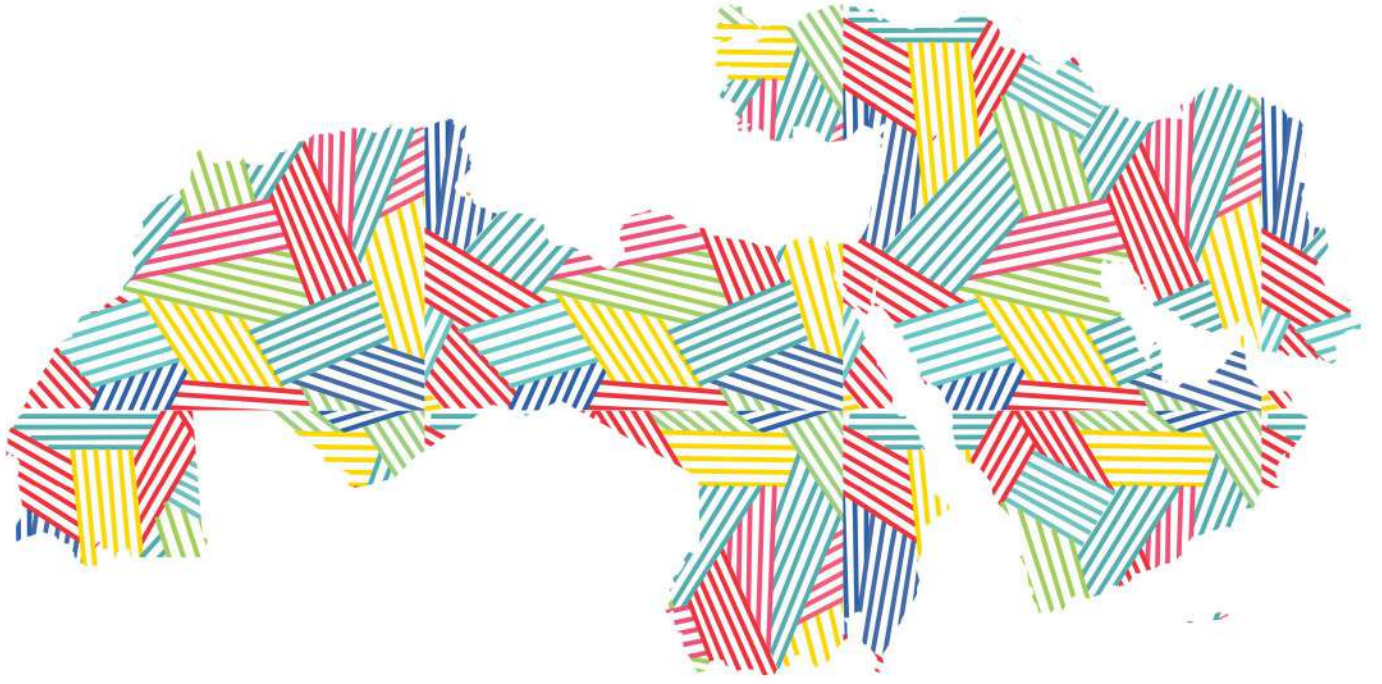




INNOVATION
FOR CHANGE

MIDDLE EAST & NORTH AFRICA



اذار
٢٠١٩

دليل المدربين/ات
حول المناصرة
والحملات

قائمة المحتويات

٥	مقدمة
٧	لماذا هذا المنهاج؟
٧	أهداف المنهاج
٧	من يستهدف هذا المنهاج؟
٧	كيف يمكن استخدام هذا المنهاج؟
٩	معجم المصطلحات
١٢	الوحدة الأولى: التعلّم الفعال كأداة للتغيير المجتمعي
١٣	مفاهيم ذات علاقة بالتعلّم
١٥	التعلّم كأداة تغيير
١٦	بيئة التعلم كمساحة ديمقراطية - أنماط المتعلمين/ات
١٩	مهارات التدريب
٢٤	التعلّم والتغيير
٢٦	تقييم الاحتياجات التعلّمية
٢٧	الأهداف التعلّمية
٢٨	تحديد الأساليب التعلّمية المناسبة
٣٠	وضع خطة التدريب
٣١	نموذج لمخطط جلسة تدريبية
٣٢	بناء المحتوى التدريبي
٣٣	قيادة الجلسات التدريبية
٣٦	التقييم وقياس الأثر - عملية التقييم للتدريبات والأنشطة التعلّمية
٤١	الأدوات والأنشطة التدريبية
٤١	أنشطة التعارف وكسر الجمود
٤٤	أنشطة بناء الفريق
٤٦	أنشطة تقييم الجلسات والحصول على التغذية الراجعة
٤٩	الوحدة الثانية: المناصرة والفضاء المدني
٥٠	الفضاء المدني
٥٦	حالة الفضاء المدني وواقع المجتمع المدني الآن
٥٨	مدخل إلى المناصرة
٦٣	حملات المناصرة
٦٧	نماذج ومثلة حول حملات المناصرة من أجل الدفاع عن حماية الفضاء المدني
٧٠	التخطيط للمناصرة

٧٢	تحليل السياق
٧٢	القوة والمناصرة
٧٧	تحليل المشكلات
٧٧	اختيار قضية المناصرة
٧٩	أصحاب المصلحة والجمهور والحلفاء
٨١	دور البحث في عملية المناصرة
٨٥	وضع الإطار الاستراتيجي لعملية المناصرة - تحديد ووضع الأهداف
٨٨	التكتيكات الإبداعية
٩٧	بناء الائتلافات والتحالفات
١٠١	جماعات الضغط
١٠٤	ورقة السياسات
١٠٦	الاتصال ودوره في عملية المناصرة
١١١	صياغة رسائل المناصرة
١١٤	حملات المناصرة الإلكترونية
١١٧	كيف تبني خطة اتصال فعّالة
١١٨	تطوير الخطة التنفيذية لحملة مناصرة
١٢٠	إدارة المخاطر
١٢٢	آليات متابعة وتقييم التغيير من خلال المناصرة
١٢٦	دراسات حالة: حملات مناصرة من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا
١٣١	بيئة حملة المناصرة
١٣٣	الوحدة الثالثة: جلسات تدريبية حول المناصرة والحملات من أجل فضاء مدني مفتوح
١٣٤	إرشادات عامة للمدربين/ات قبل بدء التدريب
١٣٦	سلسلة جلسات تدريبية حول المناصرة والحملات من أجل الدفاع عن وحماية الفضاء المدني
١٣٦	النهج القائم على الحقوق
١٣٧	المناصرة
١٣٩	حملات المناصرة
١٤٠	التخطيط الاستراتيجي للمناصرة
١٤٢	مفهوم الفضاء المدني
١٤٤	حالة الفضاء المدني (مجموعات نقاش)
١٤٦	مفهوم القوة
١٤٨	تحليل القوة
١٤٩	أصحاب المصالح
١٥٢	وضع الأهداف
١٥٤	التكتيكات الإبداعية
155	دور الاتصال في المناصرة

157.....	تطوير رسائل المناصرة.....
159.....	الحملات الإلكترونية وحملات الإعلام المجتمعي.....
160.....	أنشطة المناصرة.....
163.....	تحليل وإدارة المخاطر.....
164.....	تقييم حملات المناصرة.....
166.....	جماعات الضغط ودورها في المناصرة.....
167.....	تطوير ورقة السياسات.....
169.....	الوحدة الرابعة : أدوات المناصرة والحملات.....
170.....	أدوات لتحليل المشكلات - أداة بصلة القوة.....
173.....	مصفوفة قضية المناصرة.....
175.....	أدوات لتحليل أصحاب المصلحة وتحديد الأطراف ذات العلاقة.....
178.....	أداة تحديد الهدف العام لحملة المناصرة.....
179.....	أدوات تطوير استراتيجية المناصرة.....
181.....	أدوات لتطوير الخطط التنفيذية.....
183.....	أدوات تطوير خطط الاتصال.....
١٨٥.....	تطوير خطة الاتصال.....
١٨٦.....	مصفوفة تحليل المخاطر.....
188.....	أدوات تقييم الأثر.....
190.....	المرفقات.....
191.....	تدريب المدربين في المناصرة والحملات - تقييم قبلي.....
196.....	تدريب المدربين في المناصرة والحملات - تقييم بعدي.....
200.....	تدريب المدربين حول المناصرة والحملات - نموذج التقرير الختامي.....
202.....	قائمة المصادر.....

مقدمة

يشهد العالم خلال العقد الأخير تأثيراً ملحوظاً من حيث إغلاق الفضاءات المدنية أمام الناس ومنظمات المجتمع المدني، مع مزيد من التضيق على الحريات كحرية الرأي والتعبير وحرية التجمع والاحتجاج والتجمع السلمي وحرية تكوين والانضمام للجمعيات والمنظمات الأهلية، خاصة تلك العاملة في مجال الدفاع عن حقوق الإنسان. تعددت طرق التضيق؛ فمنها ما هو قائم على تشريعات نصتها أنظمة الدول، ومنها ما هو غير معن كتلك التي تتعلق بممارسات المؤسسات ذات الصلة، مثل أجهزة الرقابة والأجهزة المعنية بإعطاء تراخيص النشر أو تأسيس الجمعيات أو تأمين التجمعات السلمية، ومنها أيضاً ما يتعلق بوعي الجماهير وثقافتهم ومدى تأثرهم بالخطاب ذي النزعة القومية التي تتبناه بعض الأنظمة، كذلك تأثرهم بما يبثه الإعلام أو ما تتبناه المناهج التعليمية في تلك الدول، وكيف لكل هذا وغيره أن يؤثر في مساحة العمل من أجل التغيير المجتمعي.

ومع التغيير الملحوظ والواسع في المناخ العام السياسي في العالم أجمع وتحديداً في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، خاصة بعد الموجات الاحتجاجية التي بدأت في عام ٢٠١١ مع الحراك الوطني في تونس من أجل المطالبة بالكرامة الإنسانية والديمقراطية، وانتقال تلك الموجة لمصر واليمن وليبيا وسوريا والمغرب لتصل في الوقت الراهن إلى السودان والجزائر، إلا أن نتائج تلك الموجات الشعبية والتي قادها ودعا إليها الشباب في الدول المختلفة لم تحقق الآمال المرجوة منها حتى الآن في معظم تلك الدول، بل في بعض الأحيان كانت عاملاً لتعزيز وجود الديكتاتوريات السياسية والعسكرية، والمزيد من الإغلاق للفضاء المدني بحجة الحفاظ على السلم العام والأمن الوطني، ومنهجية الضغط الشعبي على منظمات المجتمع المدني والنشطاء والحركات الاجتماعية خوفاً من التخريب وأملاً في الاستقرار، خاصة مع تنامي الأزمات الاقتصادية في تلك الدول.

وبالرغم من ذلك، عمل المجتمع المدني خلال سنوات ما قبل ذلك الحراك وما بعده على ملئ الفراغ الناتج عن السياسات الإقصائية والنخبوية في الدول المختلفة في المنطقة، وما نتج عن تلك السياسات من ضعف في مساهلة السلطات ومقدمي الخدمات وعدم الشفافية التي كانت سمة مرحلة ما قبل الحراك، الأمر الذي زاد من نسبة التهميش والفقر وعدم المساواة، لذا فقد كان دور المجتمع المدني وما زال يتراوح ما بين تقديم المساعدات الأولية للمجتمعات ودعمها بالخدمات، مما يساعد تلك المجتمعات على التأقلم مع الأوضاع التي تمر بها نتيجة للصراعات القائمة أو التهميش الممنهج، ومن ثم النهوض بتلك المجتمعات. كذلك لعب المجتمع المدني دوراً فاعلاً في تمكين الأفراد والمجتمعات من أجل إيجاد حلول مبتكرة وخلاقة للمشكلات التي يواجهونها، وذلك عبر إدارة وتطوير الموارد المتاحة لديهم، من أجل خلق حلول تنموية مستدامة تعتمد في استمراريتها على موارد المجتمع وقدرة الأفراد على إدارتها، إضافة لذلك، كان للدور المتعلق بالدفاع عن حقوق الإنسان وتمكين الناس من أجل الوصول للموارد والمشاركة بفاعلية في التأثير على السياسات ذات التأثير على حياتهم، ذلك عبر تزويد الناس بأدوات ومهارات تزيد من قدرتهم على التنظيم والاتصال وقراءة الواقع والتغيير في علاقات القوى، مما يزيد من قدرتهم على تحقيق تغيير مستدام وفاعل كونه يتعلق بتشريعات وممارسات مؤسسية تؤثر على حياة كافة الناس داخل المجتمع ولا يتوقف أثرها فقط على فئة واحدة أو طرف دون آخر.

لذا، وفي خضم تلك التغييرات ذات التأثير على حركة ونشاط المجتمع المدني ومنظماته بل واستمراريتها، ومع ارتفاع مستوى التضيق والإغلاق للفضاء المدني، كان على المجتمع المدني أن يعمل أكثر على إيجاد حلول خلاقة من أجل المطالبة بذلك الفضاء، وفتح المجال للتفاوض مع صناعات السياسات لضمان توفير المساحة لممارسة حقوق أساسية كحرية التعبير وحرية

تكوين الجمعيات والمنظمات وحرية التجمع السلمي والمطالبة بالتغيير، ولأن المناصرة من الأساليب الفاعلة في تغيير علاقات القوى، لذا كان اهتمامنا بتطوير قدرات منظمات المجتمع المدني في المناصرة من أجل فضاء مدني مفتوح وحر، كذلك والبحث سويًا عن بدائل خلاقة وفاعلة من أجل تجاوز الأزمات والتحديات الناتجة عن تزايد انغلاق الفضاء المدني ومحدودية الموارد وتزايد المخاطر، لذا جاء القرار بضرورة تطوير هذا المنهاج كمرجع معرفي ومهاري وسلوكي للمدربين والمدربات على موضوعات المناصرة والحملات من أجل فضاء مدني مفتوح، الأمر الذي سيشجع الفرصة للأفراد والمؤسسات لتقديم المهارات والمعارف والسلوكيات ذات العلاقة بالمناصرة والفضاء المدني، فمحتوى هذا المنهاج يجمع بين ما هو مفاهيمي حول الموضوعات الرئيسية ذات العلاقة كالتدريب والتخطيط الاستراتيجي للمناصرة وعمل الحملات إضافة إلى مفاهيم تتعلق بالفضاء المدني، ومن جهة أخرى، يضم دراسات حالة حول الفضاء المدني وواقعه في العديد من الدول، كذلك يقدم الدليل حزمة من الأدوات والطرق التي يمكن اتباعها للعمل على تطوير استراتيجية للمناصرة أو تخطيط وإدارة حملة مناصرة أو تقييم عمل المناصرة.

تم تطوير هذا المنهاج لدعم المحتوى المعرفي العربي في مجال المناصرة والفضاء المدني وذلك من أجل المساهمة في تقليل الفجوة المعرفية الناتجة عن عدم كفاية المصادر العربية التي تغطي تلك الموضوعات، لذا نتمنى أن نكون قد نجحنا في تقديم وجبة متنوعة ومفيدة ومؤثرة تساهم في تمكين المجتمع المدني ومنظماته من تحقيق التغيير المجتمعي المنشود عبر التخطيط لـ وتنفيذ وتقييم حملات مناصرة مؤثرة تثبت أقدام المجتمع المدني، وتحافظ على الفضاء المدني كمساحة حرة تدعم حقوق الناس وأرزاقهم.

لماذا هذا المنهاج؟

يهدف هذا المنهاج إلى تطوير قدرات الأفراد ومنظمات المجتمع المدني في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في مجال المناصرة من أجل فضاء مدني مفتوح وحر. يقدم المنهاج مجموعة من المعارف والمهارات والأدوات في مجال المناصرة، إلى جانب مفاهيم عامة حول الفضاء المدني وعرض لدراسات حالة تتعلق بانغلاق الفضاء المدني على مستوى العالم عامةً، وعلى مستوى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بشكل خاص.

ولضمان تقديم تدريبات ذات جودة عالية من قبل مستخدمي هذا الدليل، فقد خصصنا الفصل الأول لعرض مجموعة من الموضوعات ذات العلاقة بالتدريب وتعليم البالغين، وتصميم المواد والأدوات التدريبية، ليصبح هذا المنهاج إطاراً مرجعياً لعمل المدربين/ات المهتمين/ات بنقل المهارات والمعارف المتعلقة بالمناصرة وبالفضاء المدني، وحتى يتمكنوا من إعداد وتنظيم وتقييم دورات تدريبية مستجيبة للاحتياجات المتعلقة بالقدرات على مستوى مؤسسات المجتمع المدني بشكل عام وداخلياً أي على مستوى مؤسساتهم بشكل خاص.

أهداف المنهاج:

- توفير المعارف والمهارات اللازمة من أجل قيادة ورش تدريبية تتعلق بالمناصرة والحملات من أجل الدفاع عن وحماية الفضاء المدني.
- توفير المعارف والمهارات اللازمة من أجل تطوير وتنفيذ وتقييم أنشطة المناصرة من أجل الدفاع عن وحماية الفضاء المدني.

من يستهدف هذا المنهاج؟

تم تصميم هذا المنهاج بناءً على دراسة قامت بها شبكة الابتكار للتغيير ليغطي كافة الاحتياجات التدريبية ذات العلاقة بموضوعات المناصرة والفضاء المدني، وهو موجّه لمنظمات المجتمع المدني والأفراد من النشطاء/الناشطات والمدافعين/ات عن حقوق الإنسان والعاملين/ات في مجال المنظمات غير الحكومية والمدربين/ات المختصين/ات بمجال المناصرة، وأصحاب وصاحبيات الاهتمام بقضايا انغلاق وتقلص الفضاء المدني في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

كيف يمكن استخدام هذا المنهاج؟

يتكون هذا المنهاج من ثلاثة وحدات رئيسية:

الوحدة الأولى: التعلم الفعال كأداة للتغيير المجتمعي:

تهدف الوحدة الأولى من المنهاج لتوفير المعارف والمهارات اللازمة للمدربين/ات من أجل تصميم وقيادة أنشطة تدريبية فعّالة وقادرة على إحداث تغيير مجتمعي، فهي تتناول مجموعة من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتعلّم - كالتدريب والتيسير والتعلّم التشاركي وغيرها. كما تتناول مجموعة من المعارف حول التدريب وعلاقته بالتغيير المجتمعي، وكيف تساهم الأنشطة التدريبية

لدليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

في تمكين المجتمعات من أجل إيجاد حلول مبتكرة وفعالة لمشكلاتهم. كذلك تعرض الوحدة مجموعة المهارات الأساسية التي يجب على المدرب/ة امتلاكها وتطويرها من أجل تحقيق أثر حقيقي من عملية التعلم، هذا بالإضافة لمجموعة من الأدوات والأنشطة التي يمكن الاستعانة بها من أجل زيادة تفاعل ومشاركة المشاركين/ات في التدريب وتقييم التدريبات وقياس الأثر الناتج عنها.

الوحدة الثانية: المناصرة والفضاء المدني:

تهدف هذه الوحدة إلى تزويد المدربين/ات والنشطاء والناشطات ومنظمات المجتمع المدني بمجموعة من المعارف والمهارات المتعلقة بالمناصرة من أجل فضاء مدني مفتوح وحر، فهي تعرض موضوعات مثل المناصرة والحملات وتطوير استراتيجيات المناصرة تركيزاً على فهم القوى المؤثرة على صناعة السياسات، وكيف للمناصرة أن تعمل على التغيير في علاقات القوى من أجل إحداث التغيير المطلوب، هذا إلى جانب إلقاء الضوء على مفاهيم أساسية تتعلق بالفضاء المدني وعرض لحالة الفضاء المدني في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا خلال السنوات الأخيرة، مع التركيز على حملات مناصرة ذات أثر في المطالبة بفضاء مدني مفتوح، بالإضافة إلى دراسات حالة لحملات نجحت في تحقيق أهدافها والدروس المستفادة منها.

الوحدة الثالثة: جلسات تدريبية حول المناصرة من أجل فضاء مدني مفتوح:

تعتبر هذه الوحدة دليلاً تدريبياً يحتوي على مجموعة من الجلسات التدريبية التي تغطي مواضيع المنهاج، حيث تعكس هذه الوحدة الجانب العملي والمهاري الذي يحتاجه/تحتاجه المدرب/ة من أجل تنفيذ تدريبات على المناصرة والحملات والفضاء المدني.

الوحدة الرابعة: أدوات المناصرة:

تهدف هذه الوحدة إلى توفير حقيبة من الأدوات من أجل تطوير استراتيجيات المناصرة، وتطوير الخطط التنفيذية، وتقييم عملية المناصرة، وتتنوع تلك الأدوات ما بين أدوات تحليل القوى وتحليل المخاطر وتحديد قضايا المناصرة وأخرى للتقييم.

الملحقات:

وتشمل مجموعة من النماذج التي يحتاجها/تحتاجها المدرب/ة من أجل تطوير وتقييم أنشطته/التدريبية.

قائمة المصادر:

وتشمل التعريف بالمصادر التي تمت الاستعانة بها من أجل تطوير المنهاج.

معجم المصطلحات

#	المصطلح	التعريف
١	التعلّم	تغير في سلوك الفرد نتيجة جهد يبذله وخبرات يمر بها أو معارف ومهارات يكتسبها.
٢	التدريب	هو عملية نقل ومشاركة المعارف والمهارات والأدوات التي تخص مجالاً محدداً بطريقة منظمة وممنهجة، وذلك بهدف رفع كفاءة المتدربين/ات في هذا المجال.
٣	التيسير	هو عملية تنظيم وتحفيز نقل المعارف والمهارات التي يتم مشاركتها من المشاركين/ات فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف عملية التعلم.
٤	الأهداف التعليمية	هي وصف لما سيتمكن المشاركون/ات من القيام به في نهاية التدريب أو الجلسة ولم يكونوا يستطيعون فعله من قبل.
٥	أساليب التدريب Training Methods	هي الكيفية التي يتبعها/تتبعها المدرب/ة من أجل تيسير ونقل المحتوى التدريبي للمشاركين/ات، وتختلف الأساليب المتبعة باختلاف المدرب/ة وسياق التدريب من حيث الهدف منه وطبيعة المحتوى والمشاركين/ات وبيئة التدريب.
٦	التقييم	هو عملية إجرائية تسعى لدراسة قيمة و/أو جودة و/أو فائدة الخدمات المقدمة بشكل منظم ومنهجي من أجل إحداث التداخلات المناسبة بهدف زيادة فاعلية الخدمة.
٧	المجتمع المدني	مساحة العمل المشتركة حول مجموعة من الاهتمامات والأغراض والقيم، وهي تتميز عن المؤسسات الحكومية ومؤسسات السوق الربحية.
٨	مفهوم الفضاء المدني	هو المساحة المادية والافتراضية والقانونية حيث يمارس الناس ومؤسساتهم حقوقهم المرتبطة بحريّة التعبير وتكوين الجمعيات والتجمع السلمي دون أي عوائق أو تهديدات.
٩	المناصرة	هي استراتيجية أو عملية يسعى من خلالها الأفراد أو المجموعات إلى إحداث تغيير على مستوى التشريعات والممارسات المتعلقة بها، والتأثير على المؤسسات والمجموعات والأفراد من ذوي العلاقة من أجل تحقيق مصلحة ما.
١٠	السياسات	مبادئ تم اعتمادها أو اقتراحها من حكومات أو أحزاب أو شركات أو أفراد، ويشمل ذلك التشريعات من مواد الاتفاقيات والداستير والقوانين والتعميمات وغيرها.
١١	الحملات	مجموعة من الإجراءات والأنشطة المنظمة تهدف لإثارة اهتمام العامة لغرض محدد.
١٢	القوة	قدرة الناس على تحقيق التغيير الذي يريدونه.

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

١٣	المشكلة	هي الوضع السلبي أو المعيق الذي يعطل عملية التغيير .
١٤	أصحاب المصالح	هم كافة الأفراد والجماعات والمؤسسات والشركات التي لديها اهتمام بقضية المناصرة ويمكنها التأثير عليها إما سلباً أو إيجاباً.
١٥	البحث	البحث هو فن التحقيق العلمي من أجل الوصول إلى حقائق تمكننا من فهم الظواهر.
١٦	الغاية	حالة التغيير الكلية التي نسعى للوصول إليها من عملية المناصرة خلال ٣ إلى ٥ سنوات.
١٧	النتائج Outcomes	هي الاختلاف أو التغيير الذي نرغب في الوصول إليه عند تحقيق الهدف.
١٨	المخرجات Outputs	ما يُتوقع إنجازه أو إنتاجه من منتجات أو خدمات في إطار حملة المناصرة.
١٩	الناشطة الإبداعية	هي عملية توظيف الأنشطة الإبداعية من أجل التأثير في علاقات القوى وإحداث التغيير المنشود.
٢٠	التكتيكات	هي الأساليب قصيرة المدى التي نسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف المناصرة، وهي ذات ارتباط وثيق بالأنشطة كونها الإطار العام الذي يشمل تلك الأنشطة.
٢١	الائتلاف Coalition	هو تعاون قصير المدى بين كيانات متعددة من أجل تحقيق مصلحة ما، قد يقف هذا التعاون عند نشاط واحد مثل حملة مناصرة.
٢٢	الضغط	هو فعل أو نشاط يهدف للتغيير المجتمعي عبر التأثير في تشريع محدد، وذلك عبر استمالة صناع/ صانعات السياسات وإقناعهم/ن بضرورة إحداث التغيير .
٢٣	جماعة الضغط	هي كتلة أو مجموعة من الأفراد أو الكيانات تسعى للتأثير على المشرعين/ات من أجل مصلحة محددة.
٢٤	ورقة السياسات	هي أحد أشكال الأوراق البحثية، وهي تدرس قضية محددة من ناحية السياسات المتعلقة بها وتقدم توصيات ومقترحات واضحة لصناع/ صانعات السياسات.
٢٥	الاتصال	هو عملية قائمة على مجموعة من المهارات المكتسبة يسعى الأفراد والمجموعات من خلالها إلى إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والآراء بصورة يفهمها كلا الطرفين (المرسل والمستقبل).
٢٦	رسالة المناصرة	هي المحتوى المراد توصيله من أجل إحداث أثر في المتلقي، وهي مجموعة من العبارات الموجزة التي تقوم بالتعريف بقضية المناصرة وهدفها، كما أنها تتضمن ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والطريقة التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهداف المناصرة،

كما تدعو الجمهور (المتلقي) للمشاركة في إحداث التغيير المرغوب فيه.		
هي مجموعة الإجراءات المحددة والتي يتم تنفيذها في أطر زمنية ومكانية محددة والتي بإتمامها يتم تحقيق الهدف.	الأنشطة	٢٧
هي مجموعة من الإجراءات يقوم على تنفيذها أفراد من فريق العمل في أطر زمنية ومكانية محددة من أجل تحقيق الأنشطة.	المهام	٢٨
مجموعة من الأحداث غير المحددة أو المخطط لها والتي في حال حدوثها يتأثر تنفيذ الأنشطة بشكل سلبي.	المخاطر	٢٩

الوحدة الأولى: التعلم الفعّال كأداة للتغيير المجتمعي

مفاهيم ذات علاقة بالتعلم

مفهوم التعلم

تغير في سلوك الفرد نتيجة جهد يبذله وخبرات يمر بها أو معارف ومهارات يكتسبها. التعلم هو عملية مستمرة ولا تتوقف.

التدريب والتيسير

التدريب:

هو عملية نقل ومشاركة المعارف والمهارات والأدوات التي تخصص مجالاً محدداً بطريقة منظمة وممنهجة، وذلك بهدف رفع كفاءة المتدربين/ات في هذا المجال.

التيسير:

هو عملية تنظيم وتحفيز نقل المعارف والمهارات التي يتم مشاركتها من المشاركين/ات فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف عملية التعلم.

أشكال التعلم

التعلم المباشر

وهو التعلم عبر أنشطة منهجية ونرى ذلك في أنشطة التعليم الرسمي في المدارس والجامعات، وفي التعليم شبه الرسمي والتعليم المهني.

التعلم غير المباشر

وهو التعلم من خلال خوض خبرات حياتية.

مناهج التعلم

التعلم الكلاسيكي

وهو منهج التعلم المتبع حتى الآن في معظم مؤسسات التعليم الرسمي، حيث يكون هناك طرف ينقل المحتوى وهو المعلم/ة أو المدرب/ة، ويتلخص دور المتعلم/ة في التلقي وطرح الأسئلة الاستفسارية، وهنا يكون التعلم عملية غير تبادلية وغير تفاعلية، ونرى ذلك في التعليم داخل المدارس والذي يعتمد على أن دور المعلم الرئيسي هو إلقاء المحتوى الخاص بالمواد الدراسية ويقوم الطلاب بكتابة ما تلقوه، ويكون التقييم في النهاية لما حصله المشاركين/ات عبر الامتحانات الشفهية والكتابية.

التعلم التشاركي:

وهو منهج يعتمد على أن المتعلم/ة هو/هي شريك/ة في عملية التعلم وليس مستفيداً/ة فقط، فدور المتعلم/ة لا يتوقف عند تلقي المحتوى بل هو/هي شريك/ة في بناء وتطوير ذلك المحتوى من خلال مشاركة ما لديهم/ن من معرفة ومهارات وخبرات، ويكون الدور الأكبر للمدرب/ة هو دوراً تيسيرياً وتنظيماً لضمان سير العملية التعلمية نحو الهدف، ويجعل هذا المنهج بيئة التعلم بيئة ديمقراطية تشاركية يشعر/تشعر فيها المشاركون/ة بالملكية وبالقدرة على المشاركة في صناعة القرار.

التعليم كأداة تغيير

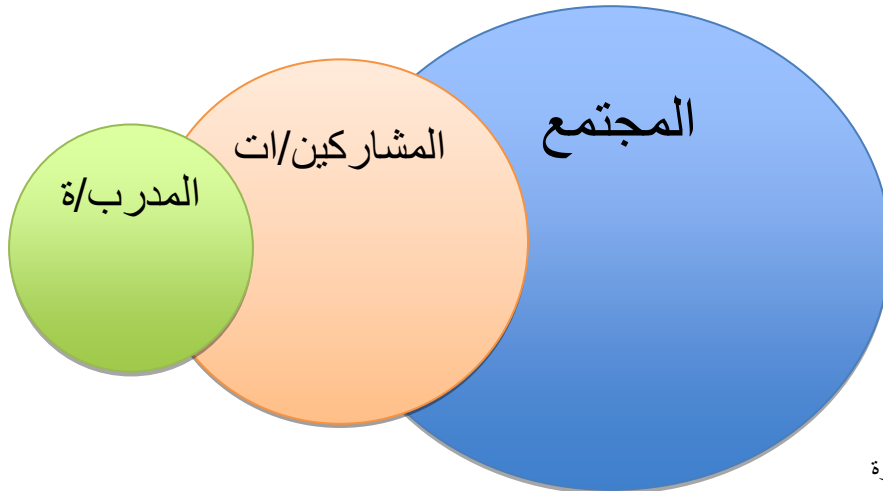
التعليم والتغيير المجتمعي:

يعتبر التعليم هو العامل الأكثر تأثيراً في عملية التغيير المجتمعي، فالتعليم هو وسيلة من أجل التطور والنمو، فهو يوفر الفرص للمجتمعات من خلال تنمية قدرات الفرد على حل المشكلات والتخطيط الفعال والتنظيم وزيادة الوعي والرغبة بالتغيير. في السطور القادمة سوف نستعرض الجوانب المختلفة التي يساهم التعليم في التأثير عليها من أجل إحداث التغيير المجتمعي:

- التعليم هو ركيزة أساسية للتنمية الوطنية؛ فهو أداة رئيسية في الإسهام في التنمية الاقتصادية والسياسية والثقافية والعلمية.
- يلعب التعليم دوراً هاماً في عملية الدمج المجتمعي، فالتعليم يفتح الفرصة للناس للانفتاح على بعضهم البعض.
- التعليم هو طريقة لرفع الوعي تجاه أهمية إرساء قيم ديمقراطية ومناخ خصب للمشاركة والمواطنة الفاعلة.
- يعد التعليم المهني من العوامل الهامة في تغذية السوق بفتين/ات وصناع مهرة، مما يزيد من الإنتاجية وبالتالي تنمية الاقتصاد الوطني.
- التعليم يطور من الجانب المعرفي ويدعم بيئة الابتكار والبحث من أجل التطور، فالمتعلمون فقط هم من يمتلكون المقدرة على ابتكار حلول وإحداث التطوير في مجالات الحياة المختلفة.
- التعليم يدفع الناس ويدعمهم من أجل إحداث التغيير المجتمعي.
- التعليم يفتح المجال أمام التفكير النقدي والتحليل والتمييز بين ما هو حقيقي وما هو مزيف.
- التعليم يزيد من قدرة الإنسان على التكيف مع الواقع ومقاومة التحديات.

كيف يؤثر التدريب في عملية التغيير المجتمعي:

انطلاقاً من تقييم الاحتياجات المجتمعية، يقوم المدرب/ة بتصميم التدريب للاستجابة لاحتياجات المجتمع، وينقل ما أعدّ من معارف ومهارات إلى المشاركين/ات الذين/اللواتي بدورهم/ن يؤسسون/ن لأنشطتهم/ن المجتمعية التي تعمل على إدماج باقي أفراد المجتمع في عملية التغيير.



دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

بيئة التعلم كمساحة ديمقراطية

أنماط المتعلمين/ات

تتعدد أنماط المتعلمين/ات حسب السمات وطريقة التلقي والتعلم، في السطور التالية سوف يتم عرض مجموعة من أنماط المتعلمين/ات التي تتواجد في كافة التدريبات:

المتعلم/ة الحسيّ/ة:

- يعتمد/تعتمد على الإحساس.
- يميل/تميل أكثر لما يعرفه من حقائق.
- يربط/ترتبط الحقائق بالنظريات والمعلومات التي يتعرض لها.
- يفضل/تفضل المعلومات ذات الطابع العملي أكثر من النظريات.

المتعلم/ة الحدسيّ/ة:

- يعتمد/تعتمد على الحدس في فهم الأشياء.
- يركز/تركز على العموميات ولا يركز/تركز على التفاصيل.
- يفضل/تفضل المعلومات النظرية والفكرية.
- يسعى/تسعى لفهم المعاني.

المتعلم/ة البصريّ/ة:

- يعتمد/تعتمد في التعلم على الصور والرسوم.
- يهتم/تهتم بالاطلاع على المواد المساعدة البصرية.
- قليل/ة الاهتمام بما هو مكتوب أو مسموع.
- يربط/ترتبط كل ما يتعلمه/تتعلمه بصور من أجل تذكره.

المتعلم/ة اللفظيّ/ة:

- يفضل/تفضل تلقي المعلومات لفظاً إما بالسمع أو قراءة الكتابات والكلمات.
- يفضل/تفضل تفسير الأمور باستخدام الكلمات.
- يفضل/تفضل تدوين الملاحظات.

المتعلم/ة التأملي/ة:

- يفضل/تفضل التأمل في التجارب والمفاهيم المقدمة.
- يقيّم/تقيّم الأمور وما يُقدّم له من معلومات.
- يميل/تميل إلى التحليل ويُفضّل التفاصيل.
- يستمتع/تستمتع بحل المشكلات بنفسه.

المتعلم/ة الحركي/ة:

- يفضل/تفضل محاكاة الأشياء والمواقف.
- يفضل/تفضل التجارب الحركية.
- يحب/تحب العمل في مجموعات.
- يسعى/تسعى للحلول الجماعية للمشكلات.

المتعلم/ة التسلسلي/ة:

- يفضل/تفضل تلقي المعلومات بشكل متسلسل والتجارب في خطوات.
- يفضل/تفضل ترتيب المعلومات وفق تسلسل منطقي.
- ينطلق/تنطلق من التفاصيل لفهم عموم الظواهر.

المتعلم/ة العالمي/ة:

- يفضل/تفضل العموميات.
- ينطلق/تنطلق من الصورة العامة لفهم التفاصيل.

نصائح من أجل عملية تعلّم فعّالة:

- قد تجتمع أنماط تعلّم مختلفة في متعلّم/ة واحدة ولكن تختلف النسب فيما بينها.
- أثناء تطوير خطة التدريب يجب مراعاة التنوع في أنماط المتعلمين/ات وخاصة عند تصميم الأنشطة التدريبية.
- امزج/ي بين ما هو حركي وما هو سمعي وما هو بصري لضمان وصول المحتوى لجميع المشاركين/ات.
- نوع/ي بين النقاشات والتطبيق العملي والقراءات ودراسة الحالة.
- نوع/ي بين ما هو عام وما هو تفصيلي.

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

- التأمّل من الطرق الفعالة لدى معظم المتعلمين/ات فكن/فكوني مبتكرة/ة في تطوير واستخدام أدوات التأمّل.

مهارات التدريب

لكي يتمكن/تتمكن المدرب/ة من تنظيم وقيادة تدريبات قادرة على تحقيق أهدافها التعلّمية، فهناك العديد من المهارات يجب أن يمتلكها/تمتلكها ومنها:

مهارات الاتصال:

عمل المدرب/ة الأساسي هو إرسال واستقبال الرسائل، قد يكون محتوى هذه الرسائل هو محتوى علمي كنقل المادة التدريبية وما تحويه من مهارات ومعارف وتوجهات، أو قد يكون محتوى تنظيمياً يتعلق بسير التدريب وضمان التزام كافة الأطراف تجاه العملية التعلّمية.

تُعرّف مهارات الاتصال على أنها المهارات التي تتعلق بإرسال واستقبال الرسائل، وهي مهارات أساسية في حياة الإنسان؛ فالإتصال هو جزء لا يتجزأ من حياته وعلاقته بالآخرين.

مهارات الاستماع النشط:

هي إحدى المهارات المرتبطة بعملية الاتصال، فلو لم تكن مستمعاً جيداً فلن تستطيع إيصال ما تبتغي إيصاله من محتوى للمشاركين/ات، لهذا عليك دائماً أن تكون مستمعاً جيداً قادراً على الإنصات وتفسير الرسائل والتفاعل معها، وبالتالي إعطاء التغذية الراجعة المناسبة للسياق.

مهارات الخطابة:

المدرب/ة ليس مجرد ناقلاً/ة لكلام أو مادة علمية فقط، بل أيضاً مؤدّبة/ة وخطيب/ة لديه/ا القدرة على نقل المحتوى بأسلوب شيق ومتميز ومتفاعل، ولا يأتي هذا إلا عن طريق التدريب وتطوير مهارات الخطابة.

مهارات الخطابة هي مجموعة المهارات التي تمكنك من نقل الرسائل بأداء ملائم وقادر على توصيل المعاني عبر توظيف الصوت والحركة والإيماء لإعطاء التعبير الملائم.

الصوت: يتم التعبير بالصوت من خلال عناصره المختلفة وهي:

حجم الصوت: وهو درجة قوة الصوت من الضعيف إلى القوي.

اللون العاطفي للصوت: وهو طريقة التعبير التي تحمل المشاعر الموجودة في الخطاب.

النغمة: وهي التنوع والتنقل بين طبقات الصوت من أجل الوصول إلى التعبير المناسب عن كل جملة في الخطاب، ويكون التنقل بين الطبقات الحادة والغليظة والمتوسطة.

الإيقاع: وهو التنوع بين الحركة والسكون، حيث أن الخطيب/ة القوي/ة والمتميز/ة هو من لديه/ا القدرة على التنقل بمرونة بين الصمت والكلام.

السرعة: من الصعب والنادر أن تؤدي خطاباً مشتتاً ومليناً بالحيوية دون التنقل بين سرعة نطق الكلام والبطء فيه، وما بين الهدوء والحماسة، ما بين التأني والإسراع، مما يجعل الخطاب مادة للتأمل والتفكير أحياناً وإشعال الحماسة أحياناً أخرى.

الجسد: تلعب لغة الجسد دوراً فاعلاً في إيصال الرسائل الموجهة للمتلقى خاصة في التدريب الذي تتنوع حالته بين ما هو مسموع وما هو مرئي، فإلى جانب عنصر الصوت يعد عنصر الحركة الجسدية أو ما يطلق عليه لغة الجسد أمراً هاماً للغاية، فحين يكون/ تكون المدرب/ة ثابتاً/ة في مكانه/ا نراه/ا يحرك/تحرك جزعه وأكتافه ورأسه ويديه من أجل التعبير عن الحالة الشعورية والمعاني الكامنة في خطابه، كذلك حين يتحرك في مساحة ما فهي تكون لتوزيع الانتباه والاهتمام والقوة داخل مساحة التعلم، ولهذا على المدرب/ة أن يحرص/تحرص على أن تتناسب لغة الجسد مع الصوت وطبيعة الخطاب، كذلك عليه/ا أن يتوخى/تتوخى الحذر في أن يوزع/توزع نظراته/ا وحركته/ا داخل المكان بشكل يصنع التوازن فيما يتعلق بالاهتمام والقوى، وأن لا يترك (نقاطاً عمياء) لا يرى فيها المشاركين/ات أو لا يرونه، كذلك أن لا يفرض في الحركة دون مبرر حتى لا يشتت أذهان المشاركين/ات ويشوش على الرسائل التي يرسلها هو أو يرسلها/ترسلها المشاركون/ات. بالإضافة إلى حركة الجسد ككل، هناك أيضاً عناصر أساسية هي جزء لا يتجزأ من لغة الجسد، ومنها:

الإيماءة: وتأخذ الإيماءة مساحة خاصة هنا كونها الحركة الجسدية الأكثر وضوحاً وقدرة على التعبير، فحين تهز رأسك بطريقة توحى بأنك تستمع لما يقوله/تقوله المشاركون/ات، فهذا يجعلهم/ن أكثر حرصاً على المشاركة، وحين تهز رأسك بالموافقة أو بالإعجاب في حال كان ذلك ملائماً، يزيد هذا الأمر من حماسة المشاركين/ات، كذلك عليك أن تحدد متى تكون إيماءتك رافضة أو معترضة.

تعبيرات الوجه: كن حريصاً أن يكون وجهك معبراً بشكل إرادي، فبعض التعبيرات قد تحدّ من مساحة الأمان بين المشاركين/ات وبينك، يرى البعض أن الابتسامة لها مفعول السحر في جعل المشاركين/ات أكثر راحة وتفاعلاً.

التواصل البصري (بالعين): قدرتك على توزيع نظراتك داخل مساحة التعلم لتشمل كافة المشاركين/ات يمنحك القدرة على السيطرة وخلق مساحة للتواصل الفعال بينك وبينهم/ن، وحين يوجه/توجه لك أحدهم/ن سؤالاً أو يطرح/تطرح مشاركة ما؛ فتواصلك معه/ا بالعين يمنحه/ا الثقة بأنك مهتم لسماعه/ا وهذا يجعل مشاركته/ا أكثر حيوية واهتماماً.

مهارات العرض والتقديم:

وهي مهارت تشمل أيضاً مهارات الخطابة إلى جانب القدرة على تطوير محتوى بأسلوب سردي مشوّق، باستخدام تقنيات وبرامج العروض التقديمية مثل Power Point، وتجمع هذه المهارات بين ما هو سردي وما هو أدائي وما هو تقني.

بناء وتطوير المحتوى: يتم تطوير المحتوى ليلتئم الفئة المستهدفة من العرض التقديمي، ويكون مركزاً في موضوع محدد، ويكون البناء تصاعدياً وهيكلياً؛ قد تبدأ بما هو عام لتركز فيما بعد على ما هو تفصيلي، إلى جانب ضرب الأمثلة أو تقديم إحصائيات أو حقائق ناتجة عن أبحاث وتقارير أو أدلة مسندة وموثوقة.

عناصر المحتوى:

المقدمة: يبدأ المحتوى بمقدمة جذابة للمتلقي تمهد له الدخول في موضوع العرض التقديمي، وتحدد له المحاور التي سوف يتم التركيز عليها.

الموضوع: بعد التمهيد، يأتي سرد الموضوع، يُفضّل أن يكون سرد الموضوع مقسماً إلى نقاط محددة يمكن العرض لها بشكل مفهوم، وتكون مكملة لبعضها البعض ومتسلسلة منطقياً وذلك حتى يتمكن المتلقي من الربط بينها وفهم المحتوى وسياقه.

الخاتمة: وهي تلخيص سريع لما تم تناوله في العرض التقديمي وربط كافة النقاط ببعضها.

الأسئلة: على المدرب/ة أن يكون/تكون مستعداً/ة لتلقي أسئلة من المشاركين/ات عند الانتهاء من العرض التقديمي، وهنا علي/ا أن يكون/تكون حريصاً/ة على تقديم إجابات واضحة للأسئلة، وفي حال كان هناك سؤالاً لا يعرف/تعرف إجابته فمن الضروري أن يعبر عن ذلك بلطف وأن لا يطرح إجابات غير موثوقة.

العرض البصري: وهنا يكون دور استخدام الشرائح المرئية وبعض المواد البصرية الداعمة مثل الصور أو الفيديو أو المطبوعات من أجل إعطاء معادلاً بصرياً للمحتوى السردى، وهذا يفسح المجال للمتعلم البصري أن يتلقّى المحتوى إلى جانب المتعلم السمعي، وهنا علينا أن نهتم بأن يكون المعادل البصري جذاباً ومكماً للمحتوى ولا يشتت الذهن، يجب أيضاً أن لا تحتوي الشرائح على الكثير من الكلام، وأن تكون قابلة للقراءة من حيث نوع الخط وجمعه ولونه بالنسبة للون الخلفية، كذلك على الصور والرسوم أن تكون ذات دلالة واضحة وداعمة للسرد الذي يتم تقديمه من قبل المدرب/ة.

الإلقاء: هذا الجانب يمكن تغطيته عبر الإلمام بمهارات التواصل والخطابة.

الإبداع:

الإبداع: المدرب هو شخص خلاق ومبتكر، فلو لم يكن كذلك فسيكون محتواه وطريقته في التدريب نمطية ومملة ولا تؤدي إلى نتائج كبيرة، ولهذا كن حريصاً على أن تتحلّى بحس الابتكار والتجريب والتفكير الإبداعي، وذلك من أجل طرح حلول وأدوات خلاقة تساعد المشاركين/ات على التعلم، فقد يكون المحتوى واحداً، ولكن ما يميز مدرب عن الآخر في تناول هذا المحتوى هو قدرة كل مدرب على ابتكار أسلوب مميز وفعال لتوصيل المحتوى.

البحث:

العمل الرئيس للمدرب/ة هو نقل المعرفة والمهارات والتأثير على سلوك المشات من أجل بناء قدراتهم/ن في موضوع محدد، ومن ضمن ما يميز مدرباً/ة عن الآخر في الجودة أنه/ا قادر/ة على تقديم محتوى متميز ومتطور وملائم لاحتياجات المشاركين/ات، وهذا الأمر يحتاج إلى أن يكون/تكون المدرب/ة باحثاً/ة جيداً/ة وفاعلاً/ة لديه/ا القدرة على تطوير معرفته/ا بالبحث في جوانب موضوع تخصصه/ا المختلفة، والاطلاع على النظريات والتجارب المختلفة واستخلاص ما يتناسب مع السياق، ومشاركته مع الآخرين في مساحة التعلم، وأيضاً تقييمه من أجل التأكد من فاعليته أو عدمها، مما يفسح له/ا المجال للبحث مرة أخرى وتطوير الذات.

حل المشكلات:

وتعد هذه المهارة من المهارات الرئيسية لدى المدرب/ة، فهو/هي يتعرض/تعرض دائماً لتحديات ومعيقات تؤثر سلباً على عملية التعلم، ولهذا عليه/ا أن يكون/تكون جاهزاً/ة لذلك، فقد يواجه/تواجه مشاكل تتعلق بالمشاركين/ات أو الوصول لمحتوى مناسب أو مشكلات تتعلق بقاعة التدريب أو بعض الأمور التقنية، فلهذا عليه/ا أن يكون/تكون جاهزاً/ة بحلول بديلة، وذلك لا يأتي إلا عبر تمكنه/ا من تحليل المشكلة وفهم جوانبها وطرح حلول محتملة وتجريبها من أجل الوصول للحل المناسب، والذي قد يختلف أيضاً من سياق لآخر.

حل وإدارة الصراعات:

في كل مرة يلتقي/تلتقي فيها المدرب/ة ومجموعة من المشاركين/ات فهو/ي عرضة للتورط في صراع أو على الأقل في التدخل من أجل حل صراع أو منعه قبل أن يبدأ، وهذا يتعلق دائماً بالاختلاف الثقافي واختلاف المصالح والاهتمامات وسوء الفهم أحياناً، فلهذا كن/كوني مستعداً/ة لتجنب ذلك عبر إرساء قواعد سلوكية داخل مساحة التعلم، وكذلك عبر التحلي بمهارات للحد من الصراعات أو حلها، فكثيراً ما يلعب/تلعب المدرب/ة دور الوسيط في صراعات بين المشاركين/ات، ويأتي هذا عبر طرق مختلفة منها الحكيم، فقد يستمع/تستمع المدرب/ة إلى القصة موضوع الصراع من كل طرف من الأطراف المتصارعة ويحفز/تحفز الجميع لحل هذا الصراع والانتصار للهدف من وجود المشاركين/ات في هذا المكان.

التخطيط

أي عمل بلا هدف وخطة هو عمل بلا نتيجة، ولهذا يكون عمل المدرب/ة مرهوناً بأهداف موضوعة لكل تدريب وخطة مطورة من أجل تحقيق تلك الأهداف، ولأن التدريب مبني على نتائج مرجوة وأهداف وزمن وموارد محددة لذا يكون التخطيط الجيد هو الخطوة الأولى في الإنجاز وضمان النتائج، إلى جانب ذلك قدرة المدرب/ة على وضع خطط بديلة تقيه/ا من تبعات التحديات والمخاطر التي تفاجئه/ا أثناء قيامه/ا بقيادة تدريب أو تيسير جلسة تعليمية.

التيسير البصري:

وهو ما يطلق عليه باللغة الإنجليزية Graphic Facilitation وهو القدرة على تطوير مواد بصرية ورسوم تساعد في دعم المحتوى المقدم وتغذية الجانب البصري لدى المشاركين/ات، وهنا ليس مطلوباً منك كمدرّب/ة أن تكون رساماً محترفاً، بل عليك أن تتعلم بعض المبادئ التي تساعدك على تطوير رسوماً ومواد توضيحية بأسلوب بسيط، وتنظيم كتابتك على اللوح أو الأوراق القلابة أو البطاقات.

حس الفكاهة:

يرى معدّ هذا الدليل أنّ تمتع المدرب/ة بحس الفكاهة وقدرته/ا على جعل مساحة التعلم هي مساحة صديقة للمشاركين/ات وأن يقدم/تقدم المحتوى بأسلوب فكاهي هي مهارة في حد ذاتها لا تختلف عن المهارات التي تم ذكرها في الأعلى، فالفكاهة قادرة على توصيل الرسائل بشكل أسرع ولها تأثير أقوى على المتلقي، كذلك تثير وتحفز التفكير الناقد لدى المتلقي، وهذا يؤثر بقوة على التوجه عند المشارك/ة إلى جانب تحصيل أعلى للجانب المعرفي النظري والمهاري، فارتباط الأشياء بالمرح يجعل تذكرها أسرع وأسلم.

مهارات التيسير:

وهي المهارات المتعلقة بتصميم وتنفيذ أدوات تعليمية تفاعلية من أجل نقل المحتوى بطريقة سلسلة وضمان مشاركة فاعلة من المشاركين/ات، فقدرتك على اختبار الأدوات المناسبة لنقل محتوى معين في سياق تعليمي محدد هو أمر هام كونه ييسر عملية التعلم ويساهم بشكل كبير في الوصول للهدف منها.

لا تتوقف مهارات التدريب عند المهارات المذكورة أعلاه، ولكن تعتبر هذه المهارات هي المهارات الأساسية لتكون مدرباً/ة مؤثراً/ة ومتميزاً/ة.

التعلم والتغيير

نسعى من خلال تنظيم التدريبات إلى تمكين المجتمعات وجعلها قادرة على تطوير وابتكار تدخلات قادرة على حل المشكلات، ولهذا نرى في التدريب أداة فاعلة في صنع التغيير، وحتى نستطيع تحقيق التغيير المطلوب فيجب أن تستجيب تدريباتنا لاحتياجات المجتمع، وأن كون قادرة على التفاعل مع السياق المجتمع دون الدخول في صراعات أو تحديات تعيق عملية التعلم وبالتالي الوصول للتغيير المنشود.

السياق والتعلم

السياق هو البيئة المحيطة بعملية التعلم والتي تؤثر في وتتأثر بتلك العملية، ولهذا علينا ونحن نحضر لورشة تدريبية أو برنامج تدريبي أن نراعي الآتي:

١- البيئة الاجتماعية:

تلعب البيئة الاجتماعية والثقافية دوراً كبيراً في تصميم أي عملية تعليمية، فعلى المدرب/ة أثناء العمل على تصميم تدريب أن يراعي الاختلافات الثقافية بين المجتمعات والحساسية الاجتماعية والثقافية، فهناك مجتمعات ترفض الاختلاط بين الذكور والإناث، وهناك مجتمعات أخرى لا تعتاد وجود مساحات شبابية أو مراكز مجتمعية يتردد عليها الشباب من أجل الحصول على خدمات تدريبية، هنا مثلاً يجب أن تتطلى بالمرونة وفهم ما يدور حولك، ففي حالة رفض الاختلاط بين الذكور والإناث مثلاً؛ يمكن تنظيم تدريبيين مختلفين واحداً للذكور مع مدرب ذكر وآخر للإناث تقوده مدربة أنثى، والعمل على تدوير تلك الفوارق على المدى البعيد، أما بالنسبة للمثال الثاني؛ فالبحث عن قادة مجتمعيين يمكن أن يكون لديهم مصلحة في وجود تلك المراكز وقدرة على التأثير في المجتمع هو أمر مؤثر وإيجابي.

من جهة أخرى، من الضروري الاستعانة بأمثلة وحالات للدراسة من نفس السياق الاجتماعي التي تتم فيه الورشة التدريبية، مما يجعل الناس أكثر ارتباطاً بالتدريب كونه يتحدث عنهم. ومن الضروري أيضاً مراعاة أن يكون الملابس والسلوك ملائماً للسياق الاجتماعي فلا ينشئ صراعاً مع المجتمع بل يبني الثقة معه.

٢- المشاركين/ات

تتنوع الخلفيات الثقافية والفكرية وكذلك التنوع الجندي داخل قاعة تدريب واحدة، ولهذا فعلى المدرب/ة أن يراعي/تراعي ذلك أثناء تطوير المحتوى والأدوات، كذلك أنشطة تدوير الجليد، مما يتيح الفرصة لخلق مساحة آمنة بين كافة المشاركين/ات، كذلك من المهم إرساء قواعد سلوكية يتصدرها احترام الآخر وتقبل كافة الآراء وجعل مساحة التعلم هي مساحة آمنة ومساحة للمشاركة الفعالة.

٣- البعد الجغرافي

أحياناً ما تكون طبيعة البيئة من الناحية الجغرافية هي أمراً مساعداً أو عائقاً لعملية التعلم، فبعد المسافة بين الحي الذي يسكن/تسكن فيه المشارك/ة والحي الذي يوجد فيه مكان التدريب قد يجعل المشارك/ة غير قادرة/ة على الوصول في موعد التدريب، كذلك طبيعة البيئة من حيث التضاريس تؤثر في بناء عملية التعلم، فقد تكون تلك البيئة ملهمة واستخدام عناصرها هو حافز للمشاركين/ات للتعلم، على سبيل المثال، يمكن استخدام عناصر البيئة الجبلية في عملية التيسير عبر استخدام رسوم لجبال في شرح المادة العلمية أو بناء ألعاب وأدوات مستمدة من عناصر البيئة وجغرافيتها.

٤- مساحة التعلم

ليس دائماً ما تكون مساحة التعلم هي قاعة تدريب، أحياناً ما يكون التدريب ميدانياً في مكان ممارسة المهنة، أو أن يكون عبر رحلة إلى مكان ترفيهي، أو أن يكون في مقهى أو أي مكان آخر، لهذا يجب أن تستجيب مساحة التعلم للاحتياجات التعليمية ولطبيعة التدريب ومحتواه، كذلك يجب أن تحتوي على كافة الوسائل والتجهيزات التي يحتاجها/تحتاجها المتدرب/ة والمدرّب/ة من أجل إتمام عملية التعلم بنجاح.

كن مبتكراً في تصميم مساحة التعلم واهتم بأن تكون المساحة قابلة لأن تجعل المشاركين/ات قادرين/ات على رؤية المدرب ورؤية بعضهم البعض، وأن تكون المساحة مريحة وأن لا يعاني/تعاني المشاركون/ات من تواجدهم فيها لساعات طويلة.

٥- المحتوى

تسلسل المحتوى وقدرته على تغطية الجوانب التي يحتاجها/تحتاجها المشاركون/ات وتعكس احتياجاً من ناحية المجتمع هو من الأمور الأساسية التي يجب أن يراعيها أي مدرّب/ة.

إضافة إلى أن انعكاس المحتوى التدريبي على السياق الذي يتم فيه التدريب يعطيه ثقلاً ويحفز المشاركين/ات والمجتمع للاستجابة والعمل من أجل التغيير، كذلك حين تكون لغة المحتوى هي لغة المشاركين/ات ومجتمعهم/ن فهذا يمنح الجميع قدراً عالياً من الثقة ويفسح المجال للتواصل والتفاهم.

٦- الأدوات التعليمية

الأدوات التعليمية هي مجموعة الأنشطة والإجراءات والمواد المقروءة والمسموعة والمرئية التي يتم استخدامها من أجل نقل المحتوى التدريبي، أي أنها هي الوسيط لتوصيل الرسائل، ولهذا فعلى المدرب الاهتمام باختيار أو تصميم الأدوات المناسبة للمحتوى وللسياق أيضاً، فعلى سبيل المثال في مجتمع محافظ ليس من الشائع أن يمسك الذكور أيدي الإناث، في بعض الأحيان يكون هناك صعوبة في جلوسهم في مجموعة واحدة، فعلى المدرب مراعاة ذلك.

تقييم الاحتياجات التعليمية

كون طبيعة التدريبات التي يقدمها المجتمع المدني تأتي من أجل تمكين المجتمعات والأفراد من أدوات تجعلهم يشعرون بقوتهم ويكونوا قادرين على تأسيس مبادراتهم من أجل التغيير المجتمعي، فقبل البدء في تخطيط أي عملية تعليمية يجب علينا أولاً فهم احتياجات تلك المجتمعات والتي يمكن لتدريباتنا أن تساهم في تلبيتها، أو أن تكون خطوة تجاه التغيير الذي يضمن لهؤلاء الناس حياة كريمة، كذلك يجب فهم وتقييم القدرات والاحتياجات التعليمية بالنسبة للفئة المستهدفة من التدريب، ويكون ذلك من خلال أسلوب منهجي وعلمي يعتمد على أساليب بحثية تضمن قياساً حقيقياً ودقيقاً لما هو متوفر لديهم من قدرات ومهارات تخص موضوع محدد، وما يحتاجونه ليصبحوا أكثر قدرة على الأداء فيما يتعلق بنفس الموضوع.

تتعدد الطرق والأساليب لتقييم الاحتياجات التعليمية، ولكن هناك مجموعة من الخطوات يمكننا اتباعها وهي:

- أ. تحديد الفئة المستهدفة من التدريب.
- ب. تحديد الهدف من تقييم الاحتياجات.
- ت. تحديد المنهجية أو الأسلوب الذي ستقوم من خلاله بجمع البيانات التي تخص هذا التقييم.
- ث. تحديد الأداة/ الأدوات التي ستجمع عن طريقها البيانات اللازمة.
- ج. تحليل ما تم جمعه من بيانات، ثم الاستنتاج أين تكمن نقاط القوة ونقاط الضعف لدى تلك الفئة.
- ح. بناءً على النتائج: تحديد الأهداف التعليمية التي تسعى لتحقيقها من أجل تغطية تلك الثغرات.

الطرق التي يمكن الاستعانة بها في عملية تقييم الاحتياجات التعليمية:

- مجموعات التركيز البؤرية Focus Group discussions: وهي أداة فاعلة من حيث جمع البيانات الوصفية (السرديّة) من الفئة المستهدفة حول فهمهم للموضوع المطروح وما لديهم من قدرات ومهارات وما يحتاجونه.
- الاختبار القبلي: قد يكون الاختبار القبلي أداة أكثر فاعلية بعد اختيار المشاركين بشكل نهائي كونه يركز على ما لديهم من معارف ومهارات وتوجهات، مما يتيح الفرصة للمدرب للتركيز على الجوانب الأكثر احتياجاً في إطار الموضوع.
- الاستبيان الورقي أو الإلكتروني: وهو أداة سهلة الوصول ويمكن من خلالها التركيز على التقييم الذاتي حيث يقم المشاركون أنفسهم.
- الزيارات الميدانية والملاحظة: خاصة وإن كان التدريب يركز على الجانب المهني أو الميداني حيث تكون الزيارات والملاحظة من الوسائل الجيدة في الوصول للاحتياجات التعليمية.

وضع الأهداف التعليمية

الأهداف التعليمية:

هو ما سيتمكن المشاركون/ات من اكتسابه من مهارات ومعارف وسلوك في نهاية التدريب أو الجلسة.

يجب أن يكون الهدف التعليمي محدداً ويمكن قياسه ويمكن تحقيقه ويعكس تغييراً في سلوك المشارك.

الأهداف التعليمية وخطة التدريب:

في أي عملية تنظيمية لا يمكن بناء خطة دون وجود أهداف نسعى لتحقيقها من تنفيذ تلك الخطة، لذا دائماً ما يبدأ التخطيط لأي تدريب بتحديد الأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلال ذلك التدريب، ولا نتوقف أهمية الأهداف التعليمية هنا، بل كونها أيضاً العنصر الذي يتم التقييم وقياس أثر التدريب بناءً عليه، فبالمقارنة بين هو منتظر من التدريب والذي تم صياغته في أهداف تعليمية محددة وواضحة وبين ما تم تحقيقه بشكل فعلي، يمكننا التعريف بما كان مناسباً وما لم يكن مناسباً ويعطي المجال للتطوير والتغيير والتعلم أيضاً من التجربة.

صياغة الأهداف التعليمية:

يجب أن يبدأ الهدف بإجراء/فعل قابل للقياس، وما دون ذلك لا يعتبر هدفاً تعليمياً، فعلى سبيل المثال عبارة مثل "فهم معنى المناصرة" لا يعبر عن هدف تعليمي، ولكن عبارة مثل أن "يعرف المتدرب/ة المناصرة كمفهوم" تُعد هدفاً تعليمياً واضحاً، فما يدل على فهم المشارك للمناصرة هو قدرته على تعريفها أو تسمية عناصرها أو التمييز بين مناهجها.. إلخ.

هناك العديد من الأفعال التي يمكن استخدامها في صياغة الأهداف التعليمية ومنها:

يشرح	يعرض	يحلل	يسمي	يقيم
يناقش	يؤطر	يفرق	يميز	يقترح
يصمم	يقارن	يحدد	يقود	يحل

لمزيد من الأفعال يمكنكم متابعة هذا الرابط: <https://bit.ly/2EcTOWx>

طريقة كتابة الأهداف التعليمية:

في نهاية التدريب/ الجلسة سيكون المشارك قادراً على:

- تعريف المناصرة
- التمييز بين مناهج المناصرة المختلفة

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

تحديد أساليب التدريب المناسبة

أساليب التدريب:

هي الكيفية التي يتبعها/تتبعها المدرب/ة من أجل تيسير ونقل المحتوى التدريبي للمشاركين/ات، وتختلف الأساليب المتبعة باختلاف المدرب/ة وسياق التدريب من حيث الهدف من التدريب وطبيعة المحتوى والمشاركين/ات وبيئة التدريب.

العلاقة بين أساليب التدريب والأنشطة والأدوات:

ترتبط أساليب التدريب ارتباطاً وثيقاً بالأنشطة والأدوات، فالأنشطة هي الإجراءات التي يتم تصميمها من أجل مساعدة المشاركين/ات في التعلم، والأدوات هي مجموعة الوسائل التي تتم عملية التعلم من خلال التفاعل معها. لذا فتحديد أساليب التدريب يساعد في تحديد تلك الإجراءات والوسائل.

المنهج الكلاسيكي:

يعتمد المنهج الكلاسيكي على وجود طرف ينقل المعرفة وطرف آخر يتلقاها دون مشاركة من طرفه في بناء وتطوير تلك المعرفة، وهنا استعان أصحاب هذا المنهج بطرق تخدم هذا الغرض ومنها:

- أ. المحاضرة: ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الكلاسيكية المعروفة وخاصة في التعليم الرسمي، حيث يقوم المعلم بإلقاء محاضرة على الطلاب وما على الطلاب إلا تدوين الملاحظات أو طرح الأسئلة الاستفسارية.
- ب. القراءة والتلخيص: وهو أيضاً من الأساليب التي تجعل المتعلم مجرد متلقٍ يقرأ ويلخص ما تلقاه.

المنهج التشاركي:

وهو منهج يعتمد على التشاركية وتعدد الأصوات داخل قاعة التدريب، حيث أن الحالة المثلى هي أن لا تتعدى مشاركة المدرب/ة بالمحتوى واستخدام أساليب مثل المحاضرة ما نسبته 30% من كامل الجلسة التدريبية، حيث يتم إفساح المجال للمشاركين/ات في التعلم بالمشاركة، وهنا يمكن للعديد من الأساليب أن تكون فاعلة مثل:

- أ. مجموعات العمل: وهو أسلوب مفيد في التعلم من الأقران حيث يشارك أفراد المجموعة ما لديهم من أفكار ومقترحات ومهارات ومعارف من أجل إنجاز المهمة، وكذلك هي وسيلة للتعلم بالاكتشاف.
- ب. التطبيق العملي: يعد من الأساليب الفعالة في تطوير الجانب المهاري لدى المشاركين كونه يمنحهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه من مهارات وتقييمها من أجل التحسين.
- ت. المناظرات: تعد المناظرات من الأساليب التشاركية الفاعلية، فإلى جانب ما تمنحه من ثقة وقدرة على الإقناع وتعدد الآراء، فهي أيضاً تنمي الجانب البحثي لدى المشاركين/ات ليتمكنوا/ن من الوصول إلى حجج منطقية مبنية على أدلة مسندة.

- ث. العمل الميداني: ويعتبر هذا الأسلوب فعالاً كونه يجعل المشارك/ة يطبق/تطبق ما تعلمه/ته ولكن هنا في ميدان العمل، ليكتسب/لتكتسب خبرة ومهارات مرتبطة ببيئة العمل التي من المفترض أن يلتحق/تلتحق بها بعد التدريب.
- ج. دراسات الحالة: دراسات الحالة تمد المشاركين/ات بأمتثلة حية لقصص وحالات ذات علاقة بموضوع التدريب، وتعطيهم المجال للتحليل والنقاش والخروج بنتائج، وهذا إلى جانب كونه يوسّع مداركهم في موضوع التدريب فإنه أيضاً ينمي الحس التحليلي والنقدي لديهم/ن.
- ح. تعليم الآخرين: تعد أكثر الأساليب قوة وأعلاها قدرة على التحصيل، فحين تقوم بتعليم الآخرين فأنت تقوم بالبحث أولاً والتعلم واختبار ما تعلمت، وكذلك التعلم من استجابة الآخرين.
- خ. العصف الذهني: وهو أسلوب فعال في مساحات التأطير النظرية وبناء الأرضيات المشتركة بين المشاركين/ات واكتشاف مفاهيم وتعريفات جديدة للمصطلحات محل الدراسة.

وضع خطة التدريب

أهمية التخطيط للتدريب:

يعد فهمنا للسياق وتقييمنا للاحتياجات التعليمية للفئة المستهدفة من التدريب ووضعنا لأهداف التعلم هي الخطوات الأولى من أجل تطوير تدريب فعال ومؤثر، ولكن لا يكتمل ذلك إلا بوجود خطة تدريبية قادرة على تغطية كافة الجوانب المعرفية والمهارية التي تحقق الأهداف التعليمية.

خطة التدريب:

هي صياغة لمجموعة الإجراءات المحددة والموضوعة في إطار زمني محدد والتي من خلالها يمكن تحقيق الهدف من التدريب.

مكونات خطة التدريب:

- اسم الجلسة التدريبية: اسم موضوع الجلسة
- المدة الزمنية للجلسة: هي المدة المتوقعة لتنفيذ الجلسة
- المدرب/ة المسؤول/ة: في حال كان هناك أكثر من مدرب/ة يشارك/تشارك في التدريب
- المواد المستخدمة: وهي كافة الاحتياجات مثل الأجهزة والقرطاسية التي نحتاجها في التدريب
- التحضير والإعداد: في حال كان هناك أدوات أو نماذج تحتاج إلى إعداد مسبق
- الأهداف التعليمية: وهنا نخص الأهداف التعليمية لكل جلسة بشكل مستقل
- ملخص الجلسة: كتابة ملخص من سطرين كحد أقصى يصف محتوى الجلسة
- سيناريو الجلسة: عرض لكل الأنشطة التي سيقوم/ستقوم بها المدرب/ة أثناء الجلسة
- المرفقات: كل ما يتعلق بالتدريب من أدوات وعروض تقديمية ورسوم معدة مسبقاً
- المصادر: وهي مصادر المعرفة التي تم الاستعانة بها من أجل تحضير محتوى الجلسة

نموذج لمخطط جلسة تدريبية			
	المدة الزمنية:		اسم الجلسة:
	مكان الجلسة:		اسم المدرب:
			المواد والأجهزة المستخدمة:
			التحضير والإعداد:
			الأهداف التعليمية:
ملخص الجلسة:			
سيناريو الجلسة:			
المرفقات:			
المصادر:			

بناء المحتوى التدريبي

المحتوى التدريبي:

المحتوى التدريبي هو حزمة المعارف والمهارات والتوجهات التي يسعى/تسعى المدرب/ة إلى مشاركتها مع المشاركين/ات من أجل رفع كفاءتهم/ن في موضوع محدد.

في إطار التدريب من أجل التغيير المجتمعي يتم تطوير المحتوى التدريبي بناءً على نتائج تقييم الاحتياجات التدريبية وتبعاً للأهداف التعليمية الموضوعية مسبقاً والتي تحدد طبيعة المهارات والمعارف التي نسعى لتغطيتها.

خطوات بناء المحتوى:

١- تحديد الأهداف التعليمية

يتم تحديد هذه الأهداف بناءً على نتائج عملية تقييم الاحتياجات التعليمية، وتكون هذه الأهداف هي الدليل الذي يقودنا لطبيعة التدريب ومحتواه.

٢- تحديد النقاط الرئيسية

تبعاً للأهداف التعليمية يقوم/تقوم المدرب/ة بتحديد رؤوس المواضيع التي يسعى التدريب لتغطيتها من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، وتكون رؤوس المواضيع متسلسلة ومبنية على بعضها البعض.

٣- البحث

تأتي مرحلة البحث وجمع المادة العلمية من مصادر المعرفة المختلفة والموثوقة من أجل تغطية النقاط الرئيسية التي تم تحديدها مسبقاً، من المهم في مرحلة البحث تحري الدقة في المعلومات التي تود تضمينها في محتوى التدريب، وكذلك البحث في جوانب مختلفة للموضوع مما يتيح الفرصة للوصول إلى معارف عميقة ذات صلة بالموضوع.

٤- صياغة المحتوى

تأتي هذه المرحلة بعد البحث وجمع المواد، حيث يتم العمل على صياغة المحتوى بصورته النهائية بما يراعي السياق وطبيعة المشاركين/ات والاحتياجات التدريبية، ولهذا يجب أيضاً العمل على إعداد المادة بما يتوافق مع السياق وطرح أمثلة تتعلق به والتطبيق على حالات ذات صلة به.

٥- تصميم الأدوات والأنشطة

تصميم الأدوات والأنشطة هي مرحلة تحويل المادة النظرية التي تم تطويرها إلى مجموعة من الأنشطة التعليمية التفاعلية التي تحفز المشاركين/ات على التفاعل والمشاركة بشكل مؤثر، ويكون هذا بناءً على طبيعة المادة إن كانت تركز على المعرفة أم المهارات، وكذلك على المشاركين/ات من حيث الفئة العمرية والنوع الاجتماعي والخلفية الثقافية وغيرها من الأمور، وأيضاً بما يتناسب مع الوقت والموارد المتاحة.

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

قيادة الجلسات التدريبية

قيادة جلسة تدريبية ليست بالأمر المعقد، ولكنها تحتاج إلى حرص تام.

أولاً: ما قبل التدريب

- تأكدي/ي من أن خطتك التدريبية جاهزة ولا تحتاج لأي تعديل.
- هناك بعض المدربين/ات الذين/اللواتي يفضلون/ن كتابة بعض الملاحظات والكلمات المفتاحية في دفاترهم من أجل أن يضعوها أمامهم/ن.
- تأكدي/ي من جاهزية المادة التدريبية والأوراق المراد طباعتها مسبقاً كالاختبار القبلي وبعض الأدوات المعدة مسبقاً.
- تأكدي/ي من جاهزية مساحة التعلم من حيث المقاعد والأجهزة وفي حال كان هناك مواد تحتاج إلى تعليقها على الحائط.
- تأكدي/ي أنك لديك خلفية عن المشاركين/ات ومستواهم/ن المعرفي بالنسبة لمحتوى التدريب واحتياجاتهم/ن التعليمية.

ثانياً: أثناء التدريب

- اجمع توقعات المشاركين/ات حول التدريب منذ البداية.
- أكدي/ي على بعض الالتزامات والقواعد السلوكية منذ البداية.
- أكدي/ي على أهداف التدريب والنتائج المرجوة منه.
- اجعل/ي مساحة التعلم هي مساحة آمنة للجميع دون تمييز لأي سبب من الأسباب.
- قدر/ي المشاركة من طرف المشاركين/ات وأكد على أهميتها.
- شجع/ي على المشاركة وخاصة لمن لا يشاركون بشكل دائم، فبيئة التعلم هي بيئة للتمكين وإشعار المشاركين/ات بقوة أصواتهم/ن.
- لخص/ي ما يقوله/تقوله المشاركون/ات في النقاشات واربط/ي دائماً بين نقاط التدريب وبعضها البعض حتى يتمكن/تتمكن المشاركون/ات من المتابعة والانخراط في التدريب كوحدة واحدة وليس كمجموعة من الجلسات المتفرقة.
- كن/كوني مرناً/ة فيما يتعلق بإضافة بعض التعديلات على الأنشطة التعليمية وسير الجلسات بما يتوافق مع ما تكتشفه/تكتشفه لدى المشاركين/ات من قدرات لم تكشفها الاختبارات القبلية، وكذلك استجابة لتوقعات المشاركين/ات.
- اهتم/ي بالتأمل والتغذية الراجعة من ناحية المشاركين/ات وطور/ي على عملك بناءً عليها.
- قم/قومي بإعطاء تغذية راجعة للمشاركين/ات فهم دائماً بحاجة إلى ذلك.

- لا ته/ي التدريب إلا بإجراء تقييم لكل ما تم، فالتقييم هو أداة تعلم لك وللمشاركين/ات ولمنظمتك.

ما بعد التدريب:

- اهتم/ي بمراجعة التقييم وأخذ ملاحظات.
- تأمل/ي التجربة واستخرج/ي منها دروساً مستفادة والممارسات المثلى.
- في حال كانت هناك مراحل لمتابعة المشاركين/ات، اهتم/ي بقياس التغيير الذي حدث لديهم/ن نتيجة لمشاركتهم/ن في التدريب.
- طبق/ي ما تعلمته من دروس مستفادة وممارسات مثلى على تدريباتك الجديدة.

العلاقة مع المشاركين:

العلاقة بين المدرب والمشارك هي علاقة جدلية فالبعض يرى أنها يجب أن تكون علاقة رسمية ويجب أن يكون هناك حواجز بينهم، خاصة وأن المدرب هو صاحب سلطة، البعض الآخر يرى أنه يجب أن لا تكون هناك أي مساحة من الرسميات بين المدرب والمشارك، ويرون في ذلك فرصة كبيرة لخلق مساحة أمان لكافة المشاركين كون المدرب لا يستخدم أي سلطات من أجل التأثير عليهم، أما البعض الآخر فيراها علاقة شبه رسمية يكون فيها تواصل بين المدرب والمشاركين ولكن هناك حدود يجب أن لا يتخطاها المدرب ولا يترك المساحة للمشاركين لتخطيها.

في الحقيقة ومن خلال الممارسة يرى معدّ الدليل أن السياق يفرض ذاته في هذا الأمر، حيث يمكن أن يكون هناك نموذجاً مختلطاً تنتقل فيه العلاقة بين الرسمية وشبه الرسمية واللا رسمية، وتختلف نسبة كل منها حسب طبيعة المتدربين وظرف التدريب وبيئته، ولكن هناك بعض الأمور يجب على المدرب/ة التركيز عليها من أجل تدريب فعال:

التحفيز: حفز/ي المشاركين/ات على التفاعل والمشاركة بشكل إيجابي، وهنا تلعب الأدوات التعليمية دوراً فاعلاً؛ حيث هناك العديد من الأنشطة التي تعطي المجال لمشاركة جميع المشاركين مثل مجموعات العمل ودراسات الحالة واللعب الدرامي، كذلك نرى النقاش والعصف الذهني من الأشكال التي تجعل أصوات المشاركين/ات مسموعاً.

التشجيع على المشاركة: تختلف درجة حافزية المشاركين وموقفهم من المشاركة في النقاشات والأنشطة، حاول/ي أن تشجع كافة المشاركين/ات على المشاركة وخاصة هؤلاء الذين/اللواتي لا يشاركون/ن عادة، لا تكن/تكوني عامل ضغط عليهم ولكن شجع/ي مشاركتهم وقدرها/بها.

التقدير: تقدير إسهامات المشاركين/ات من الأمور التي تجعل المشاركين/ات مستميرين/ات في التدريب بحماسة؛ فشعورهم بقيمة مشاركتهم/ن تجعلهم/ن يكررون/ن المشاركة والمساهمة والعمل.

الشعور بالملكية: شارك/ي المشاركين/ات في المهام والمسؤوليات؛ فتولي البعض مسؤولية إدارة الوقت والبعض الآخر مسؤولية ترتيب المكان والبعض الثالث مسؤولية التلخيص مثلاً يشعرون/ن بأنهم/ن شركاء في التدريب وليسوا مجرد مستفيدين/ات.

الاستيعاب: كن/كوني منفتحاً/ة على تجارب المشاركين/ات المختلفة وأسئلتهم/ن مهما كانت طبيعتها وحاول/ي أن تستوعب/ي الاختلافات فيما بينهم/ن.

إدارة العلاقة مع الشخصيات الصعبة: تختلف كل شخصية عن الأخرى ولكن هناك بعض النماذج صعبة الطباع، مثل كثير الكلام والشكاء وكثير الحركة وكثير التهريج وسريع الغضب. إلخ، في الحقيقة ليس هناك طرق سحرية لاستيعاب تلك النماذج والاستثمار فيها بدلاً من خسارتها أو إعطائها المجال لتعطيل التدريب، ولكن على المدربة أن يجد/تجد الطريقة المناسبة لإدماج هذه الفئات من المشاركين/ات في التدريب والحد من الآثار المحتملة من طرفهم/ن، سيساعدك على ذلك تركيزك الدائم على الهدف من عملية التعلم.

التقييم وقياس الأثر

عملية التقييم للتدريبات والأنشطة التعليمية

التقييم:

يركز عملنا على التعلم من أجل التغيير المجتمعي وتطوير قدرات المجتمع المدني والنشطاء وأبناء المجتمعات المحلية، فنحن نسعى من خلال التدريب لتمكين المشاركين/ات من اكتساب المعرفة والمهارات والسلوك من أجل دعم مؤسساتهم/ن ومجموعاتهم/ن بما تعلموه/تعلمنه، وتقوية دور المؤسسات في تطوير وتنفيذ تدخلات تهدف للتغيير المجتمعي عبر توظيف تلك المهارات والمعارف. لهذا علينا أن نعمل جاهدين من أجل قياس مدى قدرتنا على تحقيق التغيير المطلوب ومدى تأثير عملنا في عملية التنمية.

مفهوم التقييم:

هو عملية إجرائية تسعى لدراسة قيمة و/أو جودة و/أو فائدة الخدمات المقدمة بشكل منظم ومنهجي من أجل إحداث التدخلات المناسبة بهدف زيادة فاعلية الخدمة. ⁱⁱⁱ

لماذا نقيّم؟

- التقييم هو عملية ذات أهمية قصوى لا تكتمل عملية التعلم دونها، وهو يهدف إلى:
- قياس أثر عملية التعلم التي مر/ت بها المشاركون على قدراتهم/ن ذات العلاقة بموضوع التعلم، وكذلك أثر ذلك على مؤسساتهم/ن وعلى المجتمع الذي تخدمه تلك المؤسسات.
 - تطوير المحتوى والأدوات التعليمية لتناسب أكثر مع احتياجات المشاركين/ت ومؤسساتهم/ن من أجل إحداث التغيير المنشود.
 - المساءلة من أجل ضمان جودة العملية التعليمية، وإعطاء المساحة للأطراف المتعددة (المسؤولين عن التدريب، المشاركين/ات، المؤسسات وفئات المجتمع المستفيدة بشكل غير مباشر) لإبداء الرأي ومشاركة التصورات والطموحات والاحتياجات وكذلك النتائج، مما يتيح الفرصة لفريق التدريب لاستجابة فعالة لتلك الاحتياجات.
 - التعلم من التجربة عبر قياس الكفاءة والأثر، ومعرفة أين تكمن نقاط القوة وأين يمكن التدخل من أجل تطوير المحتوى والأدوات، وكذلك قدرات المدربين/ات من أجل إحداث أثر أكبر لعملية التعلم.

تقييم التدريب:

الهدف العام من تقييم التدريبات:

ضمان جودة أنشطة التدريب ومحتواه وضمان قدرة المشاركين/ات على تحقيق الهدف من عملية التعلم.

أهداف محددة:

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

- قياس مدى تحقق الأهداف التعليمية.
- قياس مدى رضا المشاركين/ات عن التدريب.
- الخروج بمقترحات لتطوير المحتوى والأساليب التعليمية.

جمع البيانات:

تُبنى مرحلة جمع البيانات على الإجابة على الأسئلة التالية:

- لماذا نريد أن نعرف؟
- ماذا نريد أن نعرف؟

أنواع البيانات:

البيانات الكمية:

نسعى من خلال جمعها إلى قياس نسب والخروج بإحصائيات واضحة تبين مدى رضا المشاركين/ات ومدى التغير الذي تحقق من مشاركتهم/ن في التدريب.

البيانات النوعية:

يهدف جمعها إلى الخروج بأدلة وبراهين على التغير الذي تحقق، كذلك الخروج بقصص شخصية وتوصيات من أجل تطوير التدريب.

الإطار العام للتقييم:

تم تطوير هذا الإطار العام بناءً على طريقة دونالد كيركباتريكس Donald Kirkpatrick وهي تقوم على 4 مراحل:

(١) الانطباعات:

وهي تدرس انطباع المشاركين/ات حول بناء الجلسات التدريبية والمحتوى التدريبي والطرق والأدوات، كذلك انطباعهم/ن حول المدرب ومساحة التدريب، كذلك من زاوية التنظيم، وتجيب على الآتي:

- إلى أي مدى لَبَّى التدريب توقعات المشاركين/ات؟
- إلى أي مدى ساهم التدريب في تحقيق أهدافهم/ن التعليمية؟
- ما هي الاحتياجات التي لم يستطع التدريب أن يغطيها؟ ولماذا؟
- كيف يمكن تطوير التدريب ليغطي تلك الاحتياجات؟

(٢) التعلم:

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

وهي مرحلة تدرس وتقيس درجة التعلم التي تحققت والتغير الذي تحقق على المشاركين/ات كنتيجة لمشاركتهم/ن في التدريب، ويكون ذلك باستخدام أساليب مثل الاختبار القبلي والبعدي، وكذلك الملاحظة من قبل المدرب/ة حيث يتم رصد مدى تأثير المشاركين/ات بمسار التدريب والتغير على المستوى المهاري والمعرفي الذي يحدث عليهم/ن.

٣) السلوك:

هذه المرحلة تركز على مدى التغير في سلوك المشارك/ة في بيئة عمله/ا بعد انتهاء التدريب، ورصد وقياس التغيير على مستوى الأداء والتفاعل بين المشارك/ة وأصحاب العلاقة، وكيف ينعكس ذلك على الأداء العام للمنظمة/الجمعية في تحقيق أهدافها.

هنا يمكن استخدام طرق متعددة للتقييم منها الاستبيانات والمقابلات الشخصية.

٤) قياس الأثر البعيد:

قياس كيف ساهم التدريب في تطوير أداء المنظمة/الجمعية بشكل عام وفي تمكينها من تحقيق أنشطتها وأهدافها، ويكون هذا عبر قياس مدى التغير في احتياجات وقدرات المنظمة قبل وبعد التدريب، وبعد زمن من حدوث التدريب.

هنا يكون للدراسة القاعدية Baseline دوراً فاعلاً في تقييم احتياجات المنظمات والقدرات الموجودة والدراسة النهائية End-line في فهم التغير الذي حدث على المنظمة بعد التدريب، كذلك يمكن العمل على قياس الأثر بعد سنوات من حدوث التغيير عبر دراسة تقييمية أخرى.

تقرير التقييم:

يتلخص دور التقرير في عملية التقييم في عرض نتائج عملية جمع وتحليل البيانات فيما يخص:

- إلى أي مدى تحققت أهداف التدريب؟
- إلى أي مدى كانت نتيجة التدريب مرضية للمشاركين؟
- إلى أي مدى استطاعت الأساليب وأدوات التعلم المستخدمة تغطية المحتوى وتغطية احتياجات المشاركين/ات؟
- ما الذي لم يتحقق؟ ولماذا؟
- كيف سيساهم هذا التدريب في تطوير قدرات المنظمة التي ينتمي إليها المشاركون/ات وما أثر ذلك على المجتمع؟
- كيف يمكن تطوير التدريب من أجل تحقيق أثر أكبر؟

أساليب ومنهجيات التقييم:

أساليب ومنهجيات التقييم في مرحلة ما قبل بدء التدريب:

وهي عملية تقييم الاحتياجات التعليمية لدى المشاركين/ات في التدريب من حيث المعرفة النظرية والمهارات والسلوك، حيث يساعد ذلك على بناء محتوى تدريبي مناسب، واختيار أدوات ملائمة لتطوير القدرات استناداً على القدرات والمهارات والخبرات الموجودة بالفعل والاحتياجات التعليمية، ويتم عمل ذلك عن طريق:

- الاختبار القبلي: وهو اختبار يبين درجة إلمام المشاركين/ات بموضوع التدريب وأين تكمن نقاط القوة لديهم/ن ونقاط الضعف والتي من المفترض أن يعمل التدريب على تغطيتها.
- مجموعات تركيز بؤرية: يمكن أن تكون إحدى الطرق الفعالة في جمع بيانات نوعية تساعد على فهم درجة المعرفة لدى المشاركين بموضوع التدريب، وأين تكمن الاحتياجات التي يمكننا العمل على تغطيتها.
- جمع التوقعات: تتعدد أدوات جمع التوقعات في بداية انطلاق التدريب، وهي مرحلة ذات أهمية من ناحية فهم ما يتناهى المشاركون/ات من التدريب وما يتوقعونه من وجودهم/ن في مساحة التعلم، مما يساعد المدرب/ة على بناء حالة تعلم مستجيبة لتوقعاتهم/ن وأمنياتهم/ن وفي إطار يحقق الأهداف التعليمية.

أساليب ومنهجيات التقييم في مرحلة التدريب:

وهي عملية تقييم تساعد على فهم:

- مدى كفاءة المدرب في إدارة التدريب.
 - مدى تفاعل المشاركين/ات مع التدريب وأنشطته.
 - مدى رضا المشاركين/ات عن سير التدريب.
- تتعدد الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها العمل على تقييم مرحلة التدريب، وذلك عبر أنشطة يومية تستخدم أساليب مثل:
- الأدوات البصرية والرسوم: وهي تساعد في جمع انطباعات المشاركين حول التدريب.
 - الحكى: وهو أسلوب مناسب للتأمل ومشاركة المشاعر والمقترحات.
 - التغذية الراجعة المنظمة: وهي أسلوب يدعم التعلم وفهم نقاط القوة ونقاط الضعف والتدخل المناسب لتطوير التدريب خلال الأيام المتبقية منه.

أساليب ومنهجيات للتقييم في نهاية التدريب:

- نسعى من خلال هذه الأساليب إلى رصد التغيير الذي حدث للمشاركين/ات على مستوى المعرفة النظرية والمهارات والسلوك، وكذلك أين تكمن نقاط الضعف داخل التدريب، وكذلك والتوصيات من أجل التطوير، ويكون ذلك من خلال:
- أدوات بصرية مثل خريطة الجسد، وهي أداة فاعلة في قياس ما هي أكثر الموضوعات والمهارات تأثيراً في المشاركين/ات، وما هي الأشياء التي لم تحقق توقعاتهم/ن ورضاهم/ن.

- اختبار بعدي: يكون هنا لقياس درجة التغير في مستوى المشاركين/ات المعرفي والمهاري والسلوكي من الناحية الكمية والنوعية.
- الحكي الجماعي: وهو أداة تساعد على رصد ما هو مشترك، ورصد والفروق الفردية بين المشاركين/ات، كذلك هي أداة لمشاركة المشاعر الفردية والجماعية والانطباعات حول التدريب بشكل عام وعناصره المختلفة، وكذلك مشاركة التوصيات من أجل تطوير التدريب في المستقبل.
- الاستبانة/استمارة التقييم: وهي أداة فاعلة في رصد انطباعات المشاركين/ات بشكل نوعي وكمي.

أساليب ومنهجيات لقياس الأثر البعيد:

في هذه العملية يتم تقييم أثر التدريب على المشاركين/ات ومؤسساتهم/ن ومدى تأثير هذا التغير في عملهم/ن المجتمعي، ويكون ذلك بعد مرور زمن على التدريب. قد تتكرر العملية كل فترة حيث يمكن أن تكون المرة الأولى بعد مرور ٦ أشهر من التدريب، تجيب هذه العملية على سؤال: كيف ساهم التدريب في زيادة كفاءة المشاركين/ات ومنظماتهم/ن من أجل تحقيق التغير المجتمعي المنشود؟

تستخدم المؤسسات التدريبية عدة طرق من أجل قياس الأثر ومنها:

- استمارة/ استبانة: يمكن من خلال الاستبانات رصد التطوير والتغير الذي حدث للمشاركين/ات ومنظماتهم/ن، والذي ساهم التدريب في إحداثه بعد مرور زمن من انقضاء التدريب، وذلك بصورة كمية ونوعية.
- المقابلات: من خلال المقابلات يمكننا الوصول إلى بيانات تساعدنا على قياس أثر التدريب على المدى البعيد على المشاركين/ات ومؤسساتهم/ن، وجمع قصص تغيير وقصص نجاح تدل على ذلك الأثر.
- الزيارات الميدانية: في حال كان التدريب يركز على مهارات تشغيلية أو أدوات للتغيير أو دعم مبادرات وتدخلات في العمل المجتمعي، تكون الزيارات الميدانية إحدى الطرق الفاعلة في رصد وملاحظة التغيير الذي يحققه المشاركون/ات بعد تلقاهم/ن التدريب.

الأدوات والأنشطة التدريبية

١. أنشطة التعارف وكسر الجمود

١,١: نشاط للتعارف: لعبة التعارف بالكرة

الزمن المطلوب: ١٥ - ٣٠ دقيقة

عدد المشاركين/ات: ١٥ - ٣٠ مشاركاً ومشاركة

عن النشاط:

تعتبر هذه اللعبة من الألعاب التي تجمع بين كسر الجمود ودعم الألفة بين أفراد المجموعة، وكذلك التعرف ومشاركة الهدف من حضور التدريب.

الأدوات المطلوبة:

- كرة مطاطية

طريقة التيسير:

- يطلب المدرب من المشاركين/ات الوقوف في دائرة.
 - يقدم/تقدم المدرب/ة اللعبة والهدف منها: "سوف نلعب لعبة التعارف بالكرة والهدف منها هو التعارف والتآلف فيما بين المجموعة"
 - يشرح/تشرح المدرب/ة اللعبة: حيث نبدأ برمي الكرة لأحد أفراد المجموعة والذي عليه أن يجيب على الأسئلة التالية:
 - ما اسمك؟
 - من أي بلد/ مدينة أنت؟
 - ماذا تعمل/ تدرس حالياً؟
 - لماذا أنت هنا؟
 - بعد إجابة المشارك/ة حامل/ة الكرة على الأسئلة عليه أن يمرر الكرة لمشارك/ة أخر/أخرى ليجيب هو/هي أيضاً على الأسئلة أعلاه.
 - تتكرر العملية حتى يتم تمرير الكرة للجميع وإجابتهم على الأسئلة المطروحة.
 - يشكر/تشكر المدرب/ة المشاركين/ات ويطلب منهم العودة والجلوس في أماكنهم/ن.
- دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

ملاحظات للمدرب/ة:

- حاول/ي إيجاد طريقة لعدم تكرار وصول الكرة للمشارك/ة مرتين، حيث يمكن فعل ذلك بأن تطلب/ي من المشاركين/ات مد أيديهم/ن حتى تصلهم/ن الكرة، وفي حال تم استلام الكرة يقوم/تقوم المشارك/ة بوضع يديه/ا جانباً.
- يمكن تطوير اللعبة عبر إضافة جزء يتعلق بتذكر الأسماء، حيث يطلب من المشاركين/ات تذكر معلومات الشخص الذي أرسلوا إليه الكرة، ثم إعادة تمرير الكرة لنفس الأشخاص ولكن هذه المرة بذكر اسم الشخص وبلده ومهنته وسبب حضوره للتدريب.

١,٢: نشاط كسر الجمود: لعبة اسم - فعل

الزمن المطلوب: ٥ دقائق

عدد المشاركين/ات: ١٥ - ٣٠ مشاركاً ومشاركة

عن النشاط:

يهدف هذا النشاط إلى تغيير الجو العام لجلسة التدريب وإضافة جو من المرح بين المشاركين/ات، وكذلك تنشيط العقل والجسم حيث يجمع بين التفكير والارتجال والحركة.

الأدوات المطلوبة:

- كرة مطاطية.

طريقة التيسير:

- يطلب/تطلب المدرب/ة من المشاركين/ات الوقوف في دائرة.
- يقف/تقف المدرب/ة وسط الدائرة وفي يده/الكرة.
- يمرر/تمرر المدرب/ة الكرة لأحد/إحدى المشاركين/ات وهو/هي يقول/تقول "فعل" ليرد إليه/ال مشارك/ة الكرة وهو/هي يقول/تقول "اسماً" كما في المثال:
- المدرب يقول: يلعب- وهو يرمي الكرة لمشارك.
- المشارك يقول: مباراة - وهو يعيد الكرة للمدرب.
- يكرر/تكرر المدرب/ة العملية مع مشارك/ة آخر/أخرى، ويمكن له/ا أن يقول/تقول اسماً ويرد/ترد المشارك/ة بفعل.
- في حال أخطأ/ت أحد/إحدى المشاركين/ات أو تأخر/ت في الرد، يغادر/تغادر اللعبة حتى تنتهي بمشارك/ة فائز/ة.

ملاحظات للمدرب:

- تأكد/ي من أن كل المشاركين/ات على نفس الفهم للعبة.
- ابدأ/ي اللعب بدورة تجريبية ثم بعد التأكد من أن كافة المشاركين/ات قد فهموا اللعبة يمكن اللعب وإخراج المخطئين/ات.
- اترك/ي مساحة للمرح والضحك حيث يساعد هذا الأمر على كسر الجمود بين المشاركين/ات.

٢. أنشطة بناء الفريق

٢,١: لعبة تحدي المارشيميلو:

الزمن المطلوب: ٣٠ - ٤٥ دقيقة

عدد المشاركين/ات: ١٥ - ٣٠ مشاركاً ومشاركة

عن النشاط:

تعد هذه اللعبة من الألعاب الممتعة والمفيدة جداً في بناء فريق العمل، حيث تدعم مهارات العمل الجماعي وتقسيم الأدوار والقيادة وإدارة الوقت.

الأدوات المطلوبة:

- ٢ باكيت مارشيميلو

- ٢ باكيت سباجيتي

طريقة التيسير:

- يقسم/تقسم المدرب/ة المشاركين/ات إلى ٢ - ٣ مجموعات حسب عدد المشاركين/ات.
- يوزع/توزع المدرب/ة المارشيميلو والسباجيتي على المجموعات بالتساوي.
- يوضح/توضح المدرب/ة للمشاركين/ات هدف اللعبة: "مطلوب من كل مجموعة بناء أطول وأمتن برج باستخدام المارشيميلو والسباجيتي في وقت لا يتعدى الـ ١٠ دقائق".
- يفسح/تفسح المدرب/ة المجال للمشاركين/ات لبناء الأبراج حسب الوقت المتاح.
- في نهاية الوقت المسموح بطلب/تطلب المدرب/ة من المشاركين/ات عرض نتائجهم/ن.
- يناقش/تناقش المدرب/ة مع المشاركين/ات ما تم خلال عملهم/ن على بناء البرج بطرح الأسئلة التالية:

• ماذا حدث؟

• أين تكمن النجاحات؟ لماذا؟

• أين تكمن التحديات؟ لماذا؟

• كيف يمكننا تجاوز التحديات في إطار الموارد المتاحة؟

- بعد تلخيص ما تم استخلاصه من النقاش يطلب/تطلب المدرب/ة من المشاركين العودة للعمل ولكن كفريق واحد، وباستخدام كافة الموارد المتاحة (مارشيميلو وسباجيتي) بما فيها ما تم استخدامه في المرحلة الأولى من أجل بناء برج واحد طويل وممتين في ١٥ دقيقة.
- يقوم/تقوم المدرب/ة بملاحظة العمل حتى انتهاء الوقت.
- يعرض/تعرض المشاركون/ات نتائج عملهم/ن، ثم يقوم/تقوم المدرب/ة بمناقشة الأسئلة التالية:
 - ما هو الشيء الذي اختلف لدى المجموعة في المرة الثانية؟
 - كيف استفادت المجموعة من أخطاء المرحلة السابقة؟
 - ما هي التحديات الجديدة التي ظهرت؟
 - هل نجحت المجموعة في تجاوز تلك التحديات؟ لماذا؟

ملاحظات للمدرب/ة:

- في المرحلة الأولى من اللعبة، ركز/ي على أن الهدف هنا (أي بناء البرج) لا يتم إلا بعمل منظم يركز على الوصول للنتائج المرجوة.
- يؤكد/تؤكد المدرب/ة في تلخيصه/ا وختامه/ا للنشاط على أهمية العمل على توزيع واضح للأدوار والاستفادة من المهارات والكفاءات المتاحة، إلى جانب أهمية الاستماع واحترام آراء الآخرين.

٣. أنشطة لتقييم الجلسات والحصول على التغذية الراجعة

٣,١: خريطة الجسد:

مدة العمل: ٢٠ دقيقة

مدى فعالية الأداة:

- أداة بصرية تفاعلية.
- تدعم مساحة الأمان حيث أنها لا تستوجب كتابة اسم المشارك/ة.
- لا تحتاج لمهارات كتابية كبيرة.
- تمد المقيّم/ة ببيانات نوعية.

ما هي الأسئلة التي يجيب/تجيب عنها المشاركون/ات عبر الأداة:

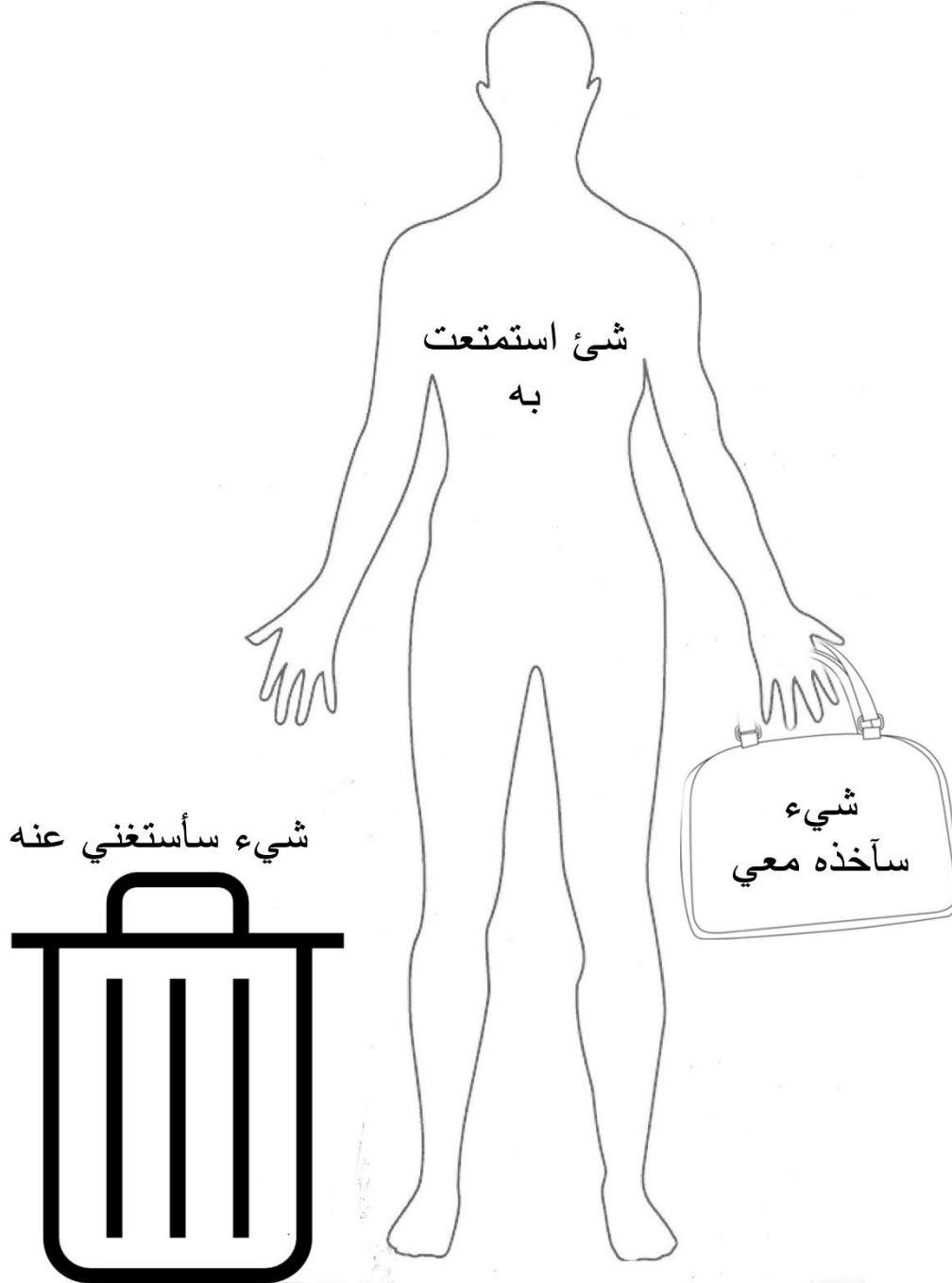
- شيء جعلني أفكر؟
- شيء استمتعت به؟
- شيء سأخذه معي من التدريب واحتفظ به؟
- شيء سأستغني عنه؟

طريقة استخدام الأداة:

- يرسم/ترسم المدرب/ة نموذج لخريطة الجسد على ورقة قلابة كبيرة.
- يطلب/تطلب المدرب/ة من المشاركين/ات كتابة الإجابات للأسئلة المذكورة أعلاه على ورق ملاحظات ولصقها في المكان المخصص على الرسمة.
- يعطي/تعطي المدرب/ة وقتاً كافياً للمشاركين/ات من أجل كتابة الإجابات ولصقها.

خريطة الجسد

شيء جعلني أفكر



- أداة بصرية تفاعلية.
 - تدعم مساحة الأمان حيث أنها لا تستوجب كتابة اسم المشارك/ة.
 - لا تحتاج لمهارات كتابية.
 - تعطي مؤشراً حول مدى رضا المشاركين/ات عن أيام التدريب واستفادتهم من كل يوم تدريبي.
- ما هي الأسئلة التي يجيب/تجيب عنها المشاركين/ات عبر الأداة:
- حددي قدر أهمية كل يوم تدريبي بالنسبة لك ومدى رضاك عنه.
- طريقة استخدام الأداة:
- يحضر/تحضر المدرب/ة رسمة لخط الزمن على ورقة قلابة كبيرة.
 - يعطي/تعطي المشاركين/ات أقلام تلوين.
 - يطلب/تطلب من المشاركين/ات رسم منحى يوضح إجابة السؤال أعلاه.



الوحدة الثانية: المناصرة والفضاء المدني

الفضاء المدني

المجتمع المدني:

تعددت المفاهيم التي تعرف المجتمع المدني؛ فقد عرّفته منظمة الصحة العالمية على أنه "مساحة العمل المشتركة حول مجموعة من الاهتمامات والأغراض والقيم وهي تتميز عن المؤسسات الحكومية ومؤسسات السوق الربحية".¹

يرى مركز المجتمع المدني في كلية لندن للاقتصاد المجتمع المدني بصفته "ساحة العمل الجماعي التي لا تتسم بالإكراه، والذي يدور حول مصالح وأهداف وقيم مشتركة ومتبادلة. من الناحية النظرية تختلف أشكالها المؤسسية وتتميز عن تلك التي تتبع الدولة، الأسرة والسوق، على الرغم من أن العلاقة بين المجتمع المدني والسوق والدولة هي علاقة معقدة وغير واضحة وقابلة للتفاوض".²

يطلق البعض على المجتمع المدني لقب القطاع الثالث، حيث يعد المكون الثالث لقطاعات الدولة مع القطاع العام وقطاع السوق.

منظمات المجتمع المدني تشمل:

- النقابات والاتحادات العمالية والتجارية.
- مؤسسات المجتمع المحلي.
- الجمعيات الخيرية.
- المؤسسات غير الربحية.
- المنظمات غير الحكومية.
- الجمعيات الدينية.
- الحركات المجتمعية.
- الائتلافات وجماعات المناصرة.

"المجتمع المدني مغاير عن الدولة والقطاع السياسي الرسمي على اعتبار أنه وسيلة بديلة للتمثيل المباشر لإرادة المواطنين العاديين المنظمين في القطاع الخاص ولكنهم نشطين على الساحة العامة"³

¹ Social determinants of health, WHO, <https://bit.ly/2XCNyBG>

² Inclusive Security: Women Waging Peace cannot vouch for the accuracy of this translation.
<https://bit.ly/2L1mrWf>

³ Inclusive Security: Women Waging Peace cannot vouch for the accuracy of this translation.
<https://bit.ly/2L1mrWf>

مفهوم الفضاء المدني:

هو المساحة المادية والافتراضية والقانونية حيث يمارس الناس ومؤسساتهم حقوقهم المرتبطة بحرية التعبير وتكوين الجمعيات والتجمع السلمي دون أي عوائق أو تهديدات.⁴

كذلك يعرف البعض الفضاء المدني على أنه "مجموعة من الشروط التي تحدد مدى قدرة جميع أفراد المجتمع، سواء كانوا أفراداً أو مجموعات غير رسمية أو منظمات، على ممارسة حقوقهم المدنية الأساسية بحرية وفعالية ودون تمييز."⁵

يستخدم الأفراد ومنظمات المجتمع المدني الفضاء المدني لحل المشكلات وتحسين جودة الحياة؛ حيث يشكل الفضاء المدني المحمي حجر الزاوية في المساءلة والاستجابة في إطار حكم ديمقراطي ومجتمعات مستقرة.

الفضاء المدني المفتوح:

يشار للفضاء المدني المفتوح والمتاح على أنه بيئة آمنة ومتاحة لعمل المجتمع المدني والأفراد دون قيود.

ركائز الفضاء المدني:

هناك ثلاث ركائز للفضاء المدني وهي: حرية تكوين الجمعيات، وحرية التعبير، وحرية التجمع السلمي.

حرية تكوين الجمعيات FREEDOM OF ASSOCIATION

هو الحق في مساعدة و/أو الالتحاق بـ و/أو تأسيس مجموعات ومنظمات المجتمع المدني دون التعرض لأي ضغوط أو عراقيل، ويشمل ذلك الحق في العمل في منظمات المجتمع المدني والمجموعات والحركات المجتمعية، كذلك يضمن حق منظمات المجتمع في العمل ومزاولة نشاطها وتلقي التمويل والمنح، والانضمام للشبكات والتحالفات وممارسة دورها في المساءلة والمراقبة على السياسات والسلوك المؤسسي، دون التعرض لأي نوع من الضغط أو المساومة أو التهديد.

حرية التعبير FREEDOM OF EXPRESSION

ويشمل الحق في النقد العلني وإبداء الرأي دون قيود، والحق في نشر وتداول المعلومات والوصول إليها، والحق في المدافعة عن الحقوق في العلن دون التعرض لأي تهديد أو أذى.

حرية التجمع السلمي FREEDOM OF PEACEFUL ASSEMBLY

هو حق المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في ممارسة النقد والمطالبة بالحقوق والضغط من أجل التأثير على السياسات والتشريعات من خلال التجمعات السلمية وتنظيم الفعاليات المختلفة، بما يشمل الاجتماعات والمؤتمرات والمظاهرات والوقفات الاحتجاجية وغيرها من الطرق التي تعتمد على تجمهر عدد من الناس في العلن دون التعرض لأي انتهاك أو أذى.

⁴ CIVIC SPACE, CIVICUS, <https://monitor.civicus.org/whatiscivilspace/>

⁵ Carmen Malena, Improving the Measurement of Civic Space (Page 13), <https://bit.ly/2visPO7>

يكون الفضاء المدني مفتوحاً وفعالاً حين تحميه الدولة وتضمنه للناس ولا تخالف ذلك بل وتعاقب من يخالف ذلك أو يتعرض له أو يمس الفضاء المدني وحرية مشاركة الناس في تنمية مجتمعاتهم اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً عبر انخراطهم في هذا الفضاء.

انغلاق الفضاء المدني

حين تكون مساحة الديمقراطية للمجتمع المدني تحت التهديد أو معرضة للانتهاك يكون الفضاء المدني مغلقاً أو في طريقه للانغلاق.

درجات انغلاق الفضاء المدني:

مفتوح Opened

- الدولة تتيح وتحمي الفضاء المدني.
- السلطة تقبل النقد وتتفاعل معه وتستجيب له.

ضيق Narrowed

- الدولة تتيح الفضاء المدني بشكل كامل.
- الانتهاكات تحدث من حين لآخر.
- قد يكون ذلك عبر التحرش أو رفض التصاريح للتجمع السلمي أو عن طريق الإهانة وممارسة بعض الضغوطات على الإعلام.

مُعزَّقل Obstructed

الفضاء المدني ليس متاحاً للجميع بل هو لأصحاب السلطة ومن لديه التأثير عليهم، حيث رغم السماح لوجود منظمات مجتمع مدني والسماح لها بممارسة بعض الأدوار إلا أنها تتعرض للمضايقات السلوكية بما يشمل البيروقراطية وعرقلة استخراج تصاريح، كذلك يتم استخدام القوة في مواجهة التجمعات السلمي.

مكبوت Repressed

الفضاء المدني مقيد بشكل كبير، حيث يتعرض كل من يعارض للمراقبة والتهديد والضغط المباشر، بالرغم من وجود المجتمع المدني إلا أنه يواجه تهديدات منها الإغلاق أو سحب التراخيص، كذلك مواجهة التجمعات السلمية بالقوة المفرطة كاستخدام الذخيرة الحية، كما ويتم حظر المواقع الإلكترونية ومضايقة أي صوت معارض.

مغلق Closed

الفضاء مغلق تماماً ولا يتاح لأحد أن ينخرط به.

التحديات أمام الفضاء المدني:

في عام ٢٠١٥ ارتفع عدد الدول التي تُمارس فيها انتهاكات ضد الحقوق المدنية إلى ١٠٩ دولة؛ حيث كان عددها ٩٦ في العام السابق، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على زيادة الانغلاق في الفضاء المدني على المستوى العالمي. سنتناول في السطور التالية مجموعة من المظاهر التي تشكل تحديات أمام الفضاء المدني وتعكس انغلاقاً فيه.

حرية تكوين الجمعيات:

المداهمات المتكررة للجمعيات ومنظمات المجتمع المدني:

في بعض الدول تتكرر مداهمات الشرطة المدنية أو الجيش أو الميليشيات المسلحة لمقرات الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني دون مبرر كنوع من أنواع إثارة الذعر وتحجيم دور المجتمع المدني عبر تهديد العاملين فيه ومنظماتهم، وأحياناً ما يتطور الأمر إلى إغلاق المقرات والمكاتب أو التحفظ على أجهزة الحواسيب والهواتف.

تخويف الناس من المجتمع المدني:

عبر الادّعاء بأن منظمات المجتمع المدني والنشطاء ينفذون أجنداث خارجية كونهم يتلقون تمويلاً من الخارج، مما يزيد من تشكيك الناس في نوايا منظمات المجتمع المدني والهدف من الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات والخوف من التعامل معهم.

حملات التشويه لصورة المجتمع المدني:

في بعض الدول تشن الدولة وبعض المؤسسات من أصحاب المصالح هجوماً على منظمات المجتمع المدني والنشطاء عبر حملات إعلامية منظمة وممنهجة ونشر شائعات تضر بسمعة تلك المنظمات والعاملين فيها، كذلك استغلال بعض الأخطاء التي تحدث عن بعض المنظمات في التدليل على صحة ما يرد.

مهاجمة المدافعين عن حقوق الإنسان وقادة وأعضاء منظمات المجتمع المدني:

في العديد من البلدان يتعرض المدافعون عن حقوق الإنسان ونشطاء المجتمع المدني للعديد من الانتهاكات قد تصل إلى حد الاغتيال في بعض الدول، أو السجن والاعتقال في دول أخرى، أو الاغتيال المعنوي وتشويه السمعة وأحياناً التعرض للعنف في الأماكن العامة.

قوانين وتشريعات تقيد عمل المجتمع المدني:

تتنوع طبيعة القوانين التي تحد وتقيد من نشاط المجتمع المدني ما بين قوانين وتشريعات تعطل من تأسيس الجمعيات أو تلقي التمويل، أو حصر عمل الجمعيات في أنشطة معينة أو تقييد مزاولة النشاط عبر العديد من الإجراءات البيروقراطية، أو استصدار التراخيص والتصاريح التي تأخذ وقتاً طويلاً مما يؤثر على خطط العمل وأحياناً يحول دون تنفيذ الأنشطة.

حرية التعبير:

تجريم الخطاب الحر:

حيث يتم تجريم الخطاب المغاير لـ أو المعارض لخطاب الدولة أو الذي يطرح آراءً ضد مصلحة أفراد أو أطراف ذات علاقة بالسلطة، وذلك إما بإصدار قوانين وتشريعات تجرم ذلك الخطاب أو عبر ممارسات مثل تهديد أصحاب ذلك الخطاب أو تشويه سمعتهم أو حشد المجتمع ضدهم أو عبر تليفيق التهم لهم بالباطل.

تقييد حرية الإعلام:

عبر إصدار التشريعات التي تحد من حرية النشر وتزيد من الرقابة على أجهزة الإعلام ووسائله، وعبر الممارسات التي تحجب المواقع الإلكترونية وتوقف بث القنوات التلفزيونية، وكذلك مؤسسات تنظيم الإعلام والتي من شأنها إيقاف البرامج ومنع نشر المحتوى، وأيضاً قرارات النيابة العامة بوقف النشر عن قضايا بعينها وقوانين الجرائم الإلكترونية التي تجرم نشر المحتوى الإلكتروني المعارض.

حجب المعلومات ومنع الوصول إليها:

تتعدد القوانين والممارسات المؤسسية التي تحجب المعلومات وتمنع الوصول إليها بحجة الحفاظ على السلم والأمن وقوانين حجب المواقع الإلكترونية ومنع نشر بعض الكتب أو المقالات.

مهاجمة الصحفيين والمدونين:

في العديد من الدول تتعدد الممارسات التي تركز على توقيف الصحفيين والمدونين الإلكترونيين واضطهادهم وعدم حمايتهم في حال التعرض للعنف أو التهديد من قبل أي طرف، مما يحد من حرية التعبير ويكبل أي صوت ينادي بالتغيير.

الرقابة:

العديد من الدول لديها قوانين للرقابة على الإنتاجات الفكرية من آداب وفنون والإنتاجات الإعلامية والتي تحد من حرية المحتوى وأسلوب تناوله، وكذلك توجه العاملين في قطاعات الإنتاج الأدبي والفني والإعلامي للتركيز على أفكار وتوجهات الدولة بما لا يسمح لأي توجهات أخرى تقديم ما لديها من محتوى.

حرية التجمع السلمي:

استخدام القوة في فض التجمعات السلمية:

في سياق يضيق على الفضاء المدني، تتعدد الممارسات من قبل الدولة في استخدام القوة من قبل الشرطة أو الجيش في فض المظاهرات أو الاعتصامات أو المؤتمرات الشعبية أو غيرها من الفعاليات العامة والتي تعكس صوتاً معارضاً لسياسات وممارسات الدولة، أو مطالباً بتغيير على المستوى المدني أو السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي، فقد تعرض العديد من الناشطين أو المتظاهرين في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لانتهاكات عدة منها الضرب بالهراوات ورش المياه والمواد الحارقة والرصاص المطاطي وقنابل الغاز، وفي بعض الدول وصل الأمر إلى حد استخدام الرصاص الحي لفض تلك دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

المظاهرات، وتختلف نسبة اللقوة في فض تلك التجمعات حسب سياق الدولة ومستوى الحرية وممارسة الحقوق المدنية والسياسية فيها .

استخدام قوانين مكافحة الإرهاب في منع التجمهر ومحاكمة المحتجين:

منذ زمن ليس بالبعيد، ظهرت موجة قوانين مكافحة الإرهاب التي استخدمت أيضاً للحد من وأحياناً منع التجمهر أو الاجتماع أو الاحتجاج العام، وتوقيف ومحاكمة من يقوم بتلك الأفعال تحت مسمى تكدير السلم العام والحث على الإرهاب وإثارة الشغب وتدمير الممتلكات وغيرها من التهم، هذا إلى جانب استغلال تلك القوانين في عدم إتاحة الفضاء العام للقيام بأي فعالية عامة ومنع إعطاء التصاريح لذلك.

رفض منح التصاريح دون وجود أي مبرر:

نرى انعكاس هذه الممارسات على تعطيل استخراج التصاريح والمماطلة في ذلك، وأيضاً رفضها دون إبداء مبرر أو إبداء مبررات ليست قانونية أو فرض رسوم باهظة من أجل منح تلك التصاريح.

الدولة لا تحمي التجمعات السلمية من أي هجوم:

تتعدد أشكال الهجمات على التجمعات السلمية ما بين ما هو رسمي وقانوني أو مرهون بمؤسسة تابعة للدولة، وما هو غير رسمي عبر مجموعات غير منظمة أو أفراد ممن يقومون بالعديد من الممارسات العنيفة ضد تلك التجمعات من أجل تفريقها، وهنا لا تقوم الدولة بتأمين وحماية تلك التجمعات من مثل هؤلاء الأشخاص وهجماتهم، ولا تعاقب من يقوم بتلك الممارسات، وأحياناً تستخدم بعض الدول حرية التعبير في تبرير تلك الممارسات.

حالة الفضاء المدني وواقع المجتمع المدني الآن

في تقريره لعام ٢٠١٨ حول حالة المجتمع المدني ذكر CIVICUS - وهو تحالف عالمي لمنظمات المجتمع المدني يسعى لتقوية الحراك المدني الذي يقوم به الأفراد ومنظمات المجتمع المدني- أن ١٠٩ من دول العالم يعاني فيها المجتمع المدني من إغلاق أو تضيق، وأن نسبة النشطاء المحتجزين تتجاوز ٤٠% (CIVICUS. 2018, P.P٤). حيث أدى التحول السياسي الناتج عن سيطرة الحركات اليمينية وتوليها قيادة العديد من الدول الكبرى والمؤثرة إلى حدوث تغييرات على مستوى التشريعات والممارسات المتعلقة بإتاحة الفضاء المدني، وشمل ذلك خفض نسبة الدعم المالي، وتزايد دعم النزعة القومية وخطاب الكراهية ضد المهاجرين واللجئين والنساء والمثليين والسكان الأصليين والأقليات بدافع الخوف على الهوية والموارد والحفاظ على أمن البلاد.^٦ ونتج عن تلك الممارسات تشريعات تحدد للمجتمع المدني مسارات العمل، كذلك أغلق الباب أمام حرية التعبير عن الرأي، فقد سيطرت الرأسماليات الكبرى على الخطاب الإعلامي، وتعددت الانتهاكات المتعلقة بتوقيف وسجن نشطاء الرأي خاصة في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والتي تعيش منذ ٢٠١١ مرحلة ملتبهة مليئة بالحراك والصراعات والحروب.

مع زيادة الفجوة بين الدولة والناس (المواطنين) حدث تقارب بين سلطة الدولة وسلطة رأس المال، وزاد التركيز على المصالح الشخصية لتلك الفئات، وزادت التشريعات الفتوية التي تخدم تلك المصالح على حساب مصالح الناس (ونرى ذلك جلياً في قوانين العدالة الضريبية في دول مثل مصر والأردن). ونرى ذلك أيضاً وبشكل واضح في عدم الفصل بين السلطات واستخدام تلك السلطات كالسلطة التشريعية والقضائية لدعم الإفلات من العقاب وزيادة إغلاق الفضاء المدني. (CIVICUS. 2018).^٧

كما رصدت تقارير عدة انتهاكات بحق الفضاء المدني من قبل الحكومات مثل التحرش الجسدي والتهديد والتخويف بما يشمل العنف الجسدي وذلك لتفريق المظاهرات وتجريم الاحتجاج (قوانين التظاهر)، واحتجاز المدافعين عن حقوق الإنسان وقادة المجتمع المدني ونشطاءه والصحفيين، ووضع القيود الإدارية والرقابة على وسائل الإعلام، وتعقيد الإجراءات المتعلقة بفتح مساحات جديدة. (Van der Borgh and Terwindt 2012 and ACT Alliance 2011 retrieved from IDS,)^٨ تصف تقارير أخرى استخدام أطر قانونية لفرض المزيد من القيود لإغلاق الفضاء المدني، ويشمل ذلك إصدار قوانين وتشريعات تقيد من تكوين منظمات المجتمع المدني وتحد من أنشطتها، وكذلك قوانين تجرم الاحتجاج وقوانين مكافحة الإرهاب (ICNL, retrieved from IDS, 2018).^٨

خلال السنوات الأخيرة ومع التطور التكنولوجي الهائل وتطور منصات التواصل الاجتماعي، صارت تلك المنصات هي فضاءات بديلة لممارسة الاحتجاج وحرية التعبير عن الرأي، ولتصبح وسيطاً بديلاً لمنظمات المجتمع المدني والأفراد يمكّنهم من الوصول لمستهدفهم دون الاضطرار لدفع تكاليف باهظة واللجوء للإعلام العام أو الخاص والذي في الغالب ما تسيطر عليه الدولة أو إحدى مؤسساتها، أو بعض الأطراف ممن يعدون معارضين لحراك المجتمع المدني ودفاعه عن قضايا تحارب التهميش والفقر. لكن خلال السنوات الأخيرة، ازدادت نسبة القيود على الإنترنت والعالم الرقمي فقد سجلت CIVICUS أن ٥٦

⁶ Innovation for Change Mapping 2019, P.P 15

⁷ Innovation for Change Mapping 2019, P.P 15

⁸ Innovation for Change Mapping 2019, P.P 15

دولة على مستوى العالم قد وضعت قيوداً على الإنترنت خاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وفي الدول الإفريقية (CIVICUS, 2018, P.P11).

"وبحسب منظمة العفو الدولية في تقريرها عام ٢٠١٤ بأن ذلك العام كان كارثياً بالنسبة لحقوق الإنسان خصوصاً في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وأن دولاً عربية لا تزال تقمع معارضتها وتصادر حقهم في حرية الرأي والتعبير، لافتاً إلى ضعف أنظمة العدالة والقضاء وتفشي الاعتقال التعسفي وإفلات الجناة من العقاب.^٩

ورغم ما ابتغته الشعوب الثائرة فيما سمي بالربيع العربي، إلا أنها خرجت بالكثير من خيبات الأمل وتفشي الممارسات العنيفة ضد الفضاء المدني وحقوق الإنسان بشكل عام تحت مسمى حماية الأمن الوطني والحفاظ على استقرار الدولة الاقتصادي السياسي والأمني.

^٩ حرية التعبير بعد الربيع العربي بين الحماية والتقييد، ص ٨، <https://bit.ly/2PF6gfV> علي خشان، دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

مدخل إلى المناصرة

مدخل إلى المناصرة

تأتي المناصرة كعملية تغيير في علاقات القوى وذلك عبر محاولة المجموعات ذات القوى الأقل من التكايف من أجل الضغط على أصحاب القوى العليا لإحداث تغيير وإكساب تلك المجموعات ومجتمعاتهم المزيد من القوة.

المناصرة والمجتمع المدني

مع نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، أدركت المنظمات غير الحكومية التي تعمل في مجال التنمية أن التنمية والاستجابة للطوارئ ليست هي الطرق الأفضل لتحسين حياة الفقراء بشكل مستدام، وقد قادهم هذا الأمر إلى إعادة النظر في استراتيجياتهم، حيث بدأ التركيز بشكل متزايد على عمل المناصرة، حيث أتاح لهم العمل على المناصرة تطوير برامج قادرة على إحداث أثر على السياسات الموجودة والمؤثرة في حياة الفقراء والمهمشين واقتراح ما يحسن حياتهم.¹⁰

يرى المجتمع المدني المناصرة من الطرق الفعالة في إحداث التغيير المجتمعي خاصة في الدول التي تتيح الفضاء المدني، حيث أن المناصرة هي طريقة لتوصيل صوت الناس ومطالبهم لصانعي السياسات والقائمين عليها، فهي تؤثر على الحكومة وتجعلها تتحمل مسؤولية تجاه المشكلات والقضايا المجتمعية، وتكون المناصرة أداة ضغط من أجل تغطية تلك الثغرات في التشريعات التي يكمن دورها في حماية وضمان حقوق الناس.

المناصرة:

تتعدد تعريفات المناصرة في صياغتها، ولكنها أجمعت على أن المناصرة هي استراتيجية أو عملية تسعى من خلالها الأفراد أو المجموعات إلى إحداث تغيير على مستوى التشريعات والممارسات المتعلقة بها، والتأثير على المؤسسات والمجموعات والأفراد من ذوي العلاقة من أجل تحقيق مصلحة ما.

المناصرة في نظر المجتمع المدني:

هي عملية مساندة لقضية معينة تتعلق بحقوق الإنسان، والعمل على بناء التضامن والدعم لتلك القضية وذلك عبر التأثير على السياسات التي تتعلق بتلك القضية بما يحقق الوصول لتلك الحقوق.¹¹

مجال تأثير المناصرة:

وضع السياسات:

يسعى المجتمع المدني عبر المناصرة إلى الضغط من أجل وضع سياسات جديدة تضمن حلولاً فعالة ومستدامة للمشكلات المجتمعية بما يشمل الضغط من أجل إصدار تشريعات وقوانين وطنية ومحلية تضمن الحقوق والوصول للخدمات والموارد.

¹⁰ World Animal Network, Why Do Advocacy Work?, <http://worldanimal.net/why-do-advocacy-work>

¹¹ مؤسسة المشرق، دليل الدعوة وكسب التأييد، <https://bit.ly/2L2Ntg9>

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

إصلاح وتعديل السياسات:

هناك بعض التشريعات الصادرة والتي يتم العمل بها وتحتاج إلى التعديل وأحياناً الإلغاء، فهي ذات تأثير سلبي أو ليست ذات فاعلية أو بها ثغرات تحتاج إلى العمل من أجل معالجتها، وهنا يكون دور المجتمع المدني من خلال المناصرة هو الضغط من أجل إلغاء تلك السياسات أو تعديلها بما يتوافق ومصلحة الناس.

التطبيق الفعّال للسياسات:

لا يتوقف عمل المناصرة على وضع التشريعات أو تعديلها فقط، بل أيضاً تطبيق تلك التشريعات وضمن فاعليتها، حيث أن هناك العديد من التشريعات والتي وضعت من أجل مصلحة الناس غير فاعلة بفعل السلوك المؤسسي أو تأثير أصحاب المصالح على تطبيق تلك السياسات، وأحياناً تأثير العادات والتقاليد، الأمر الذي يحتاج إلى تدخل قوي من أجل التأثير على وعي الناس أو الضغط على المؤسسات ذات العلاقة من أجل تطبيق فعّال لتلك التشريعات.

السياسات

مبادئ تم اعتمادها أو اقتراحها من حكومات أو أحزاب أو شركات أو أفراد، ويتضمن ذلك التشريعات بما يشمل مواد الاتفاقيات والدساتير والقوانين والتعميمات وغيرها.

يكون تأثير عملية المناصرة على السياسات من خلال:

- **السياسات:** التأثير المباشر على السياسات إما بالتعديل أو الإلغاء أو إصدار التشريعات.
- **المؤسسات:** عبر مراقبة ومساءلة المؤسسات القائمة على تنفيذ وتطبيق تلك التشريعات وضمن تطبيقها بفاعلية.
- **الثقافة والعادات والتقاليد:** فللعادات وتقاليد المجتمع ووعي الناس بقضايا مجتمعهم دور فاعل في التأثير على السياسات وفعاليتها، فالمجتمع الذي يعي حقوقه وقوته هو مجتمع لا يستهان به من قبل صناعات السياسات.

مستويات المناصرة:

وهي المستويات التي يحدث عليها التأثير من خلال عملية المناصرة، ويُرى أنه ولكي تضمن عملية المناصرة تحقيق تغيير ذي أثر مستمر ومتكامل، فإنه يجب أن يكون على ثلاثة مستويات:

مستوى السياسات:

حيث النجاح يكون في تغيير سياسات أو التأثير على أداء مؤسسة أو مسؤول.

مستوى المجتمع المدني

النجاح هنا يكون في تقوية قدرات المجتمع المدني وتمكينه من مساءلة المختصين من القطاع الحكومي والقطاع الخاص حول جودة الخدمات.

هنا يكون التأثير في زيادة إتاحة المجال العام أمام الناس ومؤسساتهم دون التعرض للضغط أو الاضطهاد بسبب مشاركتهم السياسية.

مناهج المناصرة

المناصرة من أجل الناس

- المناصرة يقودها خبراء وجماعات ضغط احترافية.
- هناك مساحات للتفاوض من أجل المطالبة والتغيير.
- تستعين منظمات المجتمع المدني بجماعات احترافية لديها القدرة على الضغط والتأثير على صناعة القرار.
- التركيز يكون على تعديل التشريعات أو صياغتها.
- التأثير يكون على مستوى السياسات.

المناصرة مع الناس

- المجتمع المدني هو من يقود المناصرة.
- الفضاء العام ليس متاحاً بالصورة الكافية فهناك مجموعات مستثناة ولا يتم دعوتها للمشاركة في اتخاذ القرار.
- يلعب المجتمع المدني دور الوسيط، حيث يعمل على دراسة احتياجات الناس ومناصرة قضاياهم.
- الناس تسعى للتعلم والتنظيم من أجل إيصال أصواتها.
- يشرك المجتمع المدني الناس في عملية المناصرة.
- الفضاء متاح للمجتمع المدني ليقوم بدوره كرفيق على السياسات ومساهم في عملية التنمية وفي المطالبة بالحقوق دون التعرض للاضطهاد أو القمع.
- التأثير يكون على مستوى السياسات ومستوى المجتمع المدني.

المناصرة التي يقودها الناس

- الناس هم من يقود المناصرة.
- يحدث تغيير في علاقات القوة حيث يصبح لدى الناس القدرة على التأثير في عملية التشريع وعلى سلوك المؤسسات.
- يحتاج لوجود تعليم جيد يدعم زيادة وعي الناس سياسياً وثقتهم بقوتهم وقدرتهم على التنظيم.

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

- المجتمع قادر على الوصول للخدمات وقادر على المطالبة بحقوقه.
- المجتمع قادر على بناء التحالفات.
- الفضاء متاح للناس للمطالبة بحقوقهم وحراك الناس يؤثر على علاقات القوى.
- التأثير يكون على مستوى السياسات والمجتمع المدني والديمقراطية.

قنوات المناصرة

المناصرة المباشرة

عبر التواصل المباشر مع صناع القرار، وقد يكون ذلك من خلال الإقناع أو التعاون المباشر من أجل التأثير على السياسات.

المناصرة غير المباشرة

عبر الحشد والتعبئة والضغط من خلال العامة من أجل التأثير على صناعة القرار.

المناصرة عبر الشبكات والائتلافات

تقوم الشبكات والائتلافات بدور القوى المؤثرة على صناعة السياسات، حيث أن تحالف قوى مختلفة قد يُعد تغييراً في علاقات القوى وبالتالي يصبح التأثير على صناعة القرار أقوى.

طرق وأساليب المناصرة:

هي الأساليب أو الطرق الرئيسية التي نستطيع عبر اتخاذها تحقيق النتائج المرجوة من المناصرة، يحتسبها البعض مناهجاً لعمل المناصرة وهي:

التعاون

عبر التعاون مع صناع السياسات من أجل إيجاد حلول للمشكلات.

الإقناع

إقناع صانع القرار بتغيير سياساته من خلال تقديم حجج عقلانية بناءً على الأدلة والتحليلات والدراسات.

الضغط السياسي

حَمَلُ صانع القرار على إحداث التغيير في السياسات من خلال بناء الدعم لقضيتك بين المجموعات الأخرى ذات التأثير على صناعة القرار، بما فيها مجموعات الضغط الشعبي.

التقاضي

إجبار المؤسسات المعنية على التغيير في السياسات أو الممارسات المتعلقة بها عبر اتخاذ إجراءات قانونية أو الحصول على حكم قضائي.

كيف تجعل مناصرتك فعالة؟

- السعي وراء الفرص واستثمارها
- اختيار اللحظة المناسبة
- بناء وعي عام حول القضايا والقوى والتأثير
- تأطير القضايا بشكل واضح ومحفز للمستهدفين من أجل العمل لإحداث التغيير
- التفاوض من المهارات الأساسية لإنجاح أي عملية مناصرة
- استثمار الفرص الصغيرة يؤدي إلى انتصارات كبيرة
- تطوير مهاراتك يزيد من قدرتك على التأثير
- الإبداع والابتكار لديهما إسهامات عديدة في بناء الوعي والقدرة على التأثير
- التقييم والتعلم من ركائز المناصرة الفعالة

حملات المناصرة

الحملات:

مجموعة من الإجراءات والأنشطة المنظمة تهدف لإثارة الاهتمام من العامة لغرض محدد.

ماذا يميز الحملات عن غيرها من التدخلات المجتمعية؟

تقوم الحملات على سلسلة من الأنشطة المنظمة والتي تسعى لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف مما يجعلها تتشابه في وصفها مع العديد من التدخلات المجتمعية كالمشايح والمبادرات، ولكن هناك بالفعل ما يميز الحملات بشكل عام وحملات المناصرة بشكل خاص عن تلك التدخلات.

تقوم الحملة على ثلاثة أركان أساسية وهي:

١- تغيير السلوك

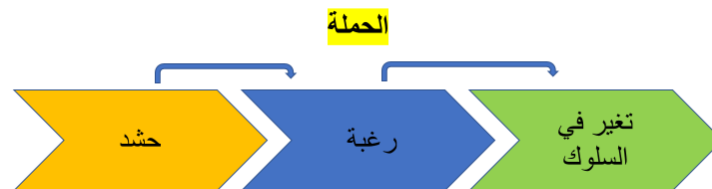
فالحملة تعمل بشكل دائم على التغيير في سلوك البشر من أجل تحقيق نتائجها المرجوة، فمثلاً حملات الترويج (الحملات الدعائية) تهدف لزيادة الأرباح عبر زيادة الإقبال على شراء المنتج أو الخدمة وهو أمر يتعلق بسلوك المستهلك، أما الحملات الانتخابية التي تهدف إلى إنجاح المرشح في الانتخابات عبر زيادة إقبال الناخبين للتصويت له، وهو أيضاً تغيير في السلوك يأتي نتيجة تأثر الناخبين بتلك الحملة، ونفس الأمر نراه في حملات التوعية التي تسعى بشكل أساسي للتغيير في سلوك الفئات المستهدفة منها، أما حملات المناصرة فهي تعمل على التأثير على سلوك المستهدفين من حيث توجيههم للتضامن مع الفئات المتأثرة من المشكلة وكسب تأييدهم من أجل كسب قضية المناصرة.

٢- الحشد:

الحملة تسعى في الأساس لحشد الجهود من أجل تحقيق الغرض منها، فمثلاً حملات الترويج تعمل على حشد الناس من أجل شراء المنتج أو الخدمة، والحملات الانتخابية تسعى من أجل حشد الناس للتصويت للمرشح، وحملات التوعية تحشد الناس من أجل اتباع سلوكيات معينة وحملات المناصرة تحشد الناس من أجل تغيير مجتمعي.

٣- الرغبة:

تعتمد الحملات على تحفيز رغبات المستهدفين أكثر من التركيز على رفع الوعي والتعليم، فهما عمليتان تحتاجان لوقت طويل وجهود متنوعة حتى يمكن التأثير فيها، أما الرغبة فهي أمر حاضر ويمكن تحفيزه عبر التركيز على الجانب الإنساني في القضية وأين توجد مصلحة الفرد أو صاحب المصلحة، والتي يمكن أن تصبح دافعاً للتضامن أو المشاركة في حملة المناصرة.



أنواع الحملات:

الحملات الإعلانية:

وهي حملات الترويج لمنتجات أو خدمات وتهدف هذه الحملات لزيادة أرباح الشركات التجارية.

الحملات الانتخابية:

وهي الحملات التي يقوم بإطلاقها المرشحون في انتخابات سياسية وذلك من أجل الفوز بتلك الانتخابات.

حملات التوعية:

وهي الحملات التي تطلقها الدولة أو المجموعات أو منظمات المجتمع المدني والتي تسعى لتعديل سلوكيات الأفراد داخل المجتمع عبر اتباع سلوك ما أو الإقلاع عن سلوك ما.

حملات المناصرة

وهي الحملات التي تهدف إلى التأثير على التشريعات أو تطبيقها مما يساهم في حل مشكلات مجتمعية.

مفهوم حملات المناصرة:

هي حشد منظم لجهود الناس من أجل التأثير على السياسات المتعلقة بقضية محددة.

العوامل المؤثرة على حملات المناصرة:

زمنياً

حملات المناصرة قد تكون ممتدة أو ذات زمن محدد، فهناك حملات ممتدة ولا تنتهي إلا بالوصول لحل في قضية المناصرة، وهناك حملات أخرى أهدافها قصيرة المدى وتتركز أنشطتها في فاعلية واحدة أو عدة فاعليات تُنفَّذ في إطار زمني قصير.

جغرافياً

حملات المناصرة يمكن أن تكون على مستوى الحي أو المدينة أو الدولة أو الإقليم أو على مستوى العالم، يتم تحديد النطاق الجغرافي لأثر الحملة حسب القضية وسياقها والفئة المستهدفة وطبيعة التشريعات والسياسات التي تسعى للتأثير عليها.

القضايا

تركز حملة المناصرة على قضية واضحة ومحددة، ويؤثر ذلك على مدى قدرة الحملة على إحداث تغيير، كذلك على قدرة القائمين عليها على قياس درجة الأثر ومدى تحققه.

الاستهداف

دائماً ما تستهدف حملات المناصرة فئات بعينها، فلكل حملة جمهور مستهدف وشركاء وأصحاب مصلحة وصناع قرار يتم التركيز عليهم وتركيز عملية الحشد والضغط في إطارهم.

عناصر حملة المناصرة:

التنظيم:

التنظيم هو البناء المنطقي للحملة ويشمل ذلك التخطيط ووضع الأهداف وتحديد الأدوار والخطط الزمنية وإدارة الموارد، وهو عنصر أساسي من عناصر الحملة، فالحملة لا تكون عشوائية وبلا هدف وغير مترابطة.

الحشد:

الحملة في الأساس هي عملية حشد للجهود من أجل إحداث أثر ما، لذا فحملة المناصرة تقوم بتجميع أكبر عدد من المؤيدين من أجل الدفاع عن القضية.

الاتصال:

لا تكتمل حملة المناصرة دون اتصال فعال بين فريق الحملة بعضهم البعض، وبينهم وبين الجمهور المستهدف.



الحملة غير الناجحة:

وضع غايات غير واقعية:

يعتمد نجاح أي حملة على وجود غاية واضحة وتغيير يسعى فريق الحملة للوصول إليه.

وضع أهداف غير واقعية:

حين تكون أهداف الحملة غير واقعية وغير محددة فهذا يؤثر على طبيعة الأنشطة والإجراءات التي ستقوم عليها الحملة، وكذلك سيؤثر على نتيجة العمل على الحملة، فحملة بلا أهداف واضحة هي جهود وموارد مهدورة بلا معنى.

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

جمهور غير محدد أو غير ملائم لقضية الحملة:

الجمهور هو الفئات المتأثرة بالمشكلة بالإضافة لكافة الفئات التي تدعم الحل المقترح من قبل فريق الحملة، وفي حال كان اختيار الجمهور غير دقيق ومبني على تحليل منهجي للسياق فسيعيق ذلك تنفيذ أنشطة الحملة ونتائجها.

التفكير التقليدي وعدم الابتكار:

الابتكار وطرح حلول جديدة واستخدام وسائل وتكتيكات مبتكرة يفسح المجال لأثر أكبر وفاعلية أكثر لحملة المناصرة.

الرسائل المشوشة وغير الواضحة:

يعد الاتصال الفعال أحد الأركان الرئيسية لحملة المناصرة، فعبر استراتيجية اتصال جيدة يتمكن فريق العمل من التواصل فيما بينهم من أجل متابعة تنفيذ أنشطة الحملة والوصول لجمهورها ولأصحاب المصالح وصانعي القرار، وكون الرسائل المشوشة تؤثر سلباً على عملية الاتصال فهذا سينعكس على الحملة ونتائجها.

ضعف عملية المتابعة والتقييم:

المتابعة هي عملية مستمرة من أجل ضمان تحقيق أنشطة الحملة وجودة العمل وكذلك تطور العمل بشكل منطقي، وتعد عملية التقييم ذات أهمية عالية في بداية العمل من أجل فهم جيد للسياق وتحديد دقيق لطبيعة التدخل، وفي مرحلة التنفيذ لضمان الجودة والتحسين في العمل، وفي نهاية الحملة لضمان تحقق النتائج المرجوة منها، لا تتوقف عملية المتابعة والتقييم عند كونها عملية قياس لتحقيق العمل وأثره بل هي أيضاً ذات قيمة تتعلق بالتعلم وتأمل الإنجاز، ولهذا فإن ضعف عملية المتابعة والتقييم يُضعف من أثر الحملة.

نماذج ومثلة حول حملات المناصرة من أجل الدفاع عن وحماية الفضاء المدني

المغرب: نشطاء الإنترنت يسقطون قانوناً يقيد حرياتهم



عصيان إلكتروني

17 December 2013 · 6

Like Page

Aymen Bhiri

عندما يصبح الطغيان قانون. يصبح التمرد واجب

#المدونة_الإلكترونية_لن_تمر

#عصيان_الإلكتروني

43

1 comment 2 shares

"خاض الشباب المغربي على مواقع التواصل الاجتماعي حملة شرسة ضد مشروع قانون "المدونة الرقمية" الذي طرحته الحكومة المغربية في الأسبوع الماضي علناً قبل طرحه على البرلمان للمصادقة عليه، مما دفع الحكومة إلى التراجع عن طرح المدونة.

وكان وزير التجارة والصناعة المغربي قد أعلن في خطوة غير متوقعة، عن مسودة مشروع قانون المدونة الرقمية، الذي تضمن عقوبات حبسية وجنائية صارمة، ضد مسؤولي ومدراء ومالكي المواقع الإلكترونية ووسائل الاتصال الرقمية.

القانون يضيق الخناق على الصحافة الإلكترونية، ويؤكد أن عقوبة السجن تصل إلى ٥ سنوات وغرامة مالية تصل إلى ١٠٠ ألف درهم، ضد كل شخص يرتكب "جرائم" عبر مواقع الإنترنت أو أي وسيلة اتصال رقمية، فيما سمحت مسودة القانون لضباط الشرطة بالولوج بأسماء مستعارة لمراقبة المواقع.

ورأى الكثير من الصحفيين في المغرب أن تمرير المدونة سيضعهم "أمام خطر داهم"، خصوصاً بعد الاطلاع على المادة ٧٣ من مشروع القانون الذي يمنع نشر "المحتويات المسيئة التي تظهر صراحة وضمنياً -سواء بالصور أو بالكلمات- مشاهد عنيفة أو مخالفة للأخلاق الحميدة وللنظام العام، أو عناصر يمكن أن تشجع على التعسف أو عدم الاحتياط أو الإهمال، أو يمكن أن تتعارض مع الدين الإسلامي أو المعتقدات السياسية للعموم أو الحياة الخاصة للأفراد".

لكن الناشطين المغاربة أعلنوا رفضهم القاطع لأية ممارسة رقابة على أنشطتهم داخل الفضاء الإلكتروني، حيث كثف الناشطون من تعليقاتهم وانتقاداتهم لنصوص المدونة. وأطلق الشباب حملات إلكترونية على غرار "المدونة الإلكترونية لن تمر" والتي ما زالت مستمرة رغم الإعلان عن سحب المدونة بشكلها الحالي.¹²

نون بوست، مقالات: المغرب: نشطاء يسقطون قانوناً يقيد حرياتهم، نشر بتاريخ ٢٩ ديسمبر ٢٠١٣،¹²

<https://www.noonpost.com/content/1377>

اليمن: منظمات غير حكومية تطالب بالإفراج عن صحفيين محتجزين لدى قوات الحوثيين منذ سنتين

قالت تسع منظمات غير حكومية اليوم إنه ينبغي على قوات الحوثيين والقوات الحليفة لها الإفراج فوراً ودون قيد أو شرط عن عشرة صحفيين يمينيين معتقلين تعسفاً دون تهمة أو محاكمة، وذلك بمناسبة حلول الذكرى الثانية لاعتقالهم. وتساور المنظمات التسع بواعث قلق بالغ بشأن الحالة الصحية للصحفيين. إذ أبلغ أفراد عائلات الصحفيين منظمة العفو الدولية أن الرجال العشرة جميعاً محتجزون الآن لدى جهاز الأمن السياسي في صنعاء، عقب فرض قيود جديدة على زيارات الأهالي لأبنائهم طيلة شهر مايو/أيار الماضي. كما أُخضع تسعة من الصحفيين للاستجواب خلال هذا الشهر. وبحسب علم منظمة العفو الدولية، فقد كانت هذه هي المرة الأولى التي يستجوب فيها بعض هؤلاء الرجال منذ القبض عليهم قبل سنتين.^{١٣}

^{١٣} مراسلون بلا حدود، مقال: منظمات غير حكومية تطالب بالإفراج عن صحفيين محتجزين لدى قوات الحوثيين منذ سنتين،

<https://bit.ly/2UMcXxx>

الأردن: الداخلية تستجيب لمطالب "تكافؤ" حول مشاركة الأشخاص ذوي الإعاقة في الانتخابات البرلمانية ٢٠١٠

"جراسا: السماح لذوي الإعاقة الإدلاء بأصواتهم بسرية وخصوصية تامتين من خلال المرافق الشخصي

تأمين مترجمي لغة الإشارة داخل مراكز الاقتراع لمساعدة المقترعين من الصم في ممارسة حقهم بالانتخاب

أعلنت وزارة الداخلية موافقتها على مطالب حملة "تكافؤ" من أجل تعزيز مشاركة الأشخاص ذوي الإعاقة في الانتخابات البرلمانية القادمة ٢٠١٠، خاصة فيما يتعلق بحق الأشخاص ذوي الإعاقة بالإدلاء بأصواتهم بكل حرية واستقلالية من خلال مرافقيهم الشخصيين الذين يختارونهم بأنفسهم ويمليء إرادتهم، عوضاً عن معاملتهم معاملة الناخب الأمي كما كان عليه الحال سابقاً.

وجاء هذا الإعلان على لسان محافظ العاصمة سمير المبيضين الذي حضر نائباً عن وزير الداخلية في اللقاء الحاشد الذي نظمه المجلس الأعلى لشؤون الأشخاص المعوقين برئاسة سمو الأمير رعد بن زيد، وحضور وزير التنمية السياسية وممثلين عن حملة "تكافؤ" ومختلف المؤسسات التطوعية ومؤسسات المجتمع المدني.^{١٤}

^{١٤} جراسا نيوز، مقال: الداخلية تستجيب لمطالب "تكافؤ" حول مشاركة الأشخاص ذوي الإعاقة في الانتخابات البرلمانية ٢٠١٠،

<http://www.gerasanews.com/article/33904>

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

التخطيط للمناصرة

الرؤية:

هي الطموح البعيد أو الحالة المثلى التي نطمح أن يكون عليها المجتمع. الرؤية هي طموح يشترك فيه العديد من الأطراف كونه بعيد المنال وينعكس على المجتمع بأكمله.

التحليل الدقيق للمشكلات

بعد تحديد الرؤية يكون السؤال حول: لماذا لم تتحقق هذه الرؤية حتى الآن؟ ما هي المعوقات؟ أين تكمن المشكلة؟ بعد تحديد المشكلات التي تعيق الوصول للرؤية تأتي عملية التحليل الدقيق وفهم المشكلات والقوى المؤثرة عليها.

تحديد القضية

القضية هي أمر يقتضي البحث والمعالجة، ويقتضي وجود القضية وجود أطراف متنازعة، ولهذا فاختيار القضية يرتبط بإحدى المشكلات المؤثرة على تحقيق الرؤية، ويجب أن تكون القضية واضحة ومحددة وذات علاقة بأولويات المجتمع، كذلك تتعلق قضية المناصرة بالسياسات ذات العلاقة والتأثير.

التعريف بـ وتحليل أصحاب المصلحة

أصحاب المصالح هم الأفراد والجماعات والكيانات الذين لديهم اهتمام وقدرة على التأثير على تدخلك من أجل كسب قضية المناصرة، ويختلف تصنيف أصحاب المصالح ما بين مؤيد ومعارض ومحايد، ويعتبر تحليل أصحاب المصالح هو خطوة تجاه تحديد الحلفاء والشركاء المحتملين، ووضع استراتيجيات لتجنب مخاطر وتهديدات المعارضين.

تحديد الأهداف

من أجل رسم خارطة طريق واضحة لعملية المناصرة يجب أن تكون أهداف المناصرة واضحة ومحددة وقابلة للتحقق تعكس تغييراً في السياسات.

تطوير التكتيكات

هي الأساليب قصيرة المدى التي نسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف المناصرة، وهي ذات ارتباط وثيق بالأنشطة كونها الإطار العام الذي يشمل تلك الأنشطة.

تطوير الخطط التنفيذية

وهي خطط الأنشطة أو الخطط الزمنية التي توضح الأنشطة والزمن المقترح للتنفيذ.

التنفيذ

بعد الانتهاء من عملية التخطيط يأتي دور العمل الميداني وتنفيذ الأنشطة من أجل تحقيق أهداف المناصرة. دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

التقييم

التقييم هو عملية قياس ما إذا تحقق التغيير ولأي مدى، وتتعدد الأهداف من عملية التقييم بين قياس الأثر ومدى كفاءة التدخل في حل المشكلة وتحقيق أهداف المناصرة وكذلك التعلم واستخلاص الدروس المستفادة من عملية المناصرة.

تطبيق الدروس المستفادة من المناصرة

كل مرة نقوم فيها بعملية مناصرة من أجل تغيير سياسات نخرج بمجموعة من الدروس المستفادة والممارسات المثلى والتي يتم الاستفادة منها في التخطيط والتنفيذ لأنشطة مناصرة جديدة.

تحليل السياق:

هي عملية تحليل بيئة عمل المناصرة وفهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على القضية وعلى عملية المناصرة. وتتعدد أشكال تحليل السياق، حيث هناك تحليل المشكلة وتحليل بيئة العمل، وهناك أيضاً تحليل أصحاب المصالح المؤثرين على المناصرة.

تختلف أدوات وطرق تحليل السياق كل حسب طبيعة عمل المنظمة أو الشبكة أو الجماعة وطبيعة النشاط المزمع العمل عليه، وفي هذا الإطار سوف نركز على تحليل القوة كونه أحد أكثر الطرق تأثيراً في تحليل سياق المناصرة، كون المناصرة في أساسها هي عملية تغيير في علاقات القوى، "تحليل القوة يلعب دوراً حيوياً في دعم الناس لإعادة تقييم النهج التصاعدي (من أسفل لأعلى) لتحقيق التغيير".¹⁵

القوة والمناصرة

مفهوم القوة

"نحن نفهم القوة على أنها قدرة الناس على تحقيق التغيير الذي يريدونه"¹⁶

عرّف مارتن لوثر كينج القوة على أنها "القدرة على تحقيق الغرض، هي المقدرة التي يجب توفرها من أجل الوصول إلى تغيير اجتماعي وسياسي"

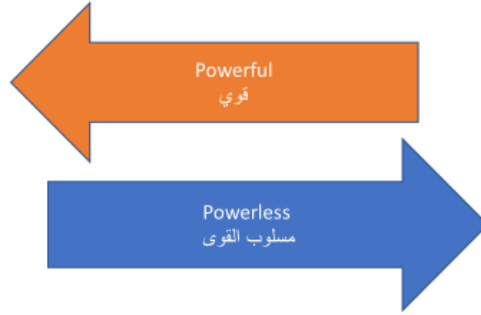
- القوة متغيرة ودينامية وليست ثابتة
- القوة لا ترتبط بالأخلاق حيث أنها ترتبط بالقدرة على التحقيق.
- القوة تتبع السياق، فهناك امتيازات أو سمات تجعلك قوياً في ظرف ما وهي ذاتها تكون سبباً لجعلك مسلوب القوة.

الشعور بالقوة:

يختلف الشعور بالقوة مع اختلاف السياق حتى مع نفس الامتياز، فكونك حاصلًا على شهادة جامعية قد يكون مصدراً للقوة لك عندما تكون في سياق يحتج لحجج علمية متعلقة بموضوع تخصصك الجامعي، ولكنه قد يكون مصدراً أيضاً لسلب القوة منك حين تجد أن من حصل على شهادة مهنية هو أقدر منك على الحصول على فرص عمل وأحياناً ما يتم تفضيله عنك في بيئة العمل.

¹⁵ Raji Hunjan and Jethro Pettit, POWER: A PRACTICAL GUIDE FOR FACILITATING SOCIAL CHANGE (P.P 3)

¹⁶ Raji Hunjan and Jethro Pettit, POWER: A PRACTICAL GUIDE FOR FACILITATING SOCIAL CHANGE (P.P ٥)



أوجه القوة

Power Over قوة السلطة

وهي القوة التي تنشأ من سيطرة شخص أو كيان على شخص أو كيان آخر من أجل تحقيق مصلحة ما.

Power with قوة المجموعة

هي القوة التي تنشأ من وجود أفراد داخل إطار مجموعة.

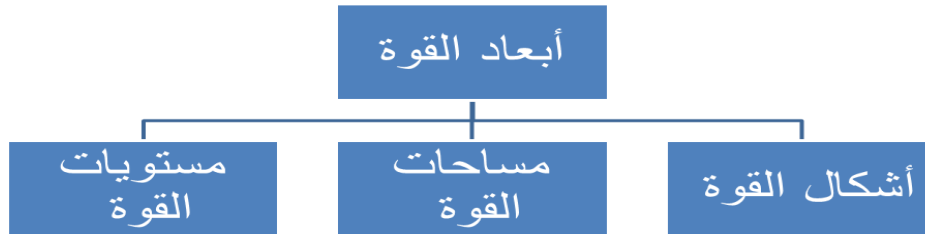
Power to قوة الفعل

هي القوة التي تنشأ من القيام بفعل ما بشكل فردي أو في إطار جماعي.

Power within القوة الداخلية

هي القوة الداخلية والتي تؤثر على وجود أوجه القوى الأخرى.

أبعاد القوة:



أشكال القوة:

القوة المرئية:

وهي قوة السياسات كونها معلنة للجميع وتقوم عليها مؤسسات.

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

القوة غير المرئية:

وهي قوة الثقافة والمرجعيات الفكرية والعادات والتقاليد والتي يقوم على تنظيمها المجتمع.

القوة الخفية:

وهي قوة غير معلنة تنظمها العلاقات بين الأفراد والمؤسسات.

مساحات القوة:

المساحات الممنوحة:

هي كافة المساحات التي يمكن للفرد أو المجموعة الوصول والانخراط بها دون التعرض لأي تهديد.

المساحات المغلقة:

هي المساحات الممنوعة على الأفراد والمجموعات الوصول والولوج إليها وهي أيضاً قد تكون مساحات مفتوحة لأفراد ومجموعات أخرى.

المساحات المكتسبة:

وهي مساحات تم فتحها نتيجة للمطالبة والضغط.

مستويات القوة:

المستوى المحلي

حين تكون القوة أكثر تأثيراً في مجتمع بعينه وتفقد تأثيرها عند الانتقال لمجتمع آخر.

المستوى الوطني

حين تكون القوة ذات تأثير في سياق وطني ولا تؤثر خارج نطاق الدولة.

المستوى العالمي

حين يشمل أثر القوة مساحات كبيرة من العالم.

تحليل القوة

هو طريقة لتحليل السياق عبر التركيز على فهم أبعاد القوى الموجودة داخل هذا السياق ومدى تأثيرها حتى نتمكن من تحديد طبيعة التدخلات التي تؤثر على هذه القوى من أجل حل المشكلات.

تمكن عملية تحليل القوة الفاعلين في المجتمع المدني من أفراد وجماعات ومؤسسات وشبكات وغيرها من فهم أشكال القوى المختلفة التي تدعم تفاقم المشكلة والحيال دون حلها، كذلك التعريف بالقوى التي يمكن حشدتها من أجل حل المشكلة، حيث يساهم ذلك في تحديد الاستراتيجيات المناسبة من أجل تحقيق التغيير المنشود.

يكون تحليل القوى مؤثراً في:

- **تحليل وفهم السياق:**

يساهم تحليل القوى في فهم السياق فهماً عميقاً مع التركيز على فهم العلاقة بين الأطراف المختلفة ذات العلاقة ومدى تأثيرها في المجتمع وبالتحديد فيما يتعلق بالقضايا والمشكلات التي نسعى لحلها.

- **تطوير الاستراتيجيات**

من خلال تحليل وفهم القوى يمكن تحديد خارطة الطريق للتأثير على علاقات القوى المختلفة من أجل الوصول للتغيير المنشود.

- **تصميم البرامج**

عبر تحليل القوى تتمكن المؤسسات من توقع الأثر الناتج عن برامجها وخاصة من زاوية التأثير على علاقات القوى، كذلك توقع واستيعاب القوى التي من الممكن أن تؤثر على تلك البرامج مما يتيح للمؤسسة تجنب المخاطر المتوقعة.

- **اختيار الشركاء**

يساعد تحليل القوى أيضاً على التعريف بمن هم الشركاء المحتملين والذين يشكلون قوة جمعية لديها القدرة على العمل سوياً من أجل التأثير في علاقات القوى الداعمة للمشكلات، مما يفسح المجال لتأثير أقوى،

- **تطوير تنفيذ الخطط**

يدعم تحليل القوى تطوير خطط العمل وتنفيذها، وذلك من خلال فهم واسع لعلاقات القوى وبالتالي القدرة على التعريف بطبيعة الإجراءات المناسبة والتي عبر تنفيذها يمكن تحقيق التغيير المنشود، يشمل هذا فهم قوة المؤسسة على مستوى الهيكلية وأيضاً على مستوى الأفراد، وقدرتهم على تحقيق النتائج المرجوة من التدخل المخطط له، ومدى تأثير البيئة الخارجية على ذلك.

من يشارك في تحليل القوى؟

- **فريق المناصرة داخل المنظمة.**

يقوم الفريق المنوط به قيادة عملية المناصرة بقيادة وتيسير وتحليل القوى وكذلك دعوة الأطراف المعنية للمشاركة.

- **الشركاء**

كون الشركاء هم مساهمين أساسيين وخاصة في بيئة العمل التشاركية، يكون لهم دور أساسي في المشاركة في تحليل القوى، حيث تغني مشاركتهم عملية التحليل عبر التعريف بالقوى من جوانب متعددة.

- أصحاب المصالح الفاعلين في عملية المناصرة

في بيئة العمل التشاركية يتم دعوة أصحاب المصالح من ذوي الاهتمام والتأثير الفاعل من أجل مناصرة القضية المطروحة، وذلك من أجل فهم أوسع للسياق وعلاقات القوى المؤثرة وكذلك في اتخاذ قرار مشترك فيما يتعلق بتحديد الاستراتيجيات المؤدية للتغيير، مما يتيح المجال لأصحاب المصالح للشعور بملكية حملة المناصرة وبالتالي المساهمة بفاعلية فيها.

- المستفيدين من المناصرة

تسعى حملات المناصرة إلى حشد الناس عبر مخاطبة رغبتهم في التغيير وذلك للتحرك من أجل التأثير وتحقيق التغيير المنشود، ولهذا تعد دعوة فئات من المجتمع المستهدف للمشاركة في تحليل القوى، وهو أمر مؤثر من ناحيتين: (١) من ناحية الوصول لتحليل عميق للقوى عبر أسلوب تشاركي يضمن مشاركة كافة الأطراف المعنية. (٢) تعليم الناس عبر خوضهم تجارب تساعد لفهم السياق المحيط بهم مما يتيح لهم الفرصة للعمل بفاعلية أكبر لحل مشكلاتهم.

أدوات تحليل القوة

هي الأدوات التي يمكننا استخدامها من أجل فهم المشكلات والقضايا عبر فهم علاقات القوى ومظاهر القوى المختلفة ذات التأثير على تلك المشكلات والقضايا.

في تحليل القوة علينا أن نسأل:

- من هم الأفراد الفاعلون والجهات الفاعلة والمؤثرة على القضية؟ من الذي يدعم تلك الجهات من أجل أن يوصل صوتها؟ من هم الشركاء والحلفاء الذين يمكنهم دعم هذه الجهات من أجل التأثير؟
- أين تؤثر قوة تلك الجهات وفي أي مستوى تكون أصواتهم مسموعة؟
- ماذا تريد تلك الجهات أن تغير؟ ما هي أشكال القوة التي يمكن لها أن تساعد في أن يصل صوتهم؟
- كيف يمكن التأثير؟ ما هي الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها إحداث التغيير المنشود؟

تحليل المشكلات

تحليل المشكلات واختيار قضية المناصرة:

المشكلة:

هي الوضع السلبي أو المعيق الذي يعطل عملية التغيير.

تحليل المشكلات:

هي عملية التعريف بالمشكلة وفهم جوانبها ومسبباتها من أجل تحديد الحلول المناسبة.

في عملية المناصرة يتم تحليل المشكلة بالنظر إلى بعدين رئيسيين:

أولاً: البعد التشريعي:

حيث يتم تحديد ودراسة الثغرات التشريعية والقانونية التي تدعم وتعزز من وجود المشكلة وتؤثر على الحل، وتحديد استراتيجيات التأثير على تلك التشريعات من أجل حل المشكلة.

ثانياً: البعد الثقافي والمجتمعي:

حيث يتم تحديد ودراسة المؤثرات الثقافية والاجتماعية بما يشمل العادات والتقاليد والأعراف ودورها ومدى تأثيرها على المشكلة وتفاقمها، وتحديد استراتيجيات التأثير على تلك المؤثرات من أجل حل المشكلة.^{١٧}

اختيار قضية المناصرة

هناك العديد من المحددات التي يمكن أن تساعد في اختيار قضية المناصرة ويمكن تلخيصها فيما سيرد في السطور التالية:

أولوية العمل على القضية:

وتتمثل جوانب تحديد القضية ذات الأولوية في الآتي:

- مدى تأثير المشكلة على حياة الناس وضرورة الحل.
- مدى توفر الموارد لحل المشكلة.
- مدى توفر القدرة والمهارة والخبرة لدى المنظمة لحل المشكلة.
- وجود أطراف أخرى تسعى للحل وفرصاً من أجل الوصول للتغيير المرغوب.
- مدى تأثير العمل على تلك القضية على قضايا أخرى.

^{١٧} موقع مصادر، دليل المناصرة ورسم السياسات (ص ٢٠) <https://bit.ly/2XQa3Kf>
دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

الأثر المجتمعي:

ويمكن أن نرى الأثر على المستويات التالية:

- التغيير في السياسات.
- التغيير في السلوك المؤسسي والهيكلية المؤسسية.
- التغيير في سلوك الناس بما يؤثر على العادات والتقاليد المجتمعية.
- زيادة شعور الناس بقوتهم وقدرتهم على التنظيم.
- زيادة الوعي السياسي والمشاركة السياسية الفاعلة.

تطور المنظمة:

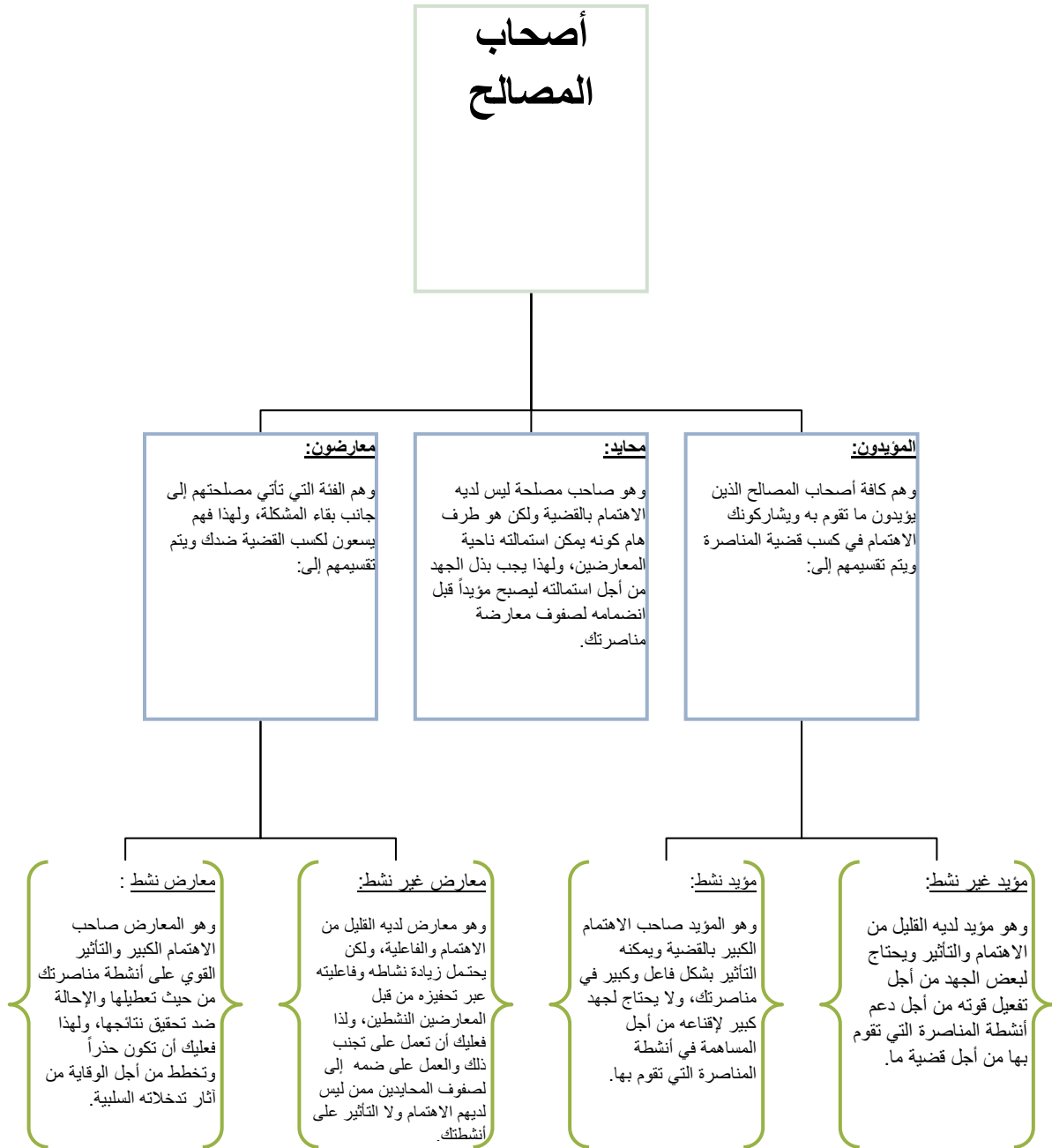
ويمكن هذا التطور في النقاط التالية:

- زيادة موارد المنظمة.
- تغير في هيكلية المنظمة.
- تطور في خبرة المنظمة وتعلمها في التعامل مع القضايا المماثلة.
- توسع المنظمة على مستوى الشراكات والانضمام لشبكات وتحالفات.
- زيادة ثقة الناس في المنظمة وزيادة شعبيتها.
- بالإضافة إلى ذلك يمكننا اعتبار تطور العلاقة بين المنظمة وبين صناع القرار كإحدى عوامل تطور المنظمة.

أصحاب المصلحة والالحفاء

أصحاب المصالح:

هم كافة الأفراد والجماعات والمؤسسات والشركات التي لديها اهتمام بقضية المناصرة ويمكنها التأثير عليها إما سلباً أو إيجاباً. تتعدد فئات أصحاب المصالح ما بين مؤيد ومعارض ومحايد.



تحليل أصحاب المصالح:

هي عملية تحدد درجة اهتمام وتأثير أصحاب المصالح من أجل تحديد الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الهدف المنشود، وذلك عبر الاستفادة من أصحاب المصلحة المشتركة في إنجاز التدخلات أو الوقاية من تهديدات محتملة من قبل المعارضين.

مراحل تحليل أصحاب المصالح:

تسجيل اصحاب المصالح:

وهي المرحلة التي يتم فيها العصف الذهني من فريق الحملة وكتابة قائمة بكافة أصحاب المصالح المحتملين.

تحليل أصحاب المصالح:

وهي مرحلة تحديد علاقة كل صاحب مصلحة بقضية المناصرة وبالحملة أو نشاط المناصرة ودرجة الاهتمام والتأثير، وعلاقات التأثير فيما بين أصحاب المصالح بعضهم البعض.

اقتراح استراتيجيات التأثير على أصحاب المصالح:

بعد تحليل أصحاب المصالح يتم تحديد الأساليب التي نستطيع من خلالها الوصول للأثر المطلوب من أصحاب المصالح حسب موقعهم (مؤيدون، معارضون، محايدون).

دور البحث في عملية المناصرة

أبحاث المناصرة:

في عملية المناصرة تحتاج مجموعات العمل والمنظمات إلى فهم سياق عمل المناصرة بشكل أكثر وضوحاً، ودارسة المشكلات والقضايا بما يتيح لهم المجال للخروج بحلول عملية وواقعية وقابلة للتطبيق، وهذا يأتي بناءً على دليل واضح على وجود المشكلات التي تحتاج إلى تدخل، ومسح للسياسات يمكن من خلاله إلقاء الضوء على السياسات التي نحتاج إلى التأثير عليها وذلك بموضوعية تامة، وهنا يكون للبحث دور فاعل من أجل مناصرة مبنية على أدلة منطقية وواقعية ومُسنّدة وبعيدة عن الحدس والتخمين.

تعريفات البحث:

عملية تحقيقية تتم بطريقة منهجية من أجل فهم الظواهر واكتشاف الحقائق والوصول إلى المعلومات.

البحث هو فن التحقيق العلمي من أجل الوصول إلى حقائق تمكننا من فهم الظواهر.

خصائص الأبحاث العلمية:

- الموضوعية: فالأبحاث تقدم دراسة علمية منهجية غير متحيزة وبعيدة عن الانطباع والتخمين الذاتي، فهي تساعد على فهم الظواهر والمشكلات وتوصي بالتدخل المناسب من أجل التأثير بناءً على نتائج البحث.
- القدرة الاختبارية: من ضمن خصائص البحث أنه يمكن أن يكون أداة لاختبار أثر المشكلات وكذلك اختبار الحلول المقترحة للوصول بشكل منهجي إلى الحل الأنسب.
- التكرارية والتعميم: يركز البحث على مجموعة من المبحوثين يطلق عليهم (عينة البحث) حيث تكون هذه المجموعة هي النموذج الذي تتم من خلاله الدراسة، وتكون هناك إمكانية لتعميم النتائج أو التأكيد على احتمالية تكرارها بناءً على ما يتم التوصل إليه من أدلة وبراهين تؤكد ذلك، وهذا الأمر يتوقف على طبيعة الظاهرة ومدى احتمالية أن تعمم أو تتكرر.
- التبسيط: يقدم البحث في صورته النهائية عرضاً ملخصاً حول الظاهرة يختزل العديد من المراجع والمصادر ويوفر وقت العودة إليها.
- التنبؤ: في بعض الحالات يتم الاستعانة بنتائج البحث من أجل التنبؤ بحالات مشابهة، وهذا أيضاً يفتح المجال لفهم السياق، ومن خلال التنبؤ يمكن أخذ الحيطة والحذر أو الاستعداد للتعامل مع الظواهر والمشكلات، ويكون هذا بارزاً بشكل كبير في دراسة وتوقع المخاطر والعمل على الوقاية منها أو تجنب آثارها أثناء العمل.

دور الأبحاث في عمية المناصرة:

- تساعدك على فهم السياق والسياسات المؤثرة عليه.

- تجعل مناصرتك ذات أساس ومبنية على أدلة منطقية.
- تساعدك على طرح حلول خلاقية وذات جدوى وواقعية.
- تمدك بدراسات حالة وأمثلة وقصص إنسانية يمكن الاستعانة بها في عمل المناصرة.
- تساعدك على رسم خطط بديلة وتجنب المخاطر المحتملة.
- تساعدك على دراسة التكلفة وجدواها في إحداث الأثر.
- تتيح لك حججاً منطقية تساعدك على إقناع الناس وصناع القرار بالحل.
- تقدم أسباباً وأدلة تتعلق بنجاح أو فشل التجارب السابقة.
- تقدم محتوى مناسباً يعتمد عليه الإعلام في علاقته بعملية المناصرة.
- تعطي أدلة وحجج تقوي من موقفك في القضية.
- تساعد في التعلم عبر ما تم به المجتمع من تحليل للمشكلات والقضايا التي تمسهم وترشدهم إلى الحلول والإجراءات التي يجب اتخاذها من أجل تحقيق التغيير.

مناهج بحثية ذات فاعلية في عملية المناصرة:

١- البحث الإجرائي التشاركي:

هو دراسة بحثية منهجية تقوم بدراسة الظواهر والمشكلات المجتمعية وتحديد طبيعة التدخل المناسب، وما يميز هذه الدراسة هو أنها تعتبر المجتمع باحثاً شريكاً في كل مراحل البحث، وتهدف إلى جانب فهم الظواهر إلى تعليم الناس كيفية دراسة وفهم مشكلاتهم وتحديد الإجراءات اللازمة من أجل إحداث تغيير، وكون المعرفة قوة؛ فامتلاك الناس لتلك المعرفة يجعلهم أكثر قوة وثقة في التحرك من أجل التغيير.

تتم هذه العملية عبر تطوير قدرات مجموعة من أفراد المجتمع في مهارات البحث العلمي، والعمل سوياً من أجل دراسة المشكلة وجمع البيانات ذات العلاقة، وذلك عبر أساليب وأدوات تفاعلية يمكن من خلالها إشراك فئات مختلفة من المجتمع وأصحاب المصالح من أجل فهم عميق للمشكلة، وإشراك لقطاع واسع للمجتمع في صناعة القرار تجاه تحديد الإجراءات التي سوف يتم اتخاذها من أجل إحداث التغيير. لهذا تعتبر هذه العملية هي عملية تمكين مجتمعي وليست فقط دراسة للمشكلات والظواهر المجتمعية.

٢- المسوح الاجتماعية:

هي دراسات بحثية منهجية تقوم بتفسير وفهم الظواهر الاجتماعية المختلفة ومنها:

المسح المجتمعي: ويتناول دراسة مشكلات وظواهر اجتماعية فرضت نفسها كنتيجة لتغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، مثل أبحاث الفقر والجريمة.

مسوح الرأي العام والاتجاهات السياسية: وهي مسوح تستهدف استطلاع رأي الناس حول القضايا والأمور التي تتعلق بالرأي العام وكذلك فهم ودراسة التوجهات السياسية للناس.

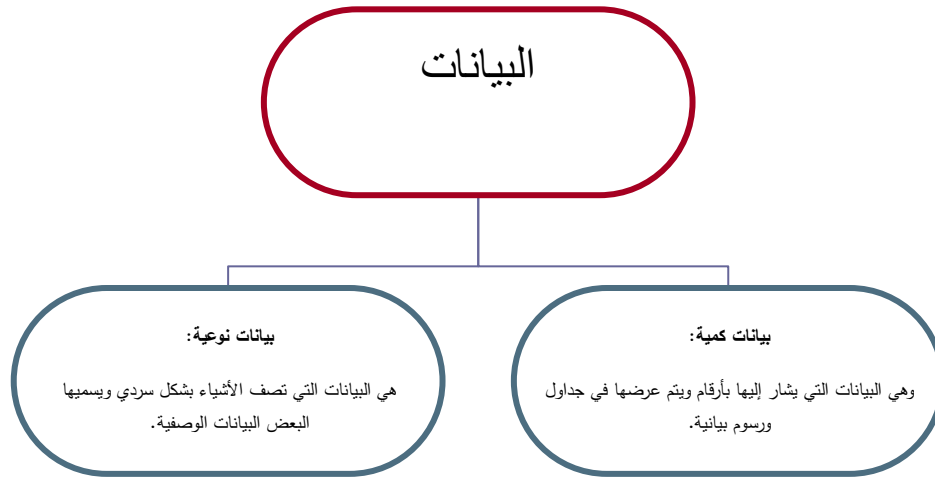
مسح السياسات: وهي دراسة تستهدف دراسة مشكلة أو قضية ما على المستوى المحلي أو الوطني أو العالمي، من خلال فهم وتتبع السياسات المؤثرة على تلك الظاهرة أو المشكلة.

خطوات إجراء أبحاث المناصرة:

1- التعريف بالمشكلة	وهي المشكلة التي يسعى البحث لفهمها ودراستها من أجل الوصول لحل فعال لها.
2- وضع أسئلة البحث	وهي الأسئلة التي من خلال إجابتها يمكن للباحث تحقيق غرض البحث.
3- وضع أهداف البحث	وتصف التغيرات المحددة التي إذا تحققت فهذا يعني تحقق الغاية من البحث.
4- تحديد مجتمع البحث	وهي الفئات التي سيتم تحديد عينات منها لإجراء البحث عليها أو من خلالها.
5- تحديد منهجيات البحث	وهي الأساليب التي يتم اتباعها من أجل جمع وتحليل البيانات، ويتوقف اختيارها على البيانات المطلوب جمعها إن كانت كمية أو نوعية، وكذلك طبيعة المبحوثين والسياق.
6- تطوير أدوات البحث	وهي الأدوات التي يتم عن طريقها جمع البيانات بناءً على المنهجيات المحددة مسبقاً
7- جمع البيانات	وهي المرحلة التي يتم فيها جمع البيانات عبر الأدوات التي تم تطويرها.
8- تحليل البيانات	وهي المرحلة التي يتم فيها تنقيح وترتيب البيانات ثم استنتاج العلاقات الرابطة بين البيانات وبعضها للإجابة على أسئلة البحث واستنتاج الحقائق.
9- الاستنتاج	كنتيجة لتحليل البيانات يخرج البحث بمجموعة من النتائج التي تعكس الحقائق التي توصل إليها البحث، ويتم عرض هذه النتائج في صورة أرقام ونصوص سردية ورسوم بيانية وغيرها من الأشكال.
10- كتابة التوصيات	في بعض الأبحاث وبناءً على ما تم استنتاجه يقوم الباحث/ة أو فريق البحث بطرح مجموعة من التوصيات من أجل إحداث التغيير المنشود أو حل المشكلة محل الدراسة.
11- الإجراءات المتخذة بعد البحث	في بعض الأبحاث وخصوصاً الأبحاث الإجرائية تنتهي الدراسة باقتراح إجراءات للتحرك من أجل التغيير بناءً على التوصيات.

- تقييم احتياجات المجتمع والفجوة الموجودة على مستوى السياسات.
- تحليل المشكلات والقضايا.
- تحليل السياسات المؤثرة على المشكلة وسياقها.
- تقترح استراتيجية المناصرة من أجل التغيير على مستوى السياسات.
- تقييم أثر التغيير الناتج عن عملية المناصرة على المجتمع، والإجراءات التي يجب اتباعها من أجل الحفاظ على المكاسب على مستوى السياسات وضمان تحققها.

أنواع البيانات:



تصنيف البيانات:

بيانات أساسية:

وهي البيانات التي يتم جمعها من خلال أدوات البحث سواء من المبحوثين أو من العمل الميداني، حيث تكون هذه البيانات حصرية للبحث الذي نقوم بعمله، ويمكن لأدوات مثل الاستبيانات ومجموعات التركيز وأدوات الملاحظة والزيارات الميدانية أن تكون أدوات فاعلة حسب طبيعة البحث وغرضه.

بيانات ثانوية:

هي البيانات التي يتم جمعها من مصادر موجودة بالفعل كأبحاث سابقة أو تقارير تم إنتاجها أو خرائط لنفس الجهة القائمة على البحث أو جهات أخرى، وهي بيانات داعمة لعمل البحث بحيث تغطي المساحات التي يصعب تغطيتها عبر جمع البيانات الأساسية، فيما تكون أحياناً فرصة لتوفير الوقت والجهد بحيث لا يتم إعادة جمع بيانات هي متوفرة أصلاً.

وضع الإطار الاستراتيجي لعملية المناصرة

تحديد ووضع الأهداف

وضع أهداف المناصرة:

تأتي عملية وضع الأهداف كبداية لرسم خارطة طريق للتغيير المنشود، فعمل بلا هدف غالباً ما يفشل، ولذا يكون وضع الأهداف هو بداية الطريق لوضع استراتيجية واضحة وفعالة لعملية مناصرة ناجحة.

تعريف الهدف:

هو تغيير محدد وقريب المدى نسعى للوصول إليه عبر مجموعة من الخطوات.

الغاية:

أو ما يطلق عليها البعض الهدف العام، وهي تعكس حالة التغيير الكلية التي نسعى للوصول إليها من عملية المناصرة خلال ٣ إلى ٥ سنوات.

مثال على الغاية:

تقليل الفجوة بين النساء والرجال في تولي المناصب القيادية في مؤسسات القطاع الثقافي الحكومي في مصر.

الأهداف المحددة:

هي تغييرات مرحلية محددة وذات مدى قصير من خلال تحقيقها يتم الوصول للغاية من عملية المناصرة.

يجب أن تكون الأهداف المحددة SMART

الأهداف SMART:

• Specific محدد

يكون الهدف محددًا حين يكون التغيير المرغوب فيه من عملية المناصرة واضحاً، كذلك أن يكون هناك مكان وفئة مستهدفة.

• Measurable قابل للقياس

يكون الهدف قابلاً للقياس حين يكون هناك مؤشرات يمكن من خلالها قياس إذا كان الهدف تحقق أو في طريقه للتحقق.

• Achievable قابل للتحقق

يكون الهدف قابلاً للتحقق حين يوجد استعداد لدى المجتمع والمستهدفين من عملية المناصرة، وكذلك حين تتوفر الموارد التي يمكن من خلالها تحقيق الهدف مهما كانت التحديات والظروف.

• Realistic واقعي

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

يكون الهدف واقعياً عندما يكون مبنياً على احتياج حقيقي لدى المجتمع، وتحقيقه سيساهم في إحداث تغيير حقيقي في حياة الناس.

• Time Bound محدد بزمان

تحقيق الأهداف المحددة دائماً ما يكون مرهوناً بخطط زمنية وإطار زمني محدد.

عناصر صياغة الأهداف المحددة:

- الجمهور المستهدف: هم الفئة المستهدفة من عملية المناصرة.
- الحالة: هي حالة المجتمع التي نسعى إلى تغييرها وحين تتغير يعني ذلك تحقق الهدف.
- السلوك الذي نسعى للتأثير عليه: يتحقق الهدف من خلال حدوث تغير في سلوك الفئة المستهدفة، مما يؤدي إلى تحقيق التغيير المنشود.
- درجة التغيير: هي درجة التغيير التي في حال وصلنا إليها يتحقق الهدف، ويتم الإشارة إلى ذلك عند صياغة الهدف إما بوضع أرقام أو نسب يمكن قياسها.

أهداف المناصرة:

تتعدد أشكال أهداف المناصرة ويمكن الإشارة لتلك الأشكال بناءً على الغاية:

- أهداف تحدث تغييراً في التشريعات واللوائح.
- أهداف تحدث تغييراً في الوعي والسلوك المجتمعي.
- أهداف تحدث تغييراً في السلوك المؤسسي والهيكلية المؤسسية.

أمثلة على الأهداف المحددة:

- إخرط ٢٠٠ شاب وشابة من الفئة العمرية بين ٢٠ و ٣٠ عاماً من سكان مدينة صفاقس بتونس في مبادرات تعمل على مناصرة المساواة بين الجنسين في بيئة العمل خلال عام ٢٠١٩.
- تعزيز تطوير سياسات داخلية تضمن المساواة بين الجنسين في بيئة العمل في ٥ مؤسسات عمالية في المنطقة الصناعية بمدينة برج العرب - الإسكندرية، مصر، خلال عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٠.
- تأسيس وحدات للدعم القانوني للعاملات في مصانع النسيج في الإسكندرية خلال الـ ٦ أشهر الأولى من المشروع.

النتائج والمخرجات:

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

كل حملة مناصرة يكون لها العديد من النتائج Outcomes المرجوة والمخرجات Outputs المتوقعة والتي يمكن حصرها في نهاية الحملة.

النتائج Outcomes:

هي الاختلاف أو التغيير الذي نرغب في الوصول إليه عند تحقيق الهدف.

وتختلف أنواع النتائج حسب البعد الزمني لها؛ فهناك نتائج قريبة المدى حيث تكون مربوطة بتحقيق الأهداف المحددة وهناك نتائج بعيدة المدى تتعلق بتحقيق الغاية.

مثال:

إدراج مشروع تطوير الطريق العام المؤدي إلى حي السوق في خطة البلدية لعام ٢٠٢٠.

المخرجات Outputs:

تعبّر المخرجات عن ما يتوقع إنجازه أو إنتاجه من منتجات أو خدمات في إطار حملة المناصرة.

أمثلة على المخرجات:

- ٢٠٠ شاب وشابة شاركوا في أنشطة الحملة.
- ٣ فيديوهات تم إنتاجها.
- تقرير يحتوي على نتائج المسح السياسي تم إنتاجه.

التكتيكات الإبداعية

الإبداع:

يعد الإبداع أحد العناصر المهمة والفعالة في حملات المناصرة، فعبر الأنشطة الإبداعية نستطيع بسهولة تمرير الرسائل وحشد الناس والتأثير فيهم والوصول للإعلام وجذب انتباه أصحاب المصالح، بل والضغط على صناع القرار.¹⁸

الناشطة الإبداعية:

هي عملية توظيف الأنشطة الإبداعية من أجل التأثير في علاقات القوى وإحداث التغيير المنشود.
هي توظيف الفن من أجل تحقيق تغيير والتأثير على السياسات.

دور الابتكار في عملية المناصرة:

- إيجاد حلول خلاقة للمشكلات.
- القدرة العالية على الحشد عبر توظيف أشكال إبداعية مختلفة قادرة على تحفيز الناس.
- جعل عملية المناصرة عملية ممتعة للجمهور وليست عملاً روتينياً مملاً.
- جعل رسالة الحملة واضحة وقابلة للوصول عبر وسائل مبتكرة وإبداعية.
- تغيير تصورات الناس حول التنمية السياسية والمشاركة الفاعلة في تغيير السياسات.
- جذب المزيد من الأعضاء للانضمام إلى الحملة.
- الابتكار يعطي فرصة أكبر لإيصال صوت الناس لصناع القرار والتأثير عليهم.
- الابتكار يتيح الفرصة للتعلم لفريق الحملة والشركاء والناس.

كي تكون مبتكراً ومبدعاً في مناصرتك؟

- تأكد من أنه لا توجد فكرة سيئة.
- كن حالماً وطموحاً تجاه التغيير الذي تسعى للوصول إليه.
- كن مرحاً فالمرح لديه قدرة كبيرة على التأثير على الناس وجذبهم.

التكتيكات

هي الأساليب قصيرة المدى التي نسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف المناصرة، وهي ذات ارتباط وثيق بالأنشطة كونها الإطار العام الذي يشمل تلك الأنشطة.

¹⁸ Global Justice, Creative Activism (P.P1), <https://bit.ly/2L94zcl>

الحكي الرقمي:

يعد الحكي الرقمي من التكتيكات المبتكرة والمبدعة والتي تركز على القصص الإنسانية وتحديد القصص الشخصية، فأنشطة الحكي الرقمي هي أنشطة تعتمد على نموذج الورشات والتي يتم فيها في العادة دعوة مجموعة من المتأثرين بالمشكلة وتزويدهم بأدوات وتقنيات بسيطة يمكنهم عبرها وباستخدام هواتفهم المحمولة أو أجهزة حاسوب متواضعة سرد قصصهم الشخصية ذات العلاقة بالمشكلة، وذلك باستخدام وسائل سمعية وبصرية ونشرها عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو عرضها أمام العامة، حيث تدعم تلك الأداة شعور تلك الفئة بالقوة والقدرة على توصيل أصواتهم بشكل إبداعي وسهل الانتشار.

كان أول استخدام للحكاية الرقمية في العمل السياسي من خلال حملة "هادية طاجيك" الانتخابية:



هادية طاجيك - الصورة من ويكيبيديا

هادية طاجيك هي سياسية نرويجية من أصول باكستانية، في سبتمبر ٢٠٠٩ تم انتخابها لعضوية البرلمان النرويجي عن حزب العمال النرويجي، لم يكن ذلك بالأمر السهل على امرأة تنتمي لأقلية مسلمة ومن أصول شرقية خاصة في ذلك الوقت الذي كانت فيه الدعاية المعادية للمسلمين في أوروبا في أوجها. وظفت طاجيك الحكي الرقمي كأداة أساسية في حملتها الانتخابية، حيث ساهمت الحكايات الأربعة التي قامت طاجيك بنشرها على اليوتيوب بصوتها مستخدمة صوراً عدة لمراحل حياتها دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

المختلفة، والتي حكت فيها عن رحلتها مع أهلها إلى النرويج وعن طموحها السياسي وعن برنامجها، في كسب تأييد جمهور الناخبين، الأمر الذي يعد طفرة ريادية في عالم الخطاب السياسي، حيث استخدام أدوات سمعية وبصرية بسيطة عبر الفضاء الإلكتروني والوصول لعدد كبير من الناس وإقناعهم بالتصويت لها، لتصبح بعدها عضواً في البرلمان عن حزبها ثم أول وزيرة ثقافة مسلمة في النرويج.¹⁹

يمكن متابعة إحدى فيديوهات هادية طاجيك عبر هذا الرابط:

<https://www.youtube.com/watch?v=fKo9n7WVkoE>

المسرح التفاعلي:

للمسرح التفاعلي العديد من المزايا منها دعم تشاركية العمل، فهو في الأساس عمل إبداعي سردي جماعي، يمنح المساحة للتعبير عن القضايا والمشكلات وتوصيل الرسائل بأسلوب شيق وممتع مبني بشكل تشاركي؛ حيث تقوم مجموعة العمل والتي أحياناً ما تكون من المتأثرين بالمشكلة بصياغة دراما العرض بشكل جماعي وتطوير مشاهدته سوياً وعرضه أمام الجمهور، كذلك يفتح المسرح التفاعلي الباب للجمهور لأن يصبح جمهوراً ممثلاً Spect-Actor كما أشار البرازيلي أوغوستو بوال مؤسس تجربة مسرح المقهورين، وهنا يقوم الجمهور أيضاً بدور فاعل في المشاركة باقتراح حلول للمشكلات، ذلك النوع من المسرح يبني جسراً من التضامن مع المتأثرين ويعمل على حشد الناس من أجل مناصرة قضاياهم المجتمعية والدفاع عن حقوقهم بشكل سلمي.



الصورة من مسرحية حكاية منى لمسرح عشتار ٢٠١١

ونرى في مسرح عشتار في رام الله - فلسطين نموذجاً لتلك الفرق المسرحية المتخصصة في هذا النوع من المسرح - تحديداً مسرح المقهورين- حيث يقدم مشرح عشتار منذ عام ١٩٩١ عروضاً مسرحية تنتمي لمسرح المقهورين تناقش قضايا اجتماعية وسياسية حساسة وذات صلة وثيقة بما يعيشه المجتمع الفلسطيني وما يتعرض له من انتهاكات، إما في الإطار الاجتماعي الذي يعيشه مثل تزويج القاصرات والقتل على خلفية الشرف، وكذلك ما يرتبط بالواقع السياسي وما تمثله قوانين السلطة أو انتهاكات الاحتلال لحقوق الفلسطينيين، وتعكس تجربة مسرحية "حكاية منى" نموذجاً للمسرح التشريعي الذي يلقي الضوء على الثغرات والنواقص في القوانين والتشريعات، حيث تناولت التجربة المسرحية حكاية طفلة لم يتجاوز عمرها الـ ١٤ عاماً تم

¹⁹ Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Hadia_Tajik

إجبارها على الزواج وتعرضت للعديد من الضغوطات وقتلت ظملاً تحت مسمى جرائم الشرف، وخرج الأب بفعلته دون أن يعاقب وعوقب العم فقط بالحبس ستة أشهر.

الغرافيتي:

الغرافيتي هو أداة بصرية مجتمعية تعدّ أحد أنواع ما يسمى بالفنون الحضرية Urban Arts، وهو كذلك من فنون الشارع Street Arts، وهو أيضاً فن مجتمعي بامتياز، فهو وسيلة تعبير يعكس عبرها الفنانون وكذلك الناس آراءهم وأحلامهم واحتجاجاتهم، وذلك عبر تمرير رسائلهم من خلال رسوم جدارية في الشارع، الغرافيتي هو أحد الطرق لتوصيل أصوات الناس وقضاياهم، وكذلك أداة لجذب الانتباه تجاه القضايا وحشد المجتمع من أجل المدافعة عن حقوقه.



مشروع ست الحبيطة - مصر

يقدم مشروع ست الحبيطة في مصر نموذجاً لتوظيف الغرافيتي في مناصرة قضايا المرأة حيث ظهر هذا المشروع في مصر بعد ٢٥ ثورة يناير ٢٠١١ لتزيين شوارع مصر رسوماً صممها ورسمها على الجدران مجموعة من الشباب والشابات من الفنانات والفنانيين، والتي تعكس وضع المرأة في المجتمع المصري وتلقي الضوء على مشكلاتها، تسعى تلك المجموعة لمنح النساء في مصر مساحة لتوصيل أصواتهن عبر تجارب إبداعية.

يمكن الاطلاع على المزيد حول المشروع عبر الرابط التالي: <https://www.facebook.com/womenonwalls/>

حملات وسائل التواصل الاجتماعي:

أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي من أكثر الأدوات تأثيراً في الرأي العام وحشداً للجماهير وخاصة فئة الشباب وتوصيلاً لأصوات الناس، ففي الآونة الأخيرة كان لوسائل التواصل الاجتماعي أثر كبير في دعوة الناس للاحتجاج، الأمر الذي ساعد

في حشد الآلاف وأحياناً الملايين من الناس من أجل النزول للشارع والاحتجاج والمطالبة بالحقوق، كذلك كان لتلك الوسائل الأثر في الضغط على صناعات القرار وسرعة استجاباتهم فيما يتعلق بالعديد من القضايا.



حملة "الأبيض ما يغطي الاغتصاب" - لبنان

تعددت حملات التواصل الاجتماعي في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؛ فمثلاً استخدمت منظمات المجتمع المدني والحركات المجتمعية في الأردن وسائل التواصل الاجتماعي من أجل حشد الناس وإلقاء الضوء على القضايا والضغط على صناعات القرار، ومن الأمثلة على ذلك توظيف "الحملة الوطنية من أجل حقوق الطلبة - ذبحتونا" لوسائل التواصل الاجتماعي واستخدام هاشتاغ #ذبحتونا من أجل توصيل أصوات الطلبة في الجامعات الأردنية، وهذا ما برز في حراك طلاب الجامعة الأردنية في العام ٢٠١٤ بعد ارتفاع تكاليف الدراسات العليا والتعليم الموازي. ومن الأمثلة أيضاً، استخدام وسائل التواصل المختلفة من أجل حشد الجهود لإلغاء المادة ٣٠٨ من قانون العقوبات الأردني والتي تنص على أن: "يعفى مغتصب الأنثى من العقوبة في حال زواجه من ضحيته بحسب المادة ٣٠٨ من قانون العقوبات" كما تنص على أن "اغتصاب الذكر لا يعد اغتصاباً بل هنك عرض، حتى وإن كان قاصراً" (BBC)، وقد نجحت جهود المجتمع المدني في إلغاء هذه المادة في شهر آب/ أغسطس ٢٠١٧. كما كان استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بارزاً أيضاً في العاصفة الإلكترونية التي قادها الشباب الأردني ضد قانون الجرائم الإلكترونية في عام ٢٠١٨.

كذلك نرى أن هناك العديد من الحملات الإلكترونية الناجحة في لبنان ومنها حملة "الأبيض ما يغطي الاغتصاب"، كذلك في المغرب حيث نرى ذلك في حملة مقاطعة بضائع إحدى شركات السلع الغذائية والتي تملكها سيدة أعمال منخرطة في العمل السياسي، حيث استطاعت الحملة عبر استخدامها لوسائل التواصل الاجتماعي من حشد الآلاف من المهتمين/ات مما زاد من أثر الحملة وإنجاح مساعيها.

لمشاهدة الفيديو حول الحملة نرجو الدخول على الرابط: <https://www.youtube.com/watch?v=KnjhZlnS-GE>

الفعاليات المتزامنة:

تأتي فكرة الفعاليات المتزامنة كأداة لتوصيل الصوت بقوة والتأكيد على التضامن والتكاتف فيما بين الناس تجاه قضية معينة أينما كانوا، حيث تقوم فكرة الفعاليات المتزامنة على تنظيم نشاط أو مجموعة أنشطة في العديد من الأماكن في الوقت نفسه، كما نراه في فاعلية يوم الأرض حيث يقوم الناس في كل العالم بإطفاء الضوء لمدة ساعة في نفس الوقت، أو أن يخرج الناس للشوارع حاملين الشموع في عدة مناطق أو مدن في نفس الوقت من أجل توصيل رسالة ما.

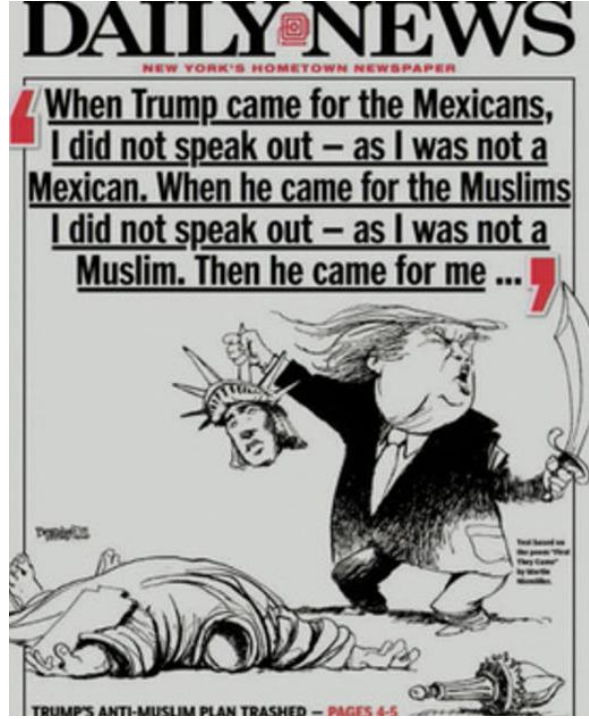


من وقفة احتجاجية للتضامن مع ضحايا تفجير رأس السنة ٢٠١١ بالاسكندرية - مصر

تعتبر الفعاليات المتزامنة من أكثر الطرق فاعلية في التأكيد على أهمية القضية ودعم دور الضغط الشعبي خاصة في حال كانت القضية ذات شعبية كبرى، فالحملات التي تتبنى قضايا الرأي العام يمكنها بسهولة وعبر التنسيق مع شركاء وحلفاء في مناطق جغرافية مختلفة من تنفيذ نفس الفاعلية في أماكن متفرقة في نفس اللحظة، يمكن أن نرى ذلك في عدد من الحملات والأنشطة، ومنها الوقفات الاحتجاجية المتزامنة التي سبقت ثورة يناير في مصر تنديداً بتعذيب المواطنين على يد الشرطة في ذلك الوقت، وقد تعددت الوقفات بالزبي الأسود وتكررت في محافظات مصرية مختلفة في نفس الوقت من أجل إيصال صوت الناس والتضامن مع من تعرض للتعذيب خلال تلك الفترة.

السخرية:

تتعدد وسائل وأدوات السخرية، ولكن بشكل العام تلعب السخرية دوراً كبيراً في تغيير علاقات القوة، فعندما توجه فئة نقداً ساخراً على قرار ما على الملأ، يعكس ذلك قوة تلك السخرية وضعف لذلك القرار، ومع تكرار حالة السخرية يفقد ذلك القرار معناه.



كاريكاتير من جريدة دايلي ميل الأمريكية - الولايات المتحدة الأمريكية

تعددت الحملات التي بنيت في الأساس على توظيف السخرية من أجل التغيير المجتمعي والسياسي، ونرى ذلك جلياً في حملة السخرية التي دشنها رسامي/ات الكاريكاتير في كل العالم سخرياً من تصريحات ترامب حول منع دخول المسلمين إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كانت تلك التصريحات في إطار حملته الانتخابية للترشح لرئاسة البلاد.

يمكنكم/ن مشاهدة فيديو يعرض تقريراً حول تلك الحملة: <https://youtu.be/CYb5cyt2D1s>

الفيديو:

من التكتيكات ذات التأثير القوي والفعال هو استخدام الصناعات السمعية والبصرية في عملية المناصرة، حيث يمكن أن يكون الفيديو تقريراً يعزز موقف الحملة تجاه القضية، أو فيديو استقصائي يقدم أدلة وبراهين تعزز من موقف الحملة، أو قد يكون ومضة ترويجية لرسالة الحملة من أجل حشد الناس، أو قد يكون طريقة للمناداة بتغيير عاجل أو يسرد قصصاً إنسانية مؤثرة قد تحفز الناس تجاه التغيير.

في حملة "الأبيض ما يغطي الاغتصاب" في لبنان لعب الفيديو دوراً أساسياً في تسليط الضوء على القضية وفتح حوار مجتمعي حولها. لمشاهدة الفيديو يمكنكم/ن الدخول على الرابط: <https://bit.ly/2W6OW9x>

التدوين الرقمي:

هي إحدى الأدوات التي انتشرت مع ظهور المدونات الرقمية وتكنولوجيا مواقع الانترنت التفاعلية، ويلعب التدوين دوراً فاعلاً في توصيل صوت الناس وقضاياهم عبر كتابات يقوم بها المدونون أو النشطاء من أجل إلقاء الضوء على قضايا المجتمع

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

والمطالبة بحلول بعيدة المدى، ومع التطور التكنولوجي وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي أصبح التدوين الرقمي هو مساحة مفتوحة لكل مهتم بتوصيل القضايا والضغط من أجل الحل.



جواز سفر - حملة تدوين/ مصر

ومثال على مثل تلك الحملات حملة التدوين التي دشنها مجموعة من النشطاء والناشطات في مصر تحت عنوان #جواز_سفر والتي تهدف لدعم حق المدافعين عن حقوق الإنسان في حرية التنقل بعد أن منعت السلطات المصرية العديد من النشطاء والمدافعين عن حقوق الإنسان من السفر. تتناول حملة "جوازسفر" الأشكال المختلفة لانتهاك حق المدافعين عن حقوق الإنسان في حرية التنقل، والتي تبدأ بالتنقيش التعسفي المهين أو تعطيل إنهاء إجراءات السفر^{٢١} تجدون/تجدن المزيد من المعلومات عن الحملة على هذا الرابط: <https://bit.ly/2YGtR3p>

الهاشتاج:

انتشرت فكرة الهاشتاج بشكل سريع كونه أحد الأساليب التي يمكن من خلالها إبراز قوة التضامن في الواقع الافتراضي، فاستخدام الهاشتاج على المنشورات المتعلقة بقضية ما يجعل التدوين والنشر عنها سريع الانتشار، ويمكن من خلال الهاشتاج معرفة حجم النشر عن القضية ومن هي الفئات المهتمة.



حملة (تعلم اجري) - تونس

^{٢١} مركز هردو، <https://bit.ly/2YGtR3p>
دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

في تونس كانت حملة #تعلم_اجري التي انطلقت على وسائل التواصل الاجتماعي في عام ٢٠١٨ من الحملات ذات الصدى بين أوساط الشباب، والتي تلقي الضوء على اعتداءات قوات الأمن على المشجعين الرياضيين، كذلك أثار هاشتاغ #كردونتك_و_القصة ضجة كبيرة في إطار حملة لكشف الفساد في القطاع الصحي بعد وفاة ١٢ رضيعاً في إحدى مستشفيات تونس، والذي أثار غضب الكثيرين ممن طالبوا بمحاسبة المسؤولين والكشف عن الفساد والإهمال في المستشفيات والمراكز الطبية وكذلك الأدوية الفاسدة مطالبين بمحاسبة المسؤولين.

الموسيقى:

تلعب الموسيقى دوراً هاماً في حملات المناصرة لما لها من قدرة على جذب الجمهور والمساهمة في إكساب التضامن وإلقاء الضوء على القضايا بصورة فنية وإبداعية، كذلك لما لها من دور أحياناً في تمويل الحملة عبر تنظيم حفلات غنائية يُوجّه ريعها لتمويل أنشطة حملة المناصرة.



حفل موسيقي "موسيقى ضد الجدار" - الولايات المتحدة - المكسيك

كانت حملة "موسيقى ضد الجدار" والتي ترفض الجدار العازل الذي أراد الرئيس الأمريكي بناءه بين الولايات المتحدة والمكسيك مثلاً على توظيف الموسيقى من أجل خدمة المجتمع وقضاياها، حيث نظمت فرقة موسيقية _أعضاؤها من جنسيات أوروبية_ حفلاً موسيقياً ضخماً على الحدود بين الولايات المتحدة والمكسيك تنادي بوقف سياسات العزل والعنصرية والإقصاء.

يمكنكم/ن مشاهدة فيديو وثائقي حول الحملة على الرابط التالي: <https://youtu.be/ZA7JW0Hc7A8>

نموذج آخر من فلسطين تقوده الحملة الوطنية لاسترداد جثامين الشهداء المحتجزة لدى الاحتلال الإسرائيلي، والكشف عن مصير المفقودين، حيث دعت حملة تدوين إلكترونية باستخدام هاشتاغات #جثامين_الشهداء #بدنا_ولادنا لتكشف الانتهاك الذي تقوم بها سلطة الاحتلال الإسرائيلي حيث وصل عدد الجثامين المحتجزة في مقابر الأرقام لـ ٢٥٣ شهيداً^{٢٢}.

^{٢٢} جريدة الحدث: <https://bit.ly/2w8XrIU>
دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

بناء الائتلافات والتحالفات

المناصرة هي عملية تعتمد في أساسها على التأثير على علاقات القوى من أجل الوصول للنتائج المرجوة منها وهي التأثير على السياسات، ولهذا تعد مظاهر القوى المشتركة كالتحالفات والائتلافات والشبكات وغيرها ذات فاعلية في خلق قوى مؤثرة وضاغطة، ويمكن رصد منافع تلك القوى المشتركة فيما يلي:

العمل مع الآخرين (القوى الجمعية):

التأثير على صناعة وتفعيل السياسات ليست بالأمر السهل وتحتاج للكثير من الجهد والموارد ومجابهة التحديات، ولهذا فهي تحتاج لجهود جمعية ومتنوعة تعمل سوياً بشكل متكامل من أجل إحراز التأثير المطلوب، وتتعدد مزايا العمل الجمعي لتشمل على سبيل المثال لا الحصر:

مشاركة الموارد:

كون المناصرة هي عملية تأثير على السياسات عبر التغيير في علاقات القوى، فهذا يعكس حال المنظمات والمجموعات التي تعمل في المناصرة وما يواجهونه من محدودية في مصادر الدعم وتمويل الحملات، لذا فالتحالفات والشراكات تمنح الفرصة لتلك المنظمات لإتاحة ومشاركة الموارد فيما بينها في إطار حملة المناصرة، مما يزيد من موارد الحملة وبالتالي الفرصة لتحقيق أهدافها.

مشاركة الخبرات والمهارات:

تعد التحالفات والشبكات من الفرص الكبيرة في تغطية الثغرات المتعلقة بنقص الكفاءات والخبرات، ففي حال كانت الحملة بحاجة إلى مهارات وخبرات معينة من أجل تحقيق أنشطتها، فيمكن أن تقوم المؤسسات الشريكة بتغطية تلك الاحتياجات المهارية بشكل متكامل.

مشاركة المعلومات والمعارف:

لأن المعرفة قوة، فالوصول للمعلومات وتداولها هو أحد العوامل المؤدية إلى تمكين منظمات المجتمع المدني لتحقيق أهداف المناصرة، خاصة تلك المعلومات ذات العلاقة بالسياسات المتعلقة بقضية المناصرة، لذا فمشاركة المعرفة فيما بين المنظمات الشريكة يفتح المجال للجميع لفهم السياق وتحديد استراتيجيات واضحة للتحرك.

بناء وتطوير القدرات للحلفاء والشركاء:

في التحالفات والشبكات تصبح المنظمات العضوة مورداً للتعلم وتطوير قدرات بعضها البعض إما بشكل مباشر عبر تنظيم أنشطة لبناء القدرات، أو بشكل غير مباشر عبر التعلم من التجربة والعمل سوياً في إطار حملة المناصرة، ويعد هذا الأمر هاماً في تمكين المنظمات من أجل مزيد من التأثير واكتساب الفضاءات.

زيادة قوة الأثر من أجل تحقيق أهداف المناصرة:

تقوم عملية المناصرة وخاصة عبر الحملات على القوى الجمعية وتحالف الأطراف المتعددة مع بعضها البعض، وذلك لتكون قوة قادرة على الضغط والتأثير على صناعة السياسات والتأثير على سلوك المؤسسي والهيكلية المؤسسية فيما يتعلق بتلك السياسات، فهناك فرق بين أن تعمل منظمة على مناصرة قضية أو أن تعمل شبكة مكونة من ٢٠ منظمة على مناصرة ذات القضية.

مواجهة المخاطر:

كما ذكرنا في السابق فإن عملية المناصرة هي عملية تأثير على السياسات، وهو أمر معقد للغاية ومليء بالمخاطر، ولذا فإن الحملات التي يقودها تحالف تتوزع مخاطرها فيما بين الأطراف المتحالفة، مما يقلل من أثر تلك المخاطر، كذلك يساهم تشارك الخبرات بين الأطراف في منع أو تقليل آثار تلك المخاطر.

زيادة الانتشار والشهرة:

عمل المنظمة في إطار تحالف يزيد من انتشارها وشهرتها خاصة فيما بين جمهور ومستهدفي بقية الأطراف الفاعلة.

نماذج التعاون في حملات المناصرة:

الشبكة Network:

هي شكل من أشكال التعاون فيما بين منظمات المجتمع المدني وأصحاب المصالح الداعمين لقضية ما، يركز على مشاركة المعلومات والمعارف والخبرات.

التحالف Alliance:

هو شكل من أشكال التعاون فيما بين المجتمع المدني وأصحاب المصالح الداعمين لقضية ما، حيث يأخذ ذلك التعاون بعداً استراتيجياً بعيد المدى ويشمل التعاون مشاركة الموارد والمعرفة والقدرات، تسعى التحالفات لتقوية وتمكين أعضائها من تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها.

الائتلاف Coalition:

هو تعاون قصير المدى قد يقف عند نشاط واحد كحملة مناصرة.

الاتحاد Federation:

هو تعاون مستمر بين أطراف متعددة يأخذ شكلاً مؤسسياً.²³

كيف تتشكل الائتلافات والتحالفات في إطار حملات المناصرة؟

تختلف طريقة تشكل الائتلافات أو التحالفات في حملات المناصرة باختلاف السياق وهي تشمل:

²³World Animal Network, Joint Advocacy, <http://worldanimal.net/joint-advocacy>

- رسمياً: عبر الانضمام بشكل رسمي للائتلاف، وقد يتطلب ذلك دفع مستحقات مالية ويتم الاعتراف بالمنظمة كعضو في الائتلاف، ويكون لها دور في اتخاذ القرارات فيما يخص الائتلاف.
- بشكل غير الرسمي: لا يكون الانضمام للائتلاف بشكل رسمي، ويقوم الائتلاف على تغيير الأعضاء حسب طبيعة القضية وسياق العمل عليها.
- جغرافياً: كون الائتلاف أو التحالف قد نشأ في نطاق جغرافي معين فيمكن الانضمام إليه من المنظمات الموجودة في ذلك النطاق.
- ديمومة التعاون: يمكن للتعاون أن يكون مؤقتاً لمدى قصير أو بعيد المدى، ويمكن أيضاً أن يكون دائماً.
- عدد مرات التعاون: قد يكون التعاون بين الأطراف المتعددة لمرة واحدة أو لعدة مرات.²⁴

تشكيل الائتلافات:

يكون تأسيس الائتلاف فرصة في حال لم يكن هناك ائتلاًفاً آخر يعمل على نفس القضية، حيث يفتح الائتلاف المجال للعمل على قضية بدعم مركز من الأطراف المتعاونة.

عناصر تشكيل الائتلافات:

وجود مهمة واضحة وغرض واضح:

يبدأ عمل الائتلاف بالتأسيس لفهم مشترك وأرضية مشتركة للقضية ولمهمة الائتلاف التي وُجد ليحققها، لذا فإن مهمة الأعضاء في البداية هي العمل على تطوير بيان المهمة Mission Statement الخاص بالائتلاف وتحديد الغرض من وجوده بشكل واضح، ويبدأ نجاح هذه الخطوة بتجنب الخلط بين الاهتمامات والتوجهات الشخصية للأعضاء والتركيز على التوجه المشترك والأثر المرجو من تشكيل هذا الائتلاف.

حصر المهارات والموارد التي يمتلكها الأعضاء:

تأتي في هذه المرحلة مهمة المجموعة التي تقود الائتلاف من أجل جمع وحصر وتصنيف الموارد المتاحة لدى أعضاء الائتلاف، وكذلك فهم وتحديد المهارات والخبرات التي تمتلكها المنظمات الأعضاء من أجل قياس مدى استعداد كل عضو في المساهمة في تحقيق مهمة الائتلاف، فمشاركة الموارد قد تيسر من عمل الائتلاف لتحقيق مهمته، وكذلك الاستثمار في العلاقات والاتصالات التي يمتلكها الأعضاء قد يكون مفتاحاً للنجاح وتجنب المخاطر المحتملة، كذلك فهم وحصر المناهج المختلفة التي تتبناها المنظمات من أجل تجنب التضارب المحتمل في الاهتمامات وعدم القدرة على التكيف في سياق عمل الائتلاف؛ مما يبسر مهمة اختيار المنهج الذي سيتبناه الائتلاف وستعمل المنظمات العضوة جميعاً من خلاله، كذلك من المهم تحديد أولويات العمل ومناطق التركيز حتى يمكن تحديد طبيعة المهام التي سيتولاها الأعضاء.

تحديد الأدوار والمسؤوليات:

²⁴ World Animal Network, Joint Advocacy, <http://worldanimal.net/joint-advocacy>

يجب أن تكون الأدوار والمسؤوليات التي سيتولاها أعضاء الائتلاف واضحة محددة ومفهومة ومتفق عليها وأن يكون هناك توزيع عادل ومتساو للقوة بناءً على خبرة الأعضاء، يفضل أن يكون أيضاً هناك فريق صغير يقود الائتلاف حيث تكون مهمته هي ضمان أن الائتلاف يسير في اتجاه تحقيق أهدافه ويضمن الشفافية وإتاحة المعلومات ودعوة كافة الأطراف في عملية اتخاذ القرار، وضمن وجود قنوات اتصال تضمن للأعضاء المشاركة والتقدم في العمل مع الآخرين.

تحديد آليات وقنوات الاتصال واتخاذ القرار:

تعد عملية الاتصال هي التحدي الأكبر دائماً؛ فضعف الاتصال يؤدي إلى تعطل العمل ونشأة الصراعات بين الأعضاء، ولذا فالإتصال الجيد ودعوة كافة الأطراف للمشاركة في اتخاذ القرار يؤكد على شعور الأعضاء بالملكية والانتماء ويقصر المسافات فيما بينهم، وكذلك يتيح المجال للتعلم وتأمل التجربة ويدعم المتابعة من أجل تحسين الأداء وتقييم ما تم إنجازه، لذا يجب التأكد دائماً من أن كافة أعضاء الائتلاف على اطلاع على المستجدات التي يمر بها الائتلاف والإنجازات التي يقوم بها أعضاؤه.²⁵

دور قيادة الائتلاف:

- دعم النهج التشاركي في اتخاذ القرار.
- توزيع المهام والأدوار.
- ضمان الشفافية ووصول الأعضاء للمعلومات.
- دعم الثقة فيما بين أعضاء الائتلاف.
- ضمان التعاون والتكامل فيما بين أعضاء الائتلاف وتجنب النزاعات.

²⁵ World Animal Network, Forming a Coalition, <http://worldanimal.net/forming-a-coalition>

جماعات الضغط

الضغط أو ما يطلق عليه البعض "الاستمالة" وهو ما يعادل المصطلح Lobbying باللغة الإنجليزية، وهو يعد أحد الوسائل الفاعلة في المناصرة.

مفهوم الضغط:

هو فعل أو نشاط يهدف لإحداث التغيير المجتمعي عبر التأثير في تشريع محدد وذلك عبر استمالة صناعات السياسات وإقناعهم بضرورة التغيير .

ما يفرق الضغط عن الحملة هو أن الحملة تقوم في الأساس على حشد مجموعات كبيرة من الناس من أجل التأثير، ولكن على العكس تماماً يكون الضغط عبر مجموعة صغيرة من الأفراد أو الكيانات يطلق عليهم جماعات الضغط.

جماعة الضغط:

هي كتلة أو مجموعة من الأفراد أو الكيانات تسعى للتأثير على المشرعين من أجل مصلحة محددة. وتكمن أهمية جماعات الضغط في كونها مجموعة من المحترفين لديهم القدرة على استمالة المشرعين وإقناعهم بالتغيير المرغوب فيه.²⁶

من مزايا جماعات الضغط في المناصرة:

- عدم السعي للوصول للسلطة.
- القدرة على التأثير على السلطة.

دور جماعات الضغط في عملية المناصرة:

- فهم وتحليل التشريعات.
- تطوير التشريعات.
- تفعيل التشريعات.

المناصرة من الباطن Insider Advocacy:

وهي تكون من داخل بيئة صناعة القرار، حيث يتم دعوة المنظمة أو ممثل عنها للمشاركة كخبير في عملية تطوير التشريعات، حيث يصبح جزءاً من نظام صناعة السياسات.

²⁶ Training Manual on Advocacy, Lobbying and Negotiation Skills for Indigenous Peoples in Climate Change and REDD+ (P.P 5), <https://bit.ly/2KuxmmN>

الاستشارة Consultation:

يتوقف دور منظمات المجتمع المدني في هذا المستوى عند إعطاء تغذية راجعة أو مقترحات للتطوير في السياسات، وليس لهم دور أساسي في وضع أو تعديل السياسات، حيث يقوم المشرع بدعوة منظمات المجتمع المدني للاستماع لآرائهم ومقترحاتهم في اجتماعات عامة أو عبر إرسال وثائق مصاغة بشكل جيد توضح المقترحات التي تراها المنظمة مناسبة، أو عبر تقديم ورقة سياسات تقدم مقترحات للتغيير على مستوى التشريعات.

الاجتماعات واللقاءات (وجهاً لوجه) Face to Face meeting:

في عملية الضغط يكون للمقابلات دور فاعل²⁷

ليس من السهل الحصول على موعد مع صانع قرار أو مشرع، وبالتالي فإن إحراز ذلك الإنجاز يجب أن يتم استثماره لأقصى درجة، فعليك أن تكون جاهزاً في أي لحظة لذلك اللقاء، وفي حال أن أكثر من شخص سيذهب لذلك اللقاء فعليك توزيع الأدوار بشكل محدد، فيمكن أن يكون دورك أن تقوم بعرض نتائج البحث الذي قمت به لدراسة السياق وفهم المشكلة، فيما قد يكون دور زميلك هو عرض أمثلة شخصية ونماذج إنسانية، في حال كان اللقاء قصير فيجب أن تكون رسالتك مركزة وواضحة والدعوة الموجهة لصانع القرار واضحة وقابلة للتحقق ومرتبطة بدوره وقدرته على التأثير.

استخدام الوسائط Through Communication Channels:

مثل تقديم تقرير بالحالة أو ورقة موقف أو عريضة أو رسالة مكتوبة أو عبر المكالمات الهاتفية أو البريد الإلكتروني، وهي طريقة لجذب انتباه المشرع أو صانع القرار وقد يليها لقاء أو حضور اجتماع عام من أجل التأكيد على الموقف أو عرضه أمام الأطراف المعنية أو تقديم المزيد من الأدلة.

عرض المشكلة أو الحلول المقترحة Demonstrating Problem or Recommended Solutions:

تستخدم جماعات الضغط المؤتمرات والمناسبات العامة في إيجاد فرصة لعرض المشكلة وطرحها أمام الحضور ودعوتهم للتضامن مع المتأثرين والعمل على دعم حل المشكلة، هنا يمكن عرض فيديو على هامش مؤتمر يعرض المشكلة أو عبر توزيع منشورات أو مطويات، أو عبر استخدام وسائل إيضاح مختلفة.

المؤتمرات الدولية International Conferences:

يختلف حجم المشكلة ومستواها ما بين المحلي والوطني والدولي. أحياناً ما يكون عرض المشكلة في محافل دولية له أثر كبير في التحرك والضغط من أجل حل المشكلة حتى إن كانت على مستوى محلي أو وطني، لهذا فجماعات الضغط أحياناً ما تعد روزنامة بأهم المؤتمرات والمناسبات الدولية التي يمكن بث القضية وعرضها من خلالها، كذلك تقوم بإرسال ملخص للأوراق البحثية التي تمت، أو التقارير المنتجة حول القضية مما يتيح لهم الحضور بصورة رسمية من أجل عرض المشكلة وتسلية الضوء عليها وعلى أهمية التدخل من أجل الحل.

²⁷ World Animal Network, Ways of Lobbying, <http://worldanimal.net/ways-of-lobbying>

العروض Presentations:

وتقوم فكرة العروض على دعوة مجموعة من المؤثرين على السياسات وعرض القضية أمامهم، يمكن للعرض أن يتضمن صوراً ومقاطع فيديو وشرائح باور بوينت Power Point، تحتاج هذه المهمة لمتحدث لبق يمتلك مهارات الخطابة.²⁸

²⁸ World Animal Network, Ways of Lobbying, <http://worldanimal.net/ways-of-lobbying>

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

ورقة السياسات

ما هي ورقة السياسات؟

ورقة السياسات هي إحدى أشكال الأوراق البحثية وهي تدرس قضية محددة مع التركيز على السياسات ذات العلاقة، وتقدم توصيات ومقترحات واضحة لصناع السياسات.

ورقة السياسات تقدم فهماً وتحليلاً واضحاً للسياسات الموجودة والتي تتعلق بقضية معينة، وتقدم مقترحات واضحة من أجل تطوير تلك السياسات، وهي ليست ورقة تتعلق بالتحليل التاريخي لتلك القضية ولا تقدم رأياً فيها، بل هي تعكس نتيجة لتحليل السياسات وتحديد الثغرات وتقتراح آليات مناسبة للعلاج.

من يقوم بتطوير ورقة السياسات؟

هناك العديد من الأطراف يمكن أن يكون لهم دور في تطوير ورقة السياسات ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

- فريق السياسات في المنظمة: في حال كان لدى المنظمة عضو في الفريق أو فريق عمل متخصص في تحليل السياسات أو في البحوث المتعلقة بها، فيمكن لهذا الفريق أن يقوم بقيادة عملية تطوير ورقة السياسات.
- مراكز الأبحاث: يمكن أن تعطى مهمة تطوير ورقة السياسات لمركز أبحاث متخصص يقوم بعمل الدراسة، ويكون هذا الأمر أكثر فاعلية في حال كانت المؤسسة القائمة على عملية المناصرة غير قادرة على القيام بتلك الأبحاث، وقد يكون ذلك المركز البحثي هو أحد الشركاء أو الحلفاء أو أعضاء الشبكة القائمة على عملية المناصرة.
- المؤسسات الأكاديمية: حيث أن تلك المؤسسات لها مساهماتها المعرفية والبحثية الواسعة، فقد تكون عملية تطوير ورقة السياسات إحدى مهامها وخاصة تلك المؤسسات المتخصصة في السياسات العامة أو التشريع ككليات السياسة والاقتصاد وكليات الحقوق والقانون والمراكز البحثية التابعة لها.
- استشاريون متخصصون: قد يتطلب الأمر تطوير ورقة السياسات أن تقوم المنظمة بالتعاون مع استشاري متخصص أو فريق من الاستشاريين من أجل إنجاز ورقة السياسات.

دور ورقة السياسات في عملية المناصرة:

- البحث في وفهم ماهية السياسات التي تؤثر على قضية المناصرة وأين توجد الثغرات فيها.
- اقتراح التغيير المطلوب على مستوى السياسات.
- تقديم أدلة واضحة من أجل إقناع صناع السياسات بضرورة إحداث تغيير على مستوى السياسات المتعلقة بقضية المناصرة.

عناصر بناء ورقة السياسات:

- الغرض من الدراسة/ الملخص التنفيذي: ويقدم هذا الجزء مقدمة تعريفية بحالة الدراسة المقدمة من خلال ورقة السياسات والغاية منها والطريقة التي تم بها إنجاز تلك الدراسة.
- الخلفية: وتتضمن هذه الجزئية من ورقة السياسات عرضاً للسياسات الحالية وعن آليات تنفيذها.
- تحليل السياسات: وتعرض تفسيراً للسياسات ومدى فاعليتها وأين توجد نقاط الضعف فيها ولماذا، وما هي ضرورة أن يكون هناك بدائل.
- البدائل (الخيارات) التشريعية: حيث يتم العرض لمجموعة من البدائل التشريعية ومدى فاعليتها.
- التوصيات: طرح التوصيات التي يمكن من خلالها العمل على تحقيق التغيير وما هي الإجراءات اللازمة لذلك.
- الخلاصة: وفيها يتم عرض تلخيص للتحليل والتوصيات.
- المرفقات: وتتضمن كل المواد الداعمة للدراسة المقدمة مثل الرسوم البيانية والخرائط وغيرها.²⁹

²⁹ Ali G. Scotten, Writing Effective Policy paper (P.P 13), <https://bit.ly/2ZyK5g2>

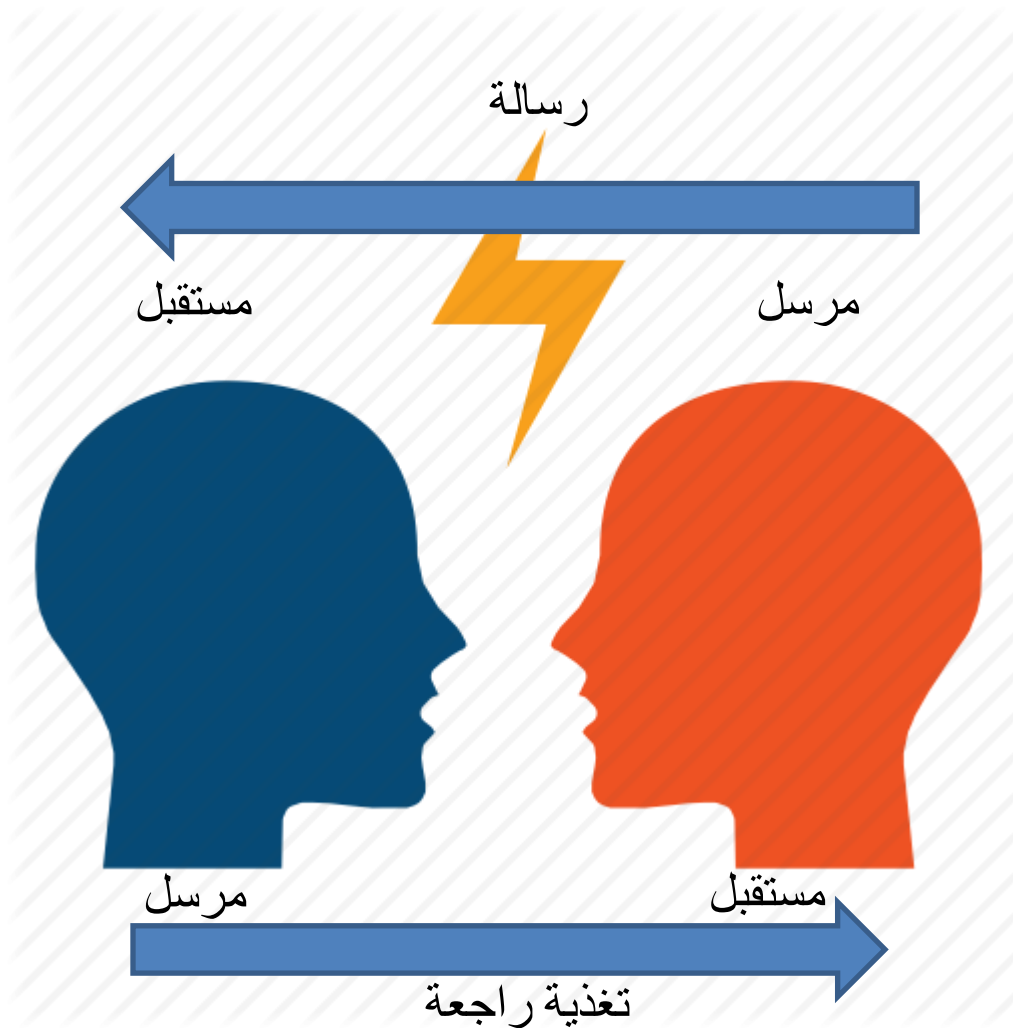
الاتصال ودوره في عملية المناصرة

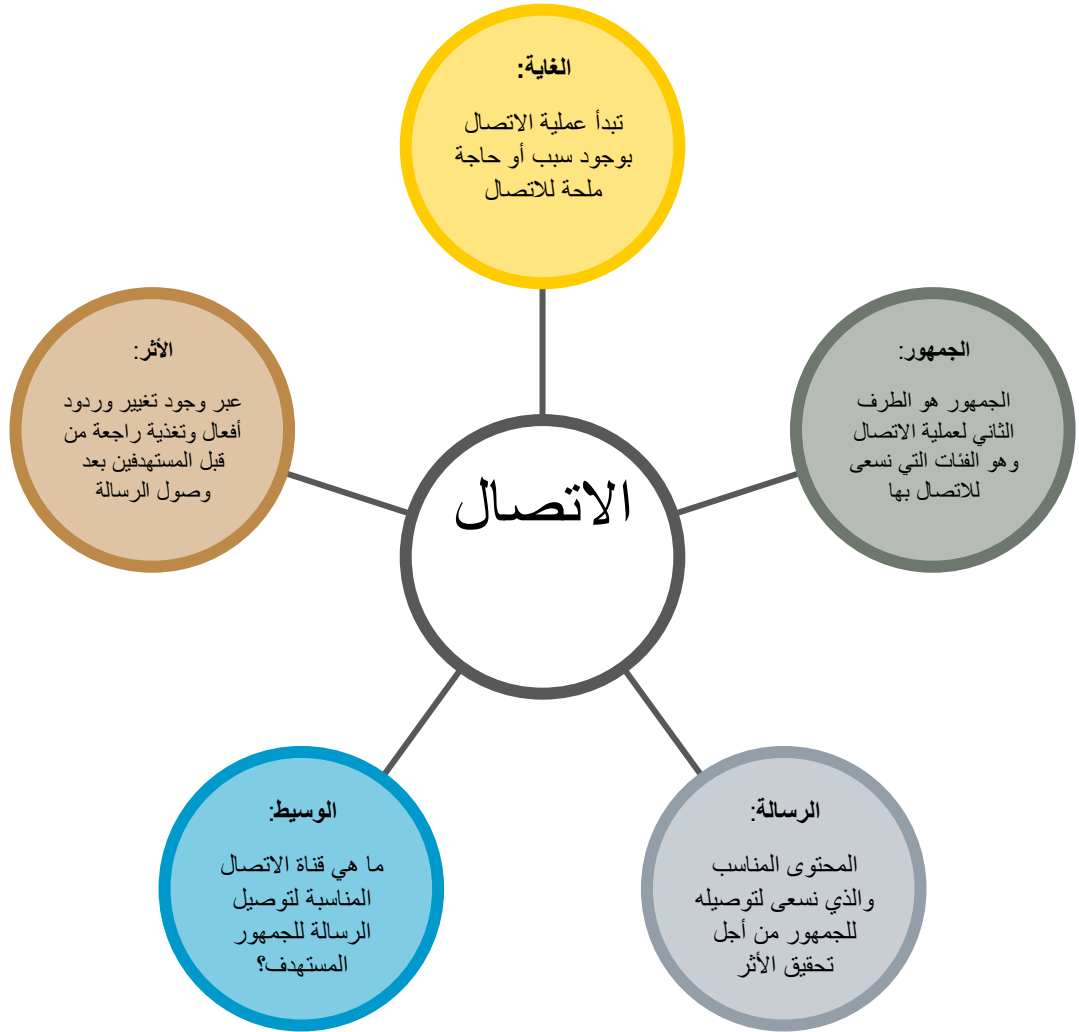
الاتصال:

الاتصال هو عملية تجمع بين الفن والعلم، عملية تجمع بين الفعل والكلام وأحياناً ما تذهب إلى أبعد من ذلك لتشمل التواصل غير اللفظي ولغة الإشارة وغيرها.

مفهوم الاتصال:

هو عملية قائمة على مجموعة من المهارات المكتسبة يسعى الأفراد والمجموعات من خلالها إلى إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والآراء بصورة يفهما كلا الطرفين (المرسل والمستقبل).





عوائق وتحديات عملية الاتصال:

تتعدد عوائق وتحديات الاتصال ما بين ما هو مربوط بالقدرة على الاتصال وما هو مربوط بالظروف المحيطة حيث يمكن اختصارها بالنقاط التالية:

- غياب الهدف من عملية الاتصال أو عدم وضوحه.
- درجة استعداد المتلقي لاستقبال الرسالة.
- الاختلافات الثقافية وحساسية السياق.
- اختيار وسيط غير مناسب لتوصيل الرسائل.

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

- طول الرسالة وطول الجمل في محتوى الرسالة.
- اللغة غير المناسبة من حيث الفهم وملاءمة السياق.
- الضوضاء والتشويش المتعمد وغير المتعمد.
- الإعاقة الذهنية أو البدنية.
- عدم وضوح الرسالة أو تشتت مضمونها.
- ضعف التغذية الراجعة.

وسائل الاتصال الجماهيري

هي كل الوسائط والوسائل التي تعمل على نقل الرسائل لعدد كبير من الناس وتؤثر فيهم. هي الوسائط والتقنيات ذات القدرة على الوصول لأعداد كبيرة من الناس والتأثير فيهم عبر بث رسائل محددة، ويشمل التعريف المؤسسات والوكالات التي تملك وتدير هذه الوسائط والتقنيات.

دور الاتصال الجماهيري في حملات المناصرة:

- الترويج والإشهار للحملة وأنشطتها مما يجعل الناس على دراية بما نفعله.
- الحشد وتعبئة الفئات المستهدفة عبر بث الرسائل المؤثرة التي تشجعهم للمشاركة في الحملة أو التحرك من أجل تحقيق التغيير المنشود.
- رفع الوعي لدى الجماهير حول المشكلة والحلول المقترحة للمشكلة والتغيير الذي سيحدث بعد الحل.
- إقناع صناع القرار بخطر المشكلة وضرورة التدخل من أجل الحل وذلك عبر بث محتوى يقدم أدلة وبراهين وحججاً منطقية لصناع القرار تؤكد وجود المشكلة، وكذلك دعوتهم للتدخل.
- الضغط من أجل التغيير، حيث يكون التأثير في وتحريك الرأي العام هو أحد وسائل الضغط على صناع القرار من أجل التدخل وحل المشكلة.

أشكال الوسائط:

- وسائط بصرية: مثل الصور الفوتوغرافية واللافتات والملصقات والمطويات والرسوم البيانية والجداريات.
- وسائط سمعية: مثل المذياع وملفات المحتوى الصوتي.
- وسائط مرئية ومسموعة: مثل البرامج التلفزيونية والأفلام والإعلانات.
- وسائط مقروءة: مثل الجرائد والمجلات والمنشورات والتدوينات.

- وسائط تفاعلية: مثل وسائل التواصل الاجتماعي.
- وسائط الاتصال المباشر: مثل الخطابات العامة والعروض الحية والحوارات المباشرة.

عوامل اختيار الوسيط المناسب:

- الجمهور المستهدف: بعض الوسائط تكون أكثر تأثيراً في الوصول لجمهور معين، ولهذا تختلف طبيعة الوسيط باختلاف الجمهور المتوجه إليه.
- التكلفة: تتحكم تكلفة الوسائط أيضاً في طبيعة اختيار الوسيط المناسب، فحسب ميزانية الاتصال والهدف منه يمكن تحديد الوسيط الذي تتناسب تكلفته مع المبالغ المرصودة لذلك، وفي الغالب ما يسعى فريق حملة المناصرة لاختيار الوسائط الأقل تكلفة والأكثر أثراً.
- القضية: هناك بعض القضايا المثيرة للجدل وطرحتها بصيغة معينة أو في وسيط معين للرأي العام قد يشكل خطراً على حملة المناصرة، وبالتالي فطبيعة القضية ومدى حساسيتها قد يؤثر أيضاً على اختيار الوسيط المناسب.

أنواع الاتصال في عملية المناصرة:

الاتصال الداخلي:

هو عملية الاتصال بين فريق حملة المناصرة والشركاء، وتستهدف هنا وجود آليات مشاركة المعلومات والتنظيم الداخلي بين مختلف أعضاء فريق الحملة.

عملية التخطيط للاتصال الداخلي تشمل الآتي:

- وضع أهداف الاتصال الداخلي.
- تحديد دور فريق الاتصال في الحملة في تنشيط وتيسير عملية الاتصال الداخلي.
- تحديد طرق ووسائل الاتصال بين أعضاء الفريق تبعاً للهدف من عملية الاتصال.
- تحديد طرق وآليات قياس مدى فاعلية عملية الاتصال الداخلي.

أنشطة الاتصال الداخلي:

تشمل أنشطة الاتصال الداخلي على سبيل المثال لا الحصر:

- الاجتماعات الدورية وغير الدورية.
- التواصل عبر الهاتف.
- التواصل عبر البريد الإلكتروني.

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

- مشاركة المعلومات والتقارير والخطط بين أعضاء الفريق عبر مخازن المعلومات الإلكترونية مثل Google Drive أو Drop Box أو غيرها من المنصات.
- التواصل على الـ Messenger أو WhatsApp وغيرها من الوسائط سهلة الوصول وخاصة في حالات الطوارئ.
- إنتاج ونشر التقارير الداخلية بين أعضاء الفريق.

الاتصال الخارجي:

هو عملية الاتصال بين فريق الحملة وكافة الأطراف الخارجية المستهدفة بما يشمل أصحاب المصالح والجمهور المستهدف. عملية التخطيط للاتصال الخارجي تشمل الآتي:

- أهداف الاتصال الخارجي.
- الفئات المستهدفة من عملية الاتصال الخارجي.
- طرق ووسائل الاتصال الخارجي بما فيها وسائل الاتصال الجماهيري.
- طرق قياس مدى تأثير عملية الاتصال الخارجي.

أنشطة الاتصال الخارجي:

تشمل أنشطة الاتصال الخارجي على سبيل المثال لا الحصر:

- صياغة ونشر وتوزيع البيانات الصحفية.
- الممؤتمرات الإعلامية.
- عرض المحتوى على وسائل الإعلام.
- النشر على وسائل التواصل الاجتماعي.
- الندوات والمؤتمرات واللقاءات المباشرة.
- الإعلانات.
- اللافتات.
- الفعاليات العامة.
- العروض الفنية.
- المناظرات.

صياغة رسائل المناصرة

مفهوم الرسالة:

هي المحتوى المراد توصيله من أجل إحداث أثر في المتلقي، وهي مجموعة من العبارات الموجزة التي تقوم بالتعريف بقضية المناصرة وهدفها ، كما أنها تتضمن ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والطريقة التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهداف المناصرة، كما تدعو الجمهور (المتلقي) للمشاركة في إحداث التغيير المرغوب فيه.

محتوى الرسالة يجب أن يعكس:

- التعريف بالمشكلة.
- التعريف بالحل المقترح الذي تبتغي الحملة الوصول إليه.
- التدليل على وجود المشكلة ومنطقية الحل.
- التعريف بـ"لماذا يجب على الناس تأييد الحملة؟"
- التعريف بالتحرك من الجمهور من أجل المساهمة في التغيير المرغوب فيه.

أنواع الرسائل في حملات المناصرة:

الرسالة الرئيسية:

هي المحتوى المكون من المعلومات الرئيسية التي تسعى الحملة لتعريف الناس بها.

أهمية الرسالة الرئيسية:

تكمن أهمية الرسالة الرئيسية في كونها الأساس في عملية بناء صورة الحملة بين أصحاب المصالح المختلفين، وتساعد في حشد الناس من أجل المشاركة في الحملة والتحرك من أجل التغيير المنشود.

سمات الرسالة الرئيسية:

- محددة: تركز على الموضوع وعلى التغيير لمطلوب دون التطرق لقضايا فرعية.
- استراتيجية: تحدد المشكلة والتغيير وتسعى إلى الحل الذي يعكس منفعة عامة.
- وثيقة الصلة بموضوع الحملة: تعكس مما تريد أن تقوله وما يحتاج الجمهور لسماعه.
- جذابة: تميل إلى الفعل وذات معنى.
- بسيطة: سهلة الفهم.
- يسهل تذكرها: ابعد عن الجمل الطويلة واجعل رسالتك سلسلة ويمكن للناس تناقلها.

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

- واقعية: تحمل صوتاً حقيقياً يعبر عن الناس قضية حقيقية وتمس الناس.
- مناسبة: تتناسب الفئات المستهدفة المختلفة ويسهل التغيير في لغتها لتصل بسهولة إلى تلك الفئات.

الرسالة الموجزة:

هي الرسالة المصاغة بإيجاز عن الرسالة الرئيسية والمعدلة بشكل يناسب لغة وتوجه الفئة المستهدفة الموجهة إليها. يختلف محتوى وبنية الرسائل الموجزة باختلاف الفئات المستهدفة والهدف المرجو منها.

أهمية الرسالة الموجزة:

- سهلة الوصول للفئات المستهدفة كل حسب لغته.
- يسهل طرحها في وسائل الإعلام.
- يمكن استخدامها في مطبوعات الحملة.
- يمكن طرحها في اللقاءات مع المسؤولين ومنها اللقاءات غير الرسمية (مثال ذلك خطاب المصعد).

خطوات تطوير رسائل الحملات:

العصف الذهني: تجمع هذه العملية فريق الحملة والشركاء وعلى رأسهم جميعاً فريق الاتصال، حيث يهدف عملية العصف الذهني إلى الخروج بأهداف واضحة لعملية الاتصال وطبيعة المحتوى المراد وصوله للجمهور .

صياغة النسخة الأولى: بناءً على ما تم الخروج به من عملية العصف الذهني، يتم صياغة النسخة الأولى من الرسالة بحيث يجب أن تخدم أهداف الاتصال في الحملة، وأن تكون قابلة للنشر وذات لغة بسيطة ومفهومة وجذابة.

التجريب والاختبار: بعد صياغة النسخة الأولى من رسائل الحملة، قم بتجريب هذه الرسائل من أجل التأكد من أنها تتناسب مع جمهورك المختلف، اجمع تغذية راجعة وتعليقات حول الرسائل من جمهورك وذلك من أجل التطوير على الرسالة، وذلك عبر الاستعانة بفريق الاتصال والشركاء في الحملة من أجل الاتفاق على الصيغة النهائية.

صياغة النسخة النهائية: بناءً على ما تم جمعه من آراء وتعليقات ومقترحات ونتائج لاختبار الرسائل في صيغتها الأولى، يتم التعديل والتطوير على الرسائل وذلك بأسلوب تشاركي يجمع بين فريق الاتصال داخل الحملة ومجموعة الشركاء.

عناصر الرسالة:

تتكون الرسالة من ٤ عناصر مختلفة وهي:

<p>الدليل :</p> <p>من خلال الدليل تسعى المنظمة إلى التأكيد على وجود مشكلة، وضرورة التدخل عبر تقديم إجابات وإحصائيات ودلائل مادية على وجود المشكلة وتأثيرها ومدى تأثير الحل إذا تم العمل عليه.</p>	<p>البيان:</p> <p>البيان هو الفكرة المحورية في الرسالة، حيث يجب البيان على الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ما هي المشكلة؟ - ما هو الحل المقترح من طرف المنظمة؟
<p>التحرك المطلوب:</p> <p>تسعى الحملات إلى حشد الناس ودعوتهم للتحرك من أجل الضغط والتأثير على التشريعات والمشرعين من أجل حل المشكلة وتحقيق التغيير المنشود، ولهذا تشمل الرسالة دعوة الجمهور للتحرك والإشارة للفعل المطلوب منهم القيام به.</p>	<p>المثال:</p> <p>لأن الرسالة تستهدف فئات مختلفة من الجمهور، وكون الحملات تعمل على تحفيز رغبة الناس في التغيير، من خلال المثال تقوم المنظمة بتقديم مثال واقعي أو قصة إنسانية تضيء على الرسالة لمحة عاطفية.</p>

لصياغة رسالة مناسبة:

- حدد الهدف من رسالتك.
- حدد الجمهور المستهدف من رسالتك.
- صغ محتوى بسيطاً ومفهوماً وجذاباً وذا علاقة بقضيتك.
- ادعُ الناس للتحرك وشجعهم على ذلك.

حملات المناصرة الإلكترونية

حملات المناصرة والإعلام الجديد (NEW MEDIA):

أحدث التطور التكنولوجي وظهور الإنترنت ووسائل الإعلام الجديدة طفرة في عمل الحملات السياسية والاجتماعية وعلى رأسها حملات المناصرة من حيث السرعة والقدرة على الوصول للجمهور والتأثير فيهم، وأيضاً من حيث التكلفة، ولهذا فقد أصبحت حملات المناصرة الإلكترونية أكثر انتشاراً وتوسعاً وتطوراً وابتكاراً لتكتيكات تتناسب ومعطيات العصر، خاصة وقد أصبح الفضاء الإلكتروني فضاءً بديلاً في ظل انغلاق الفضاء المدني الفيزيائي، وعلى الرغم من تزايد محاولات التضيق على الفضاء الإلكتروني إلا أن التطور والابتكار في هذا المجال دائماً ما يطرح حلولاً بديلة قادرة على مجابهة ذلك الانغلاق.

وسائل التواصل الاجتماعي:

يرجع مفهوم وسائل التواصل الاجتماعي إلى المواقع والتطبيقات الإلكترونية التي تم تصميمها لتتيح للناس فرصة مشاركة المحتوى بشكل سريع ومباشر وفعال من أجل الاتصال مع الآخرين.³⁰

العوامل المميزة لوسائل التواصل الاجتماعي:

- سرعة الوصول لجمهور متعدد والتأثير فيه.
- قليلة التكلفة مقارنة بوسائل الإعلام الاتصال الأخرى.
- فضاء حر ومفتوح وغير محدود لتداول المعلومات.
- متعددة الوسائط حيث يمكن أن نشر صور أو فيديو أو محتوى كتابي أو محتوى صوتي.

دور وسائل التواصل الاجتماعي في حملات المناصرة:

قد يكون دور وسائل التواصل الاجتماعي في حملة المناصرة دوراً ثانوياً، فأحياناً تكون تلك الوسائل من أدوات الحملة حيث يكون هناك أنشطة على الأرض وأنشطة أخرى على الإنترنت، ويمكن أيضاً أن تعتمد الحملة في أساسها على وسائل التواصل الاجتماعي المتعددة من تطبيقات ومواقع إلكترونية، وفي كلتا الحالتين يمكن الإشارة إلى أن دور وسائل التواصل الاجتماعي قد يكون في العناصر التالية:

الاتصال: كونها وسائل صممت لدعم الاتصال بين الناس، فمهمتها الأساسية هي دعم الاتصال بين القائمين على الحملة، فاستخدام تطبيقات مثل WhatsApp و Facebook Messenger كأدوات للاتصال بين أفراد المجموعة ييسر من سرعة الوصول، كذلك استخدام التطبيقات والمواقع مثل Facebook و Instagram وغيرها قد يوفر الكثير من الجهد والمال للوصول للفتات المستهدفة المختلفة من المتأثرين وأصحاب المصالح وصناع القرار.

³⁰ MATTHEW HUDSON, What is Social Media? the balance small business, <https://bit.ly/2ybmxEs>

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

الحشد: يساهم المحتوى المطروح على وسائل التواصل الاجتماعي بتنوعه وقدرته على عرض قصص إنسانية وعرض إحصائيات وحقائق وأدلة حول القضايا، وحث الناس على التحرك في حشد الفئات المختلفة وكسب تأييدهم تجاه قضية المناصرة والتأثير عليهم من أجل التحرك لإحداث التغيير المرغوب فيه.

الضغط: تقدم منصات التواصل الاجتماعي فضاءً مفتوحاً لعرض القضايا وإيصال صوت المهمشين وأصحاب الحقوق لصناع القرار، وبناء التضامن مما يزيد من القدرة على الضغط وإحداث التغيير.

مثلاً: تعتمد حملات المقاطعة السياسية أو الاقتصادية على الفضاء الإلكتروني وتحديداً وسائل التواصل الاجتماعي كونها ملقاة غير محدود للناس من أبناء وبنات المجتمع المستهدف، وكون بث الرسائل لا يتوقف عند القائمين على الحملة بل يستمر عبر إعادة الإرسال عن طريق الجمهور المتفاعل، فحملة مقاطعة منتجات إحدى شركات المياه في المغرب اعتمدت بشكل رئيسي في حشد الناس والضغط على تلك الشركة عبر وسائل التواصل الاجتماعي واستخدام تكتيكات مثل الهاشتاغ والتدوين الإلكتروني.

حملات المناصرة الإلكترونية:

تتعدد وسائل وأدوات المناصرة الإلكترونية حيث تشمل المدونات ومواقع الأخبار ومنصات التواصل الاجتماعي والتطبيقات التي يمكن استخدامها لإجراء الأبحاث والخرائط التفاعلية وتطبيقات التصميم الجرافيكي، الأمر الذي يمنح مجالاً واسعاً للقائمين على الحملة لطرح القضية وإيصال صوت الناس وإحداث التأثير المطلوب.

تكتيكات إبداعية في المناصرة الإلكترونية:

توقيع العرائض الإلكترونية: أصبحت مواقع العرائض الإلكترونية مثل Avaz و Change و Ipitions من المواقع ذات الصدى الواسع كونها مساحة مفتوحة لنشر وتوقيع العرائض التي تطالب بإحداث تغيير في السياسات أو التأثير في صناعة القرار، وكونها عرائض إلكترونية يمكن إرسالها عبر البريد الإلكتروني أو نشرها على وسائل التواصل الاجتماعي فهي سهلة الوصول للجمهور المستهدف.

التدوين: حيث يقوم النشطاء/الناشطات والمدونون/ات بكتابة تدوينات حول القضية ودعوة الناس للمشاركة في الحملة أو القيام بأنشطة تساهم في إحداث التغيير.

الهاشتاغ: تم الإشارة للهاشتاغ في التكتيكات الإبداعية وهو من الأدوات الفاعلة في الضغط الإلكتروني وتوثيق الانتهاكات وعرض القضايا من أطراف متعددة، وإيصال صوت الناس لوسائل الإعلام وصناع القرار.

نشر الفيديو: حيث يعد الفيديو من الوسائل الفاعلة والمؤثرة؛ فنشر الفيديو على وسائل التواصل الاجتماعي له دور كبير في حشد الناس والتأثير على صناع القرار لما للفيديو من قدرة على عرض القضايا باستخدام وسائل سمعية وبصرية ولما له من جاذبية بالنسبة للجمهور.

الإعلانات المدفوعة: تصبح الإعلانات المدفوعة من الوسائل الفعالة في حال لم تكن لدى المؤسسة قدرة على الوصول لأعداد كبيرة من الناس أو لفئات معينة، أو في حال طموح الحملة للوصول لأعداد أكبر، فاستخدام الإعلانات المدفوعة يساهم في الوصول لتلك الفئات، ولكن من المهم أيضاً أن يكون محتوى الإعلان مناسباً وجذاباً ومقنعاً.

الإنفوغرافيك: من الأدوات المؤثرة خاصة في عرض المعلومات والحقائق والإحصائيات بطريقة بصرية جذابة وإبداعية.

نشر القصص الإنسانية: القصص الإنسانية تعطي بعداً عاطفياً لحملة المناصرة، حيث يبني ذلك البعد علاقة فاعلة بين الجمهور المستهدف وحملة المناصرة، فالقصص الإنسانية تعكس واقع أفراد يعيشون في المجتمع تأثرت حياتهم بفعل المشكلة، وقد تتشابه قصصهم مع قصص العديد من الناس، ولهذا فقد يدعم نشر تلك القصص بناء التضامن فيما بين المتلقي والفئة المتأثرة من وجود المشكلة، فيصبح ذلك دافعاً للعمل من أجل التغيير وحل المشكلة.

التطبيقات: تتعدد وتتوسع التطبيقات الإلكترونية حسب دورها في عملية المناصرة؛ فهناك تطبيقات يتم تصميمها من أجل توثيق الانتهاكات، وأخرى للاتصال بين فريق الحملة وأخرى من أجل المراقبة والمساءلة، ولهذا فإن دخول التطبيقات لعالم المناصرة له أثر كبير في إنجاح الحملات.

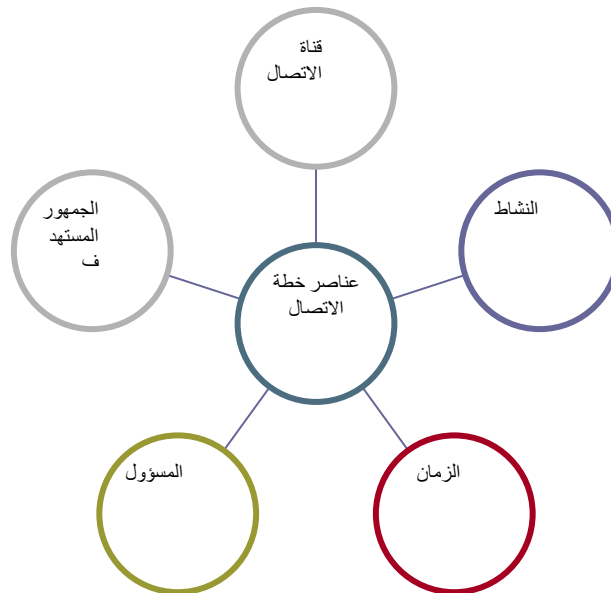
كيف تبني خطة اتصال فعالة

تحدد خطة الاتصال في حملات المناصرة المنهجيات التي سيتم اتباعها من أجل التواصل داخلياً فيما بين أعضاء فريق الحملة، وكذلك خارجياً بين فريق الحملة والجمهور المستهدف مع مراعاة التنوع في هذا الجمهور.

خطوات بناء خطة الاتصال:

- ١- حدد/ي الأهداف من عملية الاتصال.
- ٢- حدد/ي الفئات المستهدفة من عملية الاتصال.
- ٣- صمم/ي رسالتك الرئيسية.
- ٤- اختر/اختراري الطرق والمنهجيات المناسبة للاتصال.
- ٥- خطط/ي لأن يكون الاتصال تبادلياً بين طرفي عملية الاتصال.
- ٦- طور/ي خطتك الزمنية مدرجاً فيها أنشطة الاتصال المختلفة.
- ٧- حدد/ي الموارد التي تحتاجها من أجل تنفيذ أنشطة الاتصال.
- ٨- قم/قومي بتنفيذ خطتك.
- ٩- قيم/ي عملية الاتصال من أجل ضمان فعاليتها.

عناصر خطة الاتصال:



تطوير الخطة التنفيذية لحملة مناصرة

الخطط التنفيذية:

هي الخطط التي تتضمن حزمة الإجراءات والأنشطة الخاصة بالحملة والتي يتم تنفيذها في إطار زمني وإطار مكاني محددين.

الأنشطة:

هي مجموعة الإجراءات المحددة والتي يتم تنفيذها في أطر زمنية ومكانية محددة والتي بإتمامها يتم تحقيق الهدف.

المهام:

هي مجموعة من الإجراءات يقوم على تنفيذها أفراد من فريق العمل في أطر زمنية ومكانية محددة من أجل تحقيق المهام.

المخرجات:

هي أشياء يشير حدوثها إلى إتمام الأنشطة وتحقيقها بنجاح، فهي النتيجة المترتبة على تنفيذ الأنشطة، قد تكون المخرجات عبارة عن إنتاجات مثل كتب أو عروض مسرحية أو فيديو توثيقي أو عريضة أو خطة عمل، وقد تكون فاعلية مثل حفل موسيقي مليء بالحضور.

عناصر خطة التنفيذ:

تحتوي الخطط التنفيذية على التالي:

- Why لماذا؟ ما هي النتائج المرجوة من تنفيذ الأنشطة؟
- What ما هي الأنشطة التي يجب أن نحققها؟
- How كيف يمكننا تنفيذ هذه الأنشطة؟ وهذا السؤال يشير إلى المهام التي يتم تنفيذها من أجل تحقيق الأنشطة.
- When متى يجب تنفيذ تلك المهام وإتمام الأنشطة؟
- Who من المسؤول عن تلك المهام؟ من الذي يجب العودة إليه فيما يخص تلك الأنشطة؟
- Where أين يتم تنفيذ هذه الأنشطة؟ في أي مكان تحديداً؟
- ما هي الموارد المطلوبة من أجل تحقيق الأنشطة؟

أنواع الموارد التي تحتاجها من أجل تحقيق الأنشطة:

يتم الإشارة للموارد التي نحتاجها من أجل تنفيذ أنشطة الحملة بكلمة **STEP** وهي اختصار للكلمات التالية:

- **Space مكان:** وهي تشير لمكان تنفيذ الأنشطة من حيث النطاق الجغرافي وفضاء العمل.

- **Time** زمن: وهو الفترة والمواعيد النهائية لإتمام المهام وتحقيق الأنشطة.
- **Equipment** المعدات والأجهزة: وهي مجموعة الأدوات والأجهزة التي نحتاجها من أجل إتمام المهام وتحقيق الأنشطة.
- **People** الناس: وهنا تشير إلى القوى العاملة من إدارة وتنفيذيين واستشاريين وميدانيين ومتطوعين .. إلخ

إرشادات من أجل تطوير خطة تنفيذية ناجحة:

- ابدأ/ي بوضع الأهداف المحددة ومن ثم التكتيكات حتى تتمكن/ي من تحديد طبيعة الأنشطة التي تتناسب مع السياق وتحقق النتائج المرجوة.
- تأكد/ي من إمكانية تنفيذ الأنشطة في الإطار الزمني المتوقع.
- كن/كوني جاهزاً/ة بخطط بديلة.
- توقع/ي المخاطر واستعد/ي لها من أجل الوقاية منها.
- وزع/ي المهام على الفريق بناءً على التخصص والخبرة والقدرة على العمل.
- اشرك/ي فريق العمل وأصحاب المصالح في التخطيط التنفيذي من أجل الخروج بخطط أكثر دقة وواقعية.

إدارة المخاطر

المخاطر:

مجموعة من الأحداث غير المحددة أو المخطط لها والتي في حال حدوثها يتأثر تنفيذ الأنشطة بشكل سلبي.

إدارة المخاطر:

هي عملية تعريف وتحليل المخاطر المتوقعة ووضع استراتيجيات من أجل التعامل معها أو تجنب آثارها السلبية على أنشطة الحملة.

تصنيفات المخاطر:

- ١- **المخاطر الخارجية:** هي كافة المخاطر التي تأتي من خارج حيز تنفيذ الحملة ولكن لها تأثير على تنفيذ أنشطة الحملة، منها ما هو اجتماعي كاعتراض بعض فئات المجتمع ومنعهم لأنشطة الحملة من الحدوث، ومنها ما هو قانوني كبعض الإجراءات التي تعرقل حدوث الأنشطة أو تعرض القائمين/ات على الحملة للمساءلة، ومنها ما هو سياسي أو تكنولوجي أو جغرافي... إلخ.
- ٢- **المخاطر ذات العلاقة بنطاق الحملة:** هي المخاطر التي تتعرض لها الحملة بشكل مباشر وتؤثر على نتائجها.
- ٣- **المخاطر ذات العلاقة بالزمن:** هي المخاطر التي عند حدوثها تعطل المشروع عن إتمام أنشطته وتحقيق نتائجه في إطار الزمن المحدد له، مثل أحداث طارئة أو مناسبات قد تضطر الحملة لتجميد نشاطها بصفة مؤقتة.
- ٤- **مخاطر التكلفة/الميزانية:** هي المخاطر التي تؤثر على تغيير تكلفة الحملة وزيادتها كارتفاع أسعار بعض المنتجات أو التغير في سعر صرف العملات.
- ٥- **مخاطر ضعف التخطيط:** هي المخاطر التي تتعلق بضعف التخطيط.
- ٦- **المخاطر المتعلقة بالهيكلية الإدارية:** هي المخاطر الناتجة عن ضعف في الهيكلية ووجود ثغرات أو نقص في الفريق، مثل النقص في الأدوار أو أن الهيكل التنظيمي للحملة أو التحالف أو المؤسسة القائمة عليها لا يحقق متطلبات الحملة.
- ٧- **المخاطر المتعلقة بالكفاءة والقدرات:** هي كل المخاطر المتعلقة بنقص الخبرات والمهارات لدى فريق العمل مما يعيق تحقيق النتائج المنشودة، وذلك كنقص الخبرة البحثية أو نقص في الخبرة ذات العلاقة بالعمل التنظيمي أو الميداني أو استخدام التكنولوجيا أو عدم القدرة على حشد الناس.

خطوات إدارة المخاطر:

- ١- **تعريف المخاطر:** وهي المرحلة التي يتم فيها دراسة المخاطر المتوقعة وتحديد طبيعتها.
- ٢- **تحليل المخاطر:** وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد نسبة توقع الحدوث ونسبة الأثر المتوقع في حال حدوث المخاطر.

لدليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

٣- **تحديد الأولويات:** حيث أن هناك مخاطر أكثر احتمالية للحدوث أو أكبر ضرراً، هنا يتم تحديد هذه المخاطر من أجل اقتراح طبيعة التدخل.

٤- **تحديد الاستجابة المطلوبة أو طريقة التدخل:** وذلك بعد تحديد المخاطر الأكثر احتمالاً على مستوى الحدوث والتأثير، وتحديد كيفية تقليل حجم الأثار المترتبة على حدوثها أو منعها من الحدوث، وذلك عبر تطوير خطة مجابهة المخاطر.

٥- **تقييم نسبة التغيير:** وذلك بعد العمل على خطة مجابهة المخاطر والآثار الناتجة عن تلك الخطة.

آليات متابعة وتقييم التغيير من خلال المناصرة

المتابعة والتقييم:

تأتي عملية التقييم والمتابعة كعملية أساسية في عمل حملات المناصرة، فنحن نقيم ونتابع من أجل تطوير الأداء الإداري والتعلم والمساءلة، وذلك لضمان تحقيق التغيير الذي نسعى إليه.³¹

مفهوم التقييم والمتابعة

المتابعة

هي عملية مستمرة يقوم بها أصحاب المصالح من أجل مراقبة وتقدير مدى الكفاءة في تنفيذ الأنشطة تجاه تحقيق النتائج المنشودة من حملة المناصرة.

ماذا نتابع؟

تطور العمل: حيث التأكد من أن ما يتم على الأرض يتوافق مع ما تم التخطيط له على مستوى الأنشطة والمدة الزمنية.	كفاءة العمل: فعلمية المتابعة ترصد ما إذا كان فريق العمل كفوًا لتأدية المهام.	رضا المستفيدين: عبر استطلاع الرأي والرجوع للمستفيدين من أجل التأكد من مدى رضا المستفيدين والمشاركين في أنشطة الحملة.	قوة العلاقة مع الحلفاء: حيث يتم ضمان أن العلاقة بين المنظمة القائمة على الحملة وحلفاءها قوية ومؤثرة في عمل الحملة.
--	--	--	--

إجراءات وأنشطة المتابعة:

- الاجتماعات الدورية.
- ورشة التأمل والتغذية الراجعة.
- التقارير الشهرية.
- تقارير الأنشطة.
- الاستبانات والمقابلات.
- التوثيق السمعي والبصري.

³¹ Save the Children, Monitoring and Evaluating Advocacy and Campaigning, (P.P 4), <https://bit.ly/21O45X2>

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

التقييم

هي عملية قياس لأثر الأنشطة إن كانت مكتملة أو في طور التنفيذ، وذلك من أجل التأكد من مدى تأثير ما تم أو يتم عمله في تحقيق النتائج المنشودة.

ما يميز عملية التقييم عن المتابعة هو عمق التحليل وارتباط نتائج عملية التقييم بقياس الآثار والعوامل المؤثرة على تحقيق النتائج المنشودة.

الهدف من عملية التقييم:

الاستكشاف: فعملية التقييم تساعد على استكشاف الاحتياجات المجتمعية والموارد المتاحة إلى جانب دورها في استكشاف حلول ابتكارية للمشكلات.

التيقن: وهنا نقصد إثبات مدى كفاءة المنظمة أو فريق الحملة وقدرتهم على تحقيق النتائج المنشودة من الحملة.

استخلاص دروس مستفادة: فعملية التقييم تساهم في استخلاص الدروس المستفادة من عملية المناصرة من أجل تطبيقها في المستقبل، وتتنوع الدروس المستفادة بين دروس تتعلق بالنجاحات وأخرى تتعلق بالإخفاقات، بالإضافة إلى الطرق والأساليب الجديدة التي تم اكتشافها من أجل تيسير العمل على حملة المناصرة.

التطوير المؤسسي: فعملية التقييم تخرج بتوصيات تنعكس على قدرات المنظمات فيما يتعلق بالتخطيط والتنفيذ والقيادة المؤسسية والبرمجة.

من يقود عملية التقييم؟

تتباين الآراء والاهتمامات بين منظمات ومؤسسات تفضل أن يقود التقييم عضو أو فريق في المنظمة، فيما هناك من يفضل وجود مقيم أو فريق تقييم خارجي.

التقييم الداخلي:

يقوم به أحد أعضاء فريق المنظمة، وما يميز ذلك أنه على دراية جيدة بالمنظمة وهويتها وقيمها وطبيعتها وبالتالي فهو يوفر الكثير من الوقت في فهم سياق الحملة، ولكن ما يمكن أن نراه تهديداً هو صعوبة أن يكون موضوعياً أو محايداً لأسباب تتعلق بانتمائه للمنظمة.

التقييم الخارجي:

يقوم به مقيم من خارج فريق الحملة أو المنظمة، وما يميز ذلك هو أنه ينظر للمنظمة وهويتها بعين مختلفة؛ وبالتالي هو أقرب إلى الموضوعية كونه لا مصالح له في المنظمة، ولكنه يحتاج لوقت طويل لفهم هوية المنظمة وبرامجها وسياق عملية المناصرة وقد لا يكون عميقاً في فهمها، وأحياناً ما يتعامل مع الأمر بصفته تقنياً بغض النظر عن طبيعة السياق وخصوصيته.

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

من يشارك في عملية التقييم؟

عملية التقييم تشمل كل من له علاقة بالحملة أو البرنامج أو المنظمة وبالتالي فهي تشمل كل من:

- أصحاب المصالح وصناع القرار من ذوي العلاقة.
- المتضررون من المشكلة/المستفيدون من الحملة.
- فريق العمل القائم على الحملة.
- الشركاء والحلفاء.

ماذا نقيم؟

- **الصلة بالموضوع Relevance:** هل نحن نقوم بالفعل المناسب والصحيح؟ إلى أي مدى هناك علاقة بين أهداف حملة المناصرة وطبيعة الأنشطة المنفذة؟
- **الفعالية Effectiveness:** هل تم بالفعل تحقيق الأهداف والوصول للنتائج المنشودة من الحملة؟ إلى أي مدى الأثر تطابق، زاد، قل مقارنة بالأهداف الموضوعية للحملة؟
- **الكفاءة Efficiency:** هل تم تحقيق النتائج المنشودة من الحملة في إطار الموارد المتاحة؟ هل احتاج العمل إلى موارد أكثر أو أقل؟
- **الأثر Impact:** هل ساهمت الحملة في تحقيق تغيير على مستوى السياسات أو المؤسسات أو ثقافة المجتمع؟ ما هو الأثر/ التغيير الذي حققته الحملة وعلى أي مستوى؟ من هي الفئة المتأثرة وكيف تأثرت؟
- **الاستمرارية Sustainability:** إلى أي مدى سيكون الأثر الناتج عن الحملة مستمراً؟ لأي مدى يمكن البناء على ما تم إنجازه من أجل تحقيق استمرارية للأنشطة وأثرها في المستقبل؟

مؤشرات النجاح:

المؤشرات هي المفاتيح التي يمكن من خلالها التأكد من أنك تحرز تقدماً يمكن قياسه تجاه النتائج المرجوة، وتتنوع المؤشرات ما بين مؤشرات كمية تعتمد على الأعداد والنسب، ومؤشرات نوعية تعتمد على جودة ما يتم إحرازه.

ويمكن تصنيف المؤشرات في المناصرة ما بين مؤشرات تتعلق بالعمليات والمخرجات ومؤشرات تتعلق بالنتائج.

أمثلة على مؤشرات المخرجات والعمليات:

- عدد اللقاءات مع صناع السياسات.

- عدد المشاركين في التدريبات.

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

- عدد المشاركين في أنشطة الحملة.

أمثلة لمؤشرات النتائج:

- عدد وطبيعة التواصل والدعم من صناع السياسات.
 - عدد وطبيعة الإجراءات التي اتخذها الناس من أجل مراقبة السياسات العامة.
 - عدد وطبيعة الإجراءات التي اتخذها الناس لمساءلة السلطات المحلية.
- يتم اختيار المؤشرات بناءً على الأهداف المحددة لحملة المناصرة والنتائج المرجوة منها.

التخطيط للتقييم:

- ١- تحديد الغاية من التقييم.
- ٢- وضع أهداف محددة للتقييم.
- ٣- تحليل وفهم سياق عملية التقييم.
- ٤- تحديد أصحاب المصالح والأطراف التي ستشارك في التقييم.
- ٥- تحديد منهجية التقييم.
- ٦- تطوير الأدوات من أجل جمع البيانات.
- ٧- تحليل البيانات والخروج بالنتائج.
- ٨- كتابة التقرير ووضع توصيات من أجل التطوير.

دراسات حالة لحملات مناصرة من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

حملة تكافؤ لتعزيز مشاركة ذوي الإعاقة في الانتخابات - الأردن^{٣٢}

مستوى الحملة: وطني (المملكة الأردنية الهاشمية)

تتلخص مطالب حملة "تكافؤ" في السماح للأشخاص ذوي الإعاقة بالإدلاء بأصواتهم بسرية وخصوصية تامتين من خلال المرافق الشخصي الذي يختاره المقترح ذو الإعاقة بحرية واستقلال، وتهيئة عدد من مراكز الاقتراع على مستوى الدوائر لاستخدام الأشخاص ذوي الإعاقة، وتأمين مترجمي لغة الإشارة داخل مراكز الاقتراع لمساعدة المقترعين من الصم في ممارسة حقهم بالانتخاب، بالإضافة إلى تأمين مترجمي لغة الإشارة ضمن خدمة الخط الساخن المخصصة للانتخابات البرلمانية لاستلام وترجمة الملاحظات والشكاوى التي ترد من المقترعين الصم إلى المركز.

قام فريق الحملة بعقد اجتماع مع المعنيين في وزارة الداخلية بهذا الخصوص، وتوجيه رسالة إلى وزير الداخلية من خلال المجلس الأعلى لشؤون الأشخاص المعوقين، وتنظيم لقاء مع الكتاب والصحفيين وقادة الرأي بحضور الناطق الرسمي باسم الانتخابات البرلمانية وغيرها من اللقاءات والفعاليات الهادفة إلى المناصرة والتوعية حول مطالب الحملة.

وتستند حملة "تكافؤ" في مطالبها إلى نصوص الدستور الأردني الذي ساوى بين جميع المواطنين دون تمييز، وإلى الأحكام الواردة في قانون حقوق الأشخاص المعوقين رقم (٣١) لسنة ٢٠٠٧، وإلى اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة التي صادق عليها الأردن بموجب قانون رقم ٧ لسنة ٢٠٠٨ وقام بنشرها في الجريدة الرسمية.

النتيجة:

استجابت وزارة الداخلية لمطالب الحملة من أجل تعزيز مشاركة الأشخاص ذوي الإعاقة في الانتخابات البرلمانية لعام ٢٠١٠، خاصة فيما يتعلق بحق الأشخاص ذوي الإعاقة بالإدلاء بأصواتهم بكل حرية واستقلالية من خلال مرافقهم الشخصيين الذين يختارونهم بأنفسهم وبملاء إرادتهم عوضاً عن معاملتهم معاملة الناخب الأمي كما كان عليه الحال سابقاً.^{٣٣}

الدروس المستفادة:

- التواصل والعمل مع المجلس الأعلى لشؤون الأشخاص المعوقين زاد من قوة المطالبة حيث أن هناك طرفاً يمثل تلك الفئة.
- حماس وإيمان الأشخاص ذوي الإعاقة دفعهم للعمل من أجل إنجاز الحملة.
- استخدام وسائل الإعلام بشكل فعال من أجل التوعية حول القضية وكذلك استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.
- يقوم على الحملة ١٩ ناشطاً وناشطة من ذوي الإعاقة متعددي الخبرات والمهارات ما بين القانونية والإعلامية والتنظيمية، مما ساعد على العمل بشكل احترافي وبقيادة الفئة ذات العلاقة.

^{٣٢} فيديو حملة تكافؤ: <https://www.youtube.com/watch?v=zXEBMOUZ7PQ>

^{٣٣} جراسا نيوز: <http://www.gerasanews.com/article/33904>

لدليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

- الاجتماع مع الجهات المختصة وعلى رأسها وزارة الداخلية كان له دور في نجاح الحملة في مساعيها.
- لا مركزية الحملة أعطاهم ثراءً وقدرة على حشد المواطنين حيث كانت هناك اجتماعات وندوات حول الحملة في كافة محافظات المملكة.

دراسة حالة ٢: حملة الحفاظ على أشجار الزيتون الرومي المعمرة - إربد - الأردن³⁴

قضية الحملة:

حق السكان بالتمتع والحفاظ على أشجار الزيتون الرومي المعمرة كإرث تاريخي، بيئي وطبيعي.

مستوى الحملة: محلي (بلدة تبنة - الأردن)

نظرة عامة:

كان لهذه الحملة أثر ملحوظ على جمعية تبنة الخيرية عبر الانتقال في مستوى العمل من النهج الخيري إلى النهج القائم على الحقوق، وتعتبر هذه نقلة نوعية للجمعية. هذه النقطة كانت نتيجة للعمل من خلال USAID لدعم مبادرات المجتمع المدني للمناصرة، وذلك بتطبيق مشاريع المناصرة الجماعية المبنية على الأولويات والتي يتم التعرف عليها محلياً؛ وبالتالي قامت الجمعية بإطلاق حملة المحافظة على أشجار الزيتون الرومي المعمرة الموجودة في بلدة تبنة - محافظة إربد.

أتى اختيار القضية عندما لوحظ التناقض في أعداد اشجار الزيتون الرومي المعمرة مما يعد علامة إنذار بأن هذا الإرث في طريقه إلى الإنقراض، وبعد تحليل العوامل الرئيسية التي تسبب في انخفاض عدد الأشجار، وُجد أن العامل الأكبر هو عدم تفعيل القوانين ذات الصلة والتي تنص على أنه لا يمكن إزالة أشجار الزيتون إلا بموافقة وزير الزراعة، كذلك عدم معرفة الأطراف المعنية وأصحاب المصالح بتلك القوانين والتشريعات، وقد تم اقتلاع تلك الأشجار من أجل توسيع الطرق واستخدام أخشابها لتزيين المنازل أو كحطب للمدافئ. تمكنت الرابطة القائمة على الحملة من توضيح أهمية أشجار الزيتون كإرث طبيعي وتاريخي، فضلاً عن أهميتها الاقتصادية للمجتمع. ساهمت الحملة في كسر اثنين من الصور النمطية؛ فمن ناحية أولى كسرت الصورة النمطية حول عدم وجود التعاون من جانب الوكالات الحكومية وموظفيها مع المجتمعات المحلية؛ ومن ناحية أخرى، الدور الضعيف الذي يبدو لمنظمات المجتمع المدني والمنظمات المجتمعية في التنمية المحلية.

النتيجة:

أثارت هذه الحملة اهتماماً كبيراً بالقضية داخل تبنة والمناطق المحيطة بها. حيث حشدت الجمعية الدعم من جميع أصحاب المصالح. على الرغم من صغر حجم الجمعية وخبرتها المحدودة، إلا أنها تمكنت من تنفيذ حملة منظمة من خلالها تم تأسيس أول تحالف مدني يضم سبع جمعيات خيرية ومتخصصة في منطقة الكورة. نتج عن هذه التعبئة وإشراك صناع القرار تحقيق هدف الحملة الرئيسي وهو تطبيق التعليمات (G2) لعام ٢٠١٦ الصادرة بموجب قانون الزراعة الأردني والتي تحمل اسم "إزالة

³⁴ Innovation for Change, CLOSING CIVIC AND POLITICAL SPACES: Exploring opportunities for CSOs in the MENA region to advocate for claiming Spaces. (P.P. 79 – 81)

ونقل أشجار الزيتون الرومي النادرة أو القديمة لعام ٢٠١٦؛ حيث تجعل هذه التعليمات من الصعب إزالة أو قطع أشجار الزيتون الرومي دون موافقة الوزير إلا في الحالات الصعبة فقط.

دروس مستفادة

- **زيادة المعرفة والفهم لموظفي الحكومة:** حيث قامت الجمعية بتدريب موظفي وزارة الزراعة والوزارات الأخرى المعنية على تعليمات وأسس اقتلاع ونقل أشجار الزيتون الرومي. فقد كانت تحدث العديد من الانتهاكات نتيجة للتصاريح غير المشروعة التي يتم منحها لاقتلاع الأشجار ونقلها. ساهم التدريب في زيادة معرفتهم بالتعليمات وكيفية تنفيذها وحماية أشجار الزيتون الرومي من تلك الانتهاكات.
- **زيادة المساءلة وسلطة موظفي الحكومة على تطبيق القانون:** كان أحد الجوانب الحاسمة في تطبيق ونفاذ التعليمات هو موافقة وزارة الزراعة على منح جميع موظفي شعبة الغابات الضبطية القضائية، وإدراج أشجار الزيتون تحت سلطتهم وكذلك أشجار الغابات.
- **تخصيص وسائل الحماية الخاصة:** نجحت الحملة في الحصول على أول قطعة أرض مخصصة لاستقبال أشجار الزيتون الرومي ومنع زراعتها خارج بلدة تبنة.

دراسة حالة ٣: الأبيض ما يغطي الاغتصاب - لبنان^{٣٥}

مستوى الحملة: وطني (الجمهورية اللبنانية)

نظرة عامة:

في أغسطس عام ٢٠١٧، تم إلغاء المادة ٥٢٢ من قانون العقوبات اللبناني والتي تنص على أنه " في حالة إبرام عقد زواج صالح بين مرتكب أي من الجرائم المذكورة في هذا القسم [أي الاغتصاب أو الاختطاف]، والضحية، يتم تعليق الملاحقة القضائية. إذا تم إصدار الحكم بالفعل، يتم تعليق تنفيذ العقوبة "(ويكيبيديا، ٢٠١٨). هذه المادة تعود إلى عام ١٩٤٢. أما المواد من ٥٠٣ إلى ٥٢١ بموجب الفصل السابع من قانون العقوبات فقد تم تعديلها أيضاً. وجاء إلغاء المادة ٥٢٢ بعد أسبوعين من إلغاء مادة مماثلة في الأردن وهي المادة ٣٠٨ من قانون العقوبات الأردني.

استندت الاستراتيجية الرئيسية للحملة إلى العمل على مسارين متوازيين. تمحور المسار الأول حول حشد الرأي العام اللبناني ورفع الوعي فيما يتعلق بالمادة التمييزية ضد المرأة. المسار الثاني للحملة كان العمل مع البرلمانيين والأحزاب السياسية للتصويت لإلغاء المادة.

النتيجة:

- تم حشد عدد كبير من المنظمات المحلية والمنظمات الدولية للعمل في نفس الموضوع.

³⁵ Innovation for Change, CLOSING CIVIC AND POLITICAL SPACES: Exploring opportunities for CSOs in the MENA region to advocate for claiming Spaces. (P.P. 79 – 81)

- تم استخدام أمثلة حية في نفس الوقت لتوصيل خطر وجود مثل هذه المادة على المجتمع.
- في اليوم العالمي للمرأة نُظمت مظاهرة حاشدة فيها إقبال كبير، حيث لعب هذا دور الضغط على البرلمانيين اللبنانيين من قبل منظمات المجتمع المدني.
- تم استخدام مقاطع الفيديو والأفلام القصيرة لتوضيح الفكرة للمجتمع من خلال شركات متخصصة في المحتوى الرقمي.
- إجراء عدد من الإحصاءات والدراسات بالتعاون مع الجهات الحكومية وغير الحكومية.
- جذب عدد من أعضاء البرلمان للاتفاق على التصويت لإلغاء القانون وبناء ائتلاف قوي داخل البرلمان لضمان موافقة غالبية أعضاء البرلمانات.
- التعاون مع الحكومة اللبنانية ممثلة بوزارة شؤون المرأة التي كانت حاضرة وتؤيد بقوة إلغاء القانون.
- خلال كل جلسة برلمانية، وقف أحد أعضاء منظمة أبعاد في سجن رمزي خارج البرلمان كتعبير عن الاضطهاد والظلم على ضحايا القانون.
- تم إطلاق حملات الشوارع لإبلاغ الناس بخطورة القانون.
- التواصل مع رجال الدين لتعريفهم بخطورة القانون وأهمية تغييره.

الدروس المستفادة

- أهمية التنسيق بين منظمات المجتمع المدني.
- العمل على الجوانب الاجتماعية والقانونية في نفس الوقت.
- فهم ديناميات صنع القرار في المجتمع حيث أدرك المشاركون في الحملة أنهم لن يحققوا أهدافهم دون إقناع القادة الدينيين الذين لديهم تأثير كبير في لبنان وتوجيه عمل السياسيين اللبنانيين.
- يجب أن يكون استخدام الوسائط من خلال المتخصصين ويجب أن يكون المحتوى الرقمي احترافيًا وموجهًا إلى الجمهور.

دراسة حالة ٤: حملة مدينة باردو ضد شركة RFR - باردو - تونس³⁶

مستوى الحملة: محلي (مدينة باردو)

³⁶ Innovation for Change, CLOSING CIVIC AND POLITICAL SPACES: Exploring opportunities for CSOs in the MENA region to advocate for claiming Spaces. (P.P. 79 – 81)

نظرة عامة:

اتفقت الحكومة التونسية مع شركة RFR على إنشاء قطار سريع يقطع مدينة لو باردو إلى نصفين. تم هذا الاتفاق دون استشارة المجتمع المحلي الذي بدأ على الفور حملة ضد المشروع لوقفه. اعتقد المجتمع أن هذا المشروع يمثل أيضاً خطراً على النساء والفتيات من المجتمع المحلي لوجود أنفاق تحت القطار السريع الذي يمكن أن يكون أماكن يتم فيها التحرش الجنسي بالنساء. قام المجتمع المحلي بمطالبة البلدية المحلية بإيقاف المشروع ولكن البلدية لم يكن لديها القدرة على إيقافه. كما قاموا بممارسة الضغط مع حاكم مدينة باردو. ولكن من يستطيع اتخاذ هذا القرار هو رئيس الوزراء. بعد ذلك، عقدت الحملة ورشة عمل لإعادة النظر في استراتيجيتها، وافقوا فيها على إجراء تحليل لأصحاب المصالح والقوة لمحاولة الوصول إلى القوى الخفية وراء هذا المشروع.

النتيجة:

بعد تحليل أصحاب المصلحة والقوى، وجد المجتمع المحلي بمساعدة منظمات المجتمع المدني المحلية وجمعية تونسيات، أن الاتحاد الأوروبي (EU) هو الوكالة التي تقوم بتمويل هذا المشروع. أسفرت الاجتماعات مع الاتحاد الأوروبي عن مطالبة المجتمع بتوفير بديل عملي لخطة المشروع الحالية لجعلها أكثر أماناً للنساء. ثم عين المجتمع ومنظمات المجتمع المدني مستشاراً بحثياً له خبرة في الهندسة المعمارية والمشاريع الحضرية. في تحليل قوتهم أيضاً رأوا أنه يمكن لـ AT عقد اجتماع مع رئيس الوزراء لمناقشة مطالب الحملة.

آخر الأخبار من تونس تبلغ أن حاكم لو باردو أوقف مشروع RFR للأبد.

دروس مستفادة:

- كان تحليل القوة حاسماً في تحديد القوى الخفية وراء المشروع.
- كان المجتمع المحلي هو الرائد والمبادر لهذه الحملة والتي تمثل المناصرة من قبل الناس، وهذا ساعدهم في تغيير علاقات القوى وحل الأسباب الجذرية بدلاً من أعراض المشكلة.
- كانت أدوار منظمات المجتمع المدني واضحة منذ البداية والتي مكنت المجتمع من تولي زمام المبادرة.
- كان الشباب والنساء من المجتمع المحلي من أهم اللاعبين في الحملة.

بيئة حملة المناصرة

حملة المناصرة تقوم على القوى الجمعية:

ما يميز حملات المناصرة عن غيرها من التدخلات من أجل التغيير المجتمعي هو أن الحملة في أساسها عمل جماعي؛ فهي ليست حكرًا على جمعية أو حركة اجتماعية بعينها وإن كانت هي التي أطلقتها أو تقودها، فالحملة هي حشد لجهود متنوعة من أجل إحداث التأثير المطلوب، لذا فأصحاب المصالح من الناس والمؤسسات الشريكة والحلفاء وصناع السياسات هم جزء لا يتجزأ من بناء وتنظيم وتنفيذ الحملة وتقييمها في نهاية الأمر.

حملة المناصرة توفر مشاركة عادلة:

يقوم المجتمع المدني بحملات مناصرة من أجل الانتصار لحقوق الإنسان، وهذا يعني أن الحملة نفسها يجب أن تضمن مشاركة عادلة لكافة الأطراف خاصة تلك الفئات المستضعفة، فكيف لحملة تدافع عن حقوق الناس عبر إقصائهم أو عدم منحهم الفرصة للتعبير وتوصيل أصواتهم، لذا فعمل حملة المناصرة لا يقف عند المطالبة بل يجب أن يكون في إطار قيمي يدعم انخراط الفئات المختلفة دون وجود أي نوع من التفرقة المبنية على اللون أو الجنس أو النوع الاجتماعي أو العمر أو الإثنية أو غيرها من العوامل، بل يجب أن تشجع بيئة الحملة على زيادة شعور تلك الفئات بقوتها وقدرتها على الفعل.

حملة المناصرة هي ساحة للتعليم والتطوير:

لا تتوقف حملة المناصرة عند كونها مجموعة من الأنشطة والإجراءات المخطط لها مسبقاً، بل هي تخضع للتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، لهذا فإن خطة الحملة دائماً ما تخضع للمراجعة والتطوير حسب ما ينتج عن المتابعة والتقييم وحسب ما يطرأ على الواقع من تغيرات، كذلك هي مساحة للتعليم وصل المهارات والخبرة في العمل المجتمعي، وخصوصاً في موضوعات تتعلق بتغيير السياسات أو التأثير عليها.

حملة المناصرة تتفاعل مع السياق:

عند التخطيط لحملة المناصرة من المهم التركيز ليس فقط على القضية والفئات المتضررة من وجود المشكلة، بل أيضاً على أصحاب المصالح الذين سيتضررون عند التركيز على حل بعينه، فمثلاً في بيئة تنتشر فيها عمالة الأطفال يجب فهم السبب الذي يدفع أصحاب الأعمال لاستغلال الأطفال، وكيف يمكن العمل على توفير بدائل لعمالة الأطفال أو إلزام تلك الفئات بعدم انتهاك حقوق الطفل دون التأثير على مصالح أصحاب الأعمال، خاصة وإن كانت تلك الفئة تسعى لإيجاد حلول قليلة التكلفة بسبب محدودية دخل المشاريع، وإن كان الحل المقترح هو إغلاق المشروع أو وقف عمله فقد يكون ذلك الأمر سبباً في إحداث مشكلة جديدة وهي زيادة معدل البطالة، لذا فإن عملنا قد يتعلق بوقف ومنع استغلال الأطفال وأيضاً تجنب أن يكون ذلك سبباً في ظهور مشكلة جديدة.

حملة المناصرة والوعي:

لا تتوقف حملة المناصرة عند الحشد من أجل المطالبة بتغيير تشريع أو تفعيله، بل هي أيضاً تساهم في بناء قدرات الناس المعرفية والتنظيمية، فمثلاً لو كانت الحملة تعمل على تحقيق عدالة ضريبية، ففي حال كانت الناس غير واعية بأهمية دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

الموضوع وضرورة المطالبة، فبعد إنهاء عمل الحملة لا توجد ضمانات لاستمرار نضال المجتمع من أجل الحفاظ على المكاسب التي تحققت.

الوحدة الثالثة:

جلسات تدريبية حول المناصرة والحملات من أجل فضاء مدني مفتوح

إرشادات عامة للمدربين/ات قبل البدء في أي تدريب

- اجعل/ي تدريبك تشاركياً قدر المستطاع بتشجيع مشاركة المشاركين/ات في كافة النقاشات وورشات العمل ودراسات الحالة وغيرها من الأنشطة، حيث أن النموذج الأمثل للجلسة التشاركية أن لا تتعدى نسبة مشاركة المدرب/ة في تقديم المحتوى عن ٣٠%، قد تتغير النسبة لأقل أو أكثر حسب طبيعة الموضوع، ولكن تعد هذه النسبة هي الأكثر توازناً.
- شجع/ي كافة المشاركين/ات على أن يكونوا/ن فاعلين/ات، لذا فمن مهام المدرب/ة كسر حاجز الخجل والجمود بين المشاركين/ات لضمان جودة المشاركة والتفاعل، لذا فعليك الاهتمام بأنشطة كسر الجمود والألعاب المرحية والأساليب الشيقة في التدريب.
- التأمّل بعد أي نشاط عملي يساعد المشاركين/ات على تأطير وفهم وتذكر أكبر قدر من المعرفة والمهارة التي تم اكتسابها من النشاط، وتجعل الجميع على وعي بهدف النشاط.
- التنويع بين الأنشطة السمعية والبصرية والحركية يساهم بشكل كبير في إتاحة الفرصة لكافة أنماط المتعلمين/ات للاستجابة والتعلم، كذلك المزج في السرد بين المعلومات والإحصاءات والأمثلة والقصص الإنسانية يضمن المزيد من التأثير في مختلف المشاركين/ات.
- مراعاة حساسية السياق الثقافي والسياسي والاقتصادي والأمني يساهم بشكل كبير في كسب ثقة المشاركين/ات والتأثير فيهم/ن، فاختيار الملابس المناسبة والتصرف بشكل لا يستفز أو يثير غضب الناس في سياق التعلم أمر ذو قيمة، كذلك طبيعة اختيار الأمثلة حالات الدراسة يجعل عملك أكثر فاعلية، لذا قم/قومي من البداية بعمل بحث بسيط حول الفئة المستهدفة وبيئة تنفيذ التدريب من أجل أخذ الاحتياطات اللازمة أثناء التحضير للتدريب.
- مراعاة اختلاف الترجمات خاصة فيما يتعلق بالمصطلحات اللاتينية المترجمة للعربية فكل إقليم جغرافي يستخدم ترجمة مختلفة عن الآخر، لذا في حال كانت لديك مجموعة متنوعة ثقافياً أو من دول مختلفة عليك توضيح ذلك والتأكيد على سلسلة المصطلحات التي سيتم استخدامها داخل التدريب.
- خلق أرضية مشتركة بين المشاركين/ات بالنسبة للمفاهيم الرئيسية للمواضيع التي سيتم تناولها في التدريب يختصر الكثير من الجدل واختلاف الرؤى.
- الاهتمام بتوزيع عادل للقوى بين المشاركين/ات والأخذ بعين الاعتبار أن هناك شخصيات تسعى للسيطرة على النقاش أو فرض وجهة نظرها وأحياناً حين يتعلق ذلك بالفروق الجندرية أو العمرية، لذا فإن وضع قواعد للعمل منذ البداية والإشارة لتلك النقطة سيزيل عنك الحرج في حالة التدخل لمنع أي نوع من أنواع القمع القائم على النوع الاجتماعي أو العمر أو العائلية أو الجنسية أو الإعاقة أو غيرها من الأمور.
- إفساح المجال للمستضعفين/ات للمشاركة بقوة والشعور بقوتهم/ن، فهناك العديد من الفئات المستضعفة تستهدفها تدرجاتنا خاصة ونحن نركز على حقوق الإنسان، لذا فبيئة التعلم الديمقراطية هي في الأساس تسمح للجميع بالمشاركة على حد سواء دون تمييز بين طرف وآخر.

- مراعاة التنوع الثقافي والقيمي بين المشاركين/ات حيث أن هناك من يتحدث/تتحدث بصوت عالٍ، أو يعبر/تعبّر بانفعال، وهناك آخرون ليس من السهل سماع أصواتهم/ن، لذا فمهمة المدرب/ة هنا تكمن في خلق التوازن بين تلك الأنماط، كذلك مراعاة البعد النفسي خاصة فيما يتعلق بوجود أشخاص انطوائيين أو متحفظين بينما هناك من هم/ن أكثر انفتاحاً.
- الربط بين موضوعات الجلسات يساعد بشكل كبير في تحقيق الهدف العام من التدريب ويضمن فهم المشاركين/ات لتسلسل التدريب.
- التقدير والشكر والتشجيع على المشاركة من الركائز الأساسية لتدريب حيوي وممتع ومفيد.

سلسلة جلسات تدريبية حول

المناصرة والحملات من أجل الدفاع عن وحماية الفضاء المدني

اسم الجلسة:	النهج القائم على الحقوق	المدة الزمنية:	٦٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	<ul style="list-style-type: none"> - أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور 		
التحضير والإعداد:	<ul style="list-style-type: none"> - ملف عرض تقديمي يوضح مناهج التنمية المختلفة - إعداد وطباعة دراسة حالة - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة 		
الأهداف التعليمية:	<ul style="list-style-type: none"> - التعرف بالنهج القائم على الحقوق - التمييز بين النهج القائم على الحقوق والمناهج القائمة على الاحتياج - اقتراح استراتيجيات لحل المشكلات من منظور النهج القائم على الحقوق 		
ملخص الجلسة			
تستعرض الجلسة مناهج التنمية المختلفة مع التركيز على النهج القائم على الحقوق، ومدى ارتباطه بخلق تغيير مستدام ومستمر وينعكس على المجتمع بشكل كلي.			
سيناريو الجلسة			
بعد التعرف بعنوان الجلسة والأهداف التعليمية يقوم المدرب بعرض حالة لمشكلة مجتمعية.			
حسام موظف نشيط ومتميز، وبالرغم من ذلك فهو يصل إلى عمله متأخراً كل يوم، فالطريق الرئيسية المؤدية من الحي الذي يسكنه إلى مكان عمله عثرة وغير ممهدة، يراها البعض من أخطر الطرق في المدينة لتكرار حوادث السيارات فيها، والمواصلات العامة قليلة جداً ودائماً ما تتأخر في الوصول. ورغم شكوى حسام وبعض السكان للبلدية إلا أنه لم يجد أي استجابة. إدارة الشركة أرسلت إنذاراً لحسام مفاده أنه قد يفقد عمله في حال تكرر تأخره عن العمل.			
يفكر حسام في حل لمشكلته ووجد أن الطريق الرئيسية تحتاج لإصلاحات ضرورية، بعض سكان الحي ميسوري الحال مادياً ويمتلكون سيارات، كذلك هناك شركات إقراض ولكنها تُحصل فوائد باهظة.			

ما هي الحلول التي تقترحها على حسام من أجل حل مشكلته؟

يقسم/تقسم المدرب/ة المجموعة إلى ٣ مجموعات صغيرة، ويُطلب منهم في ١٠ دقائق أن يحددوا:

- أين تكمن المشكلة؟
- ما هي مسبباتها؟
- ما هي الإجراءات المناسبة لحل المشكلة؟

تقوم المجموعات بعرض نتائجها.

يقوم/تقوم المدرب/ة بتقديم شرح حول مناهج التنمية، والفرق بين المناهج المبنية على الاحتياج (العمل الخيري، الخدمة المجتمعية، التمكين المجتمعي) وبين النهج القائم على الحقوق.

يؤكد/تؤكد المدرب/ة على انطلاق النهج القائم على الحقوق بالتغيير في علاقات القوى عبر تمكين أصحاب الحقوق من مطالبة ومساءلة القائمين عليها.

يعود/تعود المدرب/ة للمجموعات ويطلب منهم تحديد المناهج التي اعتمدت عليها الحلول المقترحة للحالة المعروضة في أول الجلسة.

تقوم كل مجموعة بعرض النتائج الخاصة بربط الحلول المقدمة بمناهج التنمية.

يعرض المدرب ما تم استخلاصه من الجلسة.

ملاحظات للميسر/ة:

- تأكد/ي من أن الجميع قد فهم الفرق بين مناهج التنمية المختلفة.
- من المهم مشاركة المتدربين/ات الفاعلة في الإجابة على سؤال (لماذا النهج القائم على الحقوق؟)

اسم الجلسة:	المناصرة	المدة الزمنية:	٩٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	<ul style="list-style-type: none"> - بطاقات ملونة - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور 		

<ul style="list-style-type: none"> - ملف عرض تقديمي حول المناصرة يغطي النقاط التي ستتناولها الجلسة - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة 	<p>التحضير والإعداد:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تعريف المناصرة - التمييز بين مستويات المناصرة المختلفة - التمييز بين مناهج المناصرة المختلفة 	<p>الأهداف التعليمية:</p>
<p>ملخص الجلسة</p>	
<p>تستعرض الجلسة مفهوم المناصرة ومستويات تأثيرها ومناهجها المختلفة، كما تعرض لمجموعة من المفاهيم والمعارف النظرية المتعلقة بالمناصرة التي يقوم بها المجتمع المدني</p>	
<p>سيناريو الجلسة</p>	
<p>عصف ذهني عن تجارب المشاركين/ات في كسب التأييد عصف ذهني:</p> <p>يوزع/توزع المدرب/ة بطاقات ملونة على الجميع، يسأل/تسأل المدرب/ة المشاركين/ات (ماذا تعني المناصرة بالنسبة لهم/ن)، ويطلب منهم/ن الإجابة بكلمة واحدة وكتابتها على البطاقة الملونة.</p> <p>يقوم/تقوم كل مشارك/ة بعرض البطاقة الخاصة به/ا ومشاركة الآخرين بالكلمة التي كتبها.</p> <p>تأمل في الكلمات وسبب ربطها بمفهوم المناصرة.</p> <p>عرض تقديمي يتضمن:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفهوم المناصرة - الغاية من المناصرة - مستويات المناصرة - مناهج المناصرة - قنوات المناصرة <p>نقاش عام حول تجارب المشاركين/ات في المناصرة.</p> <p>تلخيص لما تم تناوله في الجلسة</p>	
<p>ملاحظات للميسر/ة:</p>	

- غالباً ما يخط المشاركون/ات بين مفهوم المناصرة ومفهوم الحملات لذا فعليك توضيح الفارق بينهما والتأكد من فهم كافة المشاركين/ات لذلك.
- التمييز بين مستويات المناصرة ومناهجها، فالمستويات هي مستويات تأثير عملية المناصرة، وهي تتعلق بالنتائج المرجوة من عمل المناصرة، أما المناهج فهي الطرق والأساليب التي يتبعها القائمون على المناصرة من أجل تحقيق تلك النتائج.
- لتجنب بعض الجلسات التي قد لا يفضل فيها المشاركون/ات عرض لتجارب مناصرة تمت عبر مؤسساتهم/ن، كن/ كوني جاهزاً/ة بتوفّر نماذج معك يمكنك عرضها.

اسم الجلسة:	حملات المناصرة	المدة الزمنية:	٩٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	<ul style="list-style-type: none"> - أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجيكتر 		
التحضير والإعداد:	<ul style="list-style-type: none"> - ملف عرض تقديمي حول الحملات يغطي النقاط التي سنتناولها الجلسة - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة 		
الأهداف التعليمية:	<ul style="list-style-type: none"> - التعريف بمفهوم الحملات - التمييز بين الحملات وغيرها من الأنشطة المجتمعية - التعريف بدور التعليم في الحملات - إعطاء أمثلة حول حملات ناجحة 		
ملخص الجلسة			
تستعرض الجلسة مقدمة عامة حول الحملات بشكل عام وحملات المناصرة بشكل خاص، كذلك تقدم الجلسة أمثلة لحملات مناصرة وتحاول من خلالها استيعاب المفهوم المتعلق بالحملات، كذلك مدى تأثير تلك الحملات في التأثير على السياسات والتغيير في علاقات القوة.			
سيناريو الجلسة			

Walk and Talk

يتم تقسيم المشاركين/ات إلى مجموعات تتكون من شخصين.

يطلب/تطلب المدرب/ة من كل ثنائي أن يمشيا أو يجلسا لـ ٥ دقائق لتبادل الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الحملة التي تعتبرها/يها ناجحة وقد شاركت فيها أو سمعت عنها؟

- لماذا ترى/ين أن تلك الحملة هي حملة ناجحة؟

بعد عودة المشاركين/ات يقوم/تقوم المدرب/ة بمناقشة ما تم نقاشه بين المشاركين/ات مع كتابة على الورق القلاب لماذا رأى المشاركون أن تلك الحملات هي حملات ناجحة.

يتم تلخيص الإجابات التي يقدمها المشاركون/ات.

يقدم/تقدم المدرب/ة عرضاً تقديمية حول:

- ما هي الحملات؟

- ما هي الحملات من منظور كسب التأييد؟

- ما يميز الحملات عن غيرها من الأنشطة؟

- دور العامة وأصحاب المصالح في الحملات؟

يلخص/تلخص المدرب/ة الإجابات، ويؤكد/تؤكد أن نجاح الحملة يأتي من خلال قدرتها على التأثير.

يعرض/تعرض المدرب/ة فيديو حول حملة تكافؤ:

<https://www.youtube.com/watch?v=zXEBMOUZ7PQ>

ثم يفتح/تفتح نقاشاً حول طبيعة الحملة وكيف ساهم دعم مشاركة ذوي الإعاقة في الانتخابات النيابية الأردنية لعام

٢٠١٠

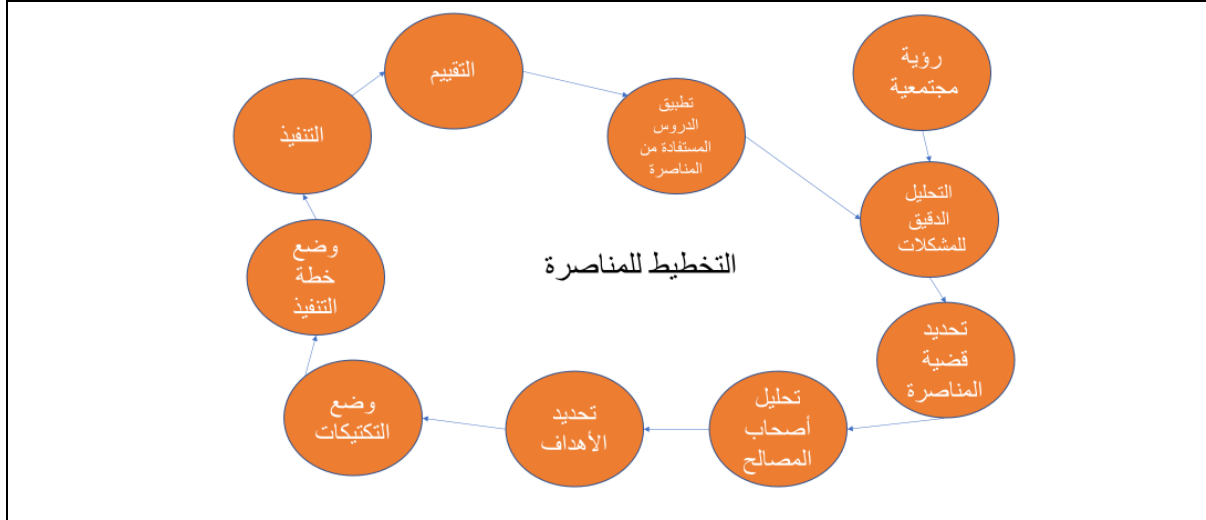
ملاحظات للميسر/ة:

- تعتمد الحملات في عملها بشكل رئيسي على تحريك رغبات الناس من أجل كسب تأييدهم ودعوتهم للمشاركة في الحملة، من المهم أن يتم التأكيد على ذلك عبر الأمثلة المعطاة.

اسم الجلسة:	التخطيط الاستراتيجي للمناصرة	المدة الزمنية:	٥ ؛ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	- ٣ نسخ من بطاقات عليها خطوات تطوير استراتيجيات المناصرة		
التحضير والإعداد:	- تحضير البطاقات وكتابة الخطوات عليها - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة		

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

- التعريف بخطوات العمل من أجل تطوير استراتيجية المناصرة	الأهداف التعليمية:
ملخص الجلسة	
تستعرض الجلسة خطوات ومراحل العمل من أجل عمل مناصرة ناجحة	
سيناريو الجلسة	
<p>مجموعات عمل</p> <p>قبل النشاط: يجهز/تجهز المدرب/ة ٣ نسخ من بطاقات مكتوب عليها خطوات عمل المناصرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الرؤية المجتمعية - التحليل الدقيق للمشكلات - تحديد قضية المناصرة - تحليل أصحاب المصالح - تحديد أهداف المناصرة - وضع التكتيكات المناسبة - وضع خطة التنفيذ - التنفيذ - التقييم - تطبيق الدروس المستفادة من عملية المناصرة <p>النشاط: يقسم/تقسم المدرب/ة المشاركين لـ ٣ مجموعات صغيرة.</p> <p>يعطي المدرب لكل مجموعة بطاقات عليها خطوات عمل المناصرة.</p> <p>يطلب المدرب من المشاركين في ١٠ دقائق ترتيب الخطوات بشكل متسلسل ترتيباً صحيحاً.</p> <p>بعد انتهاء المشاركين/ات من ترتيب البطاقات حسب رؤيتهم/ن، يقوم/تقوم المدرب/ة بعرض الترتيب المنطقي لدائرة المناصرة كما هو مبين في الشكل التالي مع إعطاء خلفية حول كل خطوة.</p>	



ملاحظات للميسر/ة:

- التأكيد على أن طريقة العمل تختلف حسب منهج العمل على المناصرة
- بعض المشاركين/ات لديهم/ن اعتراض على وجود التقييم في نهاية الدائرة، هنا يجب الإشارة إلى أن عملية التقييم نرى نتائجها تماماً بعد الانتهاء من تنفيذ أنشطة المناصرة
- التأكيد على أن تكرار الدائرة يبدأ من تحليل المشكلات، حيث أن الرؤية هي الحلم أو الطموح البعيد وهي لن تتحقق إلا عبر حل المشكلات التي تعيق الوصول إليها، أما المشكلات فهي تتأثر بالتدخلات التي تسعى لحل إحداها، فقد يؤدي الحل الذي تم العمل عليه إلى حل مشكلات أخرى أو ظهور مشكلات جديدة.

اسم الجلسة:	مفهوم الفضاء المدني	المدة الزمنية:	٩٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	- أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور		
التحضير والإعداد:	- تحضير عرض تقديمي حول انغلاق الفضاء المدني - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة		
الأهداف التعليمية:	- التعريف بمصطلح الفضاء المدني - ضرب أمثلة لقضايا حالية ذات علاقة بإغلاق الفضاء المدني في دول		

الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	
ملخص الجلسة	
تقدم الجلسة عرضاً مفاهيمياً لماهية الفضاء المدني وماذا يعني أن يكون الفضاء المدني مغلقاً، وحالة الفضاء المدني وطنياً وإقليمياً وعالمياً في ظل الوضع الراهن.	
سيناريو الجلسة	
<p>لعب أدوار:</p> <p>يطلب/تطلب المدرب/ة من المشاركين/ات المشي في مساحة الغرفة بكل حرية وراحة.</p> <p>يضع/تضع المدرب/ة حواجز وعوائق وسط مساحة المشي.</p> <p>يضع/تضع المدرب/ة إطاراً يحدد مساحة الحركة داخل الغرفة ويطلب/تطلب من المشاركين/ المشي فقط داخل هذه المساحة.</p> <p>يضع/تضع المدرب/ة إطاراً جديداً أكثر ضيقاً ويطلب من المشاركين/ات المشي فقط في المساحة المتاحة.</p> <p>يطلب/تطلب المدرب/ة من المشاركين/ات التحرك والوقوف في أماكن متفرقة ويطلب من كل منهم/ن أن يمشي/تمشي في مساحة لا تزيد عن خطوة صغيرة.</p> <p>بعد الانتهاء من النشاط يسأل/تسأل المدرب/ة المشاركين/ات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ماذا كان شعورك/ن في البداية؟ - هل اختلف الشعور مع ضيق المساحة؟ كيف؟ - ما الاختلاف بين أن تمشي وحيداً/ة في مساحة صغيرة جداً وأن تمشي في جماعة؟ <p>ثم يسأل/تسأل عن تعريف مصطلح "الفضاء المدني".</p> <p>يجمع/تجمع المدرب/ة الإجابات ثم يعرض/تعرض التعريف.</p> <p>يسأل/تسأل المدرب/ة عن مدى تأثير إتاحة الفضاء المدني ونسبة/قوة المشاركة المدنية والسياسية.</p> <p>يعرض/تعرض المدرب/ة ركائز الفضاء المدني وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - حرية تكوين الجمعيات - حرية التعبير وتداول المعلومات 	

<p>- حرية التجمع السلمي</p> <p>ثم يتم العرض لمظاهر إغلاق الفضاء المدني.</p> <p>يقوم/تقوم المدرب/ة بتقسيم المشاركين/ات لـ ٣ مجموعات وإعطاء كل مجموعة مجموعة من البطاقات عليها مظاهر إغلاق الفضاء المدني والمتعلقة بركيزة واحدة من الركائز الثلاثة.</p> <p>يطلب/تطلب المدرب/ة من كل مجموعة محاولة تفسير النقاط التي بحوزتها وابتكار طريقة لشرحها للمجموعات الأخرى (عبر الرسم أو التمثيل أو الغناء أو أي طريقة أخرى).</p> <p>يُمنح المشاركون/ات ٢٠ دقيقة من أجل تجهيز المحتوى وطريقة العرض.</p> <p>تقوم كل مجموعة بعرض النتائج عبر أسلوب مبتكر.</p> <p>يتم تأمل ما تم طرحه من المجموعات ومناقشة مدى تأثير إغلاق الفضاء المدني على عمل المجتمع المدني.</p> <p>يطلب المدرب من المشاركين طرح أمثلة ذات علاقة بسياقاتهم.</p>
<p>ملاحظات للميسر/ة:</p> <p>- التحدي هنا هو مرتبط بعدم وجود مصادر عربية كافية تتناول موضوع الفضاء المدني، وهذا ما يجعل الموضوع ليس دارجاً ومتناولاً بين المشاركين بشكل واسع مثل الموضوعات المتعلقة بالمناصرة والحملات مثلاً.</p> <p>- اهتم/ي بالتأكد من تناول تأثيرات إغلاق الفضاء المدني على المستوى المحلي والوطني والعالمي، وكيف تؤثر السياسات العالمية على إغلاق الفضاء المدني على المستوى المحلي.</p>

اسم الجلسة:	حالة الفضاء المدني (مجموعات نقاش)	المدة الزمنية:	٩٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	<ul style="list-style-type: none"> - أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور 		

	التحضير والإعداد:
- استكشاف القضايا ذات العلاقة بإغلاق الفضاء المدني والأكثر شيوعاً في الدول المختلفة أو النطاقات الجغرافية المختلفة.	الأهداف التعليمية:
ملخص الجلسة	
<p>هذه الجلسة تعتمد على فهم المشاركين/ات لواقع الفضاء المدني في دولهم/ النطاق الجغرافي الذي يعيشون فيه، وهي فرصة لاستكشاف ما هو مشترك وما هو مختلف فيما بين المناطق الجغرافية، وما مدى التأثيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية على إتاحة/إغلاق الفضاء المدني.</p>	
سيناريو الجلسة	
<p style="text-align: right;">الخريطة السياسية:</p> <p>يطلب/تطلب المدرب/ة من المشاركين الوقوف في القاعة ليكونوا خريطة تعكس جغرافيا الأماكن (الدول أو المدن) التي قدموا/ن منها، بحيث يقف من هم من الشمال مثلاً في شمال الغرفة، ويقف من هم من الشرق في الشرق حتى تتكون الخريطة، يطب من كل مجموعة تمثل دولة أو إقليم أو مدينة أن يجلسوا سوياً، وعمل عرض سريع لواقع انغلاق الفضاء المدني في النطاق الجغرافي الذي يعيشون فيه بما يشمل حرية تكوين الجمعيات وحرية التعبير وحرية التجمع السلمي، يجب على المادة المنتجة أن تشمل صور الإغلاق والتهديدات التي تواجه المجتمع المدني والفرص التي يمكن الاستناد عليها من أجل كسب مساحات وخلق فضاءات بديلة، يستغرق هذا الأمر ٤٠ دقيقة.</p> <p>تقوم كل مجموعة بعرض النتائج وتلقي الأسئلة في ١٠ دقائق.</p> <p>ملحوظة: يمكن عرض النتائج عبر عروض تقديمية أو رسوم أو استخدام بطاقات ملونة أو غيرها من الطرق، كذلك يمكن استخدام الفيديو والصور وغيرها من المعينات البصرية والتي تدلل على حالة الفضاء المدني.</p> <p>يقوم/ تقوم المدرب/ة بتلخيص ما تم التوصل إليه مع التأكيد على اختلاف حالة الفضاء المدني من سياق إلى آخر.</p>	
ملاحظات للميسر/ة:	
<p>- أحياناً ما يظهر تباين في وجهات النظر بين المشاركين/ات من نفس النطاق الجغرافي، لذا يجب التأكيد على أن هذا النشاط يحتمل عرض وجهات النظر المتباينة.</p>	

اسم الجلسة:	مفهوم القوة	المدة الزمنية:	١٢٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	- أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور		
التحضير والإعداد:	- تحضير عرض تقديمي حول مفهوم وأبعاد القوة - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة		
الأهداف التعليمية:	- تعريف القوة - ربط القوة بالسياق - تحليل القوة عن طريق تعريف أبعاد القوة المؤثرة على القضايا والمشكلات		
ملخص الجلسة			
تعد هذه الجلسة مدخلاً لتحليل القوة، حيث نتعرف من خلالها على مفهوم القوة، أوجه القوة وأبعادها والتي ننتقل من خلالها لتحليل القوة.			
سيناريو الجلسة			
يقوم/تقوم المدرب/ة بعرض فيديو ويطلب/تطلب من المشاركين/ات محاولة اسخراج مظاهر القوة المختلفة. https://youtu.be/s9zJVj3b4cM يسأل/تسأل المدرب/ة المشاركين/ات؟ أين توجد مظاهر القوة في هذا الفيديو؟ كيف يمكن ربط ما رأيناه بالمناصرة؟ آلة القوة: يطلب/تطلب المدرب/ة من المشاركين/ات صناعة آلة القوة وذلك عبر الوقوف وبناء حركة وأصوات متكاملة تصنع آلة واحدة تعبر عن القوة. في حالة وقوف المشاركين/ات في وضع الآلة يسأل/تسأل المدرب/ة: ماذا تعني القوة بالنسبة لكم/ن؟ يطلب/تطلب المدرب/ة من الجميع الوقوف.			

يضع/تضع المدرب/ة علامتين الأولى هي (أوافق) والثانية (لا أوافق)

يقوم/تقوم المدرب/ة بعرض مجموعة من الجمل تتعلق بمفهوم القوة ويطلب/تطلب من المشاركين/ات الوقوف عند العلامة التي تمثل رأيهم.

يسأل/تسأل المدرب/ة عن سبب اختيار الوقوف عند هذه العلامة أو تلك.

ينتهي/تنتهي المدرب/ة النقاش بتلخيص حول مفهوم القوة.

يؤكد/تؤكد على أن القوة ذات علاقة بالسياق والمصلحة.

أين نرى القوة حولنا؟

لعبة هبت الريح (مظاهر القوة):

بعد شرح النشاط يقول/تقول المدرب/ة بصوت عالٍ: (هبت الريح على الأخ/ت الأكبر/الكبرى)

يقف/تقف كل من في القاعة ممن تنطبق عليهم/ن الصفة، يسأل/تسأل المدرب/ة حول:

- ما هي المواقف التي تشعر فيها بالقوة لأنك الأكبر؟

- ما هي المواقف التي تشعر فيها بأنك مسلوب القوة لأنك الأكبر؟

عرض لأوجه القوة:

- قوة السلطة

- قوة المجموعة

- قوة الفعل

- القوة الكامنة

عرض عناصر مكعب القوة:

- أشكال القوة

- فضاءات القوة

- مستويات القوة

الربط بين القوة والمناصرة:

يسأل/تسأل المدرب/ة عن المظاهر والامتيازات التي يمكن من خلالها تغيير علاقات القوة من أجل التأثير على

<p>السياسات؟</p> <p>الربط بين القوة وإتاحة/إغلاق الفضاء المدني:</p> <p>يقوم/تقوم المدرب/ة بعرض مثال تطبيقي على فهم القوة من خلال واقع حالة الفضاء المدني في إحدى السياقات التي تم عرضها في جلسة سابقة مع المجموعات، مع مراعاة عرض أشكال ومساحات ومستويات القوة في تلك الحالة.</p>
<p>ملاحظات للميسر/ة:</p>
<p>- تأكدي من أن كل مرحلة تم فهمها جيداً قبل الانتقال للمرحلة التالية، حيث أن فهم سياق القوة وأبعادها يعد مدخلاً لتحليل القوة بشكل أساسي.</p>

اسم الجلسة:	تحليل القوة	المدة الزمنية:	١٢٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	- أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور		
التحضير والإعداد:	- تحضير نماذج لبصلة القوة ومثلث القوة (مع المرفقات) - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة		
الأهداف التعليمية:	- تعريف تحليل القوة - استخدام أدوات تحليل القوة في فهم القوى المؤثرة على قضية المناصرة		
ملخص الجلسة			
تهدف هذه الجلسة إلى فهم تحليل القوة وأهميته، كذلك تزويد المشاركين/ات بأدوات مختلفة لتحليل السياق عبر فهم علاقات القوة بداخله والتي تؤثر على قضية المناصرة.			
سيناريو الجلسة			

يعرض/تعرض المدرب/ة مفهوم تحليل القوة وأهمية تحليل القوة في فهم السياق وتطوير استراتيجيات المناصرة وتحليل أصحاب المصالح والمخاطر وكذلك في تقييم عمل المناصرة.

عرض أدوات تحليل القوة:

بصلة القوة:

يقوم/تقوم المدرب/ة بعرض لأداة بصلة القوة وشرحها والعمل مع المشاركين/ات على التطبيق على مثال لتحليل مشكلة.

مثلث القوة:

يقوم/تقوم المدرب/ة بعرض لأداة مثلث القوة وشرحها والعمل مع المشاركين على التطبيق على مثال لتحليل مشكلة.

مجموعات عمل:

يقوم/تقوم المدرب/ة بتقسيم المشاركين/ات إلى ٤ مجموعات حيث تقوم كل مجموعة باستخدام إحدى الأدوات من أجل تحليل إحدى المشكلات ذات العلاقة بإغلاق الفضاء العام في بلدانهم/ن، وتستغرق هذه المهمة ما بين ٣٠ و ٤٥ دقيقة.

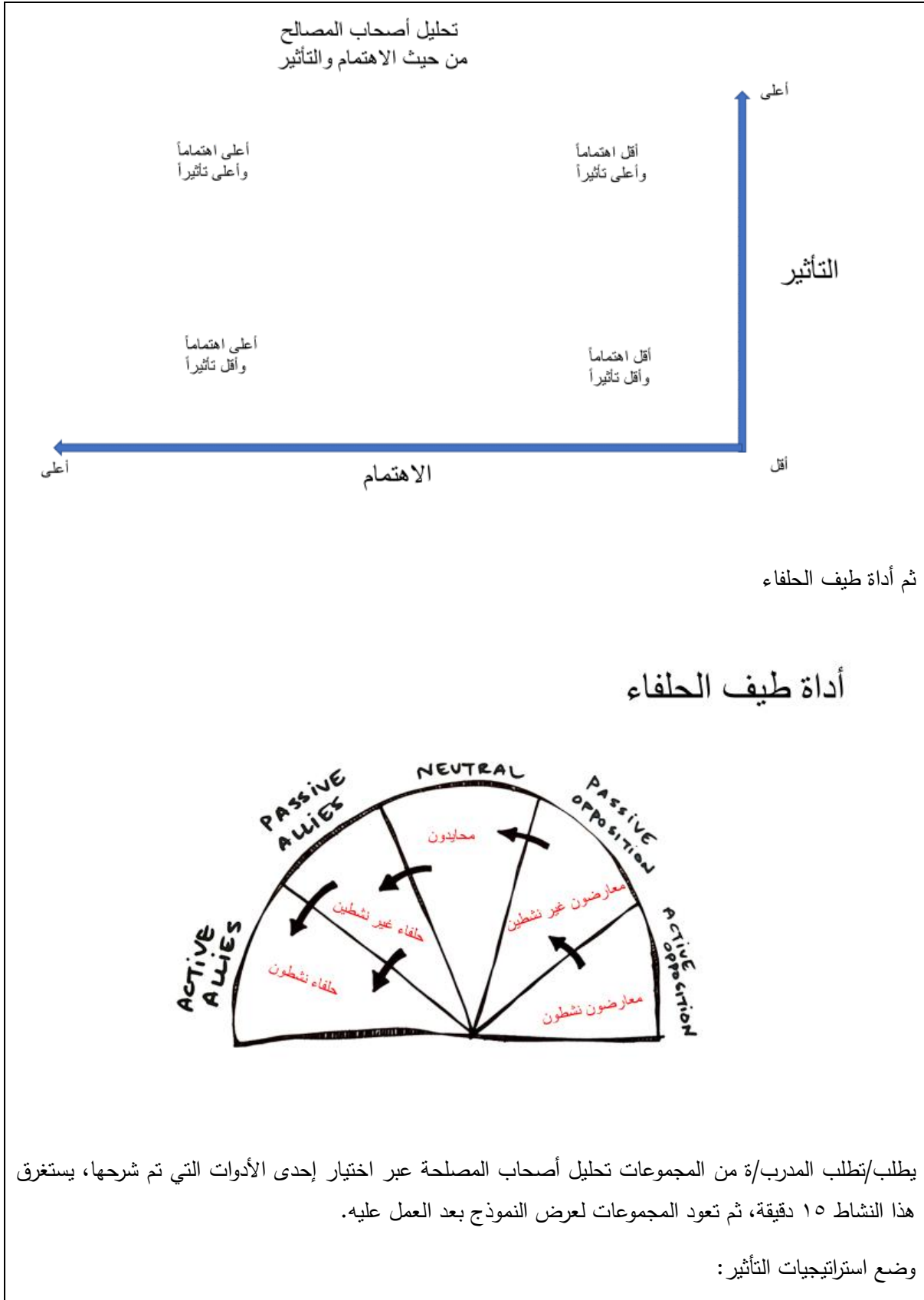
تقوم كل مجموعة بعرض النتائج ومناقشتها مع باقي المشاركين/ات.

ملاحظات للميسر/ة:

- من المهم التأكيد على أن هناك العديد من الأدوات يمكن استخدامها من أجل تحليل القوة.
- أيضاً من المهم التأكيد على أن أداة مثل بصلة القوة هي أداة مرنة يمكن تغيير مستويات العمل فيها حسب السياق.

اسم الجلسة:	أصحاب المصالح	المدة الزمنية:	٩٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	- أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور		
التحضير والإعداد:	- تحضير نماذج أداة تحليل أصحاب المصالح وأداة طيف الحلفاء (مع المرفقات)		

- قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة	
<ul style="list-style-type: none"> - تعريف أصحاب المصالح - تحديد أصحاب المصالح - تحليل أصحاب المصالح 	الأهداف التعليمية:
ملخص الجلسة	
<p>تركز الجلسة على تحليل أصحاب المصالح والأطراف المؤثرة في عمل المناصرة وتصنيفهم حسب توجههم ما بين مؤيد ومحايد ومعارض، واقتراح استراتيجيات الاستهداف والتي من خلالها يمكن التأثير على أصحاب المصالح من أجل إنجاح حملة المناصرة وإحداث التغيير المنشود.</p>	
سيناريو الجلسة	
<p>تبدأ الجلسة بنقاش حول مدى تأثير البيئة المحيطة بمن فيها من أفراد ومؤسسات على عملية المناصرة، ولذلك لتحليل كونهم قوى (مع) أو (ضد) أهداف المناصرة.</p>	
<p>يقوم/تقوم المدرب/ة بعرض وشرح سريع حول من هم/ن أصحاب المصالح وكيف يتم تقسيمهم/ن وما هي أهمية تحليل أصحاب المصالح، كذلك يتم العرض لخطوات تحليل أصحاب المصالح:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - تسجيل أصحاب المصالح - تصنيف أصحاب المصالح (مؤيد - معارض - محايد) - تحليل أصحاب المصالح من حيث درجة الاهتمام والتأثير - وضع استراتيجيات الاستهداف والتأثير. 	
تسجيل أصحاب المصالح:	
<p>بعد الانتهاء من الشرح يطلب/تطلب المدرب/ة من المشاركين/ات العودة لمجموعات العمل السابقة والانطلاق من تحليل المشكلة لعمل قائمة بأصحاب المصالح المحتملين في ١٥ دقيقة.</p>	
<p>بعد عودة المجموعات من النشاط تقوم كل مجموعة بعرض النتائج وأخذ الملاحظات من المجموعات الأخرى، واقتراح أصحاب مصالح جدد أو الحذف من القائمة لعدم وجود علاقة.</p>	
تصنيف أصحاب المصالح:	
<p>تعود المجموعات للعمل لمدة ١٠ دقائق من أجل تصنيف أصحاب المصالح الذين تم رصدهم من حيث توجههم (مؤيد - معارض - محايد) ثم العودة لعرض النتائج.</p>	
تحليل أصحاب المصالح:	
<p>يقوم/تقوم المدرب/ة بشرح أداة تحليل أصحاب المصالح حسب درجة الاهتمام والتأثير.</p>	



يشرح/ تشرح المدرب/ة نموذج الجدول لاقتراح استراتيجيات التأثير:

أصحاب المصالح	الأثر المطلوب	استراتيجيات التأثير
رئيس البلدية	إدراج المشروع في خطة البلدية لعام ٢٠٢٠	إعداد تقرير بالمشكلة ودرجة الضرر وتقديمه في موعد مع رئيس البلدية
أئمة المساجد	المساهمة في رفع وعي جمهورهم فيما يتعلق بالقضية	مقابلات شخصية وإقناع مباشر
-----	-----	-----

تعود المجموعات للعمل حيث تقوم كل مجموعة بالتطبيق على ٥ من أصحاب المصالح الذين تم تناولهم بالتحليل من أجل اقتراح استراتيجيات التأثير. تستغرق هذه المهمة ١٥ دقيقة ثم يتم عرض النتائج ونقاش.

يلخص/ تلخص المدرب/ة ما تم تناوله في الجلسة حيث يتم التأكيد على مدى أهمية هذه المرحلة في وضع أهداف حملة المناصرة ووضع التكتيكات المناسبة.

ملاحظات للميسر/ة:

- من المهم الإشارة إلى أن الأدوات عديدة وأن الأدوات المطروحة هنا هي فقط عبارة عن نموذج، حيث يمكن العمل على أدوات أخرى في حال كانت تلك الأدوات أكثر فاعلية بالنسبة للمنظمة أو الجمعية.

اسم الجلسة:	وضع الأهداف	المدة الزمنية:	٦٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	- أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور		
التحضير والإعداد:	- تحضير بطاقات عليها نموذج SMART - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة		
الأهداف التعليمية:	- تعريف الأهداف - التمييز بين الهدف العام والأهداف المحددة		

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

<p>- وضع غايات المناصرة - وضع أهداف محددة للمناصرة</p>	
<p>ملخص الجلسة</p>	
<p>تعرض الجلسة لمفهوم "الأهداف" ودورها في عملية التخطيط، وكذلك تسعى لرفع مهارة المشاركين/ات في صياغة الأهداف المحددة (SMART)</p>	
<p>سيناريو الجلسة</p>	
<p>عصف ذهني لفهم ماذا تعني الأهداف. عرض لـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفهوم الأهداف - كيف يمكن وضعها - الأهداف العامة - الأهداف المحددة SMART <ul style="list-style-type: none"> ▪ محدد Specific ▪ قابل للقياس Measurable ▪ قابل للتحقق Achievable ▪ واقعي Real ▪ محدد بزمن Time Bound - كيف نصيغ الأهداف؟ <p>يقوم/تقوم المدرب/ة بعرض بطاقات مكتوب عليها سمات الأهداف SMART</p> <p>يقوم/تقوم المشاركين/ات من خلال مجموعات بالعمل على وضع أهداف لتدخلات المناصرة التي سيتم العمل عليها في خطة العمل، تستغرق هذه العملية ٢٠ دقيقة ويمكن تحديد أن تقوم كل مجموعة بصياغة ٥ أهداف، وبعد العودة يتم مناقشة الأهداف واختيار هدفين أو ثلاثة كأهداف SMART مرتبطة بقضية المناصرة التي يتم العمل عليها.</p>	
<p>ملاحظات للميسر/ة:</p>	
<p>- في العادة يخلط/تخلط المشاركون/ات بين الأهداف العامة والأهداف المحددة، كذلك أحياناً ما يكون هناك خلط بين الأهداف والأنشطة، من المهم التأكيد على أن الأهداف هي توجهات (تغيير منشود) وليست إجراءات (أنشطة).</p>	

اسم الجلسة:	التكتيكات الإبداعية	المدة الزمنية:	٩٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	- أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور		
التحضير والإعداد:	- تحضير عرض تقديمي ومجموعة فيديوهات وصور توضح التكتيكات الإبداعية. - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة		
الأهداف التعليمية:	- تعريف مفهوم الناشطة الإبداعية Creative Activism - تعريف التكتيكات - اختيار التكتيكات المناسبة لعمل المناصرة		
ملخص الجلسة			
تعرض الجلسة لمفاهيم تتعلق بالإبداع واختيار التكتيكات المناسبة والتي تستطيع حملة المناصرة من خلالها تحقيق أهدافها، كما تعرض أمثلة لتلك التكتيكات.			
سيناريو الجلسة			
عصف ذهني حول:			
- ما هي الناشطة الإبداعية؟			
- تجربة المشاركين/ات في توظيف أدوات إبداعية من أجل المناصرة.			
يعرض/تعرض المدرب/ة بشكل سريع مفاهيم (الناشطة الإبداعية، التكتيكات، التكتيكات الإبداعية)			
عرض لتجارب إبداعية في المناصرة ومناقشتها.			
Walk and Talk			
يقوم/تقوم المدرب/ة بتقسيم المجموعة لمجموعات من شخصين، ويطلب/تطلب من كل ثنائي التحرك سوياً لـ ٥ دقائق للحديث عن ماهي التكتيكات الإبداعية التي يفضلان استخدامها ولماذا؟			
بعد عودة المشاركين/ات يقوم/تقوم المدرب/ة بنقاش ما تم استنتاجه من الـ walk and talk			
تعود المجموعات لعملها من أجل اختيار مجموعة من التكتيكات من أجل عمل المناصرة وتحقيق الأهداف التي تم			

تحديدها في الجلسات السابقة. تلخيص: يقوم/تقوم المدرب/ة بتلخيص ما تم تناوله في الجلسة وربطه بمراحل عمل المناصرة.
ملاحظات للميسر/ة:
- من المهم التأكيد على أن التكتيكات دائماً في تغير، وتختلف أهمية كل تكتيك باختلاف السياق ومدى قدرة كل تكتيك على التأثير والوصول للتغيير المطلوب.

اسم الجلسة:	دور الاتصال في المناصرة	المدة الزمنية:	٩٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	- أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور		
التحضير والإعداد:	- تحضير عرض تقديمي حول الاتصال في عملية المناصرة - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة		
الأهداف التعليمية:	- تعريف الاتصال - تحديد دور الاتصال في المناصرة - التعرف باستراتيجيات الاتصال		
ملخص الجلسة			
تعرض هذه الجلسة لمفهوم الاتصال واستراتيجياته ودوره في عملية المناصرة، وأن حملة المناصرة الجيدة تعتمد على اتصال جيد.			
سيناريو الجلسة			
عصف ذهني حول ما هي عملية الاتصال ودورها في المناصرة. يقوم/تقوم المدرب/ة بطرح سؤال: ما هو الاتصال؟ بعد جمع العديد من الإجابات يتم تلخيص تلك الإجابات وطرح سؤال جديد: ما هو دور الاتصال في حملة المناصرة؟			

بعد جمع الإجابات وتلخيصها يقوم/تقوم المدرب/ة بعرض مفهوم الاتصال ودوره في حملة المناصرة والتأكيد على أن الاتصال هو أحد الركائز الثلاثة لحملة المناصرة وهي:

- الحشد: وهنا نركز على حشد الأفراد والموارد
- التنظيم: وهنا نركز على التخطيط والهيكلية وبناء الشبكات والتحالفات
- الاتصال: وهنا نركز على الاتصال فيما بين منظمي الحملة أنفسهم من جهة، ومع الجمهور من جهة أخرى.

يسأل/تسأل المدرب/ة المشاركين/ات ما هي أنواع الاتصال؟

بعد جمع الإجابات يتم عرض مادة حول أنواع الاتصال:

- الاتصال الداخلي: وهو الاتصال فيما بين فريق الحملة وهو يعني ضمان جودة التنظيم والمتابعة من أجل ضمان تحقيق الحملة لأهدافها.
- الاتصال الخارجي وهو الاتصال بين فريق الحملة وأي طرف خارجي بما يشمل الجمهور وأصحاب المصالح وصناع السياسات، وذلك من أجل التأثير فيهم لتحقيق أهداف حملة المناصرة.

يقدم هذا العرض فهماً واسعاً لأنواع الاتصال المذكورة أعلاه، وما هي الطرق والأدوات التي يتم توظيفها في كل نوع كما هو مبين في المادة الخاصة بالاتصال في الدليل.

عناصر عملية الاتصال:

يقدم/تقدم المدرب/ة عرضاً سريعاً لعناصر عملية الاتصال وهي:

- المرسل
- الغاية
- الرسالة
- الوسيط
- المتلقي
- الأثر

بعد الانتهاء من عرض العناصر من الأفضل طرح مثال تطبيقي على ذلك:

مثلاً: "في هذا التدريب، المرسل يكون هو المدرب/ة، والغاية هي تطوير معارف ومهارات المشاركين/ات في موضوع محدد، الرسائل هي المحتوى الذي يتم تقديمه، والوسيط قد يكون المحاضرات المباشرة أو العروض التقديمية أو الفيديو أو وسائل الإيضاح، المتلقي هو جمهور المشاركين/ات، والأثر هو التطور المعرفي والمهاري لدى المشاركين/ات بعد حضور الجلسة التدريبية".

تطوير خطة الاتصال:

يقوم/تقوم المدرب/ة بعرض نموذج خطة الاتصال مع شرح لها وكيف يتم العمل عليها.

النشاط	الزمن	قناة الاتصال	المسؤول	الجمهور المستهدف

تعود المجموعات السابقة للعمل من أجل تطوير خطة اتصال لحملتها، تستغرق المهمة ٣٠ دقيقة ثم تعود المجموعات لعرض ما تم إنجازه ومناقشته.

ملاحظات للميسر/ة:

- تعد هذه الجلسة من الجلسات المؤثرة وذات الأهمية الكبرى؛ حيث أنه لا مجال لتحقيق نجاح في حملة المناصرة دون بناء اتصال جيد ومحكم.

اسم الجلسة:	تطوير المناصرة	رسائل	المدة الزمنية:	٩٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	- أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور			
التحضير والإعداد:	- تحضير عرض تقديمي حول دور الرسائل في عملية المناصرة - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة			
الأهداف التعليمية:	- تعريف الرسالة - التعرف بعناصر الرسالة المختلفة - تطوير الرسالة الرئيسية			

- تطوير الرسائل الموجزة بناءً على الرسالة الرئيسية	
ملخص الجلسة	
دون وجود رسائل لا توجد عملية اتصال، لذا فإن تطوير الرسائل وصياغتها من المهارات الهامة في بناء اتصال محكم. وعليه، تتعرض الجلسة لمفهوم الرسائل وعناصرها وطريقة صياغتها.	
سيناريو الجلسة	
عصف ذهني حول مفهوم الرسالة: يقوم/تقوم المدرب/ة بطرح سؤال: ما هي الرسالة؟ بعد جمع العديد من الإجابات يتم تلخيص تلك الإجابات ثم تقديم عرض حول ما هي الرسالة وما هو دورها في حملة المناصرة. أيضاً يتم عرض عناصر الرسالة الأربعة: - البيان - الدليل - المثال - الدعوة بعد عرض العناصر يقدم/تقدم المدرب/ة نموذجاً تطبيقياً: مثال: "في كل عام نفقد الآلاف من البشر بسبب مرض السرطان والذي يمكن تجنبه أو علاجه، اليوم هو الوقت للتخلص من تلك المعاناة." أنواع الرسائل: يعرض/تعرض المدرب/ة أنواع الرسائل: - الرسالة الرئيسية - الرسائل الموجزة بعد العرض تعود المجموعات للعمل من أجل تطوير الرسالة الرئيسية لحملة/ن، حيث يأخذ النشاط ٢٠ دقيقة. بعد عودة المشاركين/ات وعرض النتائج، يعرض/تعرض المدرب/ة نموذج تطوير الرسائل الموجزة:	
الرسالة	الجمهور المستهدف
#	

		٠١
		٠٢
		٠٣

ثم عودة المجموعات للعمل على النموذج وكتابة ٣ رسائل موجزة على الأقل، يستغرق هذا النشاط ١٥ دقيقة.

بعد العودة وعرض النتائج والمناقشة يقوم/تقوم المدرب/ة بتلخيص ما تم نقاشه في الجلسة.

اسم الجلسة:	الحملة الإلكترونية وحملة الإعلام المجتمعي	المدة الزمنية:	٩٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	<ul style="list-style-type: none"> - أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور 		
التحضير والإعداد:	<ul style="list-style-type: none"> - تحضير عرض تقديمي حول الحملات الإلكترونية - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة 		
الأهداف التعليمية:	<ul style="list-style-type: none"> - تعريف الحملات الإلكترونية - التعرف بدور الإعلام المجتمعي في حملات المناصرة - التعرف بتكتيكات المناصرة الإلكترونية 		
ملخص الجلسة			
تقدم هذه الجلسة نظرة عامة حول حملات المناصرة الإلكترونية وأهميتها والتكتيكات المتعلقة بها، ودور وسائل التواصل الاجتماعي في حملات المناصرة.			
سيناريو الجلسة			
يبدأ/تبدأ المدرب/ة الجلسة بنقاش حول الحملات الإلكترونية وما آل إليه الفضاء المدني مع التطور التكنولوجي، حيث صار الفضاء الإلكتروني جزء لا يتجزأ من الفضاء المدني كمساحة للتعبير والمطالبة ونشر المعلومات وتداولها، وما يمر به الفضاء الإلكتروني خلال السنوات الأخيرة من تقلص وإغلاق عبر حجب المواقع ومحاولة السيطرة عليها عبر			

فرض رسوم على إنشاء وإطلاق المواقع الإلكترونية والمدونات والتطبيقات، كذلك ظهور موجة قوانين الجرائم الإلكترونية التي صارت إحدى عوامل الإغلاق والتضييق للفضاء المدني بدلاً من أن تلعب دور الحماية لذلك الفضاء.

الحملة الإلكترونية:

يقوم/تقوم المدرب/ة بعرض نماذج لحملة إلكترونية من المنطقة العربية ومثال لذلك:

- #غاز_العدو_احتلال في الأردن

- #المدونة_الإلكترونية_لن_تمر في المغرب

يدعو/تدعو المدرب/ة المشاركين/ات للعودة إلى مجموعاتهم/ن ونقاش مدى تأثير الحملة الإلكترونية في التأثير على السياسات والبحث في أساليب مختلفة وتكتيكات للعمل على حملات إلكترونية.

بعد العودة والمناقشة يقوم/تقوم المدرب/ة بعرض مجموعة من التكتيكات لحملة المناصرة الإلكترونية كالعرائض الإلكترونية والهاشتاغ والتطبيقات الإلكترونية وغيرها.

وسائل التواصل الاجتماعي:

يطلب/تطلب المدرب/ة من المشاركين العودة لمجموعاتهم/ن والنقاش حول تجاربهم/ن في الحملة الإلكترونية، وما هي التكتيكات الأكثر تأثيراً والتي تم العمل عليها، وما هي التحديات التي تواجهها مثل تلك الحملات.

تعود المجموعات للعرض؛ حيث يقوم/تقوم بعدها المدرب/ة بتلخيص ما تم تناوله بالعرض من المشاركين/ات.

ملاحظات للميسر/ة:

- حملات المناصرة الإلكترونية هي موضوع واسع ويجمع بين ما هو تنظيمي وما هو تقني، لذا فمن المهم الإشارة إلى أن هذه الجلسة تقدم نظرة عامة وأن العمل على الحملات الإلكترونية يحتاج إلى خبرة تقنية تتعلق بفهم تكنولوجيا الإنترنت وقدرتها على تسويق الأفكار وحشد الناس والتأثير على صناعة القرار إلى جانب الخبرة التنظيمية.

اسم الجلسة:	أنشطة المناصرة	المدة الزمنية:	١٢٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	- أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات		

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

- لآب آوب	
- ففءفء بروجكآور	
- آآضفر عرض آقءفمف آول مفهوم الأنشطة وآآوفر آطآ العمل	آآضفر والإعداد:
- قراءة المآءة العلمفة المآعلقة بالآلسة	
- آعرفف الأنشطة	الأهءآف الآعلمفة:
- آآوفر الآطآ الآنفذفة للمناصرة	

ملآص الآلسة

آآف هذة الآلسة لآعطف عملفة الآآطف الآنفذف والعمل على آآءفء المهام والإآراء الآف سفم آآنفذها من آل آآقف أهءآف المناصرة.

سفنارفو الآلسة

فبءآ/آبءآ المآرب/ة الآلسة بسؤال آول الفرق بفن كل من: الهءف والآآآفك والنشاط والمهمة؟

فقوم/آقوم المآرب/ة بآآلفص الإآبآف ثم الآآكفء على أن:

- الهءف: هو الآفففر الآف نسعى للوصول إلفه
- الآآآفك: هو الطرفقة الآف نسعى من آلالها للوصول للهءف
- النشاط هو الآءآ أو مآموعة الإآراء الآف فمكن من آلالها آآقف الهءف
- المهآم: هف الإآراء الآف من آلالها فآم آآقف النشاط

هنا فعرض/آعرض المآرب/ة مفهوم الآطة الآنفذفة والآآكفء على أن الآطآ الآنفذفة هف آطآ مرنة وآآصع للآعفل آسب الظرف والآآفرآف الآف آطرآ على السفآق.

كذلك فآم العرض لنموآ الآطة الآنفذفة:

#	النشاط	المسؤول	الزمن	المكان
٠١	نشاط ١			
٠٢	نشاط ٢			
٠٣	نشاط ٣			

وبآلب/آطلب المآرب/ة من المشاركفن/آف العوءة إلف مآموعآف العمل وآآوفر آطة الآنفذ لآملآهم/ن، آفآ فسفآرق النشاط ٣٠ إلف ٤٥ ءقفقة.

بعء العوءة وعرض النآآف بآلب/آطلب المآرب/ة من المشاركفن/آف آآوفر الآطة الزمنية المبنفة على آطة الآنفذ

حسب النموذج التالي:

#	النشاط	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث	الشهر الرابع	الشهر الخامس	الشهر السادس
١	نشاط ١						
٢	نشاط ٢						
٣	نشاط ٣						
٤	نشاط ٤						
٥	نشاط ٥						
٦	نشاط ٦						

يستغرق العمل هنا بين ١٥ و ٢٠ دقيقة.

بعد عرض النتائج يمكن أيضاً للمدرب/ة عرض نموذج خطط المهام والتي يمكن استخدامها في المراحل المختلفة للتنفيذ:

نشاط ١: ملخص حول النشاط					
#	المهام	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع
١,١	مهمة ١,١				
١,٢	مهمة ١,٢				
١,٣	مهمة ١,٣				
١,٤	مهمة ١,٤				
١,٥	مهمة ١,٥				

ثم يتم تلخيص ما تم العمل عليه وإنهاء الجلسة.

ملاحظات للميسر/ة:

- التأكيد على أن خطط التنفيذ تختلف في نماذجها حسب طبيعة الحملة أو التدخل.
- التأكيد على أن خطط التنفيذ هي قابلة للمراجعة والتعديل حسب التغيرات في السياق وطبيعة المخاطر التي تتعرض لها الحملة.

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

اسم الجلسة:	تحليل وإدارة المخاطر	المدة الزمنية:	٩٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	- أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور		
التحضير والإعداد:	- تحضير عرض تقديمي حول إدارة المخاطر - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة		
الأهداف التعليمية:	- تعريف المخاطر - التمييز بين المخاطر داخل بيئة عمل المناصرة والمخاطر الخارجية - تحليل المخاطر - وضع استراتيجيات تقليل المخاطر		
ملخص الجلسة			
تحليل وإدارة المخاطر من الموضوعات ذات الأهمية القصوى، حيث أن عمل المؤسسات والمجموعات على حملات مناصرة تسعى لتغيير في علاقات القوى وفي التشريعات المؤثرة في حياة الناس لا يخلو من المخاطر المحتملة، لذا تغطي هذه الجلسة مفهوم المخاطر وطرق التعامل معها.			
سيناريو الجلسة			
يبدأ/تبدأ المدرب/ة الجلسة بنقاش مع المشاركين/ات حول ماذا تعني المخاطر بالنسبة لهم/ن وكيف يمكن مجابتهما؟ بعد تلخيص الإجابات يقوم/تقوم المدرب/ة بعرض مفهوم المخاطر ودرجاتها وأنواعها، ثم يقوم/تقوم بعرض نموذج العمل على تحليل المخاطر كما هو مبين:			
نوع المخاطر	المخاطر	احتمالية الحدوث	الأهمية
		(١=ضعيفة - ٥=عالية)	(١=ضعيفة - ٥=عالية)
مخاطر داخلية			

				مخاطر خارجية

ويطلب/تطلب المدرب/ة من كل مجموعة العمل على تحليل المخاطر التي من المحتمل أن تواجهها حملتهم/ن أثناء التنفيذ عبر الآتي:

١- حصر المخاطر المحتملة

٢- تصنيف المخاطر المحتملة حسب النوع ودرجة الخطورة ونسبة احتمالية الحدوث

٣- وضع استراتيجيات مجابهة/منع تلك المخاطر

يقوم/تقوم المدرب/ة بتلخيص الجلسة وما تم تناوله فيها.

ملاحظات للميسر/ة:

- التأكيد على أن عملية تحليل المخاطر هي عملية مستمرة منذ التخطيط وحتى الانتهاء من التنفيذ؛ فالمخاطر تتغير بتطور السياق، وهناك من المخاطر ما هو غير متوقع؛ لذا فعلياً دائماً أن نكون على أتم الاستعداد لمجابهة تلك المخاطر من أجل إنجاز حملتنا.

اسم الجلسة:	تقييم حملات المناصرة	المدة الزمنية:	٩٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	- أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور		
التحضير والإعداد:	- تحضير عرض تقديمي حول تقييم ومتابعة حملات المناصرة - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة		

<p>- التمييز بين التقييم والمتابعة - تقييم حملات المناصرة</p>	<p>الأهداف التعليمية:</p>
<p>ملخص الجلسة</p>	
<p>تعد عملية متابعة وتقييم حملات المناصرة من العمليات ذات الأهمية الكبرى في فهم ما إذا كانت الحملة مؤثرة وقادرة على تحقيق الأثر المطلوب منها، كذلك من أجل التعلم الذي سينعكس على الحملات الأخرى في المستقبل، لذا تقدم هذه الجلسة عرضاً سريعاً لمفاهيم التقييم والمتابعة وأدوات وأساليب المتابعة والتقييم.</p>	
<p>سيناريو الجلسة</p>	
<p>التقييم والمتابعة كمفاهيم: يقوم/تقوم المدرب/ة بإدارة نقاش حول المتابعة والتقييم كمفاهيم وآليات. عرض ونقاش حول: - لماذا نقيم؟ - كيف تتم عملية التقييم؟ - من يقوم بالتقييم؟ التعريف بما هي مؤشرات القياس ودورها في عملية التقييم، ثم التعريف بطريقة صياغة المؤشرات. تطبيق عملي على صياغة المؤشرات: تعود المجموعات للعمل وصياغة مؤشرات قياس نجاح كل مرحلة من مراحل حملة المناصرة الخاصة بها. ثم العودة وعرض النتائج. عرض ونقاش حول التخطيط للتقييم: ١. تحديد الغاية من التقييم ٢. وضع أهداف محددة للتقييم ٣. تحليل وفهم سياق عملية التقييم ٤. تحديد أصحاب المصالح والأطراف التي ستشارك في التقييم ٥. تحديد منهجية التقييم ٦. تطوير الأدوات من أجل جمع البيانات ٧. تحليل البيانات والخروج بالنتائج ٨. كتابة التقرير ووضع توصيات من أجل التطوير تلخيص للجلسة وختام.</p>	

ملاحظات للميسر/ة:

- التأكيد على أن المتابعة والتقييم من المواضيع التي تحتاج إلى جلسات عديدة ويفضل أن يقوم بهذه العملية متخصصون من أجل ضمان جودة النتائج المرجوة منها.

اسم الجلسة:	جماعات الضغط ودورها في المناصرة	المدة الزمنية:	٦٠ دقيقة
المواد والأجهزة المستخدمة:	<ul style="list-style-type: none"> - أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور 		
التحضير والإعداد:	<ul style="list-style-type: none"> - تحضير عرض تقديمي حول تقييم جماعات الضغط من أجل المناصرة - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة 		
الأهداف التعليمية:	<ul style="list-style-type: none"> - تعريف جماعات الضغط - التمييز بين أشكال جماعات الضغط - تحديد أساليب عمل جماعات الضغط 		
ملخص الجلسة			
<p>هذه الجلسة هي من الجلسات التي يتم من خلالها تعريف المشاركين إلى أساليب وطرق مختلفة للمناصرة والتي يمكن عملها دون أو إلى جانب الحملات، تغطي هذه الجلسة موضوع جماعات الضغط من حيث المفهوم والأشكال وكيف يمكن لجماعات الضغط أن تكون مؤثرة.</p>			
سيناريو الجلسة			
يعرض/تعرض المدرب/ة حالة للدراسة:			
<p>رفض رئيس البلدية استقبال مجموعة فنية تطلب إتاحة قاعة البلدية لها من أجل إقامة حفل خيري للأطفال ذوي الإعاقة، واشترط رئيس البلدية على تلك الفرقة أن تقدم هدية للبلدية مقابل استخدام القاعة، وحين رفضت الفرقة وأوضحت أن هذا يعد نوعاً من المساومة غير الأخلاقية ولا القانونية، أصر على رفض إتاحة القاعة لهم، وبدأ في</p>			

حملة تشويه للفرقة.

كيف يمكن للفرقة أن تحصل على القاعة دون التعرض لمشكلة؟

يقسم/تقسم المدرب/ة المشاركين/ات إلى ٣ مجموعات حيث تقوم كل مجموعة بوضع مقترح يمكن من خلاله العمل على حل المشكلة، يستغرق هذا النشاط ١٥ دقيقة.

بعد عرض النتائج يشير/تشير المدرب/ة إلى أن هناك العديد من الطرق من أجل التأثير على قرار رئيس البلدية ومنها أن تأتي بواحد أو مجموعة من ذوي التأثير من أجل الضغط على رئيس البلدية حتى يوقف حملة التشهير ضد الفرقة، وأن يتيح القاعة للحفل الخيري، وهذا ما يطلق عليه جماعات الضغط.

يعرف/تعرف المدرب/ة جماعات الضغط وأنواعها وعملها بالاستعانة بعرض تقديمي أو أي وسائل إيضاحية.

ثم يتم عرض الفرص التي يجب أن تستغلها جماعات الضغط من أجل التأثير في مناصرة القضايا مثل المؤتمرات والبرامج التلفزيونية واللقاءات المباشرة المرتبة مسبقاً أو التي تحدث بالصدفة.

لعب أدوار:

حيث يتم تقسيم المشاركين/ات إلى ٤ مجموعات تقوم مجموعتان بدور المسؤولين وتقوم المجموعتان الأخرتان بدور جماعات الضغط. حيث تلعب المجموعتان الدورين، حيث تقوم مجموعة من جماعات الضغط ومجموعة من المسؤولين بتمثيل موقف أن هناك جماعة ضغط أنت للجنة مسؤولة من أجل إقناعها بتغيير ما.

بعد الانتهاء من العروض يطرح/تطرح المدرب/ة الأسئلة التالية:

- ماذا حدث في المسرحيتين؟
 - أين تكمن النجاحات؟ لماذا؟
 - أين تكمن الإخفاقات؟ لماذا؟
 - كيف يمكن نقادي الإخفاقات حين التعرض لنفس المواقف في الواقع؟
- يلخص/تلخص المدرب/ة الإجابات ثم يتم تلخيص كل ما تم تناوله في الجلسة.

ملاحظات للميسر/ة:

- في لعب الأدوار من المهم أن تكون كل مجموعتين على علم بقضية المناصرة، ويفضل أن تقوما باختيارها، حيث سيسهل ذلك من مهمة العمل.

اسم الجلسة:	تطوير ورقة السياسات	المدة الزمنية:	٦٠ دقيقة
-------------	---------------------	----------------	----------

<ul style="list-style-type: none"> - أوراق - لاصق - أقلام ماركر - سماعات - لاب توب - فيديو بروجكتور 	<p>المواد والأجهزة المستخدمة:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تحضير عرض تقديمي حول ورقة السياسات - قراءة المادة العلمية المتعلقة بالجلسة 	<p>التحضير والإعداد:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التعريف بورقة السياسات - التعريف بعناصر ورقة السياسات - تحديد خطوات العمل من أجل تطوير ورقة سياسات 	<p>الأهداف التعليمية:</p>
<p>ملخص الجلسة</p>	
<p>هذه الجلسة هي من الجلسات التي يتم من خلالها تعريف المشاركين إلى أساليب وطرق مختلفة للمناصرة يمكن عملها دون أو إلى جانب الحملات، وتغطي هذه الجلسة الجانب المعرفي المتعلق بتطوير ورقة السياسات من حيث مفهوم ورقة السياسات وعناصرها ومراحل العمل من أجل تطوير ورقة السياسات.</p>	
<p>سيناريو الجلسة</p>	
<p>تبدأ الجلسة بسؤال المدرب/ة المشاركين/ات حول إن كان قد شارك/ت أحدهم/إحدها في تطوير ورقة سياسات في السابق؟</p> <p>يمكن هنا فتح نقاش حول ما هي أوراق السياسات التي تمت المشاركة فيها إن وجدت.</p> <p>ورقة السياسات كطريقة للمناصرة:</p> <p>يقوم/تقوم المدرب/ة بعرض:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفهوم ورقة السياسات. - عناصر ورقة السياسات كورقة بحثية - مراحل العمل من أجل تطوير ورقة السياسات. <p>سؤال حول ماذا بعد الانتهاء من إعداد ورقة السياسات؟ كيف يتم عرضها على المسؤولين وما هي المساحات/الفرص التي يمكن الاستثمار فيها؟</p> <p>يلخص/تلخص المدرب/ة الإجابات المقدمة ويضاف إليها الفرص التي لم يتم تغطيتها من قبل المشاركين/ات.</p>	
<p>ملاحظات للميسر/ة:</p>	

- التأكيد على أن ورقة السياسات هي أداة يقوم بها محترفون/ات من أجل إقناع صناع السياسات بضرورة التغيير من خلال إلقاء الضوء على نقاط الضعف والثغرات في السياسات الموضوعة.

الوحدة الرابعة: أدوات المناصرة والحملات

أدوات لتحليل المشكلات

أداة بصلة القوة:

شرح الأداة:

تعد بصلة القوة من الأدوات الفعالة في تحليل المشكلات من ناحية القوة، حيث أنها تقوم على رصد وتعريف القوى المؤثرة في المشكلة سواء بدعم المشكلة من جهة، أو التي تدعم حل المشكلة أو تعمل ضدها. وكون "بصلة القوة" من الأدوات البصرية فهي أداة جذابة ليست فقط للمتخصصين من النشطاء وقادة المجتمع المدني؛ بل أيضاً للناس من أبناء المجتمعات المستهدفة وأصحاب المصالح المختلفين مهما كانت قدرتهم على التحليل.

تغطي أداة بصلة القوة الأبعاد المختلفة للقوة (أشكال القوة، مساحات القوة، ومستويات القوة) كونها متعددة الطبقات، ويمكن اختيار عدد الطبقات وطبيعتها حسب السياق المراد تحليله، فالنموذج المقدم هنا يركز في الأساس على أشكال القوة مع الوضع في الاعتبار المساحات والمستويات، حيث يبدأ النموذج بالقوى المتعلقة بالفرد ثم المجتمع ثم المؤسسات ثم السياسات.

طريقة العمل:

تقوم فكرة الأداة على العمل الجماعي والذي يفضل أن يكون في مجموعات صغيرة تتراوح بين ١٠ إلى ١٥ فرداً، حيث يقوم/تقوم الميسر/ة برسم البصلة كما في النموذج المبين بالأسفل، ثم يقوم/تقوم بشرح الأداة للمشاركين/ات ثم يبدأ العمل.

الخطوات:

- كتابة المشكلة في الدائرة الصغرى في وسط البصلة كما هو مبين في النموذج المرفق.
- البدء بالدائرة الأقرب للمشكلة عبر رصد وتعريف القوى المؤثرة على المشكلة على مستوى الفرد، يفضل البدء بالقوى الداعمة للمشكلة ثم القوى الداعمة للحل.
- الانتقال لمستوى المجتمع بنفس الطريقة، ثم مستوى المؤسسات إلى أن نصل في النهاية لمستوى السياسات.
- يجب أن تكون القوى المعروفة هي قوة حقيقية وموجودة بالفعل في السياق مع تأكد الميسر/ة من أن المشاركين/ات لا يشاركون قوى متخيلة أو حلولاً مقترحة.
- وضع النتائج المتعلقة بكل جانب (مع أو ضد المشكلة) في جدول خاص بها كما هو مبين في النموذج المرفق.
- تحديد طبيعة التدخل المبني على القوى التي تدعم الحل من أجل التأثير على القوى التي تدعم المشكلة.

مستوى الفرد: وهو يشمل كل القوى المتعلقة بالممارسات الفردية والتي ليست من الضرورة أن تكون مرتبطة بعادات وتقاليد مجتمعية، فمثلاً لو تعلق الأمر بمشكلة التحرش في بيئة العمل، يمكن أن نعتبر المتحرش هو شخص يقوم بسلوك عدائي فردي وليس من الضرورة أن يكون التحرش ثقافة، في المقابل وفي جانب القوى التي تدعم الحل نجد أن في بيئة العمل أفراداً يؤمنون

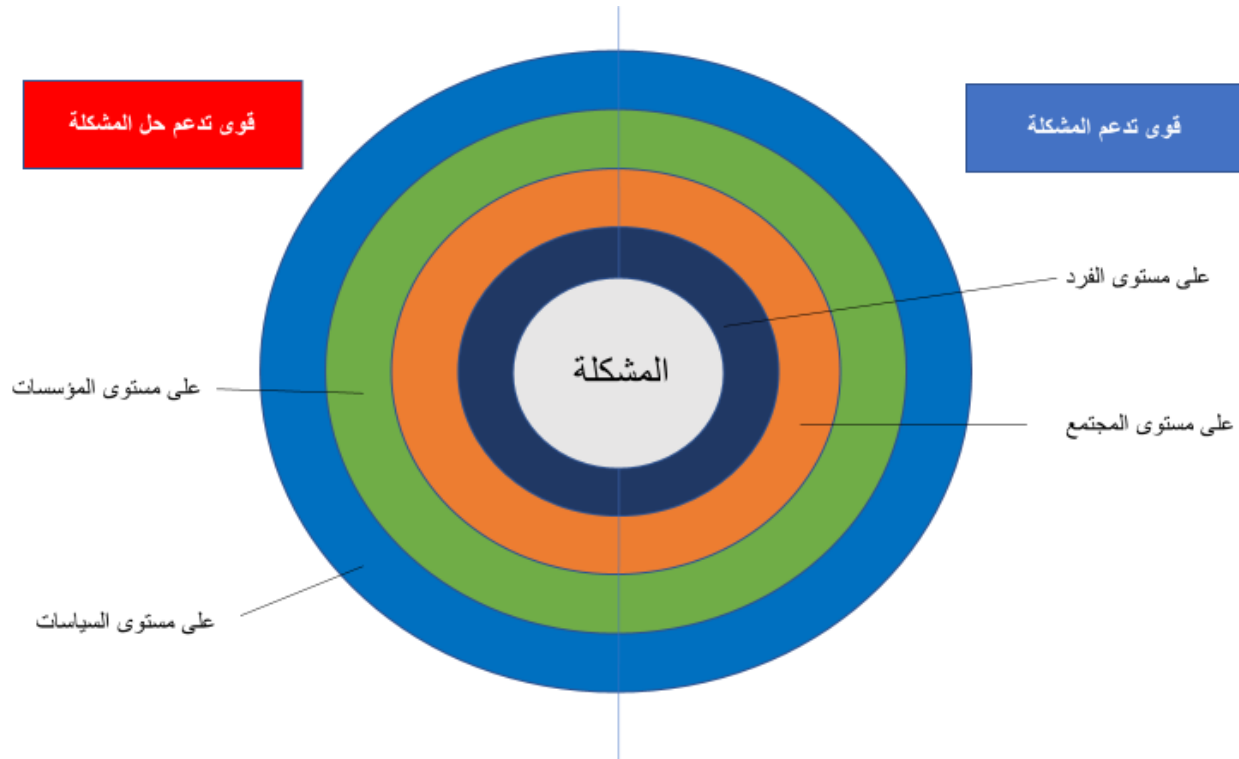
بحقوق المرأة ويرفضون العنف القائم على النوع الاجتماعي.

مستوى المجتمع: وهو يشمل العادات والتقاليد والثقافة المجتمعية: ففي نفس المشكلة (التحرش في بيئة العمل) المجتمع يلوم الضحية وهذا يعد قوى تدعم المشكلة، ولكن في المقابل لو نظرنا لجانب تكريم الأديان للمرأة فهو أمر مرتبط بالثقافة ولكنه يدعم الحل.

مستوى المؤسسات: ويشمل كافة الممارسات السلوكية والهيكلية المتعلقة بالمؤسسات بما يشمل مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، فبعض المؤسسات تسعى لتبويض سمعتها عبر غض النظر عن شكاوى الموظفين اللاتي يتعرضن للتحرش داخل بيئة العمل، وهناك في المقابل وجود لحراك مؤسساتي من مؤسسات المجتمع المدني النسوية يتعلق بتوعية الموظفين بحقوقهن القانونية.

مستوى السياسات: وهو كل ما يتعرق بالتشريعات والقوانين والقرارات التي تنظم حياة الناس، فعدم تفعيل قانون مكافحة التحرش ضد النساء هي قوى تدعم المشكلة ولكن وجود القانون في حد ذاته يدعم الحل.

نموذج بصلة القوة:



نموذج الجدول:

القوى	تدعم المشكلة	تدعم الحل
مستوى الفرد		
المجتمع		
المؤسسات		
السياسات		

مصفوفة قضية المناصرة³⁷

قائمة اختيار قضية المناصرة:

تعد هذه القائمة أو المصفوفة أداة فاعلة يمكن عبر استخدامها تيسير عملية اختيار قضية المناصرة، فبعد تحليل المشكلات/ المشكلة تخرج المؤسسة/المجموعة بعدد من الجذور المسببة لها، ومن خلال ذلك يتم اقتراح قضايا للعمل عليها، والقضية هي حالة يوجد خلاف عليها فهناك من يؤيدها وهناك من يعارضها وكل طرف يسعى للفوز في النهاية.

تكمن أهمية هذه الأداة في المساهمة في اختيار القضية الأنسب والتي تلائم وجود:

- أولوية من ناحية المجتمع
- قدرة المؤسسة على التأثير
- وجود فرص وموارد

طريقة عمل الأداة:

يشارك في ورشة العمل على هذه الأداة فريق الحملة وأصحاب المصالح من شركاء وحلفاء، حيث يمكن عن طريقها تحديد القضية والاتفاق عليها.

- يقوم/تقوم الميسر/ة بشرح الأداة للجميع.
- يكتب/تكتب المدرب/ة أسماء القضايا في خانة (قضية ١، قضية ٢، قضية ٣).
- ثم يقوم/تقوم بطرح كل نقطة، وبعد الاتفاق على الاختيار المناسب من القضايا يتم وضع علامة (✓) في المكان المناسب.
- يمكن وضع علامة (✓) عند أكثر من قضية.
- يتم اختيار القضية التي تأخذ تقييماً أعلى مع مناقشة نقاط الضعف والتحديات المحتملة.

نموذج مصفوفة اختيار قضية المناصرة:

#	هل القضية...	قضية ١	قضية ٢	قضية ٣
١	تساهم في تحسين حياة الناس؟			
٢	تشعر الناس بقوتهم؟			

³⁷ Midwest Academy, n.d., as cited in Miller & Covey, 1997, P.P. 69

			٣	تبنى منظمات قوية مستدامة وتعمل على تغيير علاقات القوى؟
			٤	تبنى الوعي حول علاقات القوى والحقوق الديمقراطية؟
			٥	يمكن كسبها؟
			٦	يمكن الشعور بها على المدى البعيد؟
			٧	يمكن توصيلها وفهمها؟
			٨	توفر فرصاً للناس للتعلم حول الانخراط سياسياً؟
			٩	لديها مستهدفين للمناصرة؟
			١٠	لا تختلف عليها دوائرك الشعبية؟
			١١	تبنى قيادة مسؤولة؟
			١٢	تتسق مع رؤيتك وقيمك المؤسسية؟
			١٣	تقدم فرصاً محتملة للتمويل؟
			١٤	تربط بين القضايا المحلية والقضايا العالمية وبين ما السياق الكلي للسياسات؟

أدوات لتحليل أصحاب المصلحة وتحديد الأطراف ذات العلاقة

تقوم هذه الأدوات بتحليل أصحاب المصالح من أجل فهم علاقات القوى المتعلقة بالقضية، وتحديد الاستراتيجيات اللازمة من أجل التأثير على تلك القوة وتغيير العلاقات من أجل الوصول لهدف المناصرة.

قبل العمل على تحليل أصحاب المصالح عبر تلك الأدوات علينا أن نقوم بعمل قائمة بكافة أصحاب المصالح، ثم تصنيفهم حسب التوجه (مؤيد، معارض أو محايد) ثم البدء في استخدام إحدى الأدوات.

أداة تحليل أصحاب المصالح:

يقوم بالعمل عليها من قبل فريق الحملة، حيث يقوم/تقوم الميسر/ة بعرض نموذج للأداة وتوزيع أوراق ملاحظات بثلاثة ألوان مختلفة؛ فمثلاً يكون اللون الأحمر للمؤيدين والأصفر للمعارضين والأزرق للمحايدين، ويتم كتابة اسم كل صاحب مصلحة على الورقة حسب تصنيفه، ثم لصق الورقة في المكان المناسب حسب درجة الاهتمام ودرجة التأثير.



أداة طيف الحلفاء:

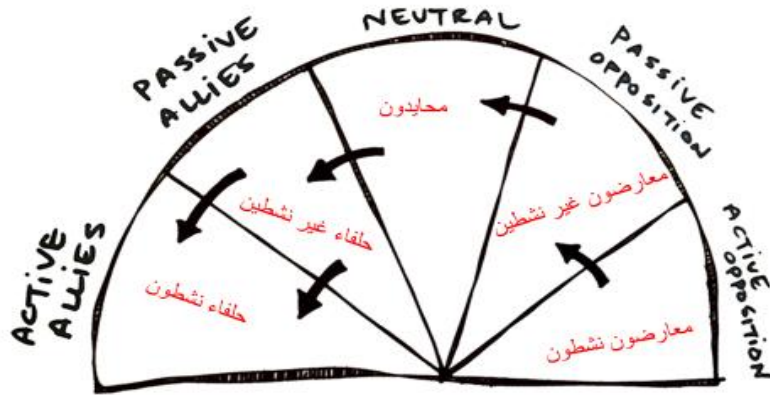
وهي أداة تركز في عملها على تحديد من هم الحلفاء ودرجة فاعليتهم، ومن هم المعارضون ودرجة فاعليتهم وكذلك من هم المحايدون؟

يقوم/تقوم الميسر/ة بعرض الأداة كما هي مبينة في النموذج ويتم توزيع أوراق ملاحظات ملونة كما في المثال السابق؛ حيث يرمز كل لون لفئة من فئات طيف الحلفاء (حليف نشط، حليف غير نشط، محايد، معارض نشط، أو معارض غير نشط).

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

يطلب من الجميع كتابة أصحاب المصالح كل على ورقة منفردة ثم لصقها في المكان المحدد على الرسمة، ثم بعد الانتهاء يتم مناقشة لماذا يرى/ ترى المشارك/ة أن مكان صاحب المصلحة في مساحة المؤيد أو المعارض، ثم الاتفاق على الصورة النهائية للطيف.

أداة طيف الحلفاء



بعد الانتهاء من التحليل باستخدام إحدى الأدواتين يقوم/تقوم الميسر/ة باستخدام المصفوفة المبينة في النموذج التالي من أجل فهم علاقات القوى.

مصفوفة الحلفاء والمعارضين:

أصحاب المصالح			درجة التأثير
عالية	متوسطة	ضعيفة	
			مؤيد نشط
			مؤيد غير نشط
			محايد

			معارض غير نشط
			معارض نشط

بعد الانتهاء من العمل على المصفوفة السابقة، يتم استخدام النموذج التالي من أجل وضع استراتيجيات التأثير على أصحاب المصالح:

أصحاب المصالح	التأثير المطلوب	استراتيجية الاستهداف

أداة تحديد الهدف العام لحملة المناصرة:

أداة أعمدة القوة:

تستخدم هذه الأداة في الأساس لتحديد بيان المهمة للمؤسسات والتحالفات، وهي أيضاً أداة فاعلة في تحديد الأهداف العامة من حملات المناصرة.

طريقة العمل:

يقوم/تقوم الميسر/ة بتقسيم المجموعة على مجموعات من ٥ إلى ٧ أفراد، حيث تحصل كل مجموعة على ورقة قلابة مرسوم فيها النموذج المبين في الأسفل، يعطي/تعطي الميسر/ة المجموعات حوالي ٣٠ دقيقة لتعبئة النموذج حسب ما يلي:

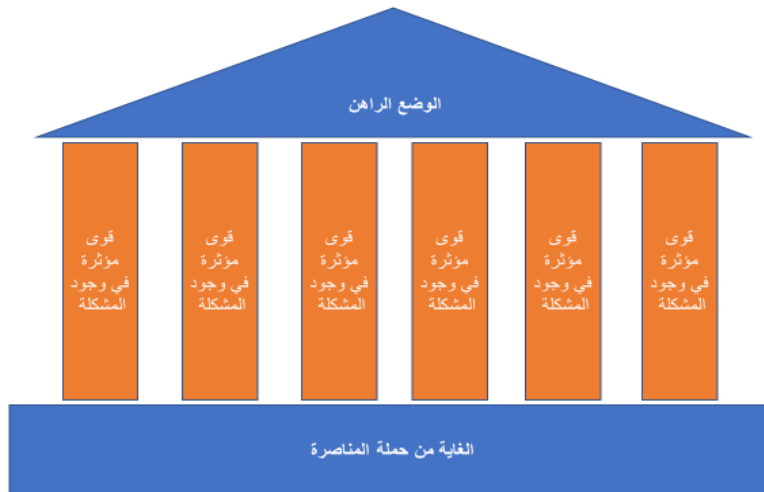
الوضع الراهن: وهو حالة القضية الحالية - مثلاً: (ارتفاع نسبة العنف الأسري).

قوى مؤثرة بوجود المشكلة: وهي القوى التي تحمل المشكلة وتدعمها، وهنا يمكن التركيز على مؤسسات ذات أثر أو استفادة من وجود المشكلة، مثلاً المؤسسات الدينية أو الإعلام.

الغاية من حملة المناصرة: وهنا يقصد التغيير المنشود من أجل التأثير على الأعمدة/القوى التي تدعم المشكلة من أجل تغيير الوضع الراهن.

بعد عودة المجموعات، يتم تجميع النتائج ومناقشتها من أجل الخروج بنموذج واحد.

نموذج أداة أعمدة القوة:



تم تطوير هذا النموذج عن مجموعة النضال الجميل³⁸

³⁸ <https://beautifulrising.org/tool/pillars-of-power>

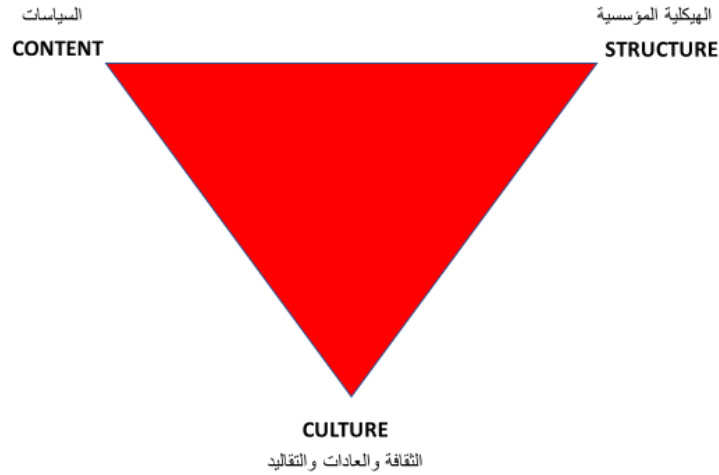
أدوات تطوير استراتيجية المناصرة

أداة مثلث القوة:

يقوم عمل هذه الأداة على مرحلتين:

الأولى هي مرحلة تحليل القوى المؤثرة التي تدعم المشكلة على مستوى السياسات والهيكلية المؤسسية والعادات والتقاليد.

المرحلة الثانية هي مرحلة اقتراح استراتيجيات للحل كما هو موضح في المثال.



تم تطوير هذه الأداة عن (Marge Schuler, Empowerment and the Law, 1986.)

تحليل المشكلة

المحتوى	الهيكلية	الثقافة
<ul style="list-style-type: none"> - القانون يجرم العنف المنزلي ولكن لا يعاقب عليه - لا توجد في القانون نصوص ذات علاقة بحماية النساء المعنفات من أزواجهن 	<ul style="list-style-type: none"> - رغم وجود القانون، إلا أن القضاء والشرطة يتعاملون مع الموضوع على أنه شأن عائلي خاص لا يحل في المحاكم - المستشفيات لا تبلغ عن حالات العنف المنزلي 	<ul style="list-style-type: none"> - النساء يلمن أنفسهن في حال تعرضهن للعنف لأنهن على خطأ. - يرى المجتمع أن العنف تجاه الزوجة هو من أفعال الفقراء غير المتعلمين ومتعاطي الكحوليات

طرق الحل المقترحة

المحتوى	الهيكليّة	الثقافة
<ul style="list-style-type: none"> - تعديل مواد القانون للتعريف بماهية العنف المنزلي وأنه جريمة يعاقب عليها القانون. - التعريف بالعقوبة التي تقع على مرتكبي جرائم العنف الأسري. 	<ul style="list-style-type: none"> - تدريب الشرطة والقضاء على طبيعة العنف المنزلي - تدريب العاملين في المستشفيات على التعامل مع حالات العنف المنزلي من زاوية قانونية 	<ul style="list-style-type: none"> - حملات إعلامية ومسرح وندوات توضح خطورة العنف المنزلي وأهمية الإبلاغ في حال التعرض لأي عنف منزلي - دعوة عدد من الرجال من ذوي التأثير للتحدث عن العنف المنزلي وخطورته وأهمية التضامن مع النساء المعنفات

للمزيد حول هذه الأداة (The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation) ³⁹

³⁹ The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation, P.P 192 - 196

أدوات لتطوير الخطط التنفيذية

تتعدد أشكال الخطط التنفيذية وطريقة صياغتها حسب السياق ومنهج العمل، وما نطرحه هنا هي نماذج يمكن العمل عليها من أجل تطوير خط تنفيذية لحمات المناصرة.

طريقة العمل:

يقوم/تقوم الميسرة/ بالعمل بشرح النموذج، وبعد الانتهاء منه يتم العمل مع المجموعة من خلال العصف الذهني لصياغة الأنشطة وتوزيع المهام مع مراعاة واقعية الخطة ومنطقية تنفيذها.

نموذج (1) - نموذج خطة تنفيذية:

#	النشاط	المسؤول	الزمن	المكان
٤.	نشاط ١			
٥.	نشاط ٢			
٦.	نشاط ٣			

النموذج التالي أيضاً هو نموذج مرن يمكن من خلاله تطوير مسار زمني للخطة التنفيذية، حيث يتم تقسيم فترة تنفيذ الأنشطة إلى أشهر أو أسابيع أو أحياناً إلى أيام حسب طبيعة النشاط وفترة العمل عليه، ويتم تظليل التوقيت الذي من المتوقع أن يتم تنفيذ النشاط فيه.

نموذج (٢) - نموذج خطة زمنية:

#	النشاط	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث	الشهر الرابع	الشهر الخامس	الشهر السادس
١	نشاط ١						
٢	نشاط ٢						
٣	نشاط ٣						
٤	نشاط ٤						
٥	نشاط ٥						
٦	نشاط ٦						

خطة عمل النشاط أو مصفوفة المهام: وتكمن أهميتها في متابعة عمل النشاط وضمان توزيع المهام وربطها بزمن، حيث يتم تظليل الجزء المتعلق بالزمن المتوقع فيه تنفيذ المهمة/المهام.

نموذج خطة عمل نشاط:

نشاط ١: التعريف بالنشاط					
#	المهام	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع
١,١	مهمة ١,١				
١,٢	مهمة ١,٢				
١,٣	مهمة ١,٣				
١,٤	مهمة ١,٤				
١,٥	مهمة ١,٥				



أدوات تطوير خطط الاتصال

تكمن أهمية هذه الأدوات في تطوير رسائل الحملة؛ حيث تشمل كافة العناصر التي يجب العمل عليها في مرحلة العصف الذهني والانتهاء بصياغة النسخة الأولى من الرسالة.

تستخدم هنا تقنية العصف الذهني مع المجموعة من أجل ملء النموذج المبين في الأسفل ثم صياغة الرسالة في نسختها الأولى.

من المهم اختبار الرسالة بعد صياغتها لضمان قدرتها على توصيل المحتوى للمستهدفين.

نموذج ١ - صياغة الرسالة

	الجمهور المستهدف
	البيان - ما هي المشكلة؟ - ما هو الحل المقترح؟
	الدليل (إحصاءات وأرقام مثبتة)
	مثال (قصة إنسانية)
	التحرك المطلوب
	النص المقترح للرسالة

بعد الانتهاء من صياغة الرسالة الرئيسية، يتم استخدام النموذج المبين في الأسفل من أجل تحديد كل فئة مستهدفة وما هي الرسالة الموجزة/المحددة التي نحتاج إيصالها لتلك الفئة، هنا أيضاً يمكن استخدام طريقة العصف الذهني من أجل تيسير العمل على هذه الأداة.

نموذج ٢ : تصميم الرسائل الموجزة:

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

#	الجمهور المستهدف	الرسالة
.١		
.٢		
.٣		

تطوير خطة الاتصال:

يساهم في تطوير خطة الاتصال فريق الاتصال في الحملة مع باقي فريق العمل والشركاء والحلفاء، حيث تعد هذه الخطة بمثابة خارطة طريق لآلية الاتصال الداخلي بين فريق الحملة من جهة، والاتصال الخارجي بين فريق الحملة والجمهور المستهدف.

يمكن تقسيم خطة الاتصال إلى خطتين:

- الخطة الأولى (خطة الاتصال الداخلي): وتشمل كافة أنشطة الاتصال بين فريق الحملة.
- الخطة الثانية (خطة الاتصال الخارجي): وتشمل كافة الأنشطة المتعلقة بالاتصال بين فريق الحملة والمستهدفين من أصحاب المصالح والجمهور وصناع السياسات وغيرهم، بما يشمل الأنشطة الإعلامية وأنشطة وسائل التواصل الاجتماعي واللقاءات المباشرة بأنواعها.

نموذج خطة الاتصال:

النشاط	الزمان	قناة الاتصال	المسؤول	الجمهور المستهدف

مصفوفة تحليل المخاطر

عملية تحليل المخاطر من العمليات الأساسية في تخطيط أنشطة حملة المناصرة، حيث يتم من خلالها حساب المخاطر المتوقعة وطرق العلاج المناسبة، لذا فإن هذه العملية تتعلق بكل من يقوم بتنفيذ الحملة.

طريقة العمل:

للعمل على هذا النموذج، يفضل دعوة أصحاب المصالح وذوي العلاقة ممن سيشاركون/ن في تنفيذ حملة المناصرة، حيث يقوم/تقوم الميسر/ة في البداية ويعد شرح المهمة بقيادة عملية عصف ذهني من أجل عمل قائمة بكافة المخاطر المتوقعة من المجموعة.

هناك طريقة أخرى تتمثل بأن يتم تقسيم المجموعة إلى مجموعات صغيرة (٥ - ٧ أفراد)، وإعطاء تلك المجموعات الوقت الكافي لعمل قائمة بالمخاطر المتوقعة، ثم تجميع كافة المخاطر في قائمة واحدة ومناقشتها.

نموذج مصفوفة تحليل المخاطر (يمكن للمجموعات أن تستخدم بطاقات ملونة، حيث يتم كتابة واحدة من المخاطر المتوقعة على كل بطاقة، ويقوم/تقوم الميسر/ة بلصق كافة المخاطر على الحائط في قائمة واحدة لتجنب التكرار).

بعد الانتهاء من عمل قائمة المخاطر، يطلب/تطلب الميسر/ة من المشاركين/ات تصنيف تلك المخاطر حسب نطاقها:

مخاطر داخلية:	هي كافة المخاطر المتعلقة بنظام العمل الداخلي في المؤسسة أو العلاقة بين الشركاء أو الموارد الداخلية والكفاءات، أو أية مخاطر تواجه استمرار العمل بين الفريق كالأعطال الفنية وغيرها.
مخاطر خارجية:	وتختلف عن المخاطر الداخلية، حيث أنها تنتج عن تدخلات من أطراف خارج مجموعة عمل الحملة، وتشمل المخاطر القانونية والبيئية والاجتماعية والأمنية وما يتعلق بالتكنولوجيا أو الوضع الاقتصادي للمجتمع/الدولة.

بعد الانتهاء من تصنيف المخاطر يتم استخدام النموذج المبين بالأسفل من أجل تحليل تلك المخاطر حسب احتمالية حدوثها وأهميتها (درجة تأثيرها وأولوية التدخل من أجل العلاج)، ثم كيف يمكن العلاج أو تجنب المخاطر.

نوع المخاطر	المخاطر	احتمالية الحدوث	الأهمية	طريق علاج/تجنب المخاطر
		(١=ضعيفة ٥=عالية)	(١=ضعيفة ٥=عالية)	-
مخاطر داخلية				

				مخاطر خارجية

لا يتوقف تحليل المخاطر عند هذه المرحلة بل يجب أيضاً على فريق حملة المناصرة أن يدرج ما تم استنتاجه في خطة العمل من أجل تفعيله لنجاح تحقيق أنشطة الحملة، كذلك يجب أن يكون التقييم حاضراً من أجل فهم إلى أي مدى كانت خطة إدارة المخاطر موفقة؟ ولماذا؟ وكيف يمكن تحسين الوضع في المستقبل فيما يتعلق بتجنب المخاطر المشابهة؟

أدوات تقييم الأثر

أداة خط الزمن:

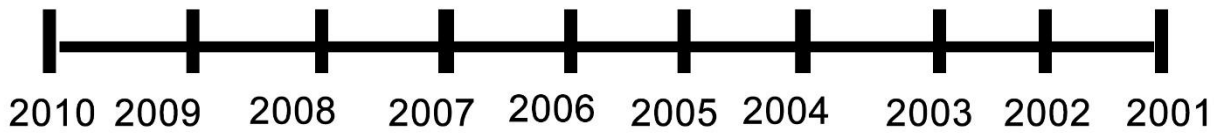
تستخدم هذه الأداة لفهم تاريخ المشكلة، وكذلك يتم استخدامها من أجل فهم تسلسل عملية التغيير التي استهدفتها حملة المناصرة.

تستخدم هذه الأداة أثناء عملية التخطيط للمناصرة كأداة لفهم التغييرات التي تحدث على المشكلة، ومسبباتها التاريخية، ويتم ذلك على النحو التالي:

- يتم رسم خط زمن لآخر ١٠ سنوات حدثت فيها المشكلة ورصد نقاط التحول حسب العام (في حال كان عمر المشكلة أقل من ذلك يمكن رسم خط الزمن حسب عدد السنوات التي تشكلت فيها المشكلة، وهناك من يكتفي بدراسة آخر عامين).

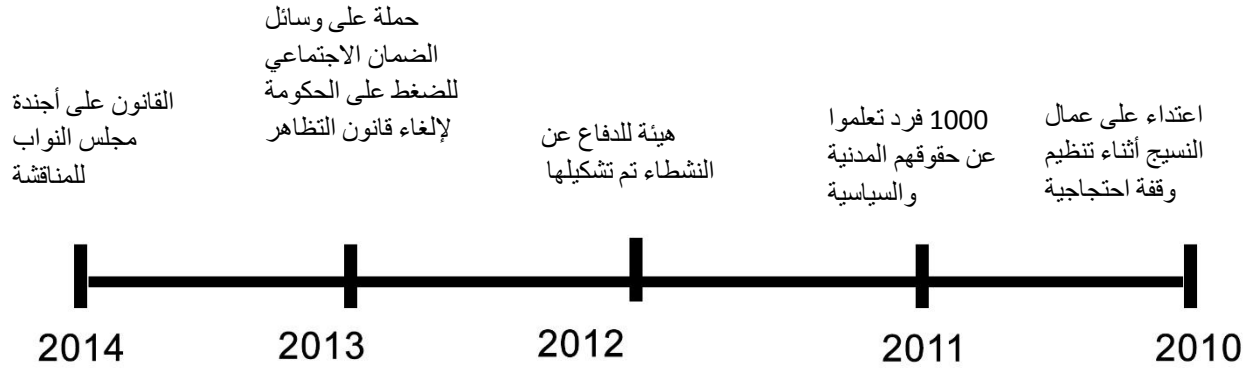
نموذج (١) - خط الزمن لـ ١٠ سنوات:

اعتداء على عمال النسيج أثناء تنظيم وقفة احتجاجية	توقيف الناشطاء ومحاكمتهم بتهمة التظاهر دون تصريح	انطلاق سلسلة من حملات التشويه ضد النشطاء	حادث الاعتداء على المعتصمين في وسط العاصمة	صدور قانون يجرم التظاهر
--	---	---	--	----------------------------



خط الزمن لمشكلة تجريم التجمع السلمي في الفضاء العام

نموذج (٢) - خط الزمن للحملة:



أسئلة من أجل تأمل ما تم تحقيقه واستخلاص الممارسات المثلى والدروس المستفادة:

السؤال ^{٤٠}	الإجابة
ما الذي تم بشكل جيد وكما كان مخططاً له؟	
ما الذي لم يتم كما كان مخططاً له؟	
ما الذي يمكن تطويره في حال تكرار التجربة؟	
ما هي الدروس التي يمكن استخلاصها من ذلك من أجل المرات القادمة؟	
ما هي التحركات/الأنشطة التي تمت بشكل فاق المتوقع؟	
ما هي الممارسات التي خذلتك أو كانت أقل من توقعاتك؟	
ما هو صدى رسائل المناصرة؟	

⁴⁰ UNICEF, Monitoring and Evaluating Advocacy, Companion to the Advocacy Toolkit, P.P 47 هذه الأسئلة مترجمة بتصرف عن:

دليل تدريب المدربين/ات على المناصرة

المرفقات

تدريب المدربين/ات في المناصرة والحملات		
تقييم قبلي		
1.	معلومات عامة	
1.1	الاسم	
1.2	النوع الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> • ذكر • أنثى • آخر • أفضل عدم التصريح
1.3	الفئة العمرية	<ul style="list-style-type: none"> • ١٩ و ٢٤ عاماً • ٢٥ و ٢٤ عاماً • ٣٥ و ٤٤ عاماً
1.4	البريد الإلكتروني	
1.5	الوظيفة الحالية	
1.6	المنظمة/ الجمعية	
1.7	الدولة	
2.	أسئلة حول قدرات المنظمة/ الجمعية في مجال المناصرة	
2.1	كيف تصف العمل الأساسي لمنظمتك/ جمعيتك؟	
	<ul style="list-style-type: none"> • خدمة مجتمع (تقديم خدمات عامة) • مركز بحثي • المناصرة والسياسات العامة • تمكين مجتمعي • غير ذلك، يرجى التوضيح: 	
2.2	ما هو مجال/ مجالات عمل منظمتكم/ جمعيتكم؟	

	<ul style="list-style-type: none"> • العمل النسوي وقضايا النوع الاجتماعي • حقوق الانسان • التعليم • إخراط الشباب • التقارب/الدمج المجتمعي • التمكين الاقتصادي • الصحة • الرياضة • الحوكمة المحلية • غير ذلك، يرجى التوضيح 		
2.3	من هي الفئة/ الفئات المستهدفة من أنشطة منظماتكم/ جمعيتكم؟		
	<ul style="list-style-type: none"> • النساء • الشباب • المناطق الريفية • اللاجئين • فئات أخرى، يرجى التوضيح: 		
2.4	هل تمتلك منظماتكم/ جمعيتكم إطاراً عاماً أو دليلاً إرشادياً لقيادة وتنظيم الحملات؟		
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">لا</td> <td style="text-align: center;">نعم</td> </tr> </table>	لا	نعم
لا	نعم		
2.5	هل لدى منظماتكم/ جمعيتكم فريقاً أو موظفاً مختصاً بمجال المناصرة؟		
	<ul style="list-style-type: none"> • نعم لدينا • لا، ولكننا نعمل في المناصرة • منظماتنا/ جمعيتنا لا تعمل في المناصرة 		
2.6	هل تمتلك منظماتكم/ جمعيتكم استراتيجية واضحة من أجل التأثير على السياسات والقوانين التي تمس الفئات المستهدفة؟		
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">لا</td> <td style="text-align: center;">نعم</td> </tr> </table>	لا	نعم
لا	نعم		
	إذا كانت إجاباتكم/ن بنعم، برجاء إعطاء فكرة حول تلك الاستراتيجية		

2.7	هل منظماتكم/جمعيتكم عضواً في شبكة/ات أو ائتلاف/ات لمنظمات المجتمع المدني؟					
	نعم، برجاء ذكر هذه أسماء الائتلافات، وعلى أي مستوى تعمل (محلي، إقليمي أم دولي)؟	لا				
2.9	نرجو منكم تقييم قدرات منظماتكم/جمعيتكم فيما يتعلق بالنقاط التالية:					
رقم	الموضوع	1 ضعيف جداً	2 ضعيف	3 متوسط	4 قوي	5 قوي جداً
1	إنتاج أبحاث ومسوح سياساتية من أجل المناصرة					
2	تطوير استراتيجيات من أجل المناصرة					
3	التعبئة/الحشد المجتمعي من أجل المناصرة					
4	الاتصال من أجل المناصرة					
5	التشبيك وبناء الائتلافات					
6	تطوير ورقة السياسات					
7	تنظيم أنشطة من أجل المناصرة					
8	الوصول لمنصات صناعة القرار					
9	القدرة على التأثير على صناعة القرار					
10	توظيف الإعلام المجتمعي من أجل المناصرة					
11	توظيف أدوات إبداعية من أجل المناصرة					

	12	تنظيم أنشطة لبناء القدرات على المناصرة					
	13	قياس الأثر من عملية المناصرة					
3.	تقييم ذاتي						
3.1	نرجو تقييم نفسك فيما يتعلق بالنقاط التالية						
	رقم	الموضوع	1 ضعيف جداً	2 ضعيف	3 متوسط	3 قوي	5 قوي جداً
	1	إنتاج أبحاث ومسوح سياساتية من أجل المناصرة					
	2	تعريف المشكلات المجتمعية					
	3	تطوير استراتيجيات المناصرة					
	4	التعبئة/الحشد المجتمعي من أجل المناصرة					
	5	الاتصال من أجل المناصرة					
	6	تطوير ورقة السياسات					
	7	تنظيم أنشطة من أجل المناصرة					
	8	قيادة حملات ناجحة					
	9	توظيف الإعلام المجتمعي في عملية المناصرة					
	10	توظيف أدوات إبداعية في عملية المناصرة					

	11	تشيط/تيسير التخطيط لأنشطة المناصرة					
	12	قيادة جلسات وتدريبات في المناصرة					
	13	قياس أثر عملك/ عمل منظمتك/جمعيتك على المناصرة					
3.2	نرجو منكم تزويدنا بنبذة عن دورك في منظمتك/جمعيتك؟ يفضل التركيز على دورك في عمل المناصرة						
3.3	بماذا تعرّف حملات المناصرة الناجحة؟						
3.4	ما هو التغيير المحدد الذي تعمل أنت/ منظمتك على المناصرة من أجل إحداثه؟						
3.5	كيف تعرّف "الفضاء المدني"؟						
3.6	من خلال خبرتك: ما هي القضايا الأساسية المتعلقة بإغلاق الفضاء المدني في بلدك؟ (بحد أقصى 3 قضايا)						
3.7	برأيك، كيف للمجتمع المدني أن يتدخل من أجل المطالبة بفتح الفضاء المدني في بلدك؟						
3.8	كيف تعمل أنت حالياً من أجل زيادة/فتح الفضاء المدني في بلدك؟ برجاء ذكر أمثلة حول ما تقوم به إن وجد.						

تدريب المدربين/ات في المناصرة والحملات		
تقييم بعدي		
1.	معلومات عامة	
1.1	الاسم	
1.2	النوع الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> • ذكر • أنثى • آخر • أفضل عدم التصريح
1.3	الفئة العمرية	<ul style="list-style-type: none"> • بين ١٩ و ٢٤ عاماً • بين ٢٥ و ٢٤ عاماً • بين ٣٥ و ٤٤ عاماً
1.4	البريد الإلكتروني	
1.5	الوظيفة الحالية	
1.6	المنظمة/ الجمعية	
1.7	الدولة	
2.	أسئلة حول قدرات المنظمة/ الجمعية في مجال المناصرة	
2.1	كيف تصف العمل الأساسي لمنظمتك/ جمعيتك؟	
	<ul style="list-style-type: none"> • خدمة مجتمع (تقديم خدمات عامة) • مركز بحثي • المناصرة والسياسات العامة • تمكين مجتمعي • غير ذلك، برجاء التوضيح: 	
2.2	ما هو مجال/ مجالات عمل منظمتكم/ جمعيتكم؟	

	<ul style="list-style-type: none"> • العمل النسوي وقضايا النوع الاجتماعي • حقوق الانسان • التعليم • إخراف الشباب • التقارب/الدمج المجتمعي • التمكين الاقتصادي • الصحة • الرياضة • الحوكمة المحلية • غير ذلك، برجاء التوضيح:
2.3	من هي الفئة/ات المستهدفة من أنشطة منظماتكم/ جمعيتكم؟
	<ul style="list-style-type: none"> • النساء • الشباب • المناطق الريفية • اللاجئين • فئات أخرى، برجاء التوضيح:
2.4	هل ترى أنه من المهم لمنظماتكم/جمعيتكم أن تمتلك إطاراً عاماً أو دليلاً إرشادياً لقيادة وتنظيم الحملات؟ لماذا؟
	لا
	نعم
2.5	هل ترى أن وجود عضو متخصص أو قسم للمناصرة في منظماتكم/جمعيتكم سيؤثر على إسهاماتها في عملية المناصرة؟ لماذا؟
	لا
	نعم
2.6	هل ترى أنه من المهم أن تمتلك منظماتك استراتيجية واضحة للتأثير على السياسات والقوانين؟ لماذا؟
	لا
	نعم

2.7	هل ترى أن عضوية جمعيتك في ائتلاف أو شبكة محلية، وطنية أو دولية قد يؤثر على قدرة المنظمة على المناصرة والتأثير على السياسات؟ لماذا؟
	لا
	نعم
2.9	لأي مدى ترى أن مشاركتك في تدريب المدربين/ات على المناصرة والحملات سيؤثر على كفاءة منظمتك في قيادة تدخلات ذات علاقة بالمناصرة فيما يتعلق ب:
	<p>تحليل سياق المناصرة:</p> <p>التخطيط الاستراتيجي للمناصرة:</p> <p>قيادة حملات وتدخلات للمناصرة:</p> <p>تقييم عمل المناصرة:</p>
3.	تقييم ذاتي
3.1	لأي مدى ترى أن مشاركتك في تدريب المدربين/ات على المناصرة والحملات له تأثير على تطوير قدراتك على قيادة تدخلات ذات علاقة بالمناصرة فيما يتعلق ب:
	<p>تحليل سياق المناصرة:</p> <p>التخطيط الاستراتيجي للمناصرة:</p> <p>قيادة حملات وتدخلات للمناصرة:</p>

	تقييم عمل المناصرة:
3.2	كيف ستؤثر مشاركتك في هذا التدريب على عملك مع منطمتك؟
3.3	بماذا تعرّف حملات المناصرة الناجحة؟
3.4	كيف تعرّف "الفضاء المدني"؟
3.5	ما هي أكثر القضايا شيوعاً والمتعلقة بإغلاق الفضاء المدني في بلدك؟ (بعد أقصى 3 قضايا)
3.6	برأيك، كيف للمجتمع المدني أن يتدخل من أجل المطالبة بإتاحة الفضاء المدني في بلدك؟
3.7	بعد الانتهاء من التدريب، كيف ستكون مساهمتك في إتاحة الفضاء المدني في بلدك؟

تدريب المدربين/ات حول المناصرة والحملات			
نموذج التقرير الختامي			
	اسم المنظمة/الجمعية		اسم التدريب
	مكان التدريب		تاريخ التدريب
	الدول المشاركة		عدد المشاركين/ات
أهداف التدريب		في نهاية التدريب سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:	
نبذة عامة حول التدريب:			
المشاركون:		هل كان المشاركون/ات هم/ن الفئة المستهدفة الحقيقية؟ لماذا؟	
		تغذية راجعة إيجابية عن المشاركين:	
		تغذية راجعة سلبية عن المشاركين:	
محتوى التدريب		تغذية راجعة إيجابية حول محتوى التدريب:	

<p>تغذية راجعة سلبية حول محتوى التدريب:</p>	
<p>تغذية راجعة إيجابية حول بنية وطرق وأدوات التدريب:</p> <p>تغذية راجعة سلبية حول بنية وطرق وأدوات التدريب:</p>	<p>بنية وطرق وأدوات التدريب</p>
<p>تغذية راجعة إيجابية حول الأمور اللوجستية:</p> <p>تغذية راجعة سلبية حول الأمور اللوجستية:</p>	<p>الأمور اللوجستية</p>
<p>أعطِ ملخصاً حول نتائج التدريب من حيث التغيير الذي جرى على المشاركين/ات على مستوى:</p> <p>المعرفة:</p> <p>السلوك:</p> <p>المهارات:</p>	<p>نتائج التدريب</p>
<p>اكتب/ي كافة التوصيات التي تساعد على تطوير التدريب</p>	<p>التوصيات</p>

قائمة المصادر

مصادر باللغة الإنجليزية:

- Trinity Collage Dublin, Effective Communication, <https://bit.ly/2Y51dbA>
- International Open Collage, Introduction to Communication, <http://ioc.edu.my/images/demo/printedMaterial/OUMH1203.pdf>
- https://www.globaljustice.org.uk/sites/default/files/files/resources/creative_campaigning.pdf Creative Activism, Global Justice
- Escolapau, Art and peace, https://escolapau.uab.cat/img/programas/musica/art_and_activism.pdf
- World Animal Net, Advocacy Course, <https://bit.ly/2ln8q2r>
- Community Toolbox, Chapter 31. Conducting Advocacy Research, <https://bit.ly/2uVfuew>
- Double the Donation, The Ultimate Advocacy Guide, <https://doublethedonation.com/tips/advocacy/>
- Center for Evaluation Innovation, Evaluating Advocacy <https://bit.ly/2VcC7uD>
- The Advocacy Initiative, Advocacy Challenges, <http://www.advocacyinitiative.ie/challenges>
- NCBI, Cancer Control: Knowledge into Action: WHO Guide for Effective Programmes: Module 6: Policy and Advocacy., <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK195424/>
- The Policy Project, Issues, Goals, and Objectives, <https://bit.ly/2GWEHLA>
- USAID, Capacity plus, Promoting Gender Equality in the Health Workforce: An Advocacy Tool, <https://bit.ly/2H0dPeF>
- Participatory Methods, Learn and Empower, <https://bit.ly/2ZUZ0I8>
- Community Tool Box, How to Conduct Research, <https://bit.ly/2LjUSYz>
- SLS, Tips for Writing Policy Papers, <https://stanford.io/2BBgkOo>
- Ali G. Scotten, Writing Effective Policy Papers, <https://bit.ly/2ZyK5g2>
- Owen Barde, What Is Development?, <https://www.cgdev.org/blog/what-development>
- Carmen Malena, Improving the Measurement of Civic Space, <https://bit.ly/2visPO7>
- FORUMSYD, Shrinking Space for Civil Society – Challenges in Implementing the 2030 Agenda, <https://bit.ly/2CVT5CK>
- Sophie Thurber, THE DIFFERENCE BETWEEN ADVOCACY STRATEGY AND ADVOCACY CAMPAIGN TACTICS, <https://bit.ly/2UWmVws>
- NDI, Policy Development and Advocacy Workbook_EN.pdf, <https://bit.ly/2gQZvXN>
- Save the Children, Monitoring and Evaluating Advocacy, <https://bit.ly/2vCOKzL>
- NDI, An Introduction to Advocacy, <https://bit.ly/2vzmbDp>
- Prosperity Now, Building Advocacy & Lobbying Capacity, <https://bit.ly/2LlOakD>
- GOV-Relations, Lobbying Definitions, Exceptions, and Examples, <https://bit.ly/2DMCRvL>
- CIVICUS, State of Civil Society Report 2018, <https://bit.ly/2FfXYt1>

- CIVICUS MONITOR, Tracking Civic Space, <https://monitor.civicus.org/>
- UNICEF, Monitoring and Evaluating Advocacy, Companion to the Advocacy Toolkit, <https://uni.cf/2WkpOJ5>

مصادر باللغة العربية:

- منظمة العفو الدولية، أكاديمية حقوق الإنسان، <https://academy.amnesty.org/learn>
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، دليل المناصرة ورسم السياسات ٢٠١٥، <https://bit.ly/2XQa3Kf>
- وفاق، خطوات كتابة البحث العلمي بالترتيب، <https://bit.ly/2CODNSo>
- الخطوات السبع للتدريب الفعّال، عفاف شرف بتصرف من كتاب "الخطوات السبع للتدريب الفعال" تأليف/ سائبين ديمكوسكي- فيونا إلدريدج - أيان هانتر،
http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.shtml?id=804&print=true
- بي بي سي العربية <http://www.bbc.com/arabic/middleeast-40780571>