المجتمع ومنظمات	أعضاء وقادة المجتمع المحلي	بناء/تعزيز قدرات المجتمع في تحديد احتياجاتهم وفقاً للولوية والقيام بتدابير في هذا الصدد	طرق الأبواب (زيارات) اجتماعات على مستوى القرى والأرياف التقييم التشاركي الريفي (بطاقات التقييم)	عملية من أجل قضية معينة مؤشرات "المنتجات/النتائج" جودة المشاركة
المناصر	المنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحلية هيئات بحثية جامعات	المؤسسات العامة وصانعي القرار (السياسي)	مثال: تغيير السياسات والبرامج وتخصيص الموارد	التركيز على صانعي القرار ممن لديهم السلطة للتأثير بشكل إيجابي على موضوع المناصرة اجتماعات على أعلى مستوى فعاليات عامة (نقاشات، تظاهرات، مسيرات)	مؤشرات العملية تفحص وسائل الإعلام مقابلات مع الفاعلين الأساسيين مسوحات استقصائية/ استطلاعات الرأي

المصدر: جوليين تسانغو سوتو، تقنيات المناصرة، http://www.genreenaction.net/IMG/pdf/6_Techniques_plaidoyer.pdf



7 خطوات للمناصرة

الفصل 3

الخطوة 1

الخطوة الأولى: تأطير المناصرة

إن المحارب المنتصر يفوز
بالمعركة، ثم يذهب إلى الحرب.
أما المحارب المهزوم فهو
يذهب إلى الحرب قبل أن يكسب
المعركة.



سون تزو، فن الحرب

أ مقدمة

1. التحليل السببي

يعني ذلك أن نضع الموضوع أو المجال الذي نريد "استهدافه" في الوسط (الجذع) والتفكير في أسبابه (الجذور) وتداعياته (الأغصان).
قد تكون شجرة المشكلات أداة ممتازة لفعل ذلك.

أ. النتائج: ما هي نتائج هذه المشكلة؟ ما الذي نُحدثه؟
ما هي آثار كل مشكلة؟ ضعوا النتائج على أغصان الشجرة.
النتائج هي المظاهر الناتجة عن المشكلة التي يتم تحديدها، فمثلاً، إذا كانت المشكلة التي تم تحديدها هي توزيع الفتيات في سن مبكر، فإن التبعات الناتجة عن هذه المشكلة:

- مخاطر على صحة الأم، ظهور نواسير، الإجهاد والصدمات ...
- عدم الحصول على التعليم أو الحؤول دون المشاركة في أي نشاط في المجال العام
- إفقار النساء ، إلخ.

عندما نحدد مجالات التدخل، فإن هذه المجالات قد تشكل أحياناً جزءاً من خططنا السنوية أو الاستراتيجية، وأحياناً أخرى فإنها قد تكون بمثابة استجابةٍ لأميرٍ مستجدٍ أو لظاهرة آخذة بالانتشار، أو قد ترتبط هذه المجالات بمهمة جمعياتنا.

يجب أولاً أن نتأكد من فهمنا الأسباب العميقة والبنوية المرتبطة بهذا المجال، لنضمن تصدينا لجذور المشكلة الحقيقية و ليس لأعراضها.

غالباً ما نجد أنفسنا في موقفٍ تفتقر فيه المطالب التي نقدمها لصانعي القرار (Policy Asks) للوضوح، أو حتى تخرج عن نطاق صلاحياتهم، عندها ندرك أن القضية التي نود معالجتها لا ترتبط بمجال المناصرة. لنضمن نجاحنا منذ البداية، من المهم أن نقوم بعملنا على مراحل وأن نتأكد من فهمنا الجيد للقضية بشكلٍ خاص

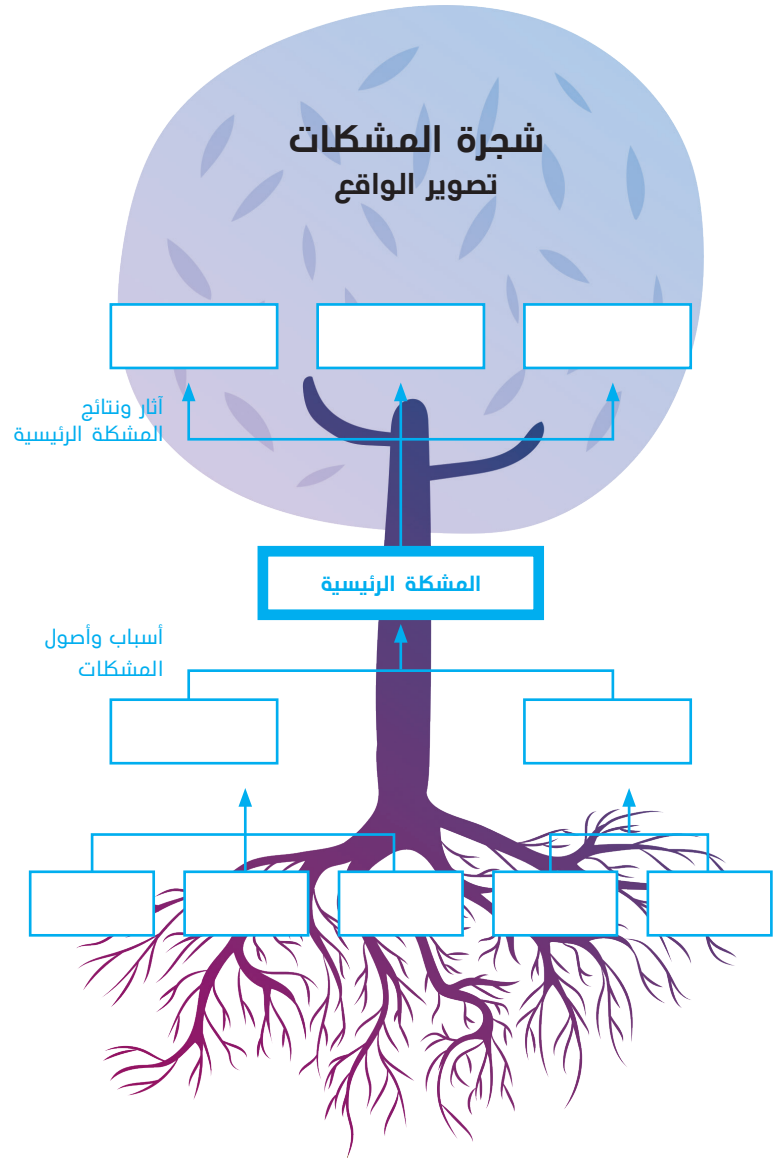
في بعض الأحيان قد تتشابه النتائج مع المشاكل، ولكن من خلال طرح أسئلة حول الأسباب التي أدت إليها، يمكننا العودة إلى الأسباب الكامنة وراءها.

ب. الأسباب: من أين تأتي المشكلة و ما أصلها؟ ما هو اصل كل مشكلة يتم تحديدها...؟ ضعوا الأسباب في جذور الشجرة.

تنقسم الأسباب إلى ثلاث أنواع: الأسباب المباشرة والأسباب الجذرية (المترابكة) والأسباب البنيوية.

شجرة المشكلات هي أداة تسمح بالتخطيط لتحليل موقف إشكالي بشكل أفضل. إن تحليل أسباب وعواقب المشكلة يحسّن الفهم ويجعل من الممكن تصوّر ما يمكن عمله.

www.palestine.org/Session-1-PROJET-DE-DEVELOPPEMENT,3610



2. تصوير المشكلة

من الضروري إجراء بحث مراجعي حول المشكلة، ويجب أن يتعلق الأمر بالدراسات والتقارير والوثائق المتاحة. يجب أن يشمل هذا البحث أيضاً النصوص التشريعية التي تنطبق للقضية (بما في ذلك مصادقة الدولة التي تعمل فيها على الاتفاقيات ذات الصلة).

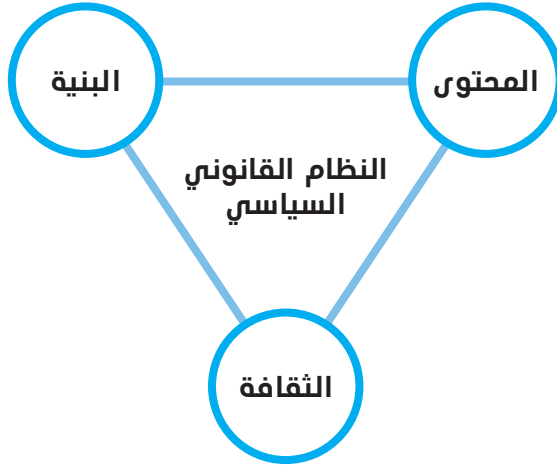
يوصى بالاطلاع على التقارير الوطنية المقدمة إلى مختلف آليات ولجان الاتفاقيات الدولية (كاتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة - سيداو ، اتفاقية حقوق الطفل، أو الاستعراض الدوري الشامل الذي يقدمه مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة) وتوصيات اللجان الوطنية.

إن إعداد وثيقة (تقصي وقائع) تلخص البيانات المتوفرة والوقائع الصادرة يسمح بتقييم مدى انتشار المشكلة وربط مختلف الفاعلين الذين يريدون معالجتها. من المهم أيضاً وضع قائمة بالمبادرات المماثلة (السابقة

- الأسباب المباشرة بسيطة ومباشرة تتعلق بالوصول. على سبيل المثال: لا تأتي النساء ضحايا العنف إلى مركز الرعاية، أو أنهن لا يشتركن ...
- الأسباب الجذرية هي تداعيات (سبب واحد أو أكثر من الأسباب المباشرة قد يرتبط بأحد أو أكثر من الأسباب الجذرية). إنها مرتبطة بشكل عام بالقوانين (الحالية أو غير القائمة)، والسياسات، والمؤسسات. على سبيل المثال: عدم وجود قوانين تنظم هذه القضية ، وضعف الرؤية السياسية لهذه القضية، وضعف التنسيق بين المؤسسات ...
- الأسباب البنيوية هي الأسباب الشائعة للعديد من المشاكل (يمكن ربط عدة أسباب جذرية بسببين أو ثلاثة أسباب بُنيوية). على سبيل المثال: الوضع الاقتصادي والسياسي للبلاد، وثقافة المجتمع، والنظام السياسي ...

- **البنية:** كيف يتم تطبيقها (أو لا يتم)؟
- **الثقافة:** ما هي درجة المعرفة والوعي بالنصوص وبتطبيقاتها؟

التحليل التثليثي مفيد لأنه يسلط الضوء على الجوانب المحددة للنظام القانوني السياسي الذي يجب تغييره. في بعض الحالات، قد تركز المناصرة على محتوى القانون



أو الجارية) التي تعالج المشكلة ذاتها، ومحاولة توثيق كافة أسباب نجاحها أو فشلها.

3. التحليل التثليثي (أو المثلثي)⁸

يمكن استخدام هذا الإطار لتوضيح الخيارات والعمل بالاستناد إلى خيار استراتيجي على مستوى مركز المناصرة. ينطلق التحليل التثليثي من حقيقة أن القانون والسياسة يؤثران على وضع وحقوق الأفراد من خلال تنظيمهما للعلاقات الاجتماعية والمهنية وتحديد إمكانية الوصول إلى الموارد الاقتصادية والتفاهق المستقبلية والسلطة السياسية.

عندئذ يصبح تحديد مستوى العمل أمراً مهماً ، ولكن قبل ذلك من الضروري اكتشاف النواقص "الفجوات" في النصوص (المحتوى)، وفي الممارسات المؤسسية (البنية) وفي التصور الاجتماعي (الثقافة).

- **المحتوى:** ما هي القوانين والسياسات القائمة أو الناقصة؟

أو السياسة (للبدء بسن قانون أو وضع سياسة أو لتغييرهما).

في حالات أخرى، تركز المناصرة على عدم إنفاذ القانون أو على نوعية الإنفاذ، وبالتالي ستسعى إلى دفع الهياكل الحكومية لإنفاذ القانون.

في كل الأحوال، يجب أن تستهدف الاستراتيجيات الثقافية، لأن المعايير الاجتماعية هي التي تعمل على تحديد العلاقات والوصول إلى السلطة.

• **أسئلة لتحليل المحتوى:** هل هناك قانون أو سياسة تساهم في المشكلة عن طريق حماية مصالح عدد قليل من الناس على حساب الآخرين؟ هل يوجد قانون أو سياسة تساعد في حل المشكلة؟ هل الميزانية التي تقترحها الحكومة لتنفيذ السياسة أو القانون كافية؟

• **أسئلة لتحليل البنية:** هل يتم تطبيق القانون بشكل عادل؟ هل النظام القضائي شامل أم فاسد أم لا؟ هل هناك خدمات دعم تمكّن الأشخاص من الحصول على المساعدة؟ هل تتسبب البرامج والخدمات الحالية (حتى عن غير قصد) بالتمييز؟ هل هناك وكالة حكومية أو غير حكومية مسؤولة عن مراقبة تطبيق القانون؟

• **أسئلة لتحليل الثقافة:** هل هناك قيم ومعتقدات سياسية أو اجتماعية تسهم في المشكلة؟ هل تتعارض المعتقدات الثقافية مع الحقوق الأساسية؟ هل تعرف النساء والرجال حقوقهم؟ هل يعرفون كيف يستمتعون بحقوقهم؟ هل تمنع الضغوط الاجتماعية والعائلية الناس من البحث عن حل عادل؟ هل تلعب الأمور النفسية دوراً؟ هل يعتقد الناس أنهم يستحقون هذه الحقوق؟

ب أمثلة

المشكلة – العنف المنزلي: تتعرض النساء للإيذاء على أيدي أشخاص تربطهن بهم علاقات حميمة ويعتمدن عليهم. هن ضحايا للإيذاء البدني والعاطفي والنفسي ، بدءاً من الضرب والتهديدات وصولاً إلى العنف البدني الشديد.

المحتوى

- تقع هذه المشكلة بين القانون الجزائي وقانون الأحوال الشخصية نظراً لعدم وجود قانون واضح خاص بالإيذاء الذي يقع بيد الزوج أو الشريك داخل المنزل.
- يوجد قانون حول العنف المنزلي ولكن لا توجد تدابير طارئة لتقديم الحماية الفورية للنساء المعرضات للخطر.
- القانون يعتبر أن ما يحدث داخل "المنزل" بمثابة أمر مرتبط بالشأن الشخصي.

البنية

- قد يكون القانون مناسباً ، لكن القضاة والشرطة يعتبرون النزاعات المحلية مسألة خاصة ، وبالتالي لا يتدخلون فيها.
- تشجع الشرطة والمحاكم الأزواج على البقاء سوياً حتى عندما تكون حياة المرأة في خطر. هناك تركيز أكبر على الأسرة والأطفال أكثر من التركيز على حقوق المرأة.
- لا توجد بدائل للنساء اللاتي يطلبن الحماية ، مثل مركز الإيواء وخطوط الاستماع، إلخ.
- المستشفيات لا تبلغ عن حالات سوء معاملة الزوج.

الثقافة

- تحمل المرأة نفسها المسؤولية عن الانتهاكات وتشعر بالخجل.

ت حيل ونصائح

ممارسات جيدة

- إشراك أكبر قدر ممكن من الأشخاص والفاعلين في هذه المرحلة. تبدأ المناصرة بهذه العملية بحد ذاتها. كلما تمكنا من إشراك الأفراد كلما زاد عدد حلفائنا بعد ذلك، وبالتالي تصبح رؤيتنا أكثر شمولاً وشرعية.
- أخذ الوقت اللازم لبدء المهام المختلفة المطلوبة ... من الأفضل أخذ الوقت والتأكد من أن العملية شمولية، بدلاً من الاستعجال ثم الوصول إلى طريق مسدود.
- توثيق العملية بشكل كتابي في ملف.
- استخدام مراجع رسمية موثوق بها لشرح المشكلة وإجراء التحليل التلثي.
- تجميع جهود التخزين الذين حاولوا معالجة هذه المشكلة.

- يعتبر الرأي العام أن "العنف الجسدي ضد المرأة" هو مشكلة تخص الفقراء وغير المتعلمين (من غير المعروف أن هناك حالات كثيرة في الطبقات الاجتماعية العليا). بعض الناس يعتقدون أن هذا العنف ناجم عن إدمان الكحول.
- العنف المنزلي جزء من حلقة العنف حيث تُستخدم القوة للسيطرة بدلاً من السعي إلى الحلول السلمية. على سبيل المثال، يقوم الرجال بضرب النساء، والنساء يضربن الأطفال، والأطفال يضربون أطفالاً غيرهم أو الحيوانات، بينما يسيء أصحاب العمل معاملة موظفيهم.
- الاعتداء على القاصرين يعتبر أمراً طبيعياً أو علامة حب.
- يعتقد الناس أن للرجال الحق في ضرب زوجاتهم "لإبقائهم على الطريق الصحيح".

لائحة التحقق الخاصة بالخطوة الأولى

العناصر التي يجب التحقق منها	الحالة
هل قمنا بإجراء تحليل للأسباب والنتائج؟	☐
هل قمنا بإشراك فاعلين آخرين، خاصة أصحاب الحقوق الذين تهمهم المشكلة أو الملزمين بحلها بالقدر الكافي؟	☐
هل قمنا بالتفصيل التلثي؟	☐
هل قمنا بشرح المشكلة بشكلٍ جديٍّ بالاستناد إلى بحثٍ مكتبيٍّ ومعطياتٍ وبياناتٍ؟	☐
هل لدينا فكرة عن المبادرات التي قام بها آخرون لمعالجة المشكلة في الماضي أو في الحاضر؟	☐

ممارسات يجب تجنبها

- محاولة تحقيق هذه الخطوة بأسرع وقت ممكن أو بإشراك "خبراء وخبيرات" فقط.
- الاعتقاد أننا نعرف الأشياء وأنه ليست هناك حاجة لكتابتها لأنها ستكون مضيعة للوقت.
- عدم متابعة والتواصل مع الأشخاص الذين تم إشراكهم في هذه المرحلة.
- التصرف بشكل مباشر وكأننا نعرف ما نعمل بالضبط.
- تقديم نفسك كالقائد الذي يملك الحلول التي لا يملكها أحدٌ آخر.

ث أدوات

- شجرة المشكلات
- تصوير المشكلة
- التحليل التلثي

الخطوة 2

صياغة بيان المشكلة والرؤية

"عندما يتكهن الجنرال الحكيم فإنه دائماً يأخذ في الحسبان مزايا وعيوب خياراته. يرى الفوائد وقد يحاول التحرك. لا يهمل المخاطر ويتجنب ما هو غير مناسب."

سون تزو، فن الحرب



يتكون الجزء الأول من البيان (المشكلة) من صفحة واحدة كحد أقصى:

- وصف حالة الانتهاكات/ الاعتداءات التي يتعرض لها أصحاب الحقوق

على سبيل المثال: العنف المنزلي حيث تتعرض النساء للإيذاء على أيدي أشخاص تربطهم بهم علاقات حميمة ويعتمدن عليهم. هن ضحايا للإيذاء البدني والعاطفي والنفسي ، بدءاً من الضرب والتهديدات وصولاً للعنف البدني الشديد.

- وصف الأسباب المباشرة وشرح الأسباب الجذرية والمتراكبة الكامنة خلفها والتي تنبثق منها.
- توضيح مستويات جنوح المثلث (المحتوى / البنية / الثقافة) لتحديد القوانين غير الموجودة أو غير الكافية، أو التطبيق السيئ للقانون، وكذلك ميول الثقافة الاجتماعية المتعلقة بالنصوص.

وهم المعرفة هو أسوأ عدو قد يواجه مجموعة المناصرة. الاعتقاد أننا نعرف المشكلة والحل هو خطأ فادح. إجمالاً، لا ينجح هذا إلا بمنعنا من التفكير بعمق وبالتفكير بشكلي منفتح، إذ أننا عندها نركز فقط على الطول المزيفة والتي غالباً ما تكون سطحية.

صياغة المشكلة هي عملية عقلية، تستند إلى الخطوة الأولى، هي ثمرة تفكير جماعي تم القيام به أثناء القيام بهذه الخطوة.

خلال هذه الخطوة ، سيكون من الضروري شرح التسلسل المنطقي للأسباب والآثار المستخرجة من التحليل السببي (شجرة المشكلات) والتحليل التلثي.

باتجاهها دون الوصول إليها.

إذا لم يكن من الممكن إشراك العديد من الأشخاص، خاصةً أصحاب الحقوق، في صياغة المشكلة المحددة وفي صياغة الإعلان، فمن الممكن إشراكهم في التثبّت منها من خلال ورش عمل أو "تجمعات مواطنة".

كلما كانت المشكلة أكثر دقةً وتحديداً، زادت فرص النجاح. حيث ندرك سريعاً أن الناس يميلون إلى معالجة المشكلات "الكبيرة" دون إدراك ضخامة المهمة.

عندما تتهور المجموعة أو تتطلع إلى ما هو أبعد مما يمكن تحقيقه، فلا بد من إعادتها إلى الواقع. و في بعض الحالات، قد يكون من الضروري دفعها للتفكير في القدرات المتاحة والفرص والتحديات، ولعلّ التحليل الرباعي (تحليل سوات، أي تحليل

يتكون الجزء الثاني من البيان (الرؤية) من نصف صفحٍ واحدة كحدٍ أقصى:

- وصف وضع أصحاب الحقوق بعد إنهاء المشكلة.

على سبيل المثال: تتمتع النساء في المجتمع (أو المنطقة) بالحماية من جميع أشكال العنف، وتتمتعن بحقهن في الحماية والمشاركة. لديهن إمكانية الوصول إلى فرص المشاركة في الشؤون المحلية وصنع القرار على جميع المستويات.

- وصف أثر هذا التحسين على المجتمع المحلي والمجتمع بشكله الأعم والعالم.

على سبيل المثال: يهتم المجتمع (المنطقة) بحماية جميع الأفراد دون تمييز، وتميز التكافل والازدهار، وهو قادر على تعبئة جميع قدراته البشرية من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية لجميع مكوناته، أفراداً وجماعات.

وبالتالي، فإن الرؤية تُترجم بوضع مثالي وعالم أفضل وتشكل "البوصلة التي تشير إلى الشمال" التي يسير المرء

علوّة على ذلك ، غالبًا ما يثبت أن المشكلات الصغيرة نسبياً يمكن أن تؤدي إلى تغييرات أوسع نطاقاً عن طريق حشد الجهات الفاعلة الأخرى أو تعميم التغيير على نطاق صغير.

	إيجابي (للوصول إلى الهدف)	سلبي (للوصول إلى الهدف)
أصل داخلي (تنظيمي)	مكامن القوة	نقاط الضعف
أصل خارجي (الأنتم = البيئة المحيطة)	الفرص	التحديات

مكامن القوة والضعف والفرص والتحديات) هو الأداة الأفضل بامتياز للقيام بهذا الأمر.

إن القيام بالتحليل الرباعي يعني إجراء تشخيصين:

أ. تشخيص خارجي يحدد الفرص والتحديات القائمة في البيئة المحيطة.

ب. تشخيص داخلي يحدد مكامن القوة والضعف لدى مجموعة المناصرة.

من المهم أيضاً الإشارة إلى أن "الانتصارات الصغيرة تجلب انتصارات كبيرة"، من هنا فإنه معالجة مشكلة ما بإمكاننا حلّها بشكل سريع من شأنها تقوية المجموعة، وتعبئة الحلفاء و بناء الثقة وعميق خبرة مجموعة المناصرة من خلال تجربة التعلّم.

ب أمثلة

مركز جسور للدراسات والتنمية (ليبيا)⁹

سلبى	إيجابى	أمل داخلي (نقاط الضعف/مكامن القوة)
جمعية شائعة ومجهولة من قبل المانحين	يقع المركز في طرابلس وهو يمتلك هيكلية جيدة ورؤية واضحة، فضلاً عن خطة عمل على المدى متوسط الأجل. فريق يتألف من 5 أشخاص ولديه شبكة تضم 10 خبراء ومستشارين	
انعدام الاستقرار السياسي والاجتماعي	تساهم النساء في الحياة الاقتصادية	أمل خارجي (الفرص/التحديات)

استناداً إلى هذا التحليل، يجب على الجمعية أن تدرك أنه ليس بإمكانها طرح إشكالية تتعلق بالنوع الاجتماعي، لأن السياسات العامة في ليبيا لا تأخذ مقارنة النوع الاجتماعي بعين الاعتبار. إذاً من الأجدر أن تطرح الإشكالية من المنظور التالي: لا تلحظ خطة التنمية المحلية الخاصة ببلدية طرابلس (أو تدخلتها وخدماتها) الاحتياجات الأساسية والاستراتيجية للنساء

⁹مركز جسور هو أحد الجمعيات التي شاركت بشكل فعال في مشروع CSO WINS . وقد قام بتنفيذ حملة من أجل انخراط النساء الليبيات في الاقتصاد الرسمي. لمعرفة المزيد عن حملة المناصرة هذه: <http://bit.ly/2WzFxUy>

- تحديد مشكلة عامة، غير محددة، وتتجاوز صلاحيات أو قدرات مجموعة المناصرة.
- تحديد مشكلة بُنيوية طويلة الأجل لا يمكن حلها من خلال القرارات أو الأنشطة التي يمكن القيام بها خلال المناصرة.
- الاكتفاء بنص مبهم لبيان المشكلة والرؤية.



ت حيل ونصائح

ممارسات جيدة

- إشراك العديد من الأشخاص، خاصة أصحاب الحقوق، في صياغة المشكلة التي تم تحديدها، وفي صياغة البيان. في حال لم نتمكن من فعل هذا، فلا بأس بالتثبت مما وصلنا له مع هذه الأطراف لاحقاً.
- محاولة تحديد المشكلة وحصرها إلى أقصى درجة ممكنة.
- مساعدة المجموعة على الاعتراف بحدود قدراتها إذا حاولت التصدي لمشكلة مطلقة.
- تحرير بيان المشكلة والرؤية في وثيقة مكتوبة.

ممارسات يجب تجنبها

- تحرير بيان المشكلة والرؤية المتعلقة بها ومشاركتها مع الخبراء، أو داخل الجمعية فقط.

لائحة التحقق الخاصة بالخطوة الثانية

العناصر التي يجب التحقق منها	الحالة
العناصر التي يجب التحقق منها	☐
هل قمنا بإشراك العديد من الشخصيات في صياغة المشكلة والرؤية؟	☐
هل المشكلة واضحة ومحددة وتمس فعلاً المجتمع المستهدف؟	☐
هل قمنا بالتثبت من المشكلة والرؤية من خلال استشارة الجمهور العريض من أصحاب الحقوق والالتزامات؟	☐
هل قمنا بتقصي الواقع فيما يتعلق بصلاحياتنا وقدراتنا والتحديات التي قد تواجهنا؟	☐

ث أدوات

- بيان (بنية المشكلة والرؤية)
- التحليل الرباعي

وضع خريطة الميدان

من يتفوق في حل الصعوبات هو من
يتصدى لها قبل أن تظهر. ومن يتفوق
في هزيمة أعدائه هو من ينتصر قبل
أن تؤتي التهديدات أكلها.



سون تزو ، فن الحرب

مقدمة

أ

يتم دعم انتهاكات حقوق الإنسان من خلال أنظمة معقدة من العلاقات يعزز بعضها بعضاً، كما أنها تعزز دور المعتدي. بعض هذه العلاقات هرمي أو بُنيوي. البعض الآخر غير رسمي إلى حد ما. من هنا، فإن كل شكلي من هذه العلاقات قد يكون حقلًا مناسباً للتدخل وقد يكون لكل منها تكتيك مختلف.

تعد معرفة الجهات الفاعلة والمؤسسات التي تعمل ضمن الشبكة المحددة خطوة أساسية، ولكن تحديد العلاقات التي تربطها هو أمرٌ ضروري لمجموعة المناصرة.

لتحقيق هذه الخطوة، نقتراح بعض الأدوات للتعرف على الميدان بشكل متكامل.

1. خريطة الفاعلين¹⁰

سنبدأ من دوائر مركزية للجهات الفاعلة، بدءاً من العلاقة المركزية نحو العلاقات غير المباشرة شيئاً فشيئاً.

أ. تضع العلاقة المركزية صاحب/ة الحق الرئيسي (الشخص)، ضحية انتهاك حقوق الإنسان التي تم تحديدها في المشكلة، وجهاً لوجه مع أول شخص له صلة به. قد يكون هذا الشخص أحياناً المعتدي المباشر (فنتهك الحق)، ولكن في أحيان أخرى قد يكون مجرد شخص يمثل النظام أو يُنفذ الأوامر رغماً عنه.

ب. العلاقات المباشرة: حول الفاعلين في دائرة العلاقات المركزية، نضع دائرة تتضمن الأشخاص أو المؤسسات التي تربطها علاقات مباشرة مع الفاعلين الرئيسيين. من الهام تحديد الفاعلين القريبين وتفصيلهم وتفكيكهم، خاصة أن طبيعة العلاقات معهم قد تتباين.

¹⁰ مقتبس من دليل "التدريب من أجل التغيير" (<https://www.trainingforchange.org>)

مثال: إذا كانت الحالة التي تم تحديدها تتعلق بالعنف المنزلي:

الزوج المرتكب للعنف

المرأة ضحية العنف

أما إذا كانت المشكلة تتعلق بأنظمة رعاية ضحايا العنف، يمكن للعلاقة المركزية أن تكون كالتالي:

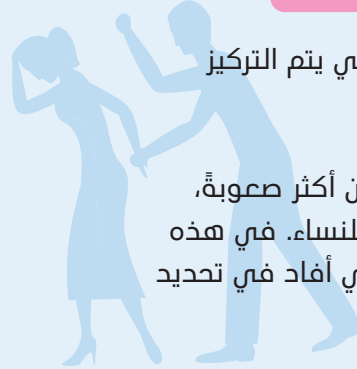
عنصر الشرطة

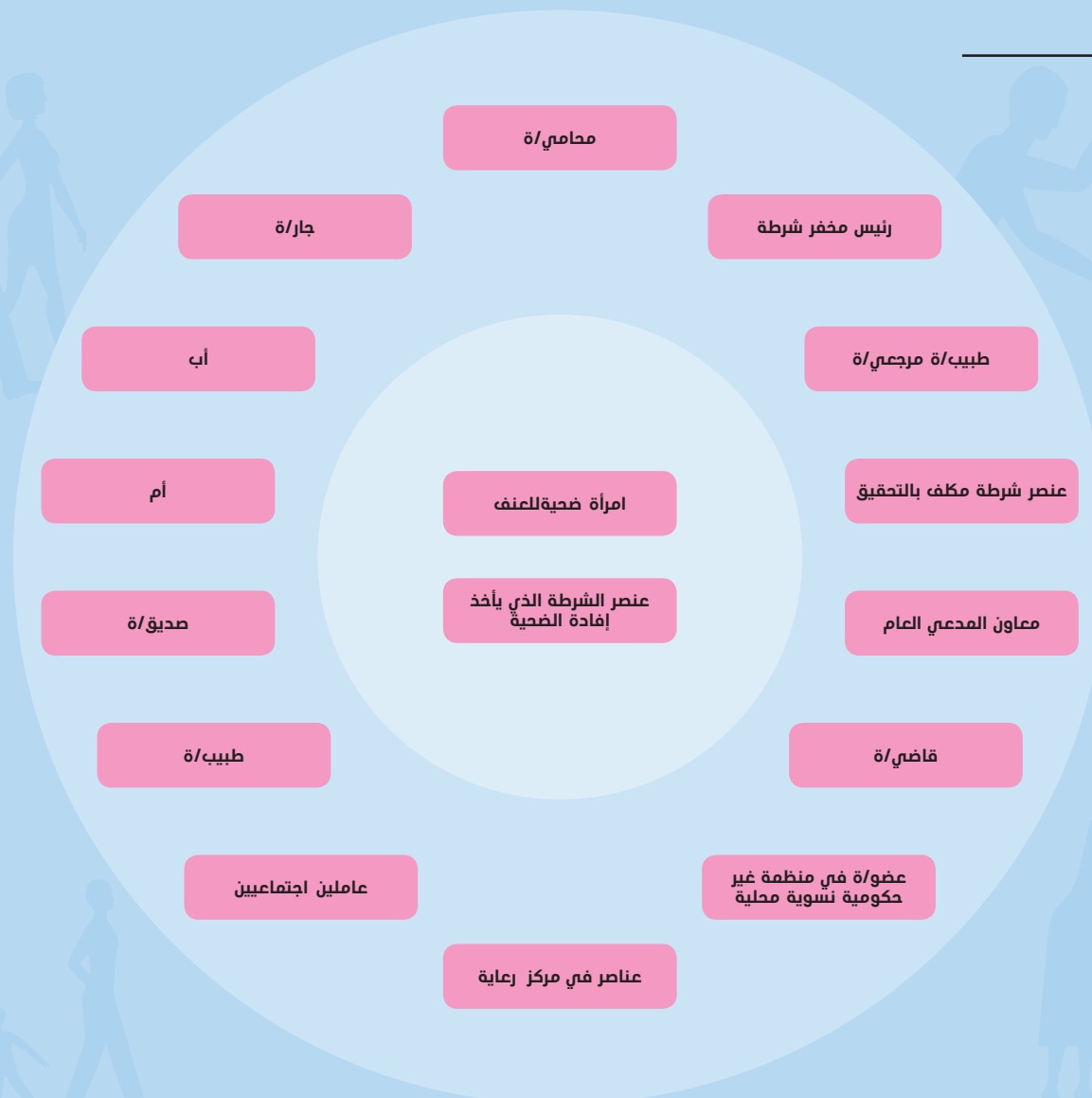
المرأة ضحية العنف

ينبع تحديد هذه العلاقة المركزية من الخيارات التي يتم التركيز عليها عند تعريف المشكلة.

قد يكون تحديد العلاقة المركزية في بعض الأحيان أكثر صعوبة، كما مثلاً الحال فيما يتعلق بالمشاركة السياسية للنساء. في هذه الحال، يجب أن تعكس العلاقة التحليل السببي الذي أفاد في تحديد المشكلة:

مثال: المرأة الناجبة المحتملة/الزوج أو الأب في حال فرضنا طبعاً أن الأسرة هي العائق. ولكن قد تكون العلاقة أيضاً بين المرأة الناجبة المحتملة/موظف التسجيل في الإدارة الانتخابية، في حال افترضنا أن المشكلة مرتبطة بالعملية الانتخابية.





2. مصفوفة علاقات الفاعلين

تساعد هذه المصفوفة على تعميق فهم العلاقات بين الجهات الفاعلة، وخاصة فهم من يفعل ماذا وكيف؟ ستحدد هذه الأداة بشكل رئيسي مكامن المشاكل ونقاط الضعف في النظام. من المهم أن يتم ترتيب نفس لائحة الفاعلين بطريقة إحدائية (في أفاصيل وأراتيب)، أو اختيار الفاعلين الاستراتيجيين من خارطة الفاعلين. كما أنه ليس من الضروري ملئ كافة الخانات بشكلٍ ممنهج، لأنه قد لا يكون لبعض الفاعلين تدخلات في الشأن الذي تتم معالجته.

ت. العلاقات غير المباشرة: تتضمن الدائرة فاعلين ليس لصاحب/ة الحق علاقة مباشرة معهم، وقد تتضمن دائرة إقليمية أولية (على صعيد الإدارات الإقليمية أو التجمعات العامة، إلخ.)، تليها دائرة وطنية (وزارات، مؤسسات، حكومة، برلمان، إلخ.)، فدائرة دولية تضم هيئات حكومية ومنظمات غير حكومية وآليات الاتفاقات الدولية.

من المهم ترتيب الفاعلين في مختلف الدوائر مع الحرص على بيان علاقاتهم الهيكلية بشكلٍ واضح. مثال: تبدأ العلاقة من عنصر الشرطة، فقائد قسم الشرطة، فالمدير العام، وصولاً إلى وزير الداخلية فرئيس الحكومة والبرلمان، وهكذا دواليك... ينطبق هذا المثال على الفاعلين الآخرين.

الفاعل 5	الفاعل 4	الفاعل 3	الفاعل 2	الفاعل 1	الجزء الثاني من العلاقة المركزية	صاحب/ة الحق في العلاقة المركزية
					صف الانتهاك أو السلوك	
				x		الفاعل 1
			x			الفاعل 2
		x				الفاعل 3
	x					الفاعل 4
x						الفاعل 5

وكالات الأمم المتحدة	الحكومة	المحاميين والمحاميات	الوسطاء/ السماسرة	الأسرة	الآباء	
-	ليس بإمكانهن تقديم شكاوى كما أنهن لا يعرفن التليبات المتوفرة	لا يتفاعلون بشكل كاف في حال تعرضت الفتيات للعنف الزوجي أو في حال حدثت وفاة أثناء الولادة، إلخ.	ينظرون إلى الفتيات على أنهن مجرد غرض أو سلع أو مورد للربح	تتسامح مع هذه الزيجات وتشجعها ولا تحمي مصلحة الفتيات	1. زواج مبكر (ترك المدرسة، مشاكل صحية، إلخ). 2. زواج غير موثق (دون أي ضمانات في حال الطلاق) 3. عدم تسجيل الولادات لعدم وجود أوراق ثبوتية رسمية لهذه الزيجات 4. ليس لرب الأسرة مصدر للدخل 5. خطر الانزلاق في العمل الجنسي	الفتيات ضحايا الزواج "المؤقت" / الزواج "السياسي"
-	-	ترشي الأسرة المحامين والمحاميات لبرام عقد الزواج	تعتبر الأسرة أنهم/ أنهن يؤمن مصدرأ مالياً للأسرة		الآب هو المقرر، ولا تحاول الأسرة أن تقنعه	الأسرة
-	-	في كثير من الأحيان يتواطون مع المحامين والمحاميات		يستغل الوسطاء فقر الأسرة وجهلها	ميسرين يؤثرون على الأهل للقبول بهذا النوع من الزواج	الوسطاء/ السماسرة
إذا لم يكن هناك نفغ مادي فهم لا يتعاونون	لا يتم التصريح بهذه الأنشطة		غالباً بالتواطؤ مع الوسطاء	-	يقبلون إبرام عقود زواج مؤقت غير قانونية	المحاميين والمحاميات
وجود مقاومة لبرامج مناهضة الزواج المبكر أو القسري		لا تقوم برصد هذه الحالات بشكل كاف	غياب القوانين التي تجرم هذه الممارسات	غياب آليات الإنذار المبكر والحماية للفتيات في المناطق الريفية	لا تفي بواجبها لحماية الفتيات من جميع أشكال العنف والاتجار	الحكومة
	لا تعتبر هذا النوع من الزواج بمثابة جريمة انتجار بالبشر أو سباحة جنسية	لا تقوم بما يكفي من البرامج التدريبية الموجهة للمحاميين والمحاميات والقضاء حول هذه القضايا	-	لا تقوم بابتكار بدائل قادرة على التأثير على الأسر والمجتمعات بشكل جدي	لا تتابع بشكل جيد أثر برامج التوعية	وكالات الأمم المتحدة

- يجب أخذ الوقت الكافي للتعرف على الجهات الفاعلة، وإجراء البحوث لمعرفة من يفعل ماذا وكيف ومتى. كذلك يجب محاولة ربط أسماء الشخصيات المؤثرة بالمؤسسات.
- البحث عن دلائل على سلوكيات الفاعلين (تصريحات، مبادرات تم إطلاقها، أصوات، إلخ).
- تجنب النظر إلى الفاعلين على أنهم كتلة واحدة. ففي مجموعة واحدة هناك العديد من المواقف، يجب إداً تفكيكها.

ممارسات يجب تجنبها

- البدء بالتكهن حول ما يجب أن يتوفر لفهم علاقات الفاعلين
- إن النظر إلى الفاعلين ككتلة واحدة، أو تعدادهم بشكل عام قد يمنعنا من التعرف على العلاقات الحساسة أو من تحليل القوى بشكل صحيح.
- الاكتفاء بالمعرفة المختزلة للفاعلين وعدم التحقق أو محاولة فهم سلوكياتهم.

ب مثال

يستند هذا المثال على حملة قامت بها جمعية حياة للتنمية و الدمج المجتمعي لمناهضة زواج القاصرات الذي يُدعى أيضاً "بالزواج السياحي" في مصر.¹¹

ت حيل ونصائح

ممارسات جيدة

- يجب التذكر أن هذه الخطوة هي بمثابة محاولة لرسم الوضع الذي سبب المشكلة أو دعمها
- يجب توسيع عملية تحديد الفاعلين في البداية بأكبر قدر ممكن ضمن خارطة الفاعلين، ثم لا بد من القيام بعملية فلترة ضرورية للوصول إلى مصفوفة الفاعلين، التي ستشكل عندها توجهاً استراتيجياً.

¹¹ للتعرف على الحملة <http://bit.ly/2g9ZMZr>

لائحة التحقق الخاصة بالخطوة الثالثة

الحالة	العناصر التي يجب التحقق منها
☐	هل خارطتنا مفضلة بشكلٍ كافٍ؟
☐	هل قمنا بتحديد الفاعلين بشكلٍ كافٍ؟
☐	هل أخذنا الوقت الكافي للبحث وللتحقق من من يفعل ماذا؟
☐	هل نملك ما يكفي من العناصر لفهم علاقات الفاعلين؟

- محاولة تحديد الفاعلين خلال اجتماع مغلق ومحدود زمنياً
- الحكم مسبقاً على الفاعلين، كأن نفترض مثلاً أن الإدارة دائماً معادية أو أن هذا الحزب أو ذاك مؤيد أو معارض لنقطة ما.

ث أدوات

- خارطة الفاعلين
- مصفوفة علاقات الفاعلين

تحليل القوى

تعرف على نفسك، وعلى خصمك،
وهكذا فإن مئات المعارك لن تضعك
في خطر. إذا كنت لا تعرف خصمك،
ولكن تعرف نفسك فقط، فسيقابل كل
انتصار، هزيمة. إذا كنت لا تعرف خصمك
أو نفسك، فستهزم في كل معركة.



سون تزو ، فن الحرب

أ مقدمة

يستند عمل المجتمع المدني، وجميعيات حقوق المرأة بشكل خاص، على حقيقة أن علاقات القوة غير المتكافئة هي أحد الأسباب الأساسية لعدم المساواة بين الجنسين، إلى جانب الفقر والمعاناة ومختلف أشكال التمييز. أحد الأهداف الرئيسية هو تحويل علاقات القوة بحيث يكون للرجال والنساء الفقراء أو المهمشين تأثيراً أكبر على السياسات والهياكل والأعراف الاجتماعية التي تؤثر على حياتهم.

من أجل تغيير علاقات القوة هذه، يجب أولاً تشريح العلاقات القائمة وفك تشفير عمليات التأثير من أجل بدء التغييرات المطلوبة بواسطة المناصرة.

تأخذ القوة أشكالاً مختلفة (تسمى مكعب القوة وبالإنجليزية Power Cube أو ¹² Cube of Power):

- مرئية: آليات صنع القرار القابلة للملاحظة؛
- مخفية: تلك التي تُشكّل الأجندات السياسية وراء الكواليس؛

- غير مرئية: أي الأعراف والمعتقدات، العلاقات الاجتماعية، الأيديولوجية.

يتم تفعيل القوة في فضاءات مختلفة:

- مغلقة: القرارات المتخذة في مجموعات مغلقة؛
- فضاءات مُستضيفة: كإن يُطلب من الناس المشاركة، ولكن ضمن حدود معينة؛
- فضاءات مجترحة: حيث يُطالب الممثلون الأقل نفوذاً بمساحة يمكنهم من خلالها تحديد أجندتهم الخاصة.

تعمل السلطة على مستويات مختلفة:

- الأسري (زوجين ، الخلية الأسرية، إلخ).
- المحلي
- الوطني
- العالمي

إن إجراء تحليل للقوة يعني أنه يجب تحليل واستكشاف مختلف الأبعاد المتعلقة بالقوى التي تؤثر على وضع ما، وذلك للوصول إلى فهم أفضل للعوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وتُعقد المشكلة. وبما أن القوة ليست أمراً

¹² لمعرفة المزيد <https://www.powercube.net/analyse-power/what-is-the-powercube>

ولكن هذا لا يعني أن حياة الأشخاص، رجالاً ونساءً، ستتحسن بشكل تلقائي، سيّما إذا لم يتم اتباع خطوات أخرى لضمان تنفيذ التشريعات الجديدة (قد يتطلب هذا العمل على الأفكار والمعتقدات التي تدعم الممارسة).

من المهم إذاً معرفة من يملك القوة على من، وكيف يتم التفاعل حول المشكلة، لنتمكن من تحديد التدابير الواجب اتخاذها لتحقيق التغييرات التي يتم إحداثه من خلال المناصرة.

ولهذا الغرض، يمكن استخدام بعض الأدوات البسيطة وفقاً لرغبة المجموعة:

ثابتاً، فإنها غالباً ما تستعيد مختلف الأشكال والفضاءات والمستويات، وتصبح جلية أكثر فأكثر. إن الوصول إلى فهم أكثر شمولاً لعلاقات السلطة المعنية يساعدنا على تحديد الاستراتيجيات المناسبة ونقاط التأثير الخاصة بعمل المناصرة الذي نقوم به.

إن تعقيد القوة يعني أنه لا توجد طريقة "تناسب الجميع" لتغيير علاقات القوة. في كثير من الأحيان، سنحتاج إلى العمل على أكثر من مستوى، وإلى معالجة أكثر من بُعد واحد في وقت واحد لإحداث تغيير مستدام.

فعلى سبيل المثال، يمكن للجهات الفاعلة في المجتمع المدني التأثير على سياسة الحكومة الوطنية بنجاح،

3. مخطط فن¹⁵

يمثل هذا المخطط أصحاب المصلحة الذين يستخدمون دوائر مختلفة الأحجام تعكس أهميتهم النسبية.

يشير القرب بين الدوائر إلى درجة تفاعلها: يعكس التداخل الكثير من التعاون، فيما تشير دائرة معزولة إلى جهة ما لا تملك تواصلًا مع الجهات الأخرى.

أما الأسهم فهي تشير إلى اتجاه ومستوى التأثير (على سبيل المثال: إذا كان السهم رفيعاً فهو يشير إلى تواصل محدود، أما إذا كان سميكاً فبإمكاننا الحديث عن وجود نوعٍ من التعاون في صنع القرار، أما إذا كان السهم شديد الغلظة، عندها يمكننا الحديث عن تأثير كبير).

يمكن إنشاء مجموعات فرعية لتبسيط الضوء على المنظمات الرئيسية أو الإدارات أو الأفراد. أما الأهداف فهي تُوضع عادةً في مركز المخطط (انظر الشكل في الصفحة 63).

1. طيف المواقف¹³

ويعني ذلك أن يتم وضع الفاعلين المهمين الذين تم تحديدهم في خريطة الفاعلين في مخطط على شكل طيف (انظر الشكل في الصفحة 61).

2. خارطة النفوذ¹⁴

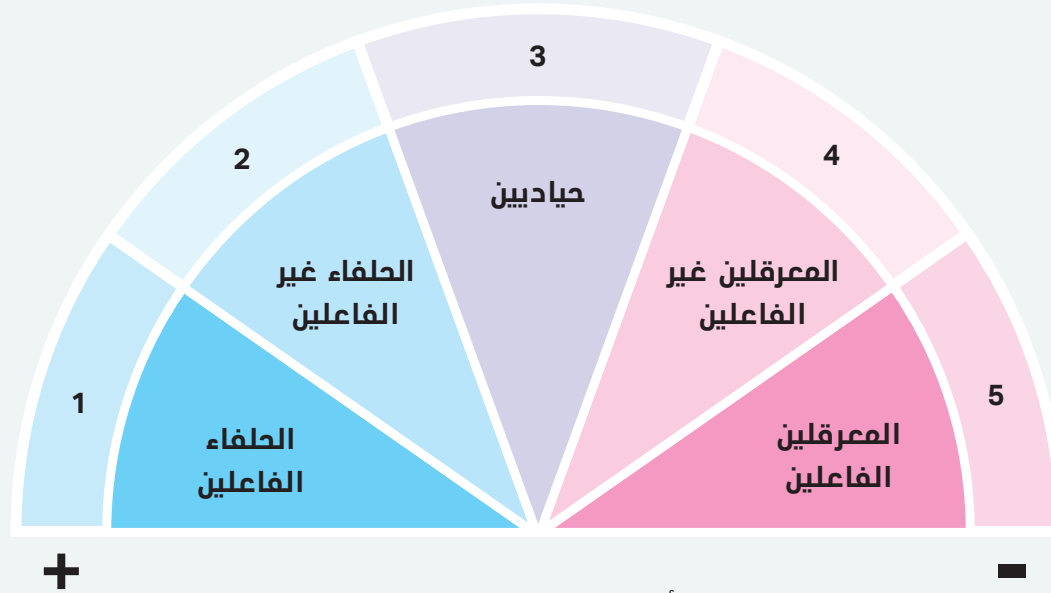
يتعلق الأمر بتنظيم الجهات الفاعلة فيما يتعلق بمن يؤثر على من وكيف. في خريطة التأثير، يتم تنظيم أصحاب المصلحة في هرم يوضع في رأسه الهدف (الأهداف) الرئيسي (ة) أو صانع القرار (صاحب القرار) الأساسي، يليه صانعي الرأي العام والمستشارين، الذي يتم التأثير عليهم من قبل الأفراد والمنظمات التي تحيط بهم وتشكل قاعدة الهرم (انظر الشكل في الصفحة 62).

¹³ نموذج تم تطويره من قبل التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان <https://www.newtactics.org/ar>

¹⁴ https://www.pseau.org/outils/ouvrages/fan_wateraid_outils_d_analyse_de_pouvoir_pour_la_gouvernance_aepha_2013.pdf

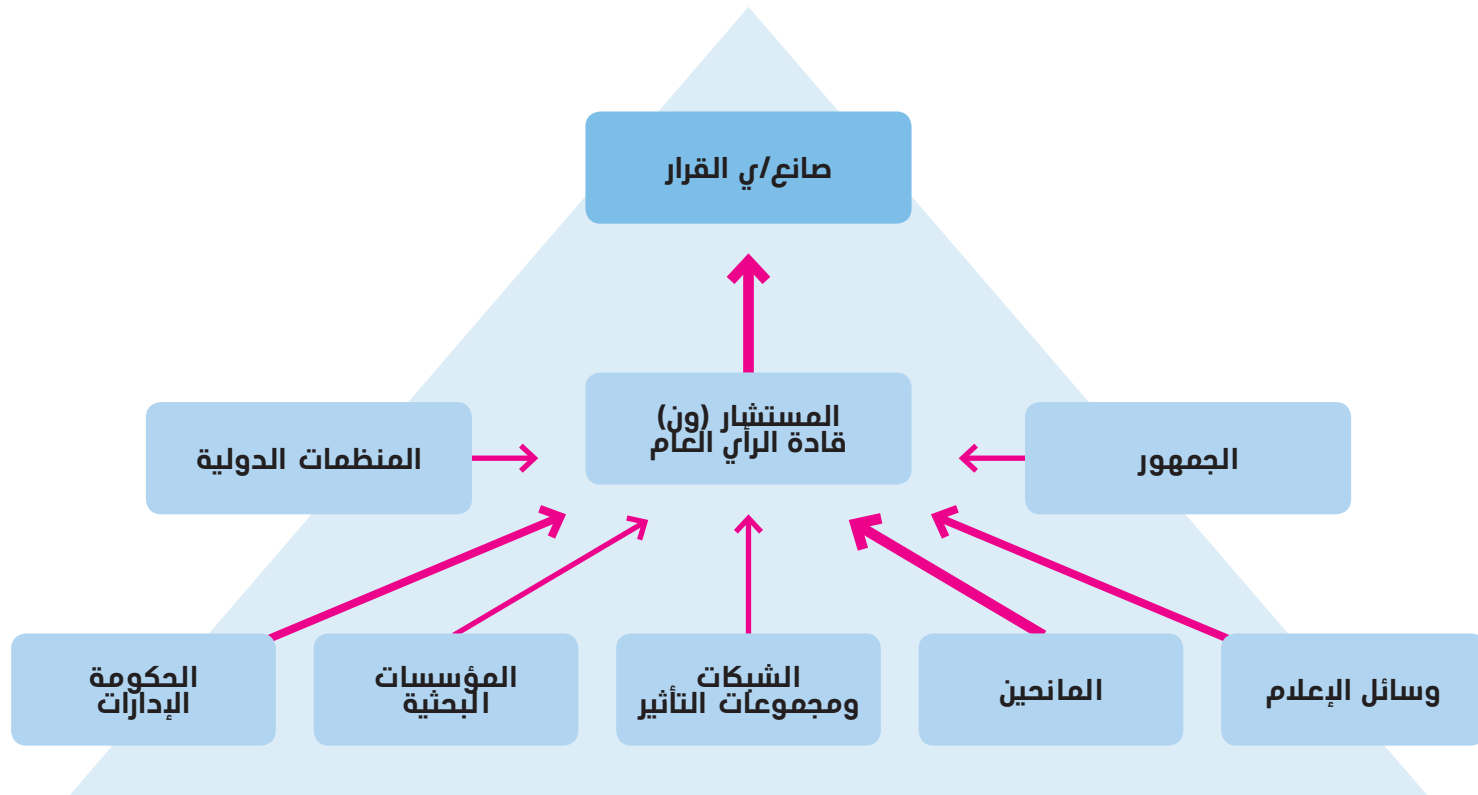
¹⁵ نفس المرجع

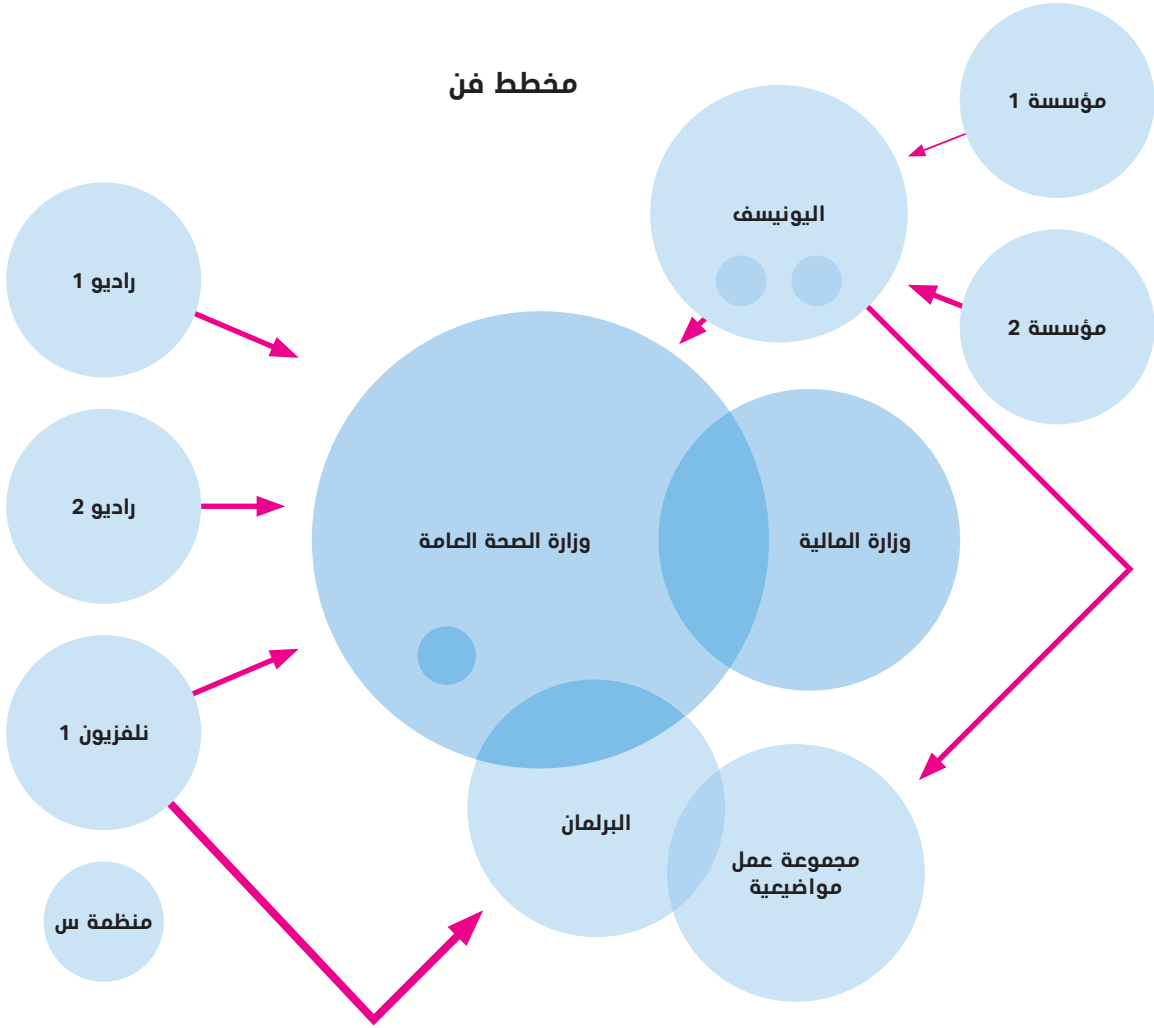
طيف المواقف



إن استخدام أوراق الملاحظات اللاصقة يسمح
بتحديث الطيف طيلة تنفيذ العملية.

خارطة النفوذ





4. المخطط البياني س ص

يُعد أصحاب المصلحة المدرجون في خارطة النفوذ بمثابة نقطة انطلاق لتحديد الحلفاء المحتملين والمعرقلين والمتدخلين غير الملزمين. وبالتالي يجب العمل على تصنيف الجهات الفاعلة وفقاً لمستوى قوتهم ومصالحهم أو موقفهم فيما يتعلق بأهداف المناصرة.

أ. باستخدام كل المساحة المتاحة، ارسم المحور ص الأفقي (درجة الدعم أو العرقلة) والمحور العمودي س (درجة التأثير).

ب. خذ قائمة أصحاب المصلحة التي تم إعدادها خلال المرحلة الأولى، اكتبها على أوراق ملاحظات لاصقة وصفها الواحدة تلو الأخرى على الرسم البياني س ص ، مع أخذ ما يلي بعين الاعتبار:

أ) وضع القوى والأكثر نفوذاً في أعلى المخطط، و **ب)** وضع الأكثر ملاءمة لهدف المناصرة الخاص بك في أقصى اليمين على المحور ص ("المحايدين" على المحور ص ، والمعرقلين يوضعون إلى اليسار)

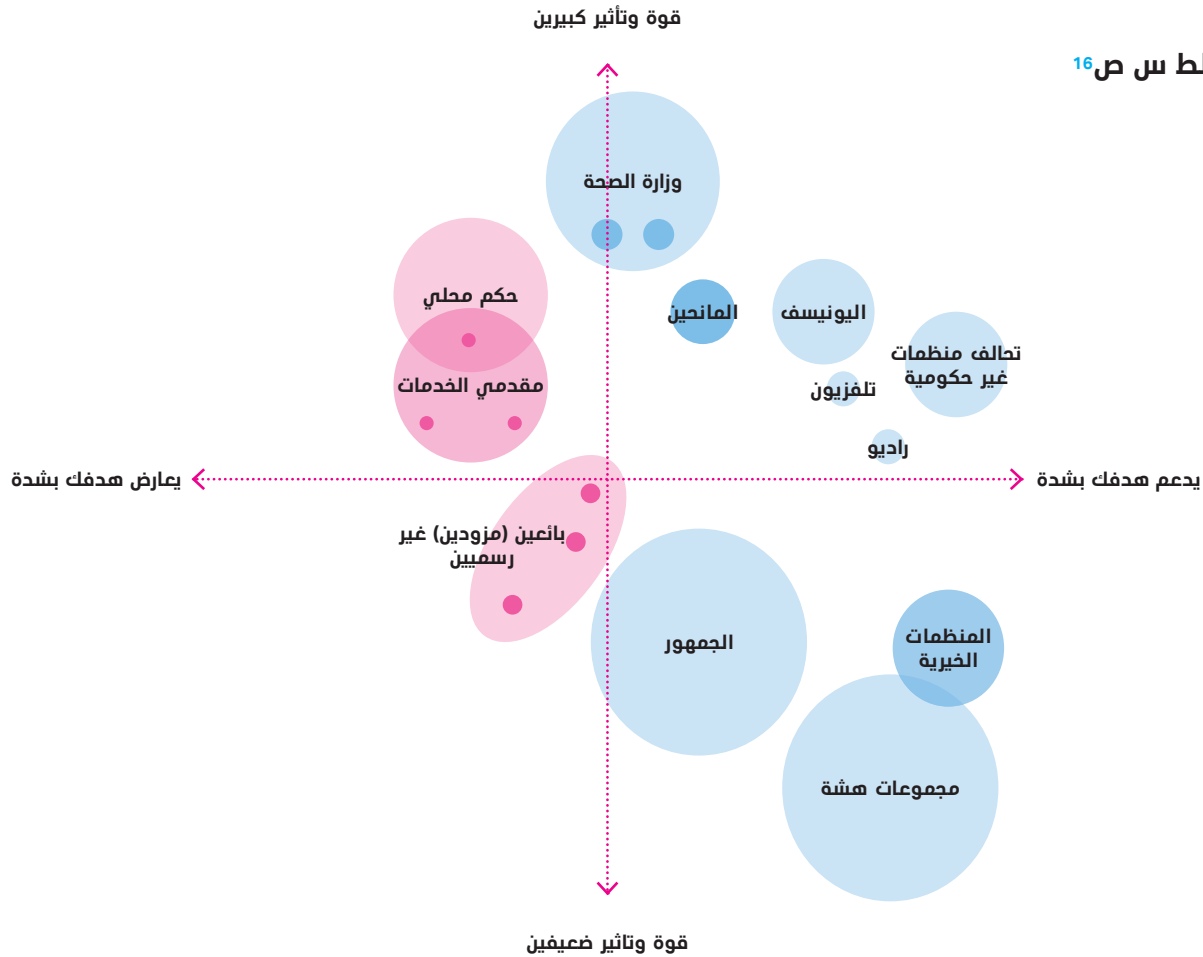
ت. حدد أي اختلافات كبيرة بين الإدارات أو الأشخاص الرئيسيين داخل نفس المنظمة.

ث. قم بتمرين العصف الذهني مع مجموعة المناصرة حول أسباب التصنيف الذي تم اختياره لكل صاحب مصلحة. وتأكد من موافقة المجموعة بأكملها. يجب إعادة تنفيذ هذا التمرين خلا لفترات متكررة طيلة تنفيذ العملية لتصحيح المواقف والتأثير.

5. مصفوفة النفوذ

إن هذه الأداة من أبسط الأدوات إلا أنها أكثرها فاعلية. وهنا يتعلق الأمر مرةً أخرى بملئ الجدول بما تم تدوينه على أوراق الملاحظات اللاصقة، وذلك لتحريك الفاعلين وفقاً للتقدم.

صانعي القرار				
				تأثير شديد
				تأثير متوسط
				تأثير ضعيف
المعرقلين الناشطين	المعرقلين غير الناشطين	الحياديين	الحلفاء غير الفاعلين	الحلفاء الفاعلين
تأثير / موقف				



إن التركيز على القدرات الهجومية دون ملاحظة إمكانات العدو الدفاعية ، يقلل من فرص النصر إلى النصف.

سون تزو ، فن الحرب.



وقد يكون يكون أحد مصفوفة النفوذ كما يلي:

الحلفاء الأساسيين			مؤيد بشكل كامل	الموقف أو السلوك تجاه نفوذك
			مؤيد	
			حيادي	
			معارض	
	المعارضين الأساسيين		معارض بشكل كامل	
	مرتفع	متوسط	ضعيف	

التأثير على القضية

هناك بالطبع أدوات أخرى أكثر تعقيداً، مثل "مكعب القوة"¹⁷ . ومن المهم اختيار الأدوات المتناسبة مع مجموعة المناصرة ومع قدراتها. كما أنه لا يجب استخدام الأدوات المعقدة إلا في حال كانت المشاكل في غاية التعقيد وفي حال كان من الممكن توريد موارد بشرية ومالية تتناسب معها.

يقول مثل صيني: لا نستخدم مدفعاً لإصابة عصفور، ولا سهماً لاصطياد فيل.

ب مثال

يستند هذا المثال إلى حملة مناصرة قامت بها جمعية نساء رائدات بهدف التوعية حول فوائد الكوتا النسائية في البرلمان، في لبنان¹⁸.

صانعي القرار	وزارة الداخلية البلديات الرجال في البرلمان الأحزاب السياسية	لجان النساء في مختلف الأحزاب السياسية وزارة الإعلام رئيسة إدارة المرأة في "حزب تيار المستقبل" رئيسة إدارة المرأة في "حزب الكتائب"	الطلبة الناخبين والناخبات	النساء المرشحات النساء في الأحزاب السياسية	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - برنامج دعم الانتخابات اللبنانية النساء في البرلمان الصحفيين
تأثيرات شديدة		X	X	X	X
تأثيرات متوسطة	X				
تأثيرات ضعيفة					
تأثير / الموقف	المعرفلين الناشطين	المعرفلين غير الناشطين	الحياديين	الحلفاء غير الناشطين	الحلفاء الناشطين

¹⁸ تناضل جمعية نساء رائدات من أجل تخصيص كوتا (حصص) للنساء في البرلمان اللبناني. لمعرفة المزيد عن الحملة: <http://bit.ly/2eAuZQY>

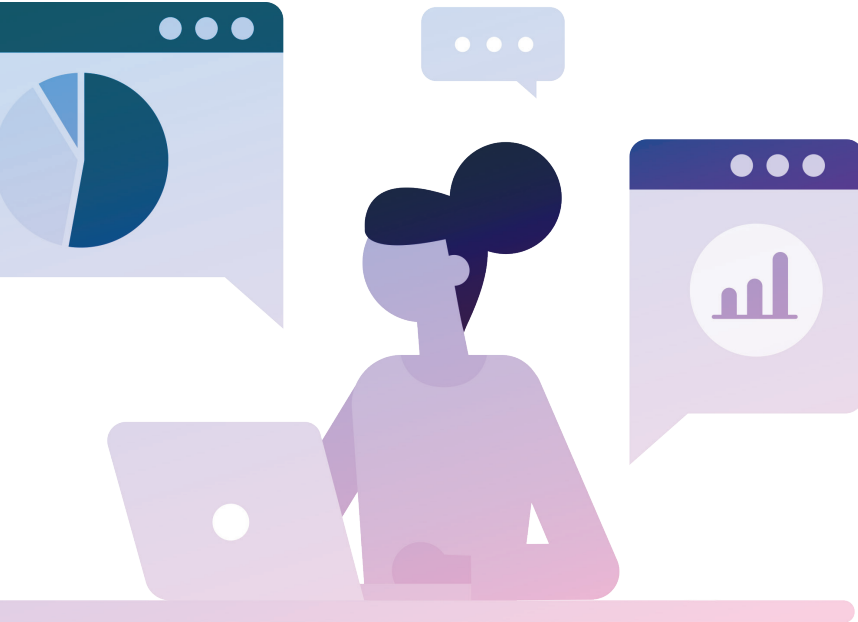
• أما إذا قابلنا تواجداً مركزاً من قبل حلفاء ناشطين، فربما علينا أن نسأل أنفسنا عما إذا كان الإجراء الأنسب هو المناصرة أو القيام بشيء آخر، لأن هذا قد يعكس ضعفاً في القدرات على الرغم من النوايا الحسنة، وفي هذه الحالة، يمكن أن يكون تنفيذ مشروع لبناء القدرات وللتعاون أكثر ملاءمة. هذا قد يكشف أيضاً عن مشكلة "خفية" يجب معالجتها من خلال المناصرة بدلاً من المشكلة التي حددناها (كمدى توفر الموارد مثلاً).

• من المثير للاهتمام أن ننظر إلى هذه المصفوفة التي يجب أن تُترجم قراءة ديناميات القوى أو السلطات القائمة. من الواضح أن هذه المصفوفة تعكس رؤية الجمعية أو التحالف ووجهات نظرهما، أكثر مما تعكس الواقع كما هو. وهذا بالفعل ما تفعله مجموعات المناصرة بالواقع، دون التحقق الفعلي (تقصي الحقائق) بالاستناد إلى "أدلة" حول المواقف (الخطابات، التصريحات، الأصوات السابقة).

ويمكن أن يلاحظ الشيء نفسه فيما يتعلق بإدراك التأثير أو النفوذ، إذ غالباً ما نعتقد مثلاً أن المجتمع المدني، أو في هذه الحالة التدريبات التي تستهدف النساء في الأحزاب، لها أثر شديد. ولكن لو كان هذا الأمر صحيحاً، لكانت نسبة مشاركة النساء أكبر.

أخيراً، توضّح لنا هذه المصفوفة أمراً آخر:

- إذا وجدنا أنفسنا أمام مواجهة مركزة من قبل المعرقلين الناشطين شديدي التأثير، فربما علينا عندها إعادة التفكير في قابلية تنفيذ جهود المناصرة، إذ قد تبدو غير واقعية.



ممارسات يجب تجنبها

- وضع الجميع في نفس الخانة وفي داخل مؤسسة واحدة .
- التوقع ضمن اعتبارات إيديولوجية وتصورات جامدة عن الفاعلين .
- العمل ضمن مجموعة ضيقة في المكاتب دون أخذ الوقت المناسب للتحقق والبحث والفهم الجيد للمواقف.
- جعل تحليل النفوذ والتأثير وثيقة ثابتة.
- أن ننسى أننا نحل المشكلة، وأن نبني توقعاتنا وفقاً لتصوراتنا.
- تجنب التواصل مع الخصوم، والمجموعات المستهدفة والمنافسين والانغلاق على النفس.

ت حيل ونصائح

ممارسات جيدة

- إدراك أن القوة (السلطة) لا تكمن فقط في أيدي من يملكون الحق بها، بل أيضاً تكمن لدى من يمتلكونها بفعل الأمر الواقع.
- وضع فرضيات حول المواقف و درجة التأثير والتحقق منها.
- توسيع نطاق الاستشارة حول الفاعلين، مع إشراك أصحاب الحقوق، وأخذ الوقت الكافي لفعل هذا بشكل خاص.
- تحديث الوثيقة بشكل ممنهج ودوري، وتعديلها وفقاً للمستجدات.
- اختيار أدواتي تحليل نفوذ للتأكد من دقة التحليل.
- امتلاك حلفاء في مختلف المؤسسات يسمح بالحصول على معلومات موثوقة.

لائحة التحقق الخاصة بالخطوة 4

الحالة	العناصر التي يجب التحقق منها
☐	العناصر التي يجب التحقق منها
☐	هل تحققنا من صحة افتراضاتنا الخاصة بمواقف الفاعلين؟
☐	هل قمنا بالتحقق بشكل أفضل من خلال استشارة فاعلين آخرين؟
☐	هل بات من الواضح لدينا من سنستهدف وعلى من ينبغي علينا التأثير لتحقيق التغييرات المأمولة من المناصرة؟

ث أدوات

- طيف المواقف
- خارطة النفوذ
- مخطط فن
- المخطط البياني س ص
- مصفوفة النفوذ

الخطوة 5

شق طريق التغيير

من لا يملك أهدافاً، لا يخاطر
بتحقيقها.

سون تزو، فن الحرب



مقدمة

أ

من أنه يسهم في تحقيق رؤيتنا ويتماشي مع تحليلنا للمشكلة.

يجب التفكير أيضاً في أثر هذا الهدف على واقع أصحاب الحقوق، وفيما إذا كان يعالج الانتهاك أو الاعتداء على حقوق الإنسان الذي تم تحديده في العلاقة المركزية (انظر الخطوة 3 – وضع خريطة الميدان).

مثال: يصدر وزير الشؤون الاجتماعية نشرة حول تغيير شروط منح دفاتر الرعاية المجانية التي تأخذ في الاعتبار وضع النساء العاملات في القطاع غير الرسمي.

مثال: يأمر رئيس الشرطة بتدريب العناصر على التعامل مع النساء ضحايا العنف ضمن خطة التدريب المستمر للقوى العاملة لضمان جودة التعامل. لذلك يجب أن يحدد الهدف بوضوح صانع القرار، والقرار والتغيير الذي يتعين إجراؤه فيما يخص أصحاب الحقوق.

إن نجاح المناصرة مرهونٌ بتحديد التغيير الذي يُأمل تحقيقه من خلال صانعي القرار، سواء أكان ذلك عن طريق نص قانوني أو تبني سياسة أو سلوك أو اتخاذ قرارٍ ما. من الهام التفكير في هذه القاعدة الذهبية:

عملية – تغيير – صانع قرار

منذ اللحظة التي تتضاعف فيها التغييرات، علينا أن نعرف أنه لا بد من القيام بسلسلة من الحملات المتعاقبة في إطار استراتيجي واحد، وبالتالي يجب تفكيك هذه العملية إلى أجزاء أصغر بشكل تدريجي.

1. الهدف العام

يجب النظر إلى الهدف العام للمناصرة، منذ اللحظة التي يتوضّع فيها، على أنه حلّ المشكلة. وللتحقق من هذا الهدف العام، يجب علينا أن نتأكد

محتوى هدف جيد للمناصرة

“الفاعل” السياسي أو صانع القرار الذي يملك سلطة تحويل هدف المناصرة إلى واقع (الوزير، رئيس البرلمان، رئيس لجنة؛ قائد مجتمعي...).

“الفعل” السياسي المحدد أو الاستجابة المطلوبة لتحقيق الهدف (تبني سياسة، تخصيص موارد مالية لدعم مبادرة ما، تعديل القانون...).

الوقت اللازم و درجة التغيير المأمول.

بشكل عام، تركز أهداف المناصرة على فترة تمتد طويلة عام أو عامين، والسؤال هنا إذا ما كان من الممكن وضع السياسة (القانون، إلخ.) وتبنيها خلال هذه الفترة؟

2. الأهداف المباشرة

إن هذه الأهداف هي في الواقع عبارة عن خطوات لتحقيق الهدف العام، وللمساهمة بشكل خاص في تغيير مواقف الفاعلين المؤثرين سعياً لتبني القرار النهائي المرجو. وغالباً ما تتم ترجمة هذا فيما يلي:

أ. التخفيف من ضراوة المعرقلين الناشطين

ب. تمديد المعرقلين غير الناشطين

ت. جذب الحياديين لاتخاذ موقف إيجابي

ث. تفعيل الحلفاء غير الناشطين

ج. الحفاظ على الحلفاء الناشطين وتعزيز موقفهم

ولا يعني ذلك بأي حال من الأحوال أنه يجب “الانتصار على المعرقلين”، بل فقط ترجيح كفة الميزان لزيادة الحلفاء، باللجوء إلى مخزون الحلفاء غير الناشطين والحياديين، وتقليل المعرقلين من خلال تحييدهم قدر المستطاع ودفعهم لمراجعة مواقفهم أو تخفيفها.

"تكمُن الأهمية بالنسبة للاستراتيجي الجيد في الانتصار، لا في العمليات الطويلة. فتحقيق مئة انتصار بعد مئة معركة ليس الأمر الأكثر فطنةً. بل الأفطن هو تحقيق الانتصار دون قتال.

سون تزو، فن الحرب



إن تركيز الجهود على المعرقلين يستنزف الكثير من الطاقة ومن الموارد دون تحقيق نجاح يُذكر بشكل عام، كما يقدم للمعقلين فرصة لجذب الحيايين أو تحييد الحلفاء غير الناشطين، لا بل الناشطين أيضاً.

بشكل عام، لا بد من وضع ثلاثة إلى أربعة أهداف مباشرة لتحقيق الهدف العام. وليست هذه الأهداف بالضرورة منتظمة ضمن تسلسل زمني.

في كل هدف، علينا أن نعرف أي فاعلي مهم سنغيّر رأيه، وما هو الموقف الجديد الذي يتم تبنيه؟ ولتسهيل المهمة، بإمكاننا استخدام جدول يوجز هذه العملية ويساعد في تحديد الأهداف المباشرة:

الفاعلين	الموقف الحالي	الأساس الذي يقوم عليه الموقف الحالي	التغيير المأمول	ما هو المطلوب لتحقيق هذا التغيير

يجب أن يركز على الفعل (Action)، وعند الحديث عن هذا الهدف، قد نذكر أيضاً صفات كمقبول (Accep-table) و طموح (Ambitious): أن يكون الهدف مقبولاً أي أن يكون كبيراً بشكل كافٍ، وأن يكون طموحاً أي أن يكون محفزاً وأن يخلق تحدياً ما. مع ذلك، على هذا الهدف أن يكون قابلاً للتحقيق وبالتالي عقلياً مما يشجع المساهمين على الانخراط في العمل لتحقيقه، ويجعل من السهل على كافة الفاعلين القبول به.

• **واقعية (Realistic):** الهدف الواقعي هو الهدف الذي تحدد له عتبة واقعية. وهذا يعني أن يكون هناك تحدي يحفز أكبر عدد من المساهمين ويتجنب تنفير بعض المساهمين على طول الطريق نحو الهدف.

• **محددة زمنياً (Time-bound):** إن الهدف المحدد زمنياً هو الهدف الذي يملك وقتاً محدداً للبدء، إلى جانب عدد من التواريخ المحددة على التغلب. يجب على الهدف أن يكون محدداً زمنياً بشكل واضح وذلك باستخدام مفردات واضحة أيضاً مثل "من هنا إلى ثلاثة أشهر"، لا باستخدام مفردات ضبابية مثل "في أسرع وقت ممكن".

إن هذه الأهداف هي أيضاً أهداف ذكية أو SMART بالإنجليزية

• **محددة (Specific):** يجب أن يكون الهدف المحدد مرتبطاً بشكل مباشر بعمل الشخص المسؤول عن تحقيق الهدف، أي يجب أن يكون مشخصاً. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضاً وصف هذا الهدف على أنه بسيط لأنه يجب أن يكون سهلاً على الفهم وواضحاً ودقيقاً، ويمكن استيعابه حتى يكون فعالاً لأن التعقيد يؤدي إلى إبطاء العمل. علاوة على ذلك، يجب أن يكون مفهوماً للجميع حتى يكون للهدف شرعية في نظر الجميع.

• **قابلة للقياس (Measurable):** أن يكون الهدف قابلاً للقياس أي أنه قابل للقياس كمياً ونوعاً. لتحقيق هدف ما، من الضروري تحديد عتبة للتغيير لمعرفة النقطة التي يجب الوصول إليها. لا يمكن اختيار هدف لا يمكن قياسه كمياً أو نوعاً وذلك لأنه يجب تقييم الوسائل اللازمة لتحقيقه.

• **قابلة للتحقيق (Achievable):** يجب أن يكون هذا الهدف مشتركاً بين كافة المساهمين في تحقيقه، كما

الهدف العام:

أن يتم تطبيق مبدأ الكوتا النسائية بنسبة 20% في انتخابات المجالس البلدية في لبنان (تم وضع هذا الهدف كمثال، علماً أنه لم يكن هدف جمعية نساء رائدات).

الأهداف المباشرة:

- تعبئة المجتمع المدني لصالح حملة المناصرة.
- تقديم خمس وسائل إعلامية فسحات إعلامية لعرض مطالب الحملة.
- يتبنى خمس فاعلون سياسيون مواقف إيجابية تجاه مبدأ الكوتا النسائية في خطاباتهم.
- يعبر أعضاء اللجنة البرلمانية المعنية بالأمر عن تأييدهم لعرض الحملة.

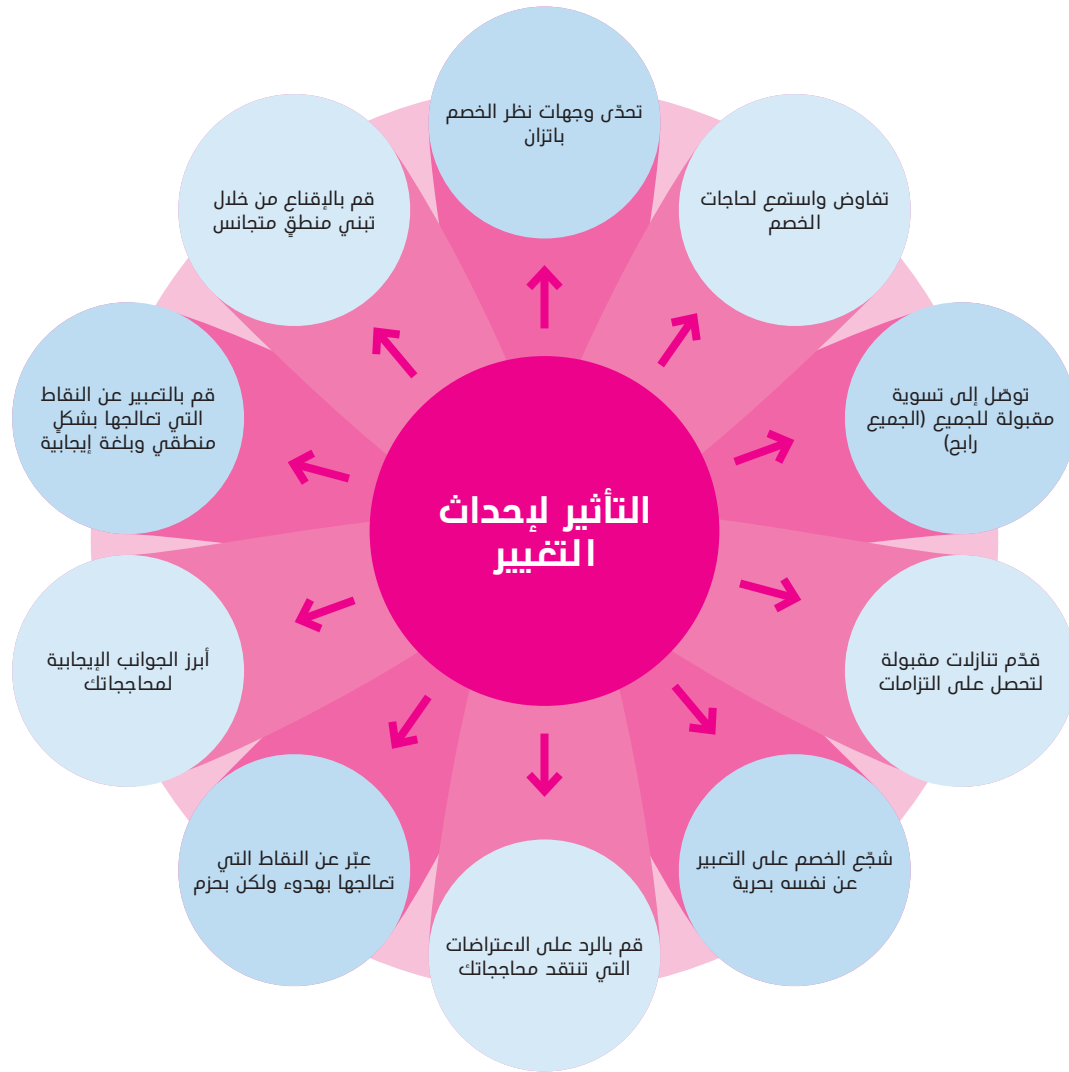
عند تحديد خطوات الهدف العام (أي الأهداف المباشرة) يجب البدء بالتفكير بكيفية تنفيذها، وهذا يعني البدء بالتفكير بالاستراتيجيات.

أيا كانت الاستراتيجيات أو التكتيكات أو الأدوات التي نتبناها، لا بد من أن نتذكر أن علينا دفع صانعي القرار أو الفاعلين المؤثرين على القرار إلى تغيير موقفهم من المشكلة وإلى الحل كما نتصوره.

حتى في سياق المواجهة، أو الاحتجاج، لا يجب أن ننسى أن الوصول إلى نقطة الانهيار ليس بالتأكيد النتيجة المرجوة للمناصرة، وأنه إذا لم ينل الخصم هزيمة مشرفة، سوف يحاربنا كما لو كانت حياته على المحك.

ب مثال

يستند هذا المثال على حملة المناصرة التي قامت بها جمعية نساء رائدات لصالح الكوتا النسائية في البرلمان في لبنان (انظر الملاحظة ¹⁸ في الصفحة 67)



ت

حيل ونصائح

ممارسات جيدة

- إن الهدف العام للمناصرة هو تحقيق تغيير حقيقي وملموس يؤثر على المفاصل الحيوية للمشكلة (عموماً يعالج السبب الكامن)، ويعني ذلك أنه يجب اتخاذ خيار متعقل لأنه لا يمكننا فعل كل شيء في الوقت نفسه.
- تحديد الأهداف المباشرة ومعرفة الفاعلين المستهدفين وما هو التغيير المرجو من تغيير مواقفهم.
- تعكس الأهداف الاستراتيجية العامة للمناصرة، لذا يجب أولاً التحقق منها من خلال استشارة كامل فريق المناصرة، بما في ذلك أصحاب الحقوق.
- يجب أن تكون الأهداف المباشرة ذكية (SMART).
- المثابرة منذ البداية ووضع سيناريوهات بديلة وتقدير كل انتصار يتم إنجازه بشكل جيد لتعزيز الدافع الذي تمتلكه المجموعة ولكن دون تهليل.

ممارسات يجب تجنبها

- إن وضع هدف عام كبير جداً يعني أن جهود المناصرة ستمتد إلا ما لا نهاية، وأن مجموعة المناصرة ستواجه العديد من الإحباطات ما قد يرجح خطر التفتت.
- الإكثار من الأهداف المباشرة.
- جعل تمرين وضع الأهداف، تمريناً تقنياً بحتاً دون إجراء أي نقاشات أو استشارات مع المجموعة الموسعة.
- عدم تحليل منطق الأهداف
- الاستعجال في إعلان النصر أو الاستسلام بشكل مبكر.

لائحة التحقق الخاصة بالخطوة 5

العناصر التي يجب التحقق منها	الحالة
هل تحققنا من صحة افتراضاتنا الخاصة بمواقف الفاعلين؟	☐
هل قمنا بالتحقق بشكل أفضل من خلال استشارة فاعلين آخرين؟	☐
هل بات من الواضح لدينا من سنستهدف وعلى من ينبغي علينا التأثير لتحقيق التغييرات المأمولة من المناصرة؟	☐

ث أدوات

- طريق التغيير
- المعايير الذكية SMART



الخطوة 6

اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات

الاستراتيجية دون تكتيك هي الطريق الأطول لتحقيق النصر، أما التكتيك دون استراتيجية فهو الفشل الذي يعلن الهزيمة.



سون تزو، فن الحرب

مقدمة

أ

الخطة الإستراتيجية هي وثيقة تنظم الأهداف المراد تحقيقها وكيفية تحقيقها، وكذلك الاستراتيجيات والتكتيكات التي ستوضع لتحقيقها.

في الممارسة العملية، يمكن الخلط بين المصطلحات. و إذا لم تكن هذه المصطلحات محددة بما فيه الكفاية، فسيكون من الصعب تفسيرها واستخدامها من قبل فرق المناصرة.

قبل إطلاق حملات المناصرة، من الأهمية بمكان وضع خطتك الإستراتيجية، ومن الأفضل استخدامها كدليل لتوجيه أي عمل تقوم به مجموعة المناصرة. غالباً ما يكون عدم وجود خطة إستراتيجية واضحة هو سبب فشل حملة المناصرة.

المهمة

الهدف #3		الهدف #2		الهدف #1	
استراتيجية #2	استراتيجية #1	استراتيجية #2	استراتيجية #1	استراتيجية #2	استراتيجية #1
تكتيك 1 تكتيك 2 تكتيك 3 تكتيك ...	تكتيك 1 تكتيك 2 تكتيك 3 تكتيك ...	تكتيك 1 تكتيك 2 تكتيك 3 تكتيك ...	تكتيك 1 تكتيك 2 تكتيك 3 تكتيك ...	تكتيك 1 تكتيك 2 تكتيك 3 تكتيك ...	تكتيك 1 تكتيك 2 تكتيك 3 تكتيك ...
مؤشرات الأداء & الغايات		مؤشرات الأداء & الغايات		مؤشرات الأداء & الغايات	

علينا استخدامها ليس بالمهمة السهلة دائماً. إذ لكل هدف مباشر، علينا أن نختار استراتيجية واحدة أو عدة استراتيجيات تسمح لنا بتحقيقه.

أ. مثال عن الاستراتيجيات

- برنامج رائد أو نموذجي
- تعاون مع مؤسسات عامة
- احتجاج
- رفع قضية
- تعليم حكومي ووسائل الإعلام
- بحث
- إقناع و ضغط وتفاوض
- تدريب المنظمات والمجموعات ذات المصلحة
- بناء تحالفات واتحادات
- تحرر ووعي أصحاب الحقوق

إن تحديد استراتيجيات كل هدف هام جداً ويجب أخذ بعض العوامل المحددة بعين الاعتبار¹⁹.

إذا كان كل هدف مباشر هو عبارة عن خطوة لتحقيق الهدف العام، فيما يتعلق بتغيير مواقف بعض الفاعلين المؤثرين، فإن الاستراتيجيات هي المقاربة، أي كيفية تحقيق الهدف. أما التكتيكات فهي الأداة، الفعل، والجانب العملي للاستراتيجيات أي ما يجب فعله بشكل محدد.

1. مجموعة أدوات استراتيجيات المناصرة

لا بد من الإشارة إلى أن المناصرة ليست بالضرورة مرادفاً للمواجهة. على العكس تماماً، فتحقيق الأهداف يتطلب في أغلب الأحيان خليطاً من التكتيكات كتحديد حلفاء بين الفاعلين الأساسيين والعمل معهم، أو محاولة التأثير وممارسة الضغوط في الكواليس أو قبول بعض القيود التي تواجه ما نسعى لتحقيقه أو الاستفادة من الدعم التقني لتعزيز القدرات ومرافقة التغيير.

غالباً ما تكون هذه الاستراتيجيات التي تشير إلى "كيفية" تحقيق الهدف متكاملة، إلا أن اختيار الاستراتيجيات التي

¹⁹ مقتبس من ميلر، فاليري، التأثيرات السياسية للمنظمات غير الحكومية والكيانات المحلية: ما هو النجاح؟، معهد أبحاث التنمية، المجلد 11، العدد 5، 1994 (Miller, Valerie, NGOs and Grassroots Policy Influence: What is Success?, Institute for Development Research, Vol. 11, No. 5, 1994)

ب. العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات:

السياق: لكل بيئة سياسية خصوصيتها. فكل واحدة منها تملك فرصاً وقيوداً خاصةً بها. للحكومات درجاتٌ مختلفة من الشرعية والسلطة بالنسبة للمجتمع المدني والقطاع الخاص والشركات التقليدية والمؤسسات الدولية. تتخذ القرارات السياسية بشكل مختلف وفقاً لطبيعة الدولة وطيف الدولة ووسائل الإعلام، إلخ. في بعض المناطق، تتمتع الهيئة التشريعية بمزيد من السلطة. في بلدان أخرى، تهيمن وزارة المالية على تطوير السياسات. ويستخدم الأشخاص هذه الفرص بشكل مختلف. في بعض البلدان، قد يكون القيام بالمناصرة على الصعيد المحلي أو الدولي أسهل من القيام بها على الصعيد الوطني.

التوقيت: لكل لحظة تاريخية فرصها وقيودها السياسية. يمكن أن تقود الاتجاهات الاقتصادية الدولية إلى تقليص أو توسيع مجالها السياسي. لذا يمكن أن تكون الانتخابات



المهمشين عادةً كالنساء والأشخاص ذوي الدخل المتدني نزاعاتٍ أسرية أو اجتماعية أو مجتمعية. كما أن التركيز على علاقات القوة عادةً ما يخلق أشكالاً من المعارضة، لذا على من يقوم بعملية المناصرة أن يمتلك طولاً لحل النزاعات. وفي البيئات الأكثر انغلاقاً، تأخذ المناصرة غالباً

أو المؤتمرات الدولية فرصة لإثارة قضايا مثيرة للجدل. وفي بعض الأحيان، قد يكون قد يكون من المجدي تنظيم مظاهرات لجذب الانتباه إلى مشكلة ما. وقد تشهد لحظات أخرى فصول من القمع.

التظيم: من المهم جداً عند إعداد استراتيجيتنا أن نكون مدركين لنقاط قوة وضعف منظمنا أو مجموعتنا. كذلك علينا إدراك حجم وقوة الدعم الذي نتوقعه، وما إذا كان حلفاؤنا يملكون ثقلًا كافياً. كما يجب علينا أن نتأكد فيما إذا كانت القرارات التي تُتخذ داخلياً مجدية و مناسبة. كما يجب أن نسأل أنفسنا، ما هي الموارد التي نعتمد عليها؟ وهل أهدافنا واضحة وعقلانية؟

الخطر: ليست استراتيجيات المناصرة واحدة. في بعض المناطق، قد يكون القيام بعملٍ مباشر يستهدف فاعلاً أساسياً خطراً على الصعيد الساسي، أو قد يمكن له أن يؤثر على احتمال إحداث تغييرٍ على المدى الطويل. وفي بعض البلدان قد تجلب ممارسة الضغط لفرض تغييرات ترتبط بالمعتقدات الثقافية ردود أفعالٍ شرسة وسيئة. وفي بعض الأحيان، قد يسبب إشراك الأشخاص



" تتضاعف الفرص عندما يتم الحصول عليها. "

سون تزو، فن الحرب



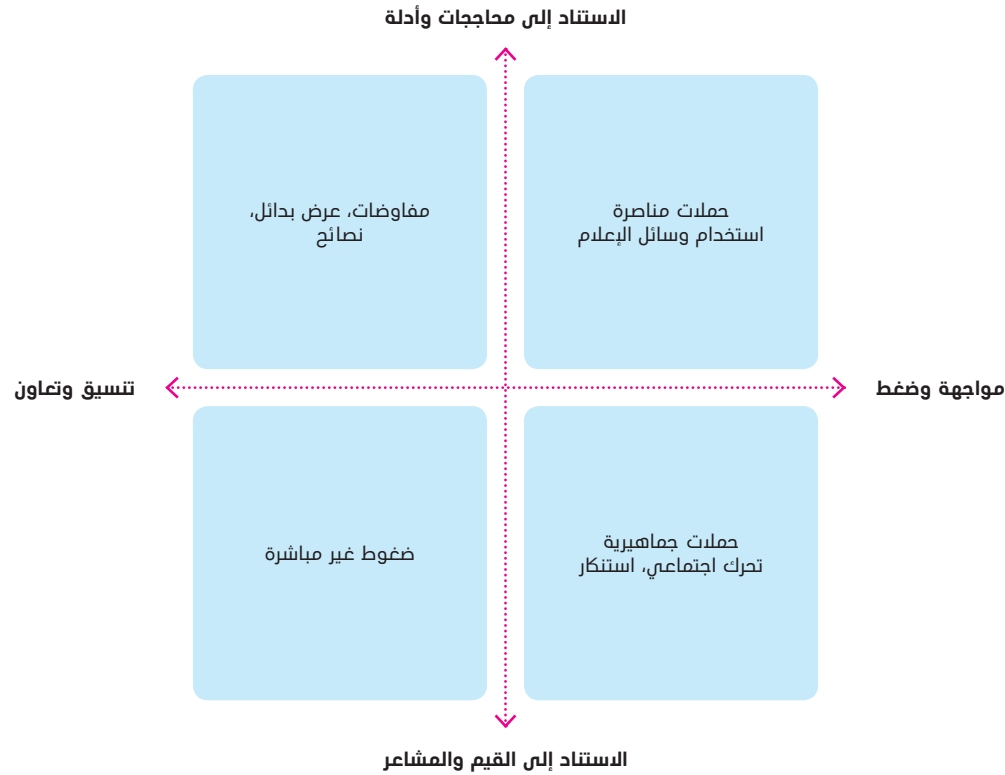
شكل عمل مجتمعي يستند على الاحتياجات الأساسية، و لا يجب أن يتم إعلانه على الملأ على أنه عمل مناصرة سياسية. مهما كان السياق، قد نقرر أحياناً المخاطرة لأنه ليس لدينا خيارات أخرى. وفي هذه الحالة، على كافة الأطراف المعنية إدراك المخاطر التي قد تواجهها.

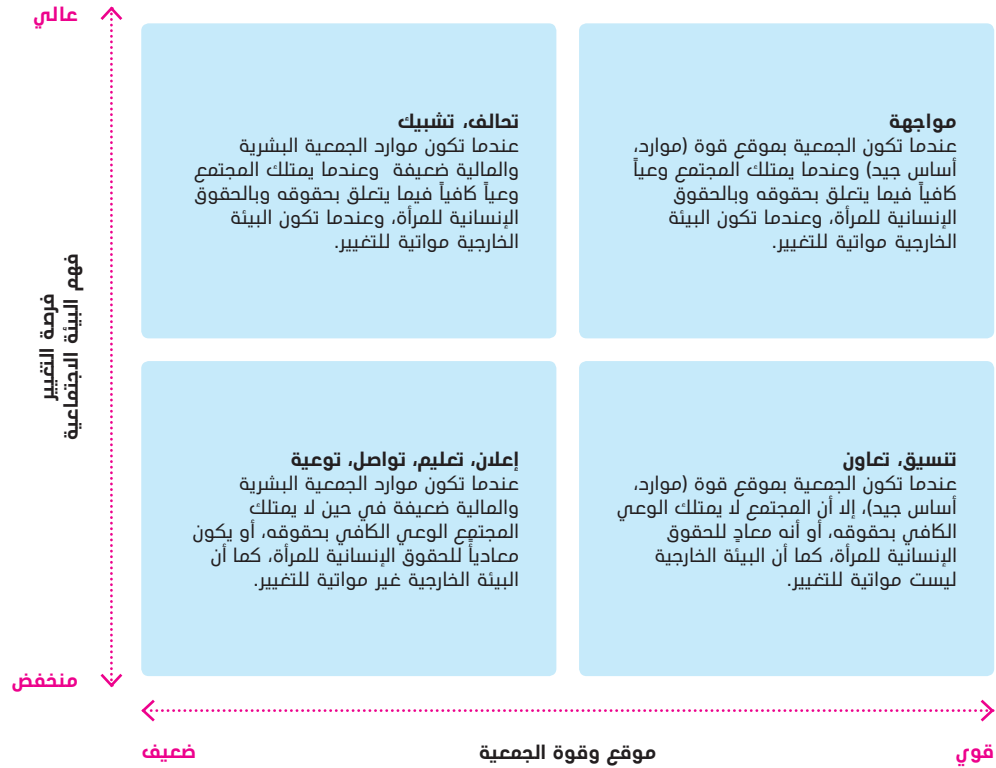
٦. يعتمد اختيار الاستراتيجيات على عدة عناصر

إن التأثير والعمل من أجل التغيير يتطلب تحقيق توازن مضبوط بين الفاعلين المنخرطين في المناصرة والبيئات التي ينتمون لها. من هنا، فإن اختيار توجهٍ استراتيجيٍّ أو أكثر يعني تقدير الفرص والتحديات وتحولاتها لأفعال.

اختيار التعاون أو المواجهة هو قرارٌ مشحونٌ بالتبعات، و قد يفضي إما لأفضل خيارات النجاح، أو قد يُفشِل العملية سلفاً.

أدوات وأنماط التنظيمات





ث. لائحة تحقق للاستراتيجيات

علينا أن نطرح السؤال التالي لكل هدف:
ما هي الاستراتيجيات الأكثر ملائمة لإقناع الفئة التي
نستهدفها (أن نكون متعاونين، مقنعين، أو أن نكون في
مواجهة)؟

هل ستحاول أن:

- تشكك بخطاب خصومك وتدين تصرفاتهم؟
- تقنع بعض الفاعلين الأساسيين بدعم مواقفك
والضغط على زملائهم؟
- تقترح على صناع القرار بدائل مستندة إلى براهين؟
- تدعم صناع القرار في تنفيذ الحل (الدعم الفني /
المساعدة)؟

كيف يمكنك استخدام مختلف أنماط العمل (الخبرة
، الضغط ، العمل الإعلامي ، التعبئة ...) للوصول إلى
هدفك؟

أي الاستراتيجيات يجب تطبيقها؟²⁰

المناسبة: هل ستسهم الاستراتيجية في دفع رؤية
ومهمة المجموعة إلى الأمام؟ هل ستوظف قوى
منظمتنا توظيفاً جيداً؟ وهل تتناغم مع ظروف
حياة المجتمع الذي نعمل ضمنه؟ هل ستمكن
مجموعتنا من المشاركة في الاستراتيجية؟ هل لهذه
الاستراتيجية أن تخفف من التوترات الاجتماعية ضمن
المجتمع أم أنها ستزيد من حدتها؟

الملائمة: إذا ما أخذنا حجم المشكلة بعين الاعتبار،
فهل تكفي الاستراتيجية لحلها؟ هل تبرر المشكلة
الجهد والموارد التي نوظفها لحلها؟

المنتجة: هل ستحقق الاستراتيجية الهدف المعلن؟
وهل ستساهم في تقدّم مهمتنا وتحل المشكلة خلال
فترة زمنية معقولة؟

²⁰ مقتبس من مركز البحث الاستراتيجي للمستجدات: صياغة استراتيجية تنظيمية. دليل الميسر (INSTITUTE FOR DEVELOPMENT'S RESEARCH)

مقتبس من (STRATEGIC THINKING: Formulating Organizational Strategy. Facilitator's Guide), 1998، ص. 48-49

عملياً، بعد إعداد مجموعة من الحلول للمشكلة التي تم تحديدها، يجب تقييم الخيارات لاختيار أفضل مجموعة من النشاطات لتحديد الاستراتيجية، على أن تكون متناغمة مع مهمتنا ورؤيتنا.

فعلى سبيل المثال، إذا ارادت منظمتنا غير الحكومية أن تعزز من وجود الفتيات في التعليم الابتدائي، بإمكاننا:

- القيام بحملة تعليم حكومي لإرسال الفتيات إلى المدرسة؛
- التعاون مع روابط أهالي الطلاب والمعلمين لمتابعة نسبة الحضور في المدرسة وتوعية المجتمعات؛
- إطلاق مبادرة مناصرة لإقناع الدولة بضرورة إتاحة موارد أكثر لتعليم الفتيات.

إن أفضل استراتيجية هي تلك التي تستخدم قوى منظمتنا مستفيدةً في الوقت ذاته من الفرص الخارجية ومن نقاط ضعف الخصوم.

الفَعّالة: هل توظّف الاستراتيجية التجهيزات والموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة بأجدى شكلٍ ممكن؟ ما هي تبعات الاستراتيجية زمنياً على الأشخاص والطاقة والتجهيزات، بالمقارنة مع الفوائد؟

الحساسية للآثار الجانبية: هل ستزيد الاستراتيجية من الطلب على الخدمات والموارد الأساسية؟ هل ستتسبب الاستراتيجية بظهور أشكالٍ من المقاومة لأسبابٍ ترتبط بالتقاليد أو الديانة أو غيرها؟ كيف يمكن التخفيف من حدة هذه المقاومة؟ كيف سيستجيب الأشخاص الذين يملكون السلطة لتغيرات العلاقات الاجتماعية ولمطالب التغيير، إلخ؟ ما الذي سيحصل في حال حدوث عنف؟ هل يمكن التخفيف من التبعات السلبية من خلال آثارٍ إيجابية؟

على الرغم من تنوع الاستراتيجيات وفقاً للقضية والسياق والظرف الزمني، إلا أن تلك الاستراتيجيات التي لا تعالج الأسباب الجهازية قد تحدّ من الأعراض، لكنها لا تحل المشاكل بشكل جذري غالباً. وبشكل مواز، فإن تحسين الرفاه المادي للسكان من خلال معالجة الأعراض هو عنصر أساسي لكل حل سياسي. إن هذا المكوّن الهام يسمح بإشراك الفئات ذات المصلحة لكسب دعمها وتأييدها.

2. مجموعة أدوات التكتيكات:

تُمثّل التكتيكات الـ "ماذا"، الأداة، الفعل، الجانب العملياتي للاستراتيجيات: أي ما يجب فعله بشكل ملموس.

- يستند اختيار التكتيكات إلى معايير:
- علاقات القوى والبيئة
- قدراتنا ووسائلنا
- ملائمة الأهداف مع التكتيك
- تحقيق الحالة المثلى بين الموارد والاثّر المأمول
- تقييم الأخطار

"القادر على تحقيق النصر من خلال التأقلم مع وضع العدو هو من يُوصف بالعبقري. إذاً، فالقاعدة الأساسية هي العمل على إفشال هجومٍ ، بدلاً من تمنّي عدم حصوله."

سون تزو، فن الحرب



كذلك ينبغي إدراك المخاطر المعتدلة و/أو المحدودة،
من خلال توفير حلول بديلة.

وفقاً للحالة، قد نستخدم أحياناً تكتيكات استباقية،
وفي حالات أخرى تكتيكات رد فعلية، وغالباً ما نستخدم
تكتيكات تنفيذية.



وبقدر ما تبدو المعايير الأربعة الأولى بديهية، بقدر
ما يبدو المعيار الخامس دقيقاً، إذ يجب إعداد تدابير
لتخفيف المخاطر.
قد تفيد أداة بسيطة للمساعدة في اتخاذ القرار:

احتمال	1	2	3	4
	خطر متوسط	خطر جدي	خطر حرج	خطر حرج
	خطر محدود	خطر متوسط	خطر جدي	خطر حرج
	خطر محدود	خطر متوسط	خطر متوسط	خطر جدي
	خطر محدود	خطر محدود	خطر محدود	خطر محدود
	1	2	3	4
	درجة الخطر			

بالطبع، يجب تجنب التكتيكات التي تولد مخاطر محتملة
وعالية المستوى، إذا ما كان يجب اللجوء إلى تكتيكات
قد تُلوخُ بخطرٍ جديٍّ ما، فيجب أن تتضمن تدابير تخفيفية،

كافة الإجابات متوفرة في الخطوات السابقة، وإذا كانت بعض الجوانب لا تزال مبهمّة بالنسبة لكم، فلا شيء يمنعكم من إعادة تشريح التحليلات التي ستسمح لكم بالعثور على الأجوبة الجيدة.

أنماط التكتيكات

تكتيكات	أمثلة عن الأنشطة
بيانات وعرائض	بيانات عامة، خطابات، جمعية عامة
	رسالة مفتوحة
	بيانات موقعة من المنظمات والشخصيات
	عرائض
التواصل / الجمهور العريض	شعارات، رسوم كاريكاتورية، رموز
	لوحات، إعلانات، عروض
	صحف، منشورات، دوريات، بروشورات، كراسات
	كتابات ضخمة (لوحات جدارية، على الأرض أو في السماء)



”القادر على تحقيق النصر من خلال التأقلم مع وضع العدو هو من يُوصف بالعبقري. إذاً، فالقاعدة الأساسية هي العمل على إفشال هجومٍ، بدلاً من تمنّي عدم حصوله.“

سون تزو، فن الحرب





أمثلة عن الأنشطة	تكتيكات
أعلام، ألوان، أيقونات، دُمى رمزية، شعارات، شخصيات	نشاطات رمزية
تصميم رمز	
فلاش موب (التظاهرات المنسقة الجماعية)،	
محاكاة قضية	
إضراب عن الطعام	
عصب النعين أو التوقف عن الكلام	
إعلان الحداد السياسي أو الألهلي	
تكريم شخصيات متوفية أو نعي رموز القضية (كدفن الحرية مثلاً).	
اعتصام	احتلال
سلال بشرية	
شل أو إبطاء حركة السير في المحاور الطرقية الرئيسية	
شغل الخطوط الهاتفية وملئ البريد الإلكتروني والصاديق البريدية ووسائل التواصل الاجتماعي لمؤسسة أو أكثر	
وضع حواجز في الطرقات أو للمرور	



أمثلة عن الأنشطة	تكتيكات
وفد ناطق باسم مجموعة أو حركة	الاحتجاج والضغط
اعتصام، إضراب، مسيرة، وقفة	
حظر تجول أهلي (أي أن لا يخرج الناس من بيوتهم)	
تقديم براهين على القدرة على التصعيد وعلى الأثر الذي قد يحدثه هذا الأمر	
ملاحقات قضائية وإقامة محاكم وطنية أو دولية	
اجتماعات، زيارات للمناصرة أو للضغط: المباشر أو غير المباشر	
الصمت خلال الاجتماعات	المقاطعة
إدارة الظهر إلى المسؤولين في فعاليات عامة	
رفض تسلّم جائزة، أو حوافز أو منصب...	
سحب الإيداعات المصرفية	
العصيان المدني	
عدم دفع الضرائب أو التنازلي بشكل مؤقت	
مقاطعة الأشخاص، البضائع أو المؤسسات	



للجمعيات (ما يتقنون عمله) التي تغلق داخله، مقيدةً بذلك قدرتها على الابتكار و الوصول إلى فئات مؤثرة أخرى.

ربما تُفسر القدرات هذا الأمر، فأحياناً لا تملك الجمعيات القدرة على تطبيق التكتيكات المبتكرة، أو أنها لا تملك مهارات معينة (كإنتاج فيديوهات رسوم متحركة، تنظيم فلاح موب، إلخ). تتبع من هنا إذاً أهمية الانفتاح على شركاء غير تقليديين لإشراكهم في تصميم أو سير الحملة (مثلاً: فناني الشوارع، رسامي الجرافيتي، مطوري البرامج، إلخ).

قد تُشكّل دعوات "النزول إلى الشارع" في بعض الأحيان خطراً أمنياً، وفي أحيان أخرى قد تعكس سوء التعبئة، مما يجعل اللجوء إلى هذا النوع من التكتيكات أمراً صعباً، إلا على بعض المنظمات التي تملك شرعيةً كبيرة في سياقها المحلي، أو تملك خبرةً طويلة في هذا النوع من الأنشطة.

تكتيكات	أمثلة عن الأنشطة
توسيع الضغط	عقد أحلاف مع مختلف مجموعات الضغط الوطنية والدولية العاملة على القضية
	تشكيل أو الانضمام إلى تحالفات دولية
	جذب حلفاء من الشخصيات المعروفة دولياً
تقديم بدائل	تقديم شكاوي للمؤسسات الدولية و لمقرري الأمم المتحدة الخاصين
	تقديم تقارير أو تقارير ظل لهيئات المعاهدات الدولية
	إنشاء مؤسسات بديلة أو موازية (مثال: برلماني أهلي أو برلمان للشباب...)
تقديم بدائل	إعداد دراسات مستشرفة، مناورات
	اقتراحات، أوراق سياسية، ملخصات سياسية، دراسات مقارنة لأكثر من سيناريو.

أمثلة 21

ب

من الواضح أن هذه الحملة قائمة على توعية الجمهور وبعض المجموعات المؤثرة على صناعة القرار (منتخبين، أحزاب سياسية)، وتنطلق من تحليل يشير إلى أن قطاعاً كبيراً من المستهدفين حيادي في موقفه، ومن هنا تتبع أهمية تعبئتهم. يُعتبر هذا التكتيك عموماً الأرباح بالنسبة

²¹ تدعم جمعية مواطنات انضراط نساء صفاقس في الانتخابات البلدية. لمعرفة المزيد عن هذه الحملة: <http://bit.ly/2Vwja68>



حملة جمعية مواطنات في تونس لمناصرة مشاركة النساء في الانتخابات المحلية²¹

التكتيك	النشاط
التواصل / الجمهور العريض	توزيع منشائر وبروشورات توعوية لزوار معرض صفاقس الدولي (28 آذار/مارس و 2 نيسان/أبريل 2017) توزيع أقراص مدمجة تعريفية عن الحملة
التواصل / الجمهور العريض	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتسليط الضوء على الحملة وذلك من خلال إنشاء صفحة على الفيسبوك باسم "نصف المجلس حقنا"
التواصل / الجمهور العريض	تنظيم كرفان توعوي متنقل في المعتمديات الأربع المستهدفة وتوزيع بروشورات ومنشائر توعوية
الاحتجاج والضغط	تنظيم لقاءات بُعثت بجلسات نقاشية مع المنتخبين المحليين والمسؤولين في الأحزاب السياسية
بيانات وعرائض	دعوة للأحزاب السياسية
توسيع الضغط	تشكيل تجمع مدني على الصعيد القومي للضغط على مجلس نواب الشعب في النقاشات البرلمانية حول قانون الانتخابات المحلية.

ت

حيل و نصائح

ممارسات جيدة

- تجنب المواجهات غير الضرورية، واختيار الطول الأقل كلفةً على صعيد الوقت والوسائل.
- البحث عن حلول و مواقف مقبولة.
- استخدام الاستراتيجيات والتكتيكات التي يمكن للمجموعة تحقيقها.
- تحليل الخصوم ودفعهم نحو معارك جانبية يتوهون داخلها، ولكن بشكلٍ أخلاقي.
- البحث عن أثر الإعلام من خلال تقديم ما يمكن أن يشكل موضوعاً مثيراً وشيقاً.
- البحث عن مخرج مشرف للخصوم.
- تحليل المخاطر الملازمة للتكتيكات ووضع خطط بديلة.

ممارسات يجب تجنبها

- الاندفاع نحو كافة الجبهات وإطالة العملية ووضع الماء في طاحونة المعرقلين.
- تبني مواقف قائمة على مبدأ كل شيء أو لا شيء.
- البحث عن المشاكل والإهانات على حساب قدرات المجموعة وعلى حساب ما قد يمكن تحقيقه بذلك.
- فتح معارك على كافة الجبهات ومحاولة الرد على استفزازات المعرقلين بشكل ممنهج
- تقديم خطاب تقني ونخبوي وجاف للإعلام
- البحث عن الاعتراف وتملك الانتصار على حساب النصر نفسه.
- محاولة تحقيق كل ما تم التخطيط له بأي ثمن دون إعادة تصويب المسار.

لائحة التحقق الخاصة بالخطوة 6

العناصر التي يجب التحقق منها	الحالة
هل تحققنا من واقعية استراتيجياتنا بالمقارنة مع قدراتنا على التأثير ومع سياقنا؟	☐
هل لكل هدف من أهداف الحملة استراتيجية؟	☐
هل وضعنا بدائل في حال تعرضت الاستراتيجية للخطر بسبب تغير غير متوقع؟	☐
هل اقترحنا تكتيكات مبتكرة نستطيع بالفعل تحقيقها؟	☐
هل حللنا المخاطر المرتبطة بالتكتيكات؟	☐
هل لدينا بدائل للتكتيكات؟	☐

ث أدوات

- مجموعة أدوات الاستراتيجيات
- مجموعة أدوات التكتيكات
- أدوات تقريرية لاختيار الاستراتيجيات والتكتيكات

الخطوة 7

التخطيط للتنفيذ والرصد والتقييم والتعلم

أ مقدمة

تعتبر الجمعيات خطة الرصد والتقييم والتعلم أحياناً ممارسة غير ضرورية، خاصة في حالة عدم وجود بيانات أساسية موثوقة.

ومع ذلك، فإن هذه الخطة هي شرط أساسي ويجب أن تُوضع حتى قبل وضع خطة العمل التفصيلية للأنشطة. أولاً، يجب وضع مؤشرات الأهداف والنتائج، قبل التفكير في الأنشطة ذاتها.

ليست هذه الخطة مجرد جدول يحتوي على قيم، بل تتألف من مؤشرات كمية ونوعية ومؤشرات أداء (مؤشرات الأداء الرئيسية)، ومن أوقات أساسية لجمع ومعالجة البيانات اللازمة للتحقق.

بعد ذلك، يتم إكمال الخطة من خلال إدراج مؤشرات للأنشطة.

إذا ما أجرينا العديد من الحسابات، فقد نتمكن من تحقيق النصر، لذا تنبّه إذا كانت هذه الحسابات غير كافية. كم هي قليلة فرص الفوز لمن لا يقوم بها! هكذا أقوم بتفحص الموقف ويكون المخرج واضحاً.

سون تزو، فن الحرب



ثم يجب إجراء مراجعة لاحقة للتأكد من أن الأنشطة توفر (أو لا توفر) العناصر اللازمة لتحقيق النتائج والمؤشرات التي تنسب إليها.

يأتي مخطط الأنشطة المفصلة بين هاتين المرحلتين لضمان الاتساق العام للحملة.

1. إعداد المؤشرات لأهداف الحملة

مؤشر الأداء الأساسي هو قيمة قابلة للقياس تشير إلى فعالية تحقيق الفاعل لأهدافه الرئيسية. تستخدم المنظمات غير الحكومية أو الشبكات مؤشرات الأداء الرئيسية متعددة المستويات لتقييم نجاحها في تحقيق الأهداف.

يمكن أن تركز مؤشرات الأداء الرئيسية عالية المستوى على الأداء العام، بينما يمكن أن تركز مؤشرات الأداء الرئيسية منخفضة المستوى على العمليات في مجموعات النشاط مثل التدريب، والبحث، والنشر، والتواصل (القدرة على التأثير) ومؤشرات حقوق الإنسان



بعد ذلك، قد يكون من المفيد جداً وضع مصفوفة لتحليل المخاطر. وستتطرق فقط لتحقيق الأهداف.

- هناك العديد من المخاطر المختلفة التي تتركز عادةً حول:
- مخاطر داخلية (داخل مجموعة المناصرة)
 - مخاطر خارجية (من السياق)

(مثل نسبة الرجال إلى النساء، ومشاركة الفئات المهمشة أو الضعيفة).

يجب أن تكشف هذه المؤشرات الكمية أو النوعية ما إذا تم تحقيق الهدف وإلى أي مدى.

لنتذكر أولاً القسم 5: شق طريق التغيير.
من المهم أخذ هذه الأهداف البارزة في الحسبان لتحقيق الهدف العام لحملة المناصرة:

خطة المؤشرات الاستراتيجية					
الأهداف	مؤشرات يجب قياسها	قيمة بدائية	قيمة مرجوة	طريقة التحقق	دورية التحقق
الهدف العام للحملة					
الهدف المباشر للحملة 1					
الهدف المباشر للحملة 2					
الهدف المباشر للحملة 3					



انتبه ! المخاطر هي حوادث محتملة يمكن التنبؤ بها ولا سيطرة لنا عليها! إذا كانت الأمور تحت سيطرتنا، فستكون المشكلة إذاً في التخطيط أو الإدارة.

إذا تم تحديد الكثير من المخاطر، خاصة تلك التي يكون احتمال حدوثها كبيراً واثراً عميقاً، فيجب على مجموعة المناصرة أن تتنبه، وأن تفكر بجدية في هذه العملية لأنها ستكون شديدة الخطورة.

مصفوفة إدارة المخاطر الاستراتيجية				
الاهداف	مخاطر	الاحتمال عالي/متوسط/ضعيف	الأثر الاحتمل	تدابير التخفيف
الهدف العام للحملة				
الهدف المباشر للحملة 1				
الهدف المباشر للحملة 2				
الهدف المباشر للحملة 3				

أمثلة عن المخاطر الداخلية
ليس التمويل مؤمناً
التحالف يتهاوى
خلافات استراتيجية أو نزاعات داخلية

أمثلة عن المخاطر الخارجية
حل البرلمان
أزمة حكومية
كارثة طبيعية
حرب أو نزاع

مثال / حملة مناصرة لصالح الكوتا النسائية، جمعية نساء رائدات في لبنان (أنظر الملاحظة 18 ص.67)

الاهداف	مؤشرات يجب قياسها	قيمة بدائية	قيمة مرجوة	طريقة التحقق	دورية التحقق
الهدف العام للحملة: تطبيق مبدأ الكوتا النسائية 20% في الانتخابات البرلمانية	عدد المصوتين بنعم لصالح المشروع تمثيلية المجموعات البرلمانية صوت النساء البرلمانيات نسبة ملائمة التدابير لمطالب حملة المناصرة	غير متوفرة	65 من 128 صوتوا بنعم 5 من أصل 15 مجموعة صوتت بنعم 100% من النواب النساء صوتن بنعم (4/128) 75% من الملائمة	تحليل نتائج التصويت تحليل القانون الي تم التصويت عليه بالمقارنة مع مطالب التحالف	حتى التصويت على القانون
تمت تعبئة المجتمع المدني من أجل حملة المناصرة	عدد الجمعيات المنخرطة تمثيلية الجمعيات غير النسوية	15 غير محددة	150 100% جمعيات عاملة في مجال حقوق الإنسان والحكم المحلي	قوائم حضور عرائض	عند إطلاق الحملة في منتصف مسار العملية في نهاية العملية
خمس وسائل إعلامية قدمت مساحات إعلامية لتقديم المحاججات	عدد وسائل الإعلام التي تم إشراكها عدد المساحات الإعلامية تمثيلية وسائل الإعلام (من تيارات سياسية مختلفة) مستوى المشاهدة	غير متوفرة	5 25 3 500000	تقارير تحليل جمهور الوسائل الإعلامية	في منتصف مسار العمل



ملاحظة: أُعدت هذه المصفوفة كمثال تعريفي وهي ليست من إعداد جمعية نساء رائدات

مثال/ حملة مناصرة لصالح الكوتا النسائية، جمعية نساء رائدات في لبنان (أنظر الملاحظة¹⁸ ص. 67)



الاهداف	مؤشرات يجب قياسها	قيمة بدائية	قيمة مرجوة	طريقة التحقق	دورية التحقق
خمس فاعلين سياسيين أعربوا عن موافق إيجابية في خطاباتهم فيما يتعلق بالكوتا النسائية	عدد الفاعلين السياسيين الذين تم إشراكهم عدد النواب المعنيين تمثيلية العائلات السياسية	غير متوفرة	5 70 متعددة	قوائم حضور تقارير عن زيارات مناصرة تحليل الخطابات	عند إطلاق الحملة في منتصف مسار العملية في نهاية العملية
إعلان أعضاء اللجنة البرلمانية المسؤولة عن المشروع عن رأي مؤيد	عدد النواب الأعضاء في اللجنة الذين صوتوا على المشروع نسبة ملاءمة المشروع المقدم للجلسة العامة مع مطالب الحملة	غير متوفرة	2/3 75%	تقرير اللجنة المقدمة للجلسة العامة	خلال المراجعة عند عرض التقرير على الجلسة العامة

2. إعداد خطة أنشطة الحملة

بالنسبة للمناصرة، فهي خاصة بعض الشيء، لا سيّما إذا كانت الاستراتيجيات والتكتيكات معقدة أو متعددة. في بعض الحالات، من الممكن بل وحتى من الأفضل وضع خطة للطوارئ أو خطة ب لتوفير سيناريوهات مختلفة تستند إلى تحليل المخاطر.

إن خطة الأنشطة هي عادة التمرين الأسهل في العملية برمتها، فهو موجه نحو الفعل ويستند إلى عملية التفكير والتحليل التي تم تنفيذها سابقاً.

يمكن استخدام العديد من النماذج وفقاً لدرجة التعقيد، وبالاستناد إلى احتياجات هذا الدليل، نقترح هذا النموذج البسيط:

الاهداف	الاستراتيجيات	التكتيكات	الأنشطة	الأفعال	المسؤول (ين)	الجدول الزمني والفترة	الميزانية
الهدف العام للحملة							
الهدف المباشر للحملة 1							
الهدف المباشر للحملة 2							
الهدف المباشر للحملة 3							
أنشطة الرصد والتقييم والتعلم							

3. إعداد خطة المؤشرات المتعلقة بأنشطة الحملة

تعيد هذه الخطة استخدام المكونات الكلاسيكية لرصد المؤشرات، ويعني ذلك أنه يجب وضع نوع آخر من المؤشرات العملياتية، الكمية عادةً، بالإضافة إلى النوعية و/أو مؤشرات حقوق الإنسان.

خطة مؤشرات الأنشطة						
الأنشطة	المؤشرات التي يجب قياسها	قيمة بدائية	القيمة المرجوة	طريقة التحقق	دورية التحقق	الأهداف
						هدف الحملة المباشر 1
						هدف الحملة المباشر 2

يمكن لتحليل بعض الأخطار المتعلقة بالأنشطة تحسين قدرة مجموعة المناصرة على وضع تدابير لتخفيف المخاطر ووضع سيناريوهات بديلة.

خطة إدارة المخاطر المتعلقة بأنشطة الحملة					
الأهداف	الأنشطة	الأخطار	احتمال الحدوث كبير/متوسط/ضعيف	الأثر المحتمل	تدابير التخفيف
هدف الحملة المباشر 1					
هدف الحملة المباشر 2					

أمثلة عن المخاطر الداخلية

عدم حضور المدرب/ة لجلسة التدريب
خلط الحملة مع فاعلين آخرين يعملون على معالجة الإشكالية نفسها
نقص غير متوقع في الموارد البشرية أو المالية

أمثلة عن المخاطر الخارجية

توقيف فريق تنسيق الحملة من قبل الشرطة
عدم الحصول على ترخيص
حصول انقطاع في التيار الكهربائي
إعلان حظر تجول

- مصفوفات إدارة المخاطر (الاستراتيجية والعملياتية).

- جدول الخطوط العريضة لأنشطة الحملة (الخطوة العملية).

5. تطوير رسائل الحملة

لتطوير رسائل المناصرة، سنستخدم بشكل عام الإطار التالي للتفكير.

يجب بالطبع صياغة هذه الرسائل وفقاً للجمهور المستهدف، وفي ضوء تحليل المخاطر والفرص التي قد يثيرها.

جب أن يتمشى اختيار نوع الرسائل مع الاستراتيجيات والتكتيكات المختارة.

كما يوصى بشدة باختبارها على جماهير خارج مجموعة المناصرة بما في ذلك الأشخاص ممن لديهم علاقات مع المجموعات المستهدفة.

4. وضع الخطوط العريضة للحملة

يعكس هذا التمرين لحظة الحقيقة، إذ أنها اللحظة الحاسمة التي يتم فيها التأكد من تجانس الهدف العام. في هذه اللحظة عادةً، نكتشف بعد الجوانب غير المتجانسة، أو بعض الخل أو عدم ملاءمة قدراتنا مع الموارد من جهة، أو مع ما نرغب بعمله من جهة أخرى. بشكل عام، من المهم أن نتحقق من هذه الخطوط العريضة خلال اجتماع لمجموعة المناصرة أو مع التحالف الموسّع الذي يتبنى الحملة. ومن الأفضل في نهاية هذا التمرين، إعداد نسخة واضحة ومبسّطة، لمناقشتها مع مختلف الفاعلين، بما في ذلك أصحاب الحقوق الذين تهدف حملة المناصرة إلى التصدي للانتهاكات التي يتعرضون لها. لذا يجب تجميع:

- خطة المؤشرات الاستراتيجية (الخاصة بالأهداف) وخطة المؤشرات العملية (الخاصة بالأنشطة). ويجب التأكد أيضاً من تحديد توقيتين أساسيين لرصد المؤشرات خلال الحملة، وتوقيت واحد لإجراء التقييم النهائي، بموازاة توقيت لتبادل الدروس المستفادة. يجب كتابة هذا الجدول الزمني ضمن جدول الأنشطة لأنه يحتاج إلى ميزانية.

يمكن القيام بذلك خلال مجموعات نقاش مركز أو مقابلات فردية، أو من خلال الاستبيانات أو استطلاعات الرأي على المنصات الإلكترونية (أو الشبكات الاجتماعية).

نوع الرسالة		
رسائل قائمة على القيم (المبادئ)	رسائل قائمة على الحقائق	التأكيدات التي تُذكر بالمعتقدات الجوهرية أو القيم أو الأعراف التي تشكل مجموعة من الحقائق التي يؤمن بها الجمهور المستهدف.
	رسائل قائمة على الحقائق:	
رسائل قائمة على الحقائق:	رسائل بسيطة عن الحقائق	وقائع واضحة، بديهية ومقبولة فيما يتعلق بموضوع الحملة للتأثير على النتيجة المرجوة.
	رسائل محفزة	رسائل تتضمن الحقائق غير المرئية وغير البديهية والتي تتطلب تفسيراً، أو أن الجمهور المستهدف لا يستطيع تصديقها أو تومئتيكياً.
رسائل قائمة على التبعات:		
رسائل قائمة على التبعات:		تأكيدات حول ما قد يحصل (أولاً يحصل) بعد الوصول إلى النتائج المرجوة.
رسائل قائمة على التبعات:		يتطلب هذا إغناء الرسائل بمحتوى يستند إلى الوقائع والحقائق.
رسائل قائمة على التبعات:		لماذا يصبح العالم أو الجمهور المستهدف أفضل حالاً إذا تمكنا من تحقيق أهدافنا؟
رسائل قائمة على التبعات:		إذا لم نتمكن من فعل ذلك، لماذا سيصبح العالم أو الجمهور المستهدف أسوأ حالاً؟
رسائل قائمة على التبعات:		*أطفالنا ستحقون الحياة في عالم آمن
رسائل قائمة على التبعات:		*يجب أن نُعامل النساء باحترام
رسائل قائمة على التبعات:		*العنف الموجه ضد النساء والفتيات سيء
رسائل قائمة على التبعات:		*واحدة من كل ثلاث نساء تتعرض للعنف في حياتها.
رسائل قائمة على التبعات:		حوالي 4 من كل 10 نساء يتم اغتيالهن من قبل الشريك الحميم.
رسائل قائمة على التبعات:		*تشير الأبحاث أن الرجال والفتيان يتمتعون بحياة أكثر جودة في المجتمعات التي تتمتع فيها النساء والفتيات بالمساواة.
رسائل قائمة على التبعات:		*سيعيش أطفالنا في مجتمع سليم أكثر إذا تمكنا من استكشاف كافة طاقاتهم.
رسائل قائمة على التبعات:		*كل العالم يعاني العالم عندما تتعرض النساء للعنف.

ممارسات يجب تجنبها

- عدم وضع خطة لإدارة المخاطر.
- عدم وضع مؤشرات بدائية أو التأكد من القدرة على قياس المؤشرات المستهدفة.
- ترقيع النتائج للإيهام بنجاح الصلة.
- الاعتقاد أن المحاضر والتقارير تُبطئ العملية.

ت حيل ونصائح

ممارسات جيدة

- إشراك مجموعات محددة في إعداد مسودات مبدئية، ثم التوجه لمجموعات موسعة لإثراء هذه المسودات والتحقق منها.
- يتم إعداد الخطط والمصفوفات لاستشارتها وتعديلها بشكل دوري.
- المرونة هي أمرٌ جيد، إلا أن الاعتماد عليها بشكل كبير قد يعكس خللاً في التخطيط أو إدارة العملية.
- التخطيط لأرشفة قوائم الحضور والصور والمقالات والخطابات في حال احتاج ذلك لموارد.
- إطلاع الأطراف المعنية على التقدم الذي يتم إحرازه، خاصة أصحاب الحقوق الذين تعنيهم المشكلة بشكل خاص.

لائحة التحقق الخاصة بالخطوة 7

العناصر التي يجب التحقق منها	الحالة
هل قمنا بتجميع خططنا كلها؟	☐
هل تحققنا من تجانس هذه الخطط والمصفوفات؟	☐
هل قمنا بإشراك كل الأطراف؟	☐
هل قمنا بوضع أنشطة للرصد والتقييم والتعلم؟	☐

ث أدوات

- خطة المؤشرات الاستراتيجية وخطة المؤشرات العملية
- مصفوفات إدارة المخاطر (الاستراتيجية والعملية)
- جدول الخطوط العريضة لأنشطة الحملة (الخطة العملية)
- مصفوفة تطوير رسائل الحملة



مراجع للسير في أغوار ميّدان المناصرة

المراجع

مؤسسة نساء الأورومتوسط والمعهد الأوروبي للبحر الأبيض المتوسط،
الكلمة لنا: المجتمع المدني في منطقة البحر الأبيض المتوسط يدعو إلى
المساواة بين الرجال و النساء لتصبح حقيقة واقعة
<http://bit.ly/2kkBOt9>

مؤسسة نساء الأورومتوسط والمعهد الأوروبي للبحر الأبيض المتوسط،
الحوار الإقليمي الأورومتوسطي حول المناصرة في مجال المساواة بين الجنسين
<http://bit.ly/2FmtDnH>

غافينتا جون، إيجاد فضاءات التغيير: تحليل السطة ()، المجلد 37، العدد 6،
استكشاف القوة من أجل التغيير، معهد دراسات التنمية، 2006
(GAVENTA John, Finding the Spaces for Change: A Power Analysis
(Trouver les espaces pour le changement: une analyse du pouvoir),
Vol 37, No 6, Exploring Power for Change, Institute of Development
Studies, 2006)
<http://bulletin.ids.ac.uk/idsbo/article/view/898>

معهد أبحاث التنمية، التفكير الاستراتيجي: إعداد استراتيجية تنظيمية. دليل الميسر،
بوستن، 1998
(INSTITUTE FOR DEVELOPMENT RESEARCH, Strategic Thinking:
Formulating Organizational Strategy. Facilitator's Guide), Boston,
1998)

جمعية فقط شركاء، دليل العمل من أجل المناصرة والمشاركة المواطنة
(JUST ASSOCIATES, The Action Guide for Advocacy and Citizen
Participation.)
<https://justassociates.org/sites/justassociates.org/files/new-weave-eng-ch10-mapping-strategies.pdf>

جمعية فقط شركاء، نسيج جديد للقوة والناس والسياسيات: دليل العمل الخاص
بمؤسسة فقط شركاء والذي تمت ترجمته إلى الفرنسية من قبل الخطة الدولية
(JUST ASSOCIATES, A New Weave of Power, People & Politics: The
Action Guide)

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، إنشاء الشبكات لتغيير السياسات: دليل تدريبي
للمناصرة (Création de réseaux pour le changement de politiques :
le plaidoyer Manuel de formation pour le plaidoyer), القسم الثالث الوحدة الأولى، 2000
<http://www.policyproject.com/pubs/advocacy/French/Sect3Unit1.pdf>

بويد، ب. هومر، س. هوك، ف. ريتشيدي، س. وفالينزويلا، ت. التشبيك لتغيير
السياسيات: دليل تدريبي للمناصرة، مشروع سياسة، مجموعة فيوتشرز الدولية
(أب/أغسطس، 2003)
(BOYD B., HOMER S., HOUCK F., RICHIEDEI S. and VALENZUELA T.,
Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual, POLICY
project, Futures group international)
<http://www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.cfm>

مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث، ممارسات جيدة ودروس مستفادة في
موضوع تعزيز حقوق الإنسان والنساء في تونس، 2015

مركز ضحايا التعذيب، التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان: مورد للفاعلين، تقديم
جوستيس ريتشارد ج. غولدستون،
<https://www.newtactics.org/ar>

بعثة الاتحاد الأوروبي في المملكة المغربية، دليل المدرب حول تقنيات المناصرة
والتعبئة وبناء التحالفات، موجّه لمنظمات المجتمع المدني المغربي، 2015
(Manuel de formateur sur les techniques de plaidoyer, mobilisation et
construction d'alliances à destination des organisations de la société
civile marocaine, 2015)
<https://docplayer.fr/56829282-Manuel-de-formateur-sur-les-techniques-de-plaidoyer-mobilisation-et-construction-d-alliances.html>

بعثة الاتحاد الأوروبي في المملكة المغربية، دليل عملي حول تقنيات المناصرة
والتعبئة وبناء التحالفات، موجّه لمنظمات المجتمع المدني المغربي، 2015
(Guide pratique sur les techniques de plaidoyer, mobilisation et
construction d'alliances à destination des organisations de la société
civile marocaine, 2015)



ليكي جورج، نحو ثورة حية: إطار من خمس مراحل إحداث تغيير اجتماعي جذري، تدريب من أجل التغيير

(George, Towards a Living Revolution: A five-stage framework for creating radical social, Training for change.)

<https://www.trainingforchange.org/publications>

مكعب القوة، (مصادر مفتوحة) من قبل برنامج **Powercube.net** الذي يديره فريق القوة والتغيير الاجتماعي في معهد دراسات التنمية، جامعة ساسكس [Powercube.net](https://www.powercube.net)

برنامج تضامن - مياه (SOLIDARITÉ EAU (PSEAU، تطوير خدمات المياه، 18 سؤال للتدخل، 2018

سون تزو، فن الحرب، ترجم للإنجليزية من قبل فرانسيس وانغ، تقديم ومقدمة للبيراسيون من قبل صامويل ب. غريفيث، منشورات فلاماريون، مجموعة "حقول" (ISBN 978-2-0812-1301-2) 1987

مؤسسة ألبرت أينشتاين، من الديكتاتورية إلى الديمقراطية: إطار مفاهيمي للتحرك، 2003 ISBN 978-1-880813-09-6 الطبعة الأولى 1994 <https://www.aeinstein.org/wp-content/uploads/2013/09/FDTD.pdf>

تسانغو-ستو جوليين، تقنيات المناصرة www.genreenaction.net/IMG/pdf/6_Techniques_plaidoyer.pdf

زاكارينكو إيلينا، دليل تدريبي حول المناصرة الأوروبية: تفكيك شيفرة متاهة الاتحاد الأوروبي المؤسسية والتأثير على علاقاته مع دول جنوب المتوسط، الأورومتوسطية للحقوق، 2016

<https://www.euromedrights.org/wp-content/uploads/2017/02/REMDH-EU-TrainingGuide-FR-FINAL-WEB.pdf>

تم إعداد مجموعة الأدوات هذه في إطار مشروع "بناء القدرات في جنوب المتوسط لفتح حوار السياسات و رصد وضع المرأة في المجتمع" أو CSO WINS، الذي يموله الاتحاد الأوروبي، وينسقه ويشارك في تمويله المعهد الأوروبي للبحر الأبيض. تندرج كذلك في إطار أعمال مؤسسة نساء الأورومتوسط.

يهدف مشروع CSO WINS إلى دعم منظمات المجتمع المدني والجمعيات النسائية بشكل خاص، فضلاً عن الجمعيات التنموية أو تلك العاملة في مجال حقوق الإنسان الأعم، للعب دور فاعل في وضع برامج وتنفيذ ورصد السياسات الوطنية والأوروبية والأورومتوسطية لتعزيز المساواة بين الجنسين.

في البداية، اختار المشروع 12 جمعية قامت بممارسات ناجحة في مجال المناصرة والحوار السياسي في المنطقة الأورومتوسطية. وقد تم إجراء بحثٍ لتحليل استراتيجيات ومناهج الممارسات الاثنا عشر المختارة²².

ثم تم اختيار 24 جمعية ترغب في تعزيز قدراتها في مجال المناصرة من خلال دعوة لتقديم مقترحات.

شاركت هذه الجمعيات الأربع والعشرون في التدريب على التخطيط لحملات المناصرة. ولممارسة المعارف المكتسبة خلال هذا التدريب، تم تنفيذ 8 حملات مناصرة في الجزائر ومصر والأردن ولبنان وليبيا والمغرب وتونس (اثنان في مصر).

في هذا السياق، تتضمن لمجموعة الأدوات المتعلقة بتقنيات المناصرة هدفين:

1. زيادة قدرة الجمعيات على تخطيط وتنفيذ إجراءات المناصرة الفعالة والواقعية لإحداث تغيير إيجابي في بيئتها السياسية والاجتماعية.
2. تقوية قدرات الجمعيات لتشجيع الحوار مع صانعي السياسات من أجل المساواة وحقوق المرأة على المستوى المحلي والوطني والأورومتوسطي.

²² مؤسسة نساء الأورومتوسط والمعهد الأوروبي للبحر الأبيض المتوسط، ممارسات من الميدان: مناصرة النساء في المنطقة الأورو-متوسطية (متوفرة باللغات

العربية والإنجليزية والفرنسية على موقع المؤسسة <http://bit.ly/2JpemcD>

في إطار عمل:



بتمويل مشترك من:



شركاء مشروع CSO WINO :



إن مجموعة الأدوات هذه موجهة لكل من الجمعيات الناشئة والراغبة في تحسين جوانب معينة من المناصرة من أجل المساواة بين الجنسين. وهي تُقدّم بطريقة مبتكرة وسهلة الاستخدام إطاراً نظرياً وأدوات عملية لضمان فهم الخطوات الرئيسية المتعلقة بالمناصرة.

كما يمكن أن تكون مصدراً لمدرّبي المناصرة والميسرين الذين يدعمون عمليات تطوير حملات حقوق المرأة من خلال الجمع بين خبرة وتجربة العديد من المنظمات الرائدة في مجال المناصرة. تم تكييف مجموعة الأدوات مع احتياجات الجمعيات العاملة من أجل المساواة بين الجنسين: فهي توفر أدوات وأمثلة ملموسة وممارسات جيدة ودروس مستفادة وقوائم مراجعية لدعم الجمعيات.

وهي متاحة بشكل مجاني في:

www.euromedwomen.foundation/pg/ar/documents/our-publications

www.cawtarclearinghouse.org



بتمويل مشترك من:

