

السياسات العامة: من الأفكار إلى الأثر

دليل المناصرة

أحمد مروّه
مؤلف الدليل

أحمد مروّه خبير في مجال المناصرة وحقوق الإنسان والسياسات العامة، ويتمتع بخبرة واسعة في تطوير استراتيجيات المناصرة، وتحليل السياسات، وتعزيز المشاركة المدنية. تتركز اهتماماته المهنية والبحثية على العدالة الاجتماعية، والحوكمة الديمقراطية، وحقوق الإنسان، وتعزيز دور المجتمع المدني.

١

أولاً: التقديم والملخص التنفيذي

- ١ الغرض من الدليل والفئة المستهدفة
- ١ نظرة عامة على محتوى الدليل (خارطة الطريق)
- ٢ المنهجية والمصادر المستخدمة في الإعداد
- ٣ التوجه الاستراتيجي والرؤية المستقبلية

٤

ثانياً: السياق الإقليمي - أهداف التنمية المستدامة وأجندة ٢٠٣٠ والمناصرة في المنطقة

- ٤ التنمية بصفتها حقاً وليس ترفاً
- ٤ لمحة عن أهداف التنمية المستدامة وأجندة ٢٠٣٠
- ٥ أولويات وفجوات التنمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
- ٥ دور منظمات المجتمع المدني في التأثير على السياسات والتنمية
- ٦ التحديات التي تواجه جهود المناصرة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
- ٦ الفرص المتاحة لإحداث التغيير

٧

ثالثاً: المفاهيم الأساسية في المناصرة

- ٧ تعريف المناصرة
- ٨ المبادئ والقيم الأساسية لمناصرة السياسات
- ٩ الأخلاقيات المهنية في مناصرة السياسات

١٤

رابعاً: أدوات المناصرة: المراحل والخطوات

٣٠

خامساً: مناصرة السياسات العامة في السياق العربي

- ٣٠ ستّ تجارب عملية من العمل المدني إلى التغيير البنوي
- ٣٢ تونس: المناصرة من أجل حوكمة مستدامة للمياه ومواجهة خطر الفقر المائي
- ٣٣ العراق: إقرار سياسة وطنية لحماية المدنيين
- لبنان: قصة نجاح: "مش قبل الـ ١٨" - كيف حولت المناصرة قضية تزويج الطفلات إلى قضية رأي عام
- ٣٤ مصر: الاعتراف القانوني بالنساء العاملات في الزراعة
- ٣٥ تونس: مناصرة من أجل الاعتراف بحقوق التلاميذ ذوي اضطرابات التعلم
- ٣٦ الأردن: مناصرة لوقف إلغاء وزارة العمل وحماية حقوق العمل
- ٣٧

٣٨

مرفقات

- ٣٨ مرفق ١: تحليل القوى
- ٣٨ مرفق ٢: قيادة التغيير التحويلي

مرفق ٣: حول طبيعة تطبيقات التواصل الاجتماعي ٤٠
مرفق ٤: خطة العمل ٤١



الغرض من الدليل والفئة المستهدفة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المنطقة العربية، لم يعد العمل التنموي مجرد خيار تطوعي، بل استجابة حتمية لواقع يفرضه تراجع المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية نتيجة لعدد كبير من العوامل أهمها الحرب والفساد وهيمنة دول الشمال على ثروات وخيرات معظم دول المنطقة، بالإضافة لإغلاق الحيز العام. يأتي هذا الدليل كأداة معرفية وعملية صُممت خصيصاً لمنظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية، تلك المنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بالتعقيد وتداخل الأزمات.

لماذا هذا الدليل الآن

نحن على مسافة الخطوات الأخيرة المخصصة لتحقيق "أجندة ٢٠٣٠"، وبينما نتحدث التقارير الرسمية عن إنجازات رقمية، يلمس المجتمع المدني فجوات عميقة في العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص. أما الغرض الأساسي هنا فهو جسر الهوة بين "النظرية الحقوقية" و"الممارسة الميدانية"، من خلال تمكين المدافعين/ات عن الحقوق من أدوات "المناصرة" التي لا تكتفي بتقديم الخدمات، بل تسعى لتغيير السياسات التي تسببت في التهميش أصلاً. ويقدم التقرير أيضاً استعراض سبعة قصص نجاح من خمس دول عربية، لمنظمات نجحت في قضايا متنوعة وأدوات مبتكرة من إحداث تغيير سياساتي يخدم أجندة التنمية العادلة على الرغم من كافة التعقيدات التي تواجهها منظمات المجتمع المدني في العالم العربي، إن لناحية الصور النمطية أو إغلاق الفضاء العام أو تجفيف الموارد. وهذه الدول هي: العراق، الأردن، تونس، لبنان و مصر.

الفئة المستهدفة:

يستهدف الدليل الناشطين/ات الشباب، قادة المنظمات غير الحكومية، والباحثين/ات المعنيين/ات بالسياسات العامة، وهو موجه لكل من يؤمن بأن التنمية ليست "منحة" بل هي "حق" أصيل، وأن الطريق للوصول إلى هذا الحق يمر عبر بناء قواعد صلبة من التأثير والضغط المشروع. يدعي هذا العمل أنه تشاركي ومصمم بناء على دراسة الاحتياجات التي نفذتها شبكة المنظمات غير الحكومية للتنمية بين أعضائها والشركاء الاصيلين للمشروع، والحقيقة التي يجب ذكرها، أن نتائج استطلاع الرأي أظهرت تفاوتاً كبيراً في الخبرات والاهتمام والتركيز في قضايا التنمية أو في المناصرة من أجل الحقوق التنموية. وهو ما جعل من المنهج التشاركي لتطوير هذا الدليل متعة من حيث فهم الاحتياجات المتنوعة وتبليتها في فترة ما قبل تطوير أي مواد ، أو لجهة الاستفادة من الخبرات وتجارب الشركاء بهدف تقديم المثال المحلي لباقي الشركاء.

نظرة عامة على محتوى الدليل (خارطة الطريق)

تم بناء هذا الدليل ليكون رحلة متسلسلة تأخذ المنظمة من مرحلة الشعور بالمشكلة إلى مرحلة إحداث التغيير البنوي. يتألف الدليل من خمسة فصول أساسية تشكل وحدة متكاملة:

أولاً - المقدمة:

هو تقديم سريع لهذا الدليل ووضعه في سياق النضال من أجل التنمية الذي يعتبر المجتمع المدني جزءاً أساسياً من اللاعبين التنمويين. كما يقدم دلالات إلى المدارس الفكرية التي يطرحها هذا الدليل ويوازن بين الإطار النظري والعمل مع التركيز أكثر على الإطار العملي.

في المنطقة:

لا يمكن ممارسة المناصرة في معزل عن الواقع. لذا، يحلل الفصل الثاني أهداف التنمية المستدامة برؤية نقدية عربية، مستعرضاً كيف تؤثر النيوليبرالية والحروب على فرص منطقتنا في تحقيق الكرامة الإنسانية.

٣ ثالثاً - المفاهيم الأساسية في المناصرة:

: يركز الفصل الثالث على بناء فهم نظري عميق ولكن بشكل سريع. فالمناصرة ليست مجرد حملة إعلامية، بل هي التزام أخلاقي وقيمي. يستعرض هذا القسم تعريفات المناصرة وتطورها، والفرق بينها وبين التوعية البسيطة، مع التركيز الشديد على "أخلاقيات الممارسة" لضمان عدم الإضرار بالقضايا التي ندافع عنها.

٤ رابعاً - أدوات المناصرة المراحل والخطوات:

يمثل الفصل الرابع القلب النابض للدليل. هنا ننتقل إلى "كيفية العمل"، حيث يشرح الدليل مراحل التخطيط للمناصرة خطوة بخطوة عبر الأدوات والأسئلة المركزية التي يجب طرحها أثناء تصميم الحملة، بدءاً من تحليل المشكلة باستخدام أدوات مثل (شجرة المشكلات) وصولاً إلى صياغة الرسائل وبناء التحالفات الوطنية والدولية. كما يتناول في أجزائه آليات تحويل الخطط الورقية إلى فعل ميداني، وكيفية رصد التغيير الذي يطرأ على سلوك صانعي القرار، مع آليات واضحة للتقييم المستمر لضمان مرونة الحملات وقدرتها على التكيف.

٥ خامساً - مناصرة السياسات العامة في السياق العربي:

يختتم الدليل بفصل تطبيقي يعرض حالات دراسية من دول عربية مختلفة، حيث تمكّن المجتمع المدني من تعديل قوانين أو صياغة سياسات عامة جديدة، مما يمنح القارئ دليلاً ملموساً على إمكانية التغيير رغم كل التحديات. ولعل ما يريد هذا الفصل قوله، أنه مهما كانت الظروف معقدة، هناك دائماً أمل وهناك مسار والخيار يعود لنا. إما أن نلعن العتمة، أو نضيء شمعة.

المنهجية والمصادر المستخدمة في الإعداد

بُني هذا الدليل على أساس متين يجمع بين المعرفة النظرية والخبرة الميدانية، غير أن الهدف الأساس منه كان التركيز أكثر على النواحي العملية، لذا، هناك حصر كبير للأبعاد النظرية على حساب المسائل العملية وقصص النجاح. ولضمان صدقيته وقابلية تطبيقه في سياقات متنوعة، تم الاشتغال على ٣ مصادر معرفية:

أولاً: المرجعية المعرفية

تم الاعتماد على أحدث التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية والإقليمية التي ترصد الواقع العربي، مثل الإسكوا والمنظمات التابعة للأمم المتحدة، بالإضافة إلى التقارير التحليلية لشبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية. كما تم الرجوع إلى أدبيات عالمية في علم الاجتماع السياسي والإدارة العامة لفهم ديناميكيات السلطة والمجتمع.

ثانياً: الأطر النظرية المعتمدة

لم يتم الاكتفاء بنموذج واحد، بل تمت المقارنة بين عدة أطر لإنتاج نموذج "هجين" يناسب الخصوصية العربية:

- إطار ائتلاف المناصرة (Advocacy Coalition Framework): لفهم كيفية بناء جبهات قوية قادرة على التأثير.
- إطار تدفق السياسات (Multiple Streams Framework): لاقتناص اللحظات السياسية المناسبة لطرح الحلول.
- إطار تخطيط المناصرة (APF): وهو العمود الفقري للدليل، لتمييزه بالوضوح والتركيز على الخطوات العملية المترابطة.

ومن أجل تجسيد الامل وقابلية تطبيق الأطر التي تم تقديمها، يقدم الفصل الخامس قصص نجاح في تفعيل مناصرة السياسات في خدمة أجندة التنمية، وقد أتت هذه القصص من بلدان تتفاوت بينها مستويات البيئة الممكنة لعمل المجتمع المدني، غير أن النتائج التي تم تحقيقها تفرض علينا دراستها واحترام القدر العالي من المهنية وحسن التدبير.

ثالثاً: المقاربة التشاركية

الدليل ليس نتاج عمل فردي، بل هو ثمرة نقاشات وورش عمل وتجارب تراكمية لخبراء وناشطين/ات في المنطقة العربية. تم استخلاص الدروس من "إخفاقات" سابقة بقدر ما تم التعلم من "النجاحات"، مما يجعل الدليل واقعياً وصادقاً في طرحة، بعيداً عن الطموحات النظرية غير القابلة للتحقيق.

التوجه الاستراتيجي والرؤية المستقبلية

يهدف هذا الدليل في جوهره إلى الاستثمار في القدرات المتوفرة لدى منظمات المجتمع المدني للمساهمة أكثر في "صنع السياسات". أما الرؤية التي يقوم عليها الدليل فتري أن الاستدامة الحقيقية لا تأتي من التمويل الخارجي فحسب، بل من القدرة على بناء عقد اجتماعي جديد يضمن مشاركة المواطنين/ات في صنع القرار.

تسعى شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية من خلال هذا العمل إلى تعزيز الثقة بين المنظمات العربية، وتمكنها من التنسيق العابر للحدود، خاصة في القضايا المشتركة مثل التغير المناخي، وحقوق المرأة، والعدالة الاقتصادية والعدالة المائية.

ويأتي هذا الدليل في لحظة تحول تاريخية في العلاقات الدولية وفي القيادة العالمية من خلال محاولة إسقاط المنظومة الدولية، والأخطر منظومة القيم والحقوق التي تم تكريسها على مدى عشرات السنوات. لعل دليلاً يساهم في تعزيز قدرة منظمات المجتمع المدني على التأثير لتكون صوتاً عربياً واحداً وقوياً على المستويات الوطنية وفي المحافل الإقليمية والدولية دفاعاً عن منظومة الحقوق التي تجعل منا جميعاً في الشمال والجنوب متساوون.



٨ ثانيًا: السياق الإقليمي - أهداف التنمية المستدامة وأجندة ٢٠٣٠ والمناصرة في المنطقة

الإنسان هو الموضوع الرئيسي للتنمية وينبغي أن يكون المشارك النشط في الحق في التنمية والمستفيد منه،، "المادة...".
الثانية من إعلان الحق في التنمية

١. التنمية بصفاتها حقًا وليس ترفًا



يُنظر إلى التنمية كحق أساسي من حقوق الإنسان، لا ترفًا اقتصاديًا أو خيارًا سياسيًا ثانويًا. فقد أكد "إعلان الحق في التنمية" الصادر عن الأمم المتحدة عام ١٩٨٦ (الجمعية العامة للأمم المتحدة، ١٩٨٦) أن التنمية حق غير قابل للتصرف، وهو ما يتوافق مع مقاربة عدة مبادرات عربية تركّز على العدالة الاجتماعية والمساواة كشرط أساسي للتنمية. وتشير تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في المنطقة العربية إلى أن غياب التنمية الشاملة يؤدي إلى تعميق الفقر والهشاشة ويقوض الاستقرار الاجتماعي والسياسي (UNDP، ٢٠٢٢). وبذلك، تصبح التنمية حقًا لا يمكن فصله عن منظومة حقوق الإنسان، وأساسًا لبناء مجتمعات أكثر عدالة وتماسكًا.

٢. لمحة عن أهداف التنمية المستدامة وأجندة ٢٠٣٠



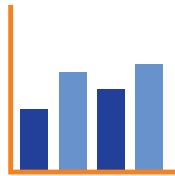
اعتمدت الدول العربية، كبقية دول العالم، أجندة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ التي تضم ١٧ هدفًا مترابطًا تعالج القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. غير أن تطبيق هذه الأهداف في المنطقة العربية يرتبط بظروف خاصة مثل النزاعات المسلحة، والتغير المناخي، وتفاوت مستويات التنمية بين الدول. ويبين تقرير الإسكوا لعام ٢٠١٩ أن معظم الدول العربية ما زالت متأخرة في تحقيق كثير من الأهداف، خصوصًا تلك المتعلقة بالقضاء على الفقر، وضمان التعليم الجيد، والمساواة بين الجنسين (ESCWA، ٢٠١٩). كما يوضح التقرير أن تحقيق الأجندة يتطلب سياسات تكاملية وشراكات واسعة تشمل الحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص (ESCWA، ٢٠٢٠).

الشكل ١: أهداف التنمية المستدامة





٣. أولويات وفجوات التنمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



تواجه المنطقة العربية فجوات تنموية متراكمة مرتبطة بارتفاع معدلات البطالة، خاصة بين الشباب والنساء، مع التفاوت الكبير في توزيع الدخل والخدمات. ولعل غياب العدالة الاجتماعية يشكل أحد أبرز التحديات أمام التنمية المستدامة في المنطقة، حيث تستفيد الفئات الميسورة بشكل غير متكافئ من الموارد، بينما تظل الفئات المهمشة محرومة من الخدمات الأساسية. كما أن الحروب والنزاعات الممتدة في بعض الدول العربية في فلسطين والسودان وسوريا واليمن وليبيا ولبنان، فقد فاقمت من أزمات اللجوء والنزوح وأعاقت عجلة التنمية في هذه البلدان، وأدت إلى ضغوط إضافية على الدول المستقرة نسبياً أو الدول المستضيفة، وأعاقت قدرتها على تحقيق أهداف التنمية.

٤. دور منظمات المجتمع المدني في التأثير على السياسات والتنمية



تلعب منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية دوراً محورياً في التأثير على السياسات العامة، إذ تعمل على رفع أصوات الفئات المهمشة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتوفير قنوات للتواصل بين المواطنين وصانعي القرار. وقد شددت الإسكوا على أن إشراك المجتمع المدني في صياغة الخطط الوطنية للتنمية المستدامة يعد شرطاً أساسياً لنجاح هذه الخطط، وكما أشار تقرير لشبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية إلى أن المنظمات المدنية ساهمت في الدفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية، والمطالبة بسياسات أكثر عدالة في توزيع الموارد (ANND, ٢٠٢٠).

ويكتسب هذا الدور بعداً إضافياً عند النظر إليه من خلال "مسار فعالية التنمية"، الذي برز بشكل واضح في إعلان أكرام لعام ٢٠٠٨، حيث جرى التأكيد على ضرورة أن يكون المجتمع المدني شريكاً كاملاً في عملية التنمية، وليس مجرد منفذ ثانوي. وقد تكرر هذا الاعتراف أكثر في منتدى بوسان للشراكة من أجل التنمية الفعالة عام ٢٠١١، الذي نص على أن منظمات المجتمع المدني لاعب تنموي مستقل، يضطلع بأدوار أساسية في تعزيز الحقوق والمساواة والمساءلة. وقد انعكست هذه النقاشات على المنطقة العربية من خلال مشاركة منظمات المجتمع المدني في المبادرات الإقليمية مثل المنتدى العربي للتنمية المستدامة الذي تنظمه الإسكوا سنوياً، حيث يتم التأكيد على مركزية هذه المنظمات كشركاء استراتيجيين في رسم الأجندة التنموية (ESCWA, ٢٠١٩).

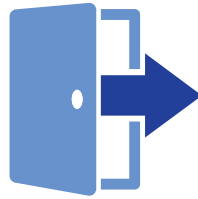
٥. التحديات التي تواجه جهود المناصرة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا



على الرغم من تزايد أهمية المجتمع المدني، إلا أن البيئة الإقليمية والدولية التي يعمل ضمنها باتت أكثر تعقيداً، حيث تفرض قيود قانونية وسياسية على حرية التنظيم والتجمع في عديد من الدول العربية، مما يحد من قدرة المنظمات على التأثير في السياسات. كما تثير أن محدودية التمويل، وارتباط جزء كبير منه بمصادر خارجية، تساؤلات حول الاستقلالية والاستدامة. وتزيد النزاعات المسلحة والتحول السياسي الحادة من صعوبة التخطيط طويل الأمد وتطوير استراتيجيات مناصرة فعالة. غير أن التحديات في المرحلة الراهنة لا تقتصر على المستوى المحلي أو الإقليمي، بل تمتد إلى المشهد الدولي. إذ تشهد منظومة الأمم المتحدة نفسها هجوماً متزايداً من قبل بعض القوى العظمى، يتجلى في محاولات تقليص دورها كإطار جامع لإدارة القضايا العالمية، وفي التخفيض المستمر لميزانياتها الذي ينعكس مباشرة على برامج التنمية والمساعدات. ويضع هذا الاتجاه أجندة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ تحت تهديد مباشر، من خلال تقويض قدرتها على القيام بدورها التنسيقي والتمويلي.

إلى جانب ذلك، يشير بعض الباحثين إلى تحول في الفكر السياسي الدولي يعتبر أن المجتمع المدني، وخصوصاً المنظمات غير الحكومية، قد بلغ نهاية دوره التاريخي. ووفقاً لمقالة نشرت في فورين أفييرز Foreign Affairs تحت عنوان "The End of the Age of NGOs" ("نهاية عصر الجمعيات غير الحكومية؟") (Bush & Hadden, ٢٠٢٥) فإن الفضاء المدني العالمي الذي ازدهر منذ التسعينيات أخذ ينكمش بصورة متسارعة نتيجة صعود النزعات القومية، وتراجع الالتزام بالتعددية، والقيود المشددة على المنظمات غير الحكومية عبر العالم. أما هذه التحولات فتعني أن المجتمع المدني في المنطقة العربية يواجه تحديات مضاعفة: تضيق محلي من الحكومات، وتراجع دولي في البيئة التي كانت توفر له الشرعية والدعم والمساحة للعمل.

٦. الفرص المتاحة لإحداث التغيير



رغم التحديات العديدة التي تواجه المجتمع المدني في المنطقة العربية، ما تزال هناك مساحات وفرص يمكن استثمارها بفعالية. فمن جهة، تتيح التكنولوجيا الرقمية وأدوات التواصل الاجتماعي إمكانيات غير مسبوقة للتعبئة والوصول إلى جمهور واسع، خصوصاً الشباب الذين يشكلون غالبية سكان المنطقة. ورغم محاولات بعض الحكومات فرض قيود على الفضاء الرقمي، فإنه ما يزال أحد أهم المساحات المتاحة للمناصرة وتبادل المعلومات. ومن جهة أخرى، فإن العمل الإقليمي والتنسيق بين منظمات المجتمع المدني العربية يمثل فرصة مهمة لتعويض تراجع الدور الأممي وتقلص التمويل الدولي. وقد أثبتت الشبكات الإقليمية مثل شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية أن التحالفات الواسعة قادرة على إنتاج معرفة بديلة، وتشكيل خطاب مشترك حول قضايا العدالة الاجتماعية واللامساواة، وهو ما يعزز التأثير في النقاشات الدولية حتى في ظل تقلص المساحة الرسمية.

كما قد تشكل الأزمة الحالية دافعاً نحو تطوير شراكات بديلة مع فاعلين جدد، مثل القطاع الخاص المسؤول اجتماعياً، والتحالفات "جنوب-جنوب"، لتوسيع قاعدة الدعم وتعزيز استقلالية المجتمع المدني. وقد أصبحت هذه البدائل أكثر إلحاحاً مع الهجوم الشرس على منظومة الأمم المتحدة وتقليص ميزانيتها، وهو ما يهدد استمرارية بعض البرامج التنموية التقليدية.

إضافة إلى ذلك، يوفر الحضور المتنامي للشباب والنساء في الحركات الاجتماعية والفضاءات المدنية العربية طاقة جديدة وفرصة لتجديد الخطاب المدني وتعزيز صلته بالمجتمع. فالمجتمع المدني، إذا تمكن من استيعاب هذه الطاقات ودمجها، يستطيع أن يحافظ على دوره كلاعب تنموي محوري، حتى في ظل التحولات العالمية غير المواتية.

٨ ثالثاً: المفاهيم الأساسية في المناصرة

١. تعريف المناصرة

تتعدد التعريفات المتعلقة بالمناصرة، غير أن جلها يتحدث عن نفس الفكرة. نحاول في هذا التعريف المقترح تقديم تعريف يحترم تنوع التدخلات واختصاصات المجتمع المدني. وعليه فالمناصرة هي فعل جماعي تعمل على حشد القوى للتأثير على الآخرين من أجل إحداث تغيير اجتماعي أو اقتصادي أو سياسي محدد ومرغوب فيه. إنها ليست مجرد تعبير عن الرأي، بل عملية استراتيجية تسعى إلى إحداث تغيير ملموس في القضايا ذات الشأن العام، سواء عبر تعديل القوانين، أو تحسين الخدمات، أو إعادة توجيه الموارد، أو تعزيز العدالة الاجتماعية.

تُعد المناصرة في سياق منظمات المجتمع المدني أداة مركزية لإعلاء صوت الناس، خاصة المهمشين منهم، بمراكز اتخاذ القرار. وهي وسيلة لتفعيل المشاركة الديمقراطية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر الضغط من أجل سياسات أكثر عدالة وشفافية واستجابة لحاجات المجتمعات.

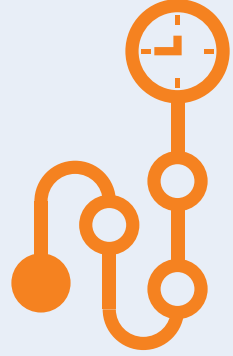
التطور التاريخي للمفهوم:

إن المناصرة ممارسة بشرية قديمة تطورت مع ظهور السلطة والقانون لتصبح أداة تستخدمها النخب في الدفاع عن القضايا. وقد ازدهرت بشكل واضح في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر مع الثورات الكبرى وحركات إلغاء العبودية مثلاً، حيث امتزجت فيها الأبعاد السياسية والاقتصادية والأخلاقية لتحقيق الحرية والعدالة.

وتوسعت أشكال المناصرة في القرن العشرين مع صعود الديمقراطية وحقوق الإنسان، فظهرت حركات الحقوق المدنية والنسوية والعمالية، إضافة إلى حركات مناهضة الاستعمار، وأصبحت أكثر تنظيماً عبر المنظمات الحقوقية.

أما في القرن الحادي والعشرين فقد برزت المناصرة الرقمية، معتمدة على الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، كما في حملات مثل MeToo والربيع العربي، مما أثار خوف الأنظمة من قوة تأثير الأفراد.

ويُشدد التعريف على أن جوهر المناصرة هو إحداث الأثر، لا مجرد التوعية أو بناء القدرات، فالقاعدة الأساس هي: "لا جهد بلا أثر".



أ) مناصرة السياسات:

١. التعريف

لأغراض هذا الدليل، سيتم التركيز أكثر على مناصرة السياسات حيث إن قضايا التنمية وحقوق الإنسان هي في الأساس قضايا سياسية. وقد عرّف صندوق الأمم المتحدة للسكان مناصرة السياسات على أنها "مجموعة استراتيجية. تهدف إلى التأثير على صانعي القرار لدعم قضية سياسية محددة. وهي تتضمن تفاعلاً مباشراً بين أصحاب المصلحة وصانعي السياسات لتطوير وإصلاح وتنفيذ ومراقبة السياسات التي تُعزز المصالح العامة، وخاصة حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية" (UNFPA, ٢٠٢٢).

٢. الأسس المفاهيمية لمناصرة السياسات العامة

في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنطقة العربية بشكل عام، والمجتمع المدني بشكل خاص، لناحية تمويل التنمية وتضييق الفضاء العام، لابد من تحسين استخدام الموارد المتوفرة بين أيدينا بشكل منهجي ومؤثر، وعلينا اتباع منهجيات أكثر تأثيراً في سبيل مناصرة سياسية فاعلة، حيث تقوم مناصرة السياسات على فهم عميق لدورة صنع القرار السياسي، وتحليل السياقات الاجتماعية والمؤسسية، وتحديد الفاعلين/ات المؤثرين/ات. ولعل الدور الإضافي والمحوري الذي ينبغي أن قوم به منظمات المجتمع المدني إلى جانب تقديم البرهان (Evidence-based) وبناء التحالفات وتفعيل المشاركة المجتمعية، يمكّن المنظمات من تحديد التدخلات المناسبة في دورة السياسات، وتوظيف الموارد بشكل فعال لتحقيق التغيير المنشود وتقديم البدائل السياسية.

٣. المبادئ والقيم الأساسية لمناصرة السياسات

تعتمد المناصرة الفعالة بشكل عام على مجموعة من المبادئ التي تضمن احترام القيم التي تؤمن بها منظمات المجتمع المدني والمرتبطة بشكل أساسي بقيم الديمقراطية والحقوقية، ولعل هذه القيم والمبادئ هي ما يميز نضال المجتمع المدني عن باقي القطاعات خاصة في مجال مناصرة السياسات العامة. ولا يمكن أن يكون مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة" تبريراً لأي سلوك فاسد أو انتهازي أو غير عادل، فالمبدأ الحقيقي الذي يحكم نضال المجتمع المدني في مجال مناصرة السياسات هو التالي: "على الوسائل أن تشبه الغاية".

أدناه، لائحة بعدد من المبادئ التوجيهية لمناصرة السياسات، قد تكون غير كافية، غير أنها تعبر عن الإضافة النوعية في أداء المجتمع المدني، ولا مانع من أن تقوم المنظمات بإضافة أي مبدأ جديد إلى هذه:

نقطة القوة هي تقديم البرهان العلمي من خلال الأبحاث المعززة بأدلة وبيانات وتقديم البدائل التي ترتبط أيضاً بالتجارب والبراهين والبيانات.



لا يمكن أن تكون حملاتنا ناجحة إذا لم تحصل على مشروعية من أصحاب الحقوق المنتهكة، فلا بد من إشراك أكبر قدر ممكن من هذه الفئات وتمكينها من الدفاع عن قضاياها.



على المبادرين/ات التحلي بكافة مبادئ الحوكمة الرشيدة خاصة لجهة آليات اتخاذ القرار والتمويل والأهداف.



من الضروري أن تضمن البدائل التي نناصر من أجلها عدم تسببها، بطبيعتها، بضرر أو إضرار بحقوق فئات اجتماعية أو قضايا تنموية أخرى.



سيؤدي العمل في مجال السياسات العامة، بشكل أو بآخر، إلى فرز في دوائر صنع القرار، ما قد يتسبب في تسييس القضية، لذا، فإن استقلالية حملات المناصرة وبقائها على مسافة مدروسة من باقي الأطراف هي أحد ضمانات نجاح العملية.



على البدائل التي يقدمها المجتمع المدني أن تكون أخلاقية، ومدرسة ومسؤولة، بحيث لا تأتي قضية على حساب قضايا أخرى، ولا على حساب حقوق فئات أخرى ولا على حساب قطاع آخر. على نداءاتنا أن لا تسبب الضرر.



٤. الأخلاقيات المهنية في مناصرة السياسات

تتطلب مناصرة السياسات التزاماً أخلاقياً واضحاً منذ البداية، خاصة لمنظمات المجتمع المدني التي تقوم في الأساس على هذه الأخلاقيات، فكيف إذا حين تتصدى لمثيل قضايا حساسة أو فئات مهمشة. أدناه لائحة من الأخلاقيات التي تُعتبر من بديهيات الأمور، ولكن التذكير مفيد:

احترام الكرامة الإنسانية:

من خلال العمل على تحقيق عدة جوانب متكاملة، تشمل حماية الحقوق الأساسية، وتعزيز المساواة والعدالة، ومكافحة التمييز، ونشر ثقافة السلام واللاعنف، وتفعيل دور المؤسسات والهيئات المعنية.



التمثيل المسؤول:

من الضروري ضمان التمثيل صوت أصحاب الحقوق بمسؤولية وأمانة ودون تحريف.



السلامة والحماية:

ضمان حماية المدافعين/ت عن الحقوق من أي تهديد أو انتقام، خاصة في البيئات القمعية.



الاستماع والمرونة:

الاعتراف بأن المناصرة ليست مجرد نقل مطالب، بل حوار مستمر مع المجتمعات، فلا مكان للمواقف الشخصية، ولا وجود لمقولة (أما كل شيء، أو لا شيء).



الالتزام بالعدالة الاجتماعية:

في مواجهة التشويه الممنهج، حيث تم دفع نسبة كبيرة من المجتمع للتفكير حصراً بالحلول السريعة والراهنة والتركيز حصراً على إنجازات رقمية وانية وغير مؤثرة، وهي قد تكون أسهل بكثير من التصدي للمشاكل الحقيقية، غير أنها قد لا تؤدي إلى التغيير المطلوب، لا بد من العمل من أجل تغيير بنيوي يعالج جذور الظلم، لا مجرد حلول سطحية. والالتزام هنا ضروري فلا يجب أن يكون تبني إصلاح ما باعتباره مجرد مشروع وعند انتهاء التمويل تنتقل إلى مشاريع أخرى، على خيارنا في تبني قضية ما أن يكون استراتيجياً ومدرّساً حتى تحقيق الأثر المطلوب.



ب) مستويات المناصرة:

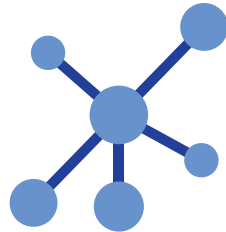
تخضع أي عملية مناصرة لأسباب واقعية تحدد الشكل والمستوى الذي يتناسب مع قضيتنا، وتنقسم مستويات المناصرة إلى ٣ فئات أساسية يمكن أن تتداخل في نفس القضية ويمكن أن تنحصر التوجهات في مستوى واحد فقد، وهي المستوى المحلي والوطني والدولي بما فيه الإقليمي. يقدم الجدول أدناه تعريف المستويات الثلاث، ومجالات الاستهداف، والأدوات والأنشطة والأهداف الرئيسية:

المستوى	المجال المستهدف	الأهداف الرئيسية	الأدوات والأنشطة
المحلي (المجتمعي)	أفراد المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة المباشرين	معالجة قضايا خدمية وتنموية محلية مثل الصحة، التعليم، والخدمات العامة، وتعبئة المواطنين للمشاركة في صنع القرار المحلي	- ورش عمل توعوية - تشكيل لجان مجتمعية - اجتماعات مجتمعية - تقديم عرائض للسلطات المحلية
الوطني (السياساتي)	السياسات العامة، القوانين، التشريعات	التأثير في صانعي القرار لاعتماد سياسات أكثر عدالة وشمولية	- أبحاث وتحليل سياسات - صياغة مقترحات بديلة - بناء تحالفات وشبكات - حملات إعلامية وطنية
الإقليمي والدولي	قضايا عابرة للحدود (المياه، البيئة، الهجرة) + السياسات الدولية	اعتماد معايير وسياسات مشتركة على المستوى الإقليمي، وضمان توافق السياسات الوطنية مع المعايير الدولية وحشد الدعم العالمي	- التعاون مع شبكات إقليمية - المشاركة في المؤتمرات والمنتديات - تقديم توصيات للهيئات الإقليمية - تقارير ظل ومتابعة الالتزامات الدولية

يمكن أن تفصل عدة مدارس بين المناصرة الإقليمية والمناصرة الدولية، ولا مشكلة في ذلك، غير أننا نرى من حيث الخبرة والتجربة أن طبيعة ومنهجيات والاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها ستكون متشابهة إلى حد بعيد.

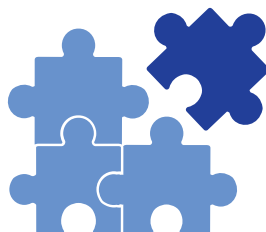
أ. المدارس الفكرية للمناصرة:

أ. نموذج الروافد الثلاث: (Multiple Streams Framework - MSF)



قدّم جون كينغدون سنة ١٩٨٤ أحد أبرز النماذج النظرية لفهم كيفية وصول القضايا إلى جدول أعمال صانعي السياسات. يقوم هذا النموذج على ثلاثة روافد أساسية: روافد المشكلات، التي تتعلق بكيفية تعريف المشكلة وتصورها؛ روافد السياسات، التي تضم الأفكار والحلول المقترحة من الخبراء وشبكات السياسات؛ وروافد السياسة العامة، التي تعكس المناخ السياسي العام بما فيه من توجهات حزبية وضغوط جماعات المصالح والرأي العام. ويؤكد كينغدون أن فرصة اعتماد قضية جديدة تظهر عند التقاء هذه الروافد الثلاثة في ما يُعرف بنافذة السياسات (Policy Window)، حيث يتمكن "رواد السياسات" من دفع القضية إلى صدارة الاهتمام السياسي وصنع القرار. يوفر هذا النموذج في مجال المناصرة أداة عملية لفهم اللحظات الحاسمة التي يمكن استغلالها للتأثير الفعّال على الأجندة السياسية.

ب. إطار ائتلاف المناصرة Advocacy Coalition Framework- ACF



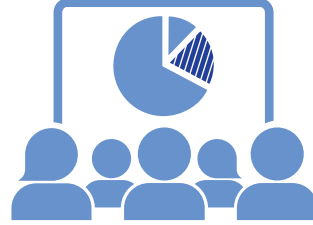
يفترض هذا النموذج أن يخطر الأفراد في السياسة لتحويل معتقداتهم إلى سياسات، من خلال تكوين تحالفات مع من يشارك قيمهم، والتنافس مع تحالفات أخرى ذات معتقدات مختلفة. وتشكل المعتقدات — سواء كانت قيماً عميقة أو مواقف سياسية جوهرية أو تفاصيل ثانوية — الرابط الذي يوحد أعضاء الائتلاف ويوجه تفسيرهم للمعلومات واستجاباتهم للأحداث. يحدث التغيير السياسي بطريقتين:

التغيير الطفيف: عبر التعلم الموجه نحو السياسات الذي يعدّل الجوانب الثانوية.

التغيير الجوهري: غالباً نتيجة صدمات داخلية أو خارجية تُضعف ائتلاًفاً وتفتح المجال لآخر كي يعزز نفوذه.

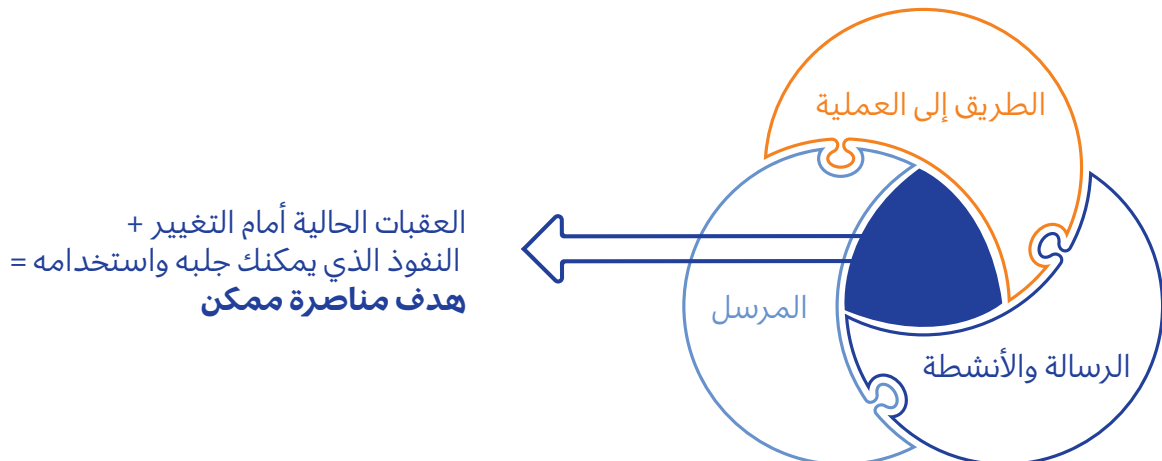
تستخدم الائتلافات موارد مثل السلطة والدعم الشعبي والخبرة وشبكات الاتصال للحفاظ على نفوذها أو تغييره، ويُنظر إلى هذه العمليات عادةً في إطار زمني يمتد لعقد من الزمن. ومع مرور الوقت، طوّر هذا الإطار ليُطبّق في مجالات سياسية متعددة، لكنه حافظ على فكرته الأساسية: السياسة هي ساحة تنافس بين ائتلافات تسعى لترجمة معتقداتها إلى سياسات، من خلال التفاعل المستمر والتعلم والتكيف.

ج. إطار تخطيط المناصرة Advocacy Planning Framework- APF



انبثق هذا الإطار من مشروع جسر البحث والسياسات (Bridging Research and Policy) ومنهجية RAPID، التي ركّزت على فهم كيفية دمج الأدلة البحثية في عملية صنع السياسات بالبلدان الانتقالية والنامية. طوّر إطار تخطيط المناصرة ليكون أداة عملية تساعد النشطاء على تخطيط حملات المناصرة من خلال رسم خريطة عملية صنع السياسات المستهدفة، والإجابة عن الأسئلة الأساسية المرتبطة بها. الهدف النهائي هو بناء ملكية جماعية للأفكار والمقترحات لدى الجمهور المستهدف، وخاصة صانعي القرار، بحيث يقودهم هذا الشعور بالملكية إلى تبني القرارات المرغوبة. وهكذا يمنح إطار تخطيط المناصرة النشطاء أفضل فرصة ممكنة لتحقيق أهداف المناصرة بفعالية.

الشكل ٢: إطار تخطيط المناصرة



الجدول ١: مقارنة بين نموذج الروافد الثلاث وإطار ائتلاف المناصرة وإطار تخطيط المناصرة

البعد المقارن	المجال المستهدف	الأهداف الرئيسية	الأدوات والأنشطة
الهدف الأساسي	تفسير توقيت تغير السياسات عبر "نافذة الفرصة"	فهم ديناميكيات التغيير عبر تحالفات فكرية	تخطيط عملي لحملات المناصرة المؤثرة
الفاعلون الرئيسيون	بيروقراطيون، سياسيون، خبراء	تحالفات من فاعلين يتشاركون معتقدات	مناصرو السياسات، منظمات المجتمع المدني
المنهجية	تحليل تلاقي ثلاث روافد: المشكلة، السياسة، والسياسة العامة	تحليل شبكات الفاعلين ومعتقداتهم الأساسية	تحديد الرسالة، حاملها، وطريقة الدخول
السياق الزمني	نافذة قصيرة لفرصة التغيير	تغير طويل الأمد عبر تراكم المعرفة والصراع	تخطيط ضمن إطار زمني محدد للحملة

وبما أن العمل التنموي يقوم بالأساس في الاستثمار بالناس - كل الناس، وقدراتهم وقناعاتهم، لذا سيتم الارتكاز في هذا الدليل على إطار تخطيط المناصرة على اعتبار أن التأثير الحقيقي يأتي من قناعة أي فرد من موقعه بضرورة حدوث هذا التغيير المنشود وهذا تجسيد لفكرة الملكية.

٢. دورة المناصرة ونظرية التغيير

من الأكيد والبديهي القول إن تغيير السياسات العامة لا يحدث بشكل تلقائي، بل هو نتاج لعمل تراكمي طويل وهو يتحقق عندما نكتسب المعرفة التي تمكننا من الوصول إلى الخواتيم التي نطمح إليها وهي التأثير في صانعي القرار. من هنا تأتي المناصرة كنظرية تغيير بحد ذاتها، فلا يمكن إحداث التغيير المرجو - أي التأثير - إلا إذا طورنا فرضيات حقيقية تسعى إلى إنجاز المهمة خطوة بخطوة. لا تعد المناصرة مجرد أداة ضغط. هي نظرية تغيير بحد ذاتها، تقوم على مسارات سببية واضحة. ولعل ما سنقدمه تالياً من دورة للمناصرة ستثبت هذا الارتباط وتؤكد أن المناصرة الفاعلة تتطلب إلى فهم مختلف عن السائد، بل اعتبارها عملية تغيير منهجية.

الخطوة الأولى في دورة المناصرة: معرفة ما الذي نريد تغييره

يعتقد أناس كثر أن معرفة المشكلة يعني معرفة الحل، وهذا فكر خاطئة، فـ "معرفة ما الذي نريد تغييره" هو بحث جدي ويتطلب المعرفة بجوانب وعوامل مختلفة ذاتية كانت أم خارجية، وهذا يتطلب أيضاً عقلاً نيراً خلافاً منفتحاً على الخيارات المتاحة وما الذي يمكن إنجازه.



الخطوة الثانية في دورة المناصرة هي: تحديد الاستراتيجية الأكثر تأثيراً

ولعل المعرفة المتراكمة التي يتم التعامل معها في مسار المناصرة، وتحديد الأثر الأساس من حملة المناصرة هذه، سيتحاج إلى استراتيجيات عمل مؤثرة أيضاً، وتحديد الخيارات المتاحة، هل هي مثلاً خيارات مواجهة؟ أم استراتيجيات ضغط محلي ودولي، أم هي استراتيجيات تعاونية؟ وعند الحديث عن الاستراتيجيات، من الضروري الارتكاز إلى استراتيجيات مدروسة مبتكرة وفعالة.



الخطوة الثالثة في دورة المناصرة هي: تقسيم خطة العمل

أصبحت الخطوة الثالثة أكثر بديهية، والتي تتعلق بالتخطيط ووضع خطة العمل، فالتخطيط الجدي هو الجسر بين الرؤية والاستراتيجية والتنفيذ، وعلى خطة العمل أن تترجم الاستراتيجية إلى أفعال تراكمية مؤثرة ومراحل متوازية أو متتابعة، وعليها أن تظهر الانسجام بين المجموعات المبادرة، مستفيدة من كافة الموارد المتاحة لإنجاز المهمة.



خطوة الرابعة في دورة المناصرة هي: تنفيذ خطة العمل.



إن التنفيذ الجيد للخطة التي تم تطويرها، باحترافية وجدية وإصرار، وأكثر من ذلك، بمراجعة نقدية لكل ما يتم تنفيذه، كفيل بالوصول إلى التغيير المرغوب به. إن عدم الاستخفاف بأي تفصيل على أي مستوى، أكانت أنشطة إعلامية أم شعبية أم لوبي مع صانعي القرار كلها تحتاج أن تؤخذ بالجدية والحرفية المطلوبة، حيث يخدم كل نشاط هدفاً محدداً ضمن مسارات التأثير.

الخطوة الخامسة من دورة المناصرة: المراقبة والتقييم.



وكما هو مذكور في الفقرة التالية، لا بد من قياس الأثر والتقدم المنجز نحو الأهداف، ومراجعة الفرضيات وتعديل الاستراتيجيات إذا احتاج الأمر، وحيث أن التقييم ليس نهاية المناصرة، بل بداية لمناصرة أكثر نضجاً وفعالية.

الخطوة السادسة في دورة المناصرة: الإدارة والتنسيق.



يرى البعض هذه الخطوة ثانوية، غير أن التجربة تظهر مدى أهميتها. فكلما أحسنا إدارة الحملة وعمّقنا التنسيق بين الحلفاء والشركاء، كلما كانت الملكية جماعية للقضية، وكلما كان الوصول للأثر ممكناً وقريب، والعكس أيضاً صحيح.

الشكل ٣: دورة المناصرة



٨ رابعاً: أدوات المناصرة: المراحل والخطوات

المرحلة الأولى: معرفة ما نريد تغييره

من هنا تبدأ الحكاية، حيث نكتشف أن قضية ما أو انتهاك ما أصبح حقيقة، ومن هنا تصبح القضية شخصية وليست مسألة رأي عام عادية، إنها مسألة مصيرية بالنسبة إلينا، كأفراد، كمواطنين/ات، كجماعات، نرغب العيش اللائق ونرغب العيش بكرامة. هذه هي اللحظة الحقيقية حين يتولد لدينا شعور بضرورة القيام بفعل ما. إنها تجربة أهم قضايا المناصرة الحقيقية، التي تولد من رحم أصحاب الحقوق حين تنتهك حقوقهم. تطورت قضايا المناصرة من ردود فعل عاطفية إلى أفعال استراتيجية تعتمد على العقل والمنهجية لتجنب الفشل. ولتحقيق تغيير حقيقي، يجب التعامل مع هذه القضايا بجدية ومسؤولية، وتجنب التسرع الذي يسبب الإحباط. يتطلب النجاح الترافع المنطقي في الوقت والمكان المناسبين و المطالب الصحيحة، وهذا يستدعي بحثاً وتحليلاً معمقاً للمشكلة، وفهم السياق، وتقييم القدرات لتحديد التغيير المطلوب بدقة. وللقيام بهذه المهمة سيتم اعتماد عدد من الأدوات والمراحل وهي على الشكل التالي:

١- فهم المشكلة

٢- فهم السياق العام

٣- فهم الأطراف وموازن القوى

٤- فهم الذات

فهم المشكلة

تعتمد هذه الأداة على ثلاث خطوات أساسية:

أ) تحديد المشكلة الأساسية (جذع الشجرة): وهي الانتهاك المباشر والواضح (مثل عمل الأطفال).

ب) تحديد الأسباب الجذرية (جذور الشجرة): باستخدام تقنية "الأسباب الخمسة" للتعمق في الأسباب الحقيقية وراء المشكلة (مثل ضعف التشريعات أو الفقر). ستجدون في الهامش كيف نستخدم هذا النموذج خطوة بخطوة.

ج) تحديد النتائج (أفرع الشجرة): وهي الآثار المترتبة على المشكلة على المدى القصير والمتوسط والبعيد (مثل تدهور التعليم وزيادة الفقر).

بعد تحليل المشكلة، يتم استخدام "شجرة الحلول" التي تحوّل كل عنصر سلبي في "شجرة المشاكل" إلى هدف إيجابي. فالمشكلة تصبح هدفاً رئيسياً، والجذور تتحول إلى حلول، والنتائج السلبية تصبح آثاراً إيجابية مرجوة.

كيف تستخدم تحليل الأسباب الخمسة؟
إليك بعض الخطوات السهلة لإجراء تحليل الأسباب الخمسة بفعالية:
دوّن المشكلة. تساعد الكتابة على صياغة المشكلة ووصفها بشكل كامل. إذا كنت تعمل مع فريق، فإنها تساعد الفريق أيضاً على التركيز على المشكلة نفسها.
اسأل نفسك: لماذا حدثت المشكلة واكتب الإجابة.
اسأل نفسك - بالنظر إلى إجابتك - مرة أخرى: لماذا حدثت المشكلة، واكتب الإجابة.
ثم اسأل نفسك - بالنظر إلى إجابتك - لماذا حدثت المشكلة.
اسأل نفسك هذا السؤال كلما دعت الحاجة حتى يتفق الفريق على تحديد السبب الجذري الحقيقي للمشكلة. قد يستغرق هذا عدداً أقل أو أكثر من المرات مقارنة بـ "الأسباب الخمسة".



تساعد هذه العملية على بناء فرضية تغيير واضحة، وتحديد الجهات المسؤولة عن صناعة القرار لتحقيق التأثير المطلوب.

فهم السياق العام

يقوم تحليل PESTEL على أداة استراتيجية تُستخدم لفهم وتحليل العوامل الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية) التي تؤثر على حملات المناصرة. تساعد هذه الأداة النشاط على:

١. فهم السياق العام: إدراك البيئة التي سيعملون ضمنها .
٢. توقع التحديات: تقدير حجم الصعوبات، مثل الحاجة لأبحاث أو إصلاحات قانونية.
٣. قياس جاهزية المجتمع: معرفة مدى استعداد الناس لتقبل القضية والتفاعل معها.

يرمز اسم PESTEL إلى ست مجالات رئيسية:



من المهم الإشارة إلى أن جميع جوانب إطار PESTEL ليست بالضرورة قابلة للتطبيق في كل حالة. لذلك ينبغي أخذ قدر من المرونة في استخدامه بعين الاعتبار تبعاً لموضوع التحليل.

تعمل هذه المنهجية كقائمة مرجعية منظمة لتحليل البيئة المحيطة بالحملة، بهدف رصد الاتجاهات المؤثرة (كتغير المزاج العام أو ظهور أدوات رقمية جديدة). عملياً، يقوم المبادرون بتحليل كل محور وتحديد أهم العوامل الإيجابية والسلبية فيه بالاستعانة بالخبراء. يساعد هذا النهج على توقع التحديات، واغتنام الفرص، ومواءمة استراتيجية المناصرة مع الواقع المحيط.

فهم الأطراف وموازن القوى

ينقسم الرأي العام حتماً حول أي قضية، لذا من الضروري تحليل الأطراف المعنية لتحديد موازين القوى وحجم الجهد المطلوب للحملة. يتم ذلك عبر أداة بسيطة تقسم الأطراف إلى ثلاث فئات رئيسية: مؤيدون، معارضون، ومحايدون.

الخطوة الأولى: تحديد وتسمية كل الأطراف (أحزاب، نقابات، مؤسسات، إلخ) ووضعها في إحدى الفئات الثلاث بدقة ودون تخمين.

الخطوة الثانية: تقسيم فئة "المحايدون" إلى ثلاث فئات فرعية: محايد إيجابي، محايد، ومحايد سلبي.

الشكل ٥: تحليل الأطراف

المعارضون	المحايدون			المؤيدون
	محايد سلبي	محايد	محايد إيجابي	

الخطوة الثالثة: تحديد "المعارضون" من مؤسسات وفاعلين ومؤثرين.

يساعد هذا التحليل المفصل الحملة لاحقاً في وضع استراتيجيات فعالة لتعبئة الجمهور والتأثير على صانعي القرار.

فهم الذات

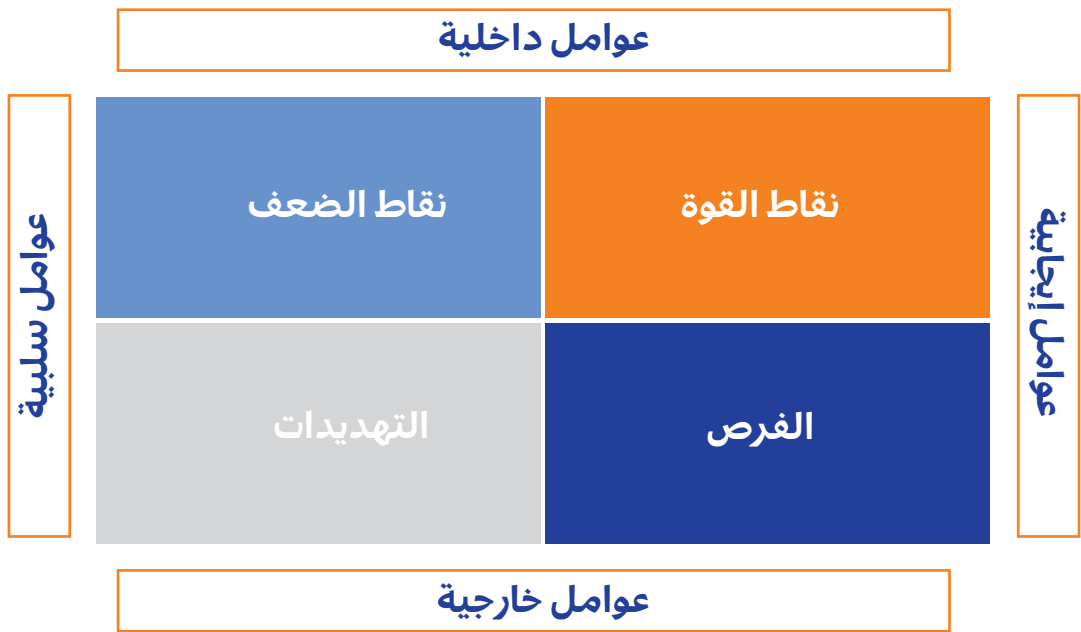
تحتاج المناصرة إلى طموح ومخاطرة إلى حد ما، ولكن تحتاج أيضاً إلى واقعية ومسؤولية، لذلك تبدأ بتحليل الذات، أي المجموعة المبادرة (أفراد، منظمات، أحزاب). ومن أهم الأدوات، تحليل SWOT (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) الذي يساعد على تمييز العوامل الداخلية عن الخارجية، وفهم نقاط الدعم أو المخاطر التي تواجه الحملة.

نقاط القوة: إمكانيات وعلاقات وشخصيات داعمة تزيد فرص النجاح.

نقاط الضعف: عناصر تضعف الأداء مثل ضعف البحث أو قلة العدد أو ضعف الإعلام.

الفرص: عوامل خارجية إيجابية مثل دعم الرأي العام أو الإعلام أو الأمم المتحدة.

التهديدات: عراقيل خارجية مثل التضيق على الحريات أو منافسة قضايا أخرى.



الخطوات العملية:

-  فهم الأداة والتمييز بين الداخلي والخارجي.
-  إعداد خريطة أولية بجميع العوامل.
-  مراجعة الخريطة لتفادي الالتباس.
-  وضع استراتيجية للاستثمار بالقوة والفرص، ومعالجة الضعف والتهديدات.
-  كما يجب تحديث التحليل باستمرار لأن الظروف تتغير، وإهماله يشكّل مخاطرة على مسار التغيير.

١. فهم السياسات العامة وصانعي القرار:

عرّف عالم السياسة الأمريكي توماس داي، السياسة العامة على أنها "ما تختار الحكومة أن تفعله، أو لا تفعله" (Dye, ٢٠١٧). ولعل المقصود بالحكومة هنا المعنى الأوسع، أي مجموع السلطات صاحبة الشرعية لإصدار سياسات عامة مثل البرلمان والحكومة والوزير والمدير العام، والإدارات والأجهزة أو حتى على مستوى البلديات. هذا ويوضح فهم المبادرين لمسار السياسات العامة والجهات المسؤولة عن صياغتها وإقرارها طرق الإصلاح واسترجاع الحقوق، كما يكشف حجم الجهد المطلوب لتطوير بدائل واقعية تحترم آليات صنع القرار. وتتجسد السياسات العامة في العالم بشكل متشابه تقريباً، وهو على هذا النحو: (النموذج من تصنيفات السياسات العامة في لبنان)

الجدول ٢: تصنيفات السياسات العامة في لبنان

السياسة العامة	تتجسد من خلال	الفاعلون (رئاسة، سلطة تشريعية، تنفيذية، قضائية، وإدارات الرسمية)
الدستور	نص يتم تعريفه على أنه "القانون الأعلى والأسمى في كل دولة" قواعد قانونية	يقر في مجلس النواب بأغلبية الثلثين
المعاهدات والاتفاقيات الدولية	نص من مواد قانونية وإجراءات تنفيذية	-التفاوض والتوقيع: الحكومة (غالباً عبر وزير الخارجية) -المصادقة: مجلس النواب الأغلبية العادية -الإصدار: رئيس الجمهورية
القوانين	نص مكتوب، عبارة عن قواعد قانونية عامة ومجردة	-يقر في مجلس النواب -يصدره رئيس الجمهورية -على الحكومة التأكد من تفعيله
المراسيم الاشتراعية	نصوص طابعة تنفيذي	تصدر عن الحكومة بتفويض من مجلس النواب
المراسيم والأنظمة التنفيذية	لها عدة أنواع: مراسيم حكومية، مراسيم تطبيقية، قرارات	-مراسيم حكومية: قرار الحكومة مجتمعة -مراسيم تطبيقية: الوزير -قرارات: الوزير
القرارات الإدارية	أحكام محددة	الوزير، المحافظ، المدراء العامون، الإدارات العامة

من شأن إجراء هذا التصنيف عطاءنا فكره واضحة عن الخلل الذي تتعامل معه حملتنا والإطار الناظم لها وصانع القرار الأساسي الذي يحتاج أن يأخذ القرار، فرداً كان أم جماعات، مما يساهم في تحديد أدوات العمل وآليات التأثير الأكثر نجاعة. ومن خلال هذه العملية سيتم تحديد صانعي القرار التي ستقوم الحملة باستهدافهم بشكل مباشر والفئات التي سيتم استهدافها بشكل غير مباشر.

٢. تحديد الأهداف:

إن التعمق في فهم القضية يمكن المبادرين من تحديد أهداف حملتهم بوضوح، وهنا تبرز نظرية التغيير كأداة تساعد على تحويل الطموحات إلى مسارات عملية. فهي تضع إطاراً مرئياً يربط بين النتائج المرجوة والأنشطة، مع مراعاة السياق والافتراضات والفرص. على عكس الأدوات الجامدة، تمنح نظرية التغيير قدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة، وتحسن التنسيق والتقييم والمساءلة.

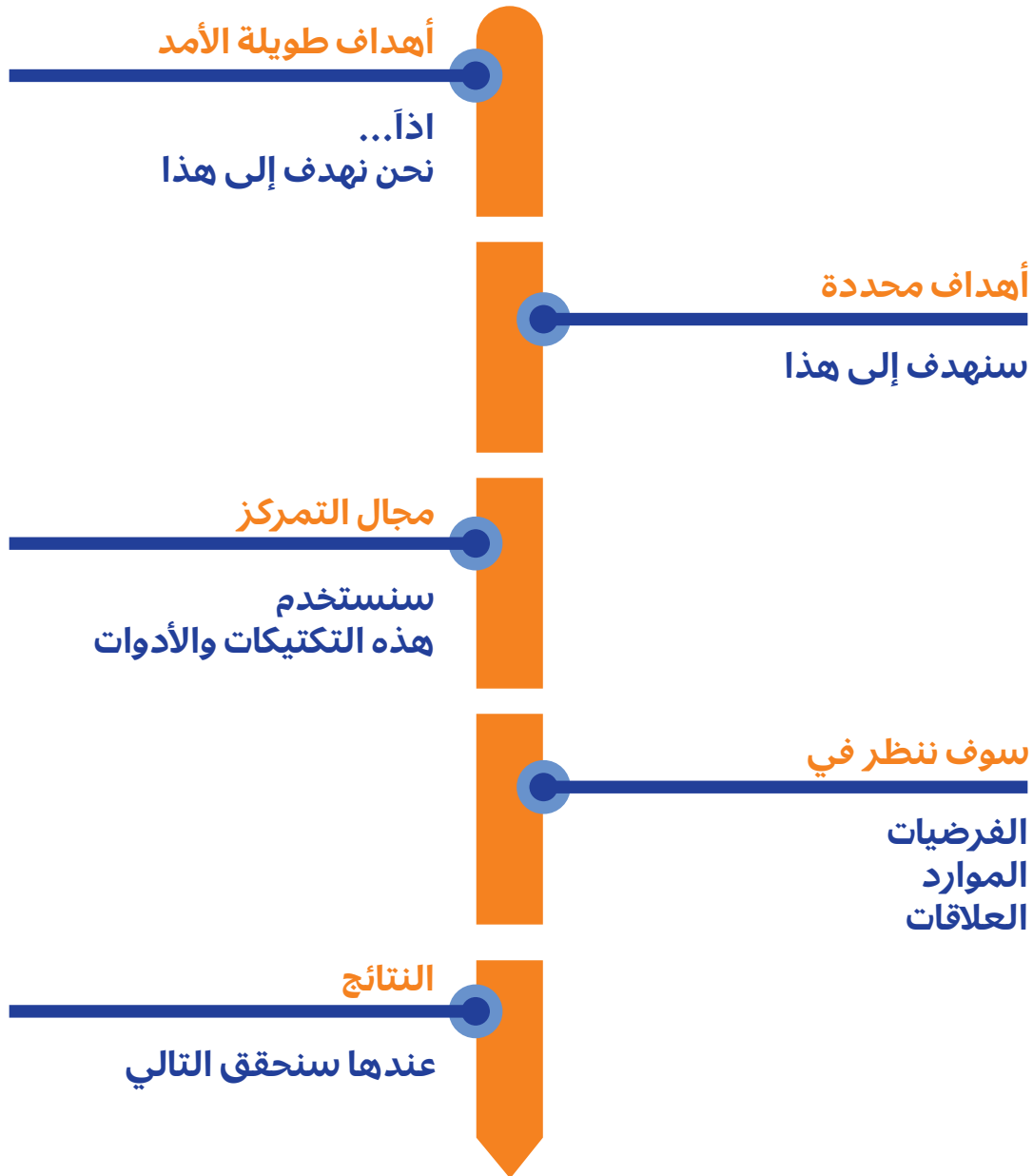


لتطوير نظرية تغيير قابلة للتنفيذ، يجب تحديد:

- السياق العام والجهات المؤثرة.
 - الهدف الطويل المدى والنتائج المتوسطة.
 - تسلسل الأحداث المتوقع المؤدي للتغيير.
 - الافتراضات الأساسية التي تستند إليها الاستراتيجية.
- النموذج المنطقي الذي يوضح العلاقة بين الموارد والأنشطة والمخرجات والأثر.

الخطوات العملية تتضمن:

- ١ تحديد الهدف العام والأهداف المحددة.
- ٢ اختيار أدوات التغيير (بحث، ضغط، مشورة قانونية...).
- ٣ فحص كيفية التنفيذ عبر مراجعة الافتراضات، تحديد الموارد، وتعزيز التعاون مع شركاء وجهات مؤثرة.



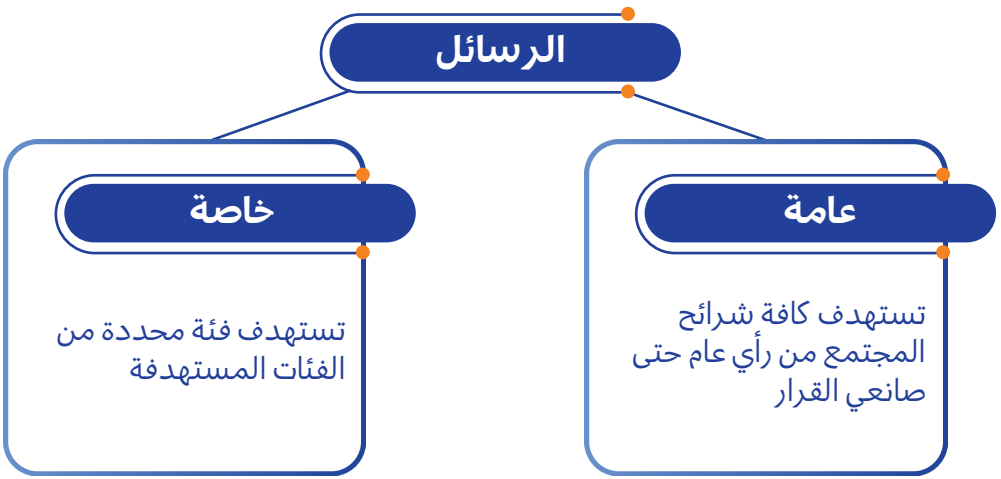
بعد النظر فيما سبق:
سنكون قادرين على تحديد النتائج المتوقعة.
وسيبني ذلك على منهجية التساؤل القائم على: "إذا... إذن...".
العلاقات ستكون على الشكل التالي:

٣. الرسائل:

تعد رسائل حملات المناصرة حجر الزاوية في العملية المطلوبة، وقد عرفت هيئة الأمم المتحدة للمرأة UN WOMEN الرسائل بأنها "عبارة موجزة للتعريف بقضية كسب الدعم والتأييد وهدفها العام، وتتضمن ما نسعى إلى تحقيقه وأسباب ذلك" (هيئة الأمم المتحدة للمرأة، ٢٠١٤)، وأن الغرض من هذه الرسالة هو حث المتلقي على المشاركة بدور إيجابي لمساندة القضية.

يمكن تعريف الرسالة في سياق حملات مناصرة السياسات العامة بأنها "عبارة أو مجموعة من العبارات المركزة والمتراصة التي توضح قضية الحملة وأهدافها، وتقدم حججاً مقنعة بضرورة التغيير، وتوجه دعوة واضحة لاتخاذ إجراء محدد".

تهدف الرسالة إلى تبسيط القضايا المعقدة، وجعلها مفهومة وذات صلة بالجمهور المستهدف سواء أكانوا صانعي قرار أو رأي عام أو "مؤثرين/ات".



من هنا، علينا التمييز بين نوعين محوريين في رسائل حملات المناصرة:

الرسائل العامة:

- تعبّر عن المطلب الرئيسي من الحملة
- تتوجه إلى كافة فئات المجتمع
- تقدم الأسباب الموجبة للإصلاح المطلوب
- تحدد الإجراء المطلوب ومن يجب أن يقوم به بشكل واضح

الرسائل الخاصة:

- تترجم الرسائل الخاصة لتستجيب لفهم واهتمامات فئات محددة من المجتمع
- تقدم حجج ودلائل توضح لماذا على هذه الفئات أن تكون مهتمة
- تتضمن دعوة للإجراء المطلوب اتخاذه من قبل المتلقي Call for Action

الأهداف الرئيسية لرسائل المناصرة:

تخدم الرسائل في حملات السياسات العامة عدة أهداف استراتيجية، من أهمها:

زيادة الوعي:

تسليط الضوء على قضية أو مشكلة معينة وجعلها جزءاً من النقاش العام.

بناء الدعم:

حشد وتوحيد المؤيدين للقضية من أفراد ومنظمات.

إقناع صناع القرار:

التأثير على آراء ومواقف المسؤولين الذين يملكون سلطة تغيير السياسات.

تحفيز العمل:

دفع الجمهور المستهدف لاتخاذ خطوات عملية ومحددة، مثل التوقيع على عريضة، أو

المشاركة في تظاهرة، أو التواصل مع نوابهم.

تغيير المفاهيم والسلوكيات:

التأثير على الرأي العام وتغيير المواقف الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالقضية.

حملة إلغاء المادة ٥٢٢ في الأردن ولبنان
 الحملة: حملة مجتمعية قادتها منظمات حقوقية لإلغاء المادة القانونية التي كانت تسمح للمغتصب بالإفلات من العقاب إذا تزوج من ضحيته.
 الرسالة الأساسية: "الجريمة ما بتستترها الأعراس." وفي الأردن: "#المادة_٣٠٨ جريمة."
 سبب فعاليتها:
 تتحدى المفهوم الخاطئ: تهاجم الرسالة بشكل مباشر الفكرة المغلوطة القائلة بأن الزواج يمكن أن "يستتر" على جريمة الاغتصاب، وتعيد تسمية الفعل كجريمة لا يمكن التسامح معها.
 صادمة ومباشرة: استخدام كلمة "جريمة" كان له وقع قوي، حيث أعاد تأطير النقاش من قضية "شرف" وعادات اجتماعية إلى قضية جنائية وحقوقية.
 هدفها محدد: التركيز على رقم المادة القانونية (المادة_٣٠٨ في الأردن والمادة_٥٢٢ في لبنان) جعل الهدف واضحاً ومحدداً للمشرعين والجمهور.
 المرجع المفكرة القانونية: <https://shorturl.at/ZOBV3>

أنواع الرسائل:

لنجاح رسائل المناصرة، ينبغي أن يتكامل الأسلوب مع المحتوى وناقل الرسالة ووسيلة النقل. وقد أظهرت التجارب أن اللغة البسيطة والمباشرة هي الأكثر فعالية في إيصال الرسالة وتحقيق التأثير المطلوب، شرط أن تكون مفهومة وصادقة ومؤثرة. من هنا، يرتبط هذا المحتوى بالأسلوب ولعل أن الأسلوب يرتبط بباقي العوامل إلا أنه يمكن تصنيف المعايير العامة لهذا الأسلوب على النحو التالي:

- بسيطة
- قصيرة
- واضحة
- ذات علاقة
- على نفس السياق Consistent
- مركزة
- تلخص القضية
- تعطي حلول
- تدل على المطلوب، وتعطي ادله

٤. الاستراتيجيات والتكتيكات:

"إن الاستراتيجية بدون تكتيكات هي أبطأ طريق إلى النصر. والتكتيكات بدون استراتيجية هي الضجيج الذي يسبق الهزيمة" من كتاب فن الحرب صن تزو
 قبل الغوص في استراتيجيات وتكتيكات التأثير، تشير الخبرة الميدانية على وجوب قيام تقوم المجموعة المبادرة في البت بعدد من المسائل الأساسية والتي تساعد في تسهيل التقدم نحو الهدف:

روابط وثيقة بالحكومة: هل هذا جيد أم سيئ؟

على المبادرين أن يقرروا انفتاحهم من عدم في بناء صلات مع السلطة بأشكالها. هذا نموذج لتحليل يمكن أن يستفاد منه:

الإيجابيات	السلبات
يؤدي الاتصال الشخصي المباشر إلى تمتين الثقة بين الطرفين	قد يكون الاتصال محصوراً بعدد قليل من المنظمات
إعطاء الفرصة قبل إنذار الاستشارات	لا تجرى الاستشارات بشفافية كاملة مع كل المستفيدين

الإيجابيات	السلبيات
يمكن التواصل مع مؤسسات الدولة من خلال النواب	خطر السيطرة على النقاش البرلماني من قبل مجموعات ضغط معينة يحتمل أن تتلقى التمويل من قبل القطاع الخاص؟ (تفهم كتراجع عن الاستقلالية)
تفتح أبواب التأثير المباشر وبناء الشراكات	فقدان ثقة الجمهور

حملات مشتركة أم لا؟

٣=١+١

تمنح الحملات المشتركة قوة وتأثيراً أكبر بفضل توحيد الموارد والخبرات، وتعطي شرعية اجتماعية أوسع وحماية من الضغوط، كما تعزز الاستدامة. في المقابل، يفضل البعض قيادة أحادية لسرعة القرار والاستفادة من الخبرة المتخصصة، باعتبار أن العمل الجماعي يستهلك جهداً ووقتاً. ويبقى التحدي في تحديد طبيعة الشركاء وآليات اتخاذ القرار وضمان عدم خضوع الحملة لتسويات تضعف أهدافها.

ولكي نلخص الإيجابيات والسلبيات، نظرنا إلى الشراكات من خلال ٦ معايير:

الجهة	الإيجابيات	السلبيات
القوة والتأثير	توحيد الجهود يضاعف القدرة على التأثير في صانعي القرار والرأي العام.	قد يُضعف الرسالة إذا ظهرت اختلافات بين الشركاء.
الشرعية والحماية	يعطي شرعية أكبر للقضية لأنه يعكس مطالب أوسع من جهة واحدة. وجود تحالف يوفر حماية أكبر أمام الضغوط أو التشويه.	قد يُتهم التحالف بأنه ميسيس أو مصلحي أكثر من كونه حقوقي/مدني.
الموارد	مشاركة الموارد (معرفة، تمويل، شبكات) تقلل الكلفة على كل طرف.	احتمالية عدم عدالة في توزيع الموارد أو السيطرة عليها.
الاستدامة	يخلق استمرارية للحملة حتى إذا انسحب طرف أو ضعف أدائه.	صعوبة الحفاظ على اهتمام المجموعة والتماسك على المدى الطويل.
إدارة الحملة	توزيع الأدوار والمسؤوليات يزيد الكفاءة.	طول عملية اتخاذ القرار بسبب تعدد الأطراف.

أما الدروس المستفادة في عقد الشراكات والتي تقلل من المعوقات التي يمكن أن تواجه الحملة، فيمكن أيضاً اختصارها في ما يلي:

المعوق المحتمل	البدائل
رؤية مختلفة	التخطيط المشترك ووضع الأسس والمبادئ بشكل تشاركي
التنظيم واليات أخذ القرار	وذع نظام داخلي تحدد فيه كافة المفاصل لجهة، الآليات الديمقراطية واتخاذ القرار والهيكل التنظيمي وتقييم المراحل، واشتراك كافة الشركاء وإضافة شراكات وتوزيع الموارد...
انحراف الخطاب أو الحملة عن مسارها من قبل شركاء	وضع اتفاقية عمل مشترك

عدم إشراك أصحاب الحقوق

في هذه الجدلية، يكمن تحديان كبيران على الفاعلية مواجهتهما: الأول هو المشروعية، حيث أن أصحاب القضية انفسهم هم من يعطون مشروعية، أي جهة وأي سلطة وأي مجتمع، وقد يأخذ غيابها الحملة في أي اتجاه قد يكون إحداها استغلال أصحاب الحقوق من قبل الخصوم فيتم سحب المشروعية من الحملة. أما الأمر الثاني فهو الاستدامة، فكلما زاد انخراط أصحاب الحقوق وتم بناء قدراتهم بشكل أفضل، ستعيش القضية أكثر، وكلما قلّ انخراطهم ولم يتم تحويلهم من مستهدفين إلى شركاء، سيهدد هذا استدامة حملاتنا.

٥. استراتيجيات نحو التأثير

إن تحديد الاستراتيجيات في حملات المناصرة يحوّل الفريق إلى فريق "تسويقي-تأثيري"، شبيه بالتسويق في عالم الأعمال الذي يقوم على ابتكار وتقديم قيمة للزبائن. لكن في حالة المناصرة، تكون القيمة موجّهة للمجتمع ككل، والنجاح يتطلب جهداً ورؤية وعزيمة، إذ لا اختصار للوقت كما في عالم الأعمال. (من المفيد مراجعة المستند المرفق: "قيادة التغيير التحويلي Leading Transformational Change") لعل تغيير طريقة النظر إلى المناصرة سيساعد في تحقيق الإنجازات التي تطمح إليها حملات المناصرة، وعليه، فقد تركز الحملات الجارية على ٦ ركائز أساسية:

الشكل ١٠: بناء قدرات المجموعة المبادرة والحلفاء

بناء قدرات المجموعة المبادرة والحلفاء

التشبيك

الإعلام

التعبئة

اللوبي

الضغط

بناء قدرات المجموعة المبادرة والحلفاء :

عملية تطوير مهارات ومعرفة وأدوات المجموعة المبادرة في حملة المناصرة وحلفائها، بهدف زيادة فعاليتهم في التخطيط والتنفيذ والتأثير. وذلك من خلال:

- تدريبات على كتابة رسائل المناصرة وصياغة السياسات.
- ورش حول التفاوض مع صناع القرار.
- معرفة وفهم أعمق للقضية
- محاكاة جلسات مع إعلاميين أو برلمانيين.

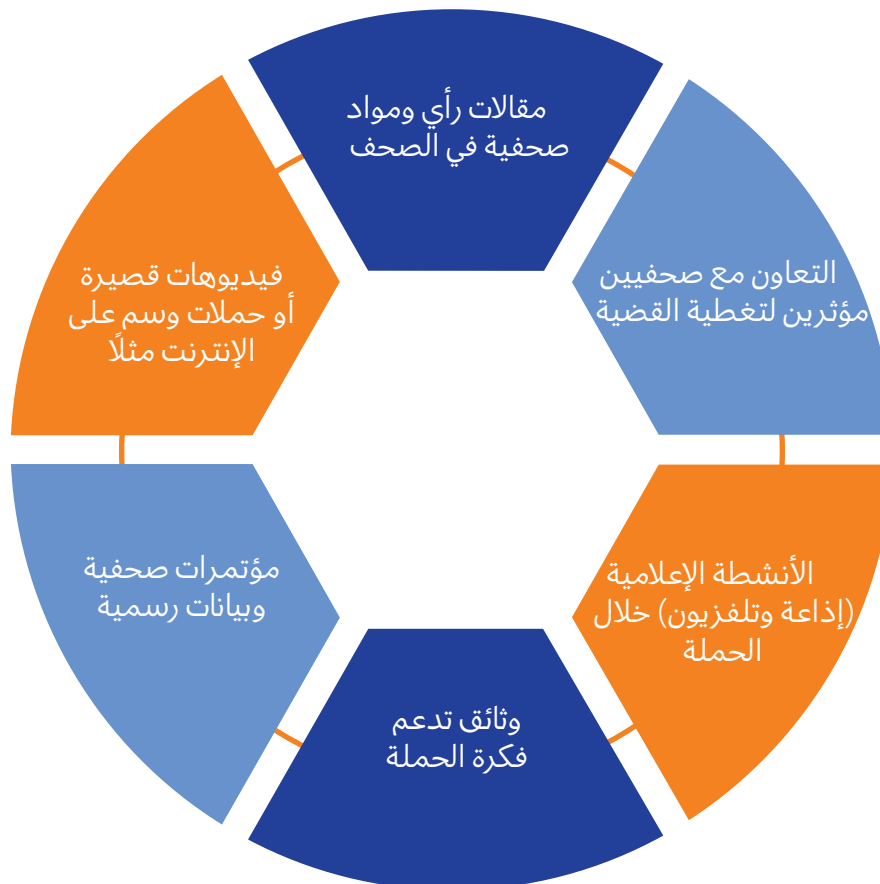
التعبئة (Mobilization)

تحفيز وتحريك أفزاد ومجتمعات محددة داعمة للقضية ومشاركة في أنشطة الحملة كما يمكن استهداف فئات مؤثرة على صناع القرار بشكل مباشر. مثل:

- إطلاق عرائض شعبية أو إلكترونية.
- تنظيم تجمعات سلمية أو وقفات رمزية.
- حملات على وسائل التواصل لتحفيز المشاركة.
- استقطاب متطوعين/ات لدعم الأنشطة الميدانية.

الإعلام (Media & Communication)

استخدام وسائل الإعلام التقليدي والرقمي لإيصال الرسائل وصياغة الرأي العام حول القضية. مثل:



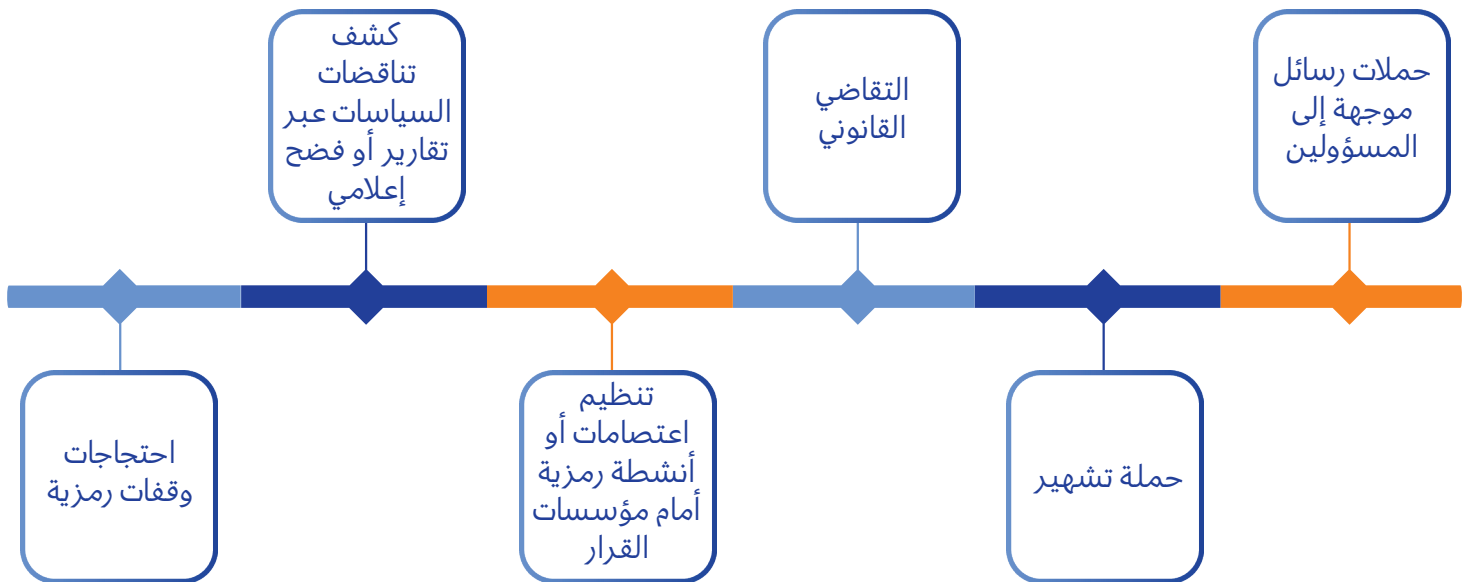
التشبيك (Networking & Coalition Building):

بناء تحالفات وشراكات بين منظمات المجتمع المدني، النقابات، الحركات الشبابية وغيرهم لزيادة القوة التأثيرية. والاستثمار في كل من تم تعبئته/ا وأبدى/ت رغبة في دعم القضية من خلال ربطه/ا بنظرءاء في الحملة . مثل:



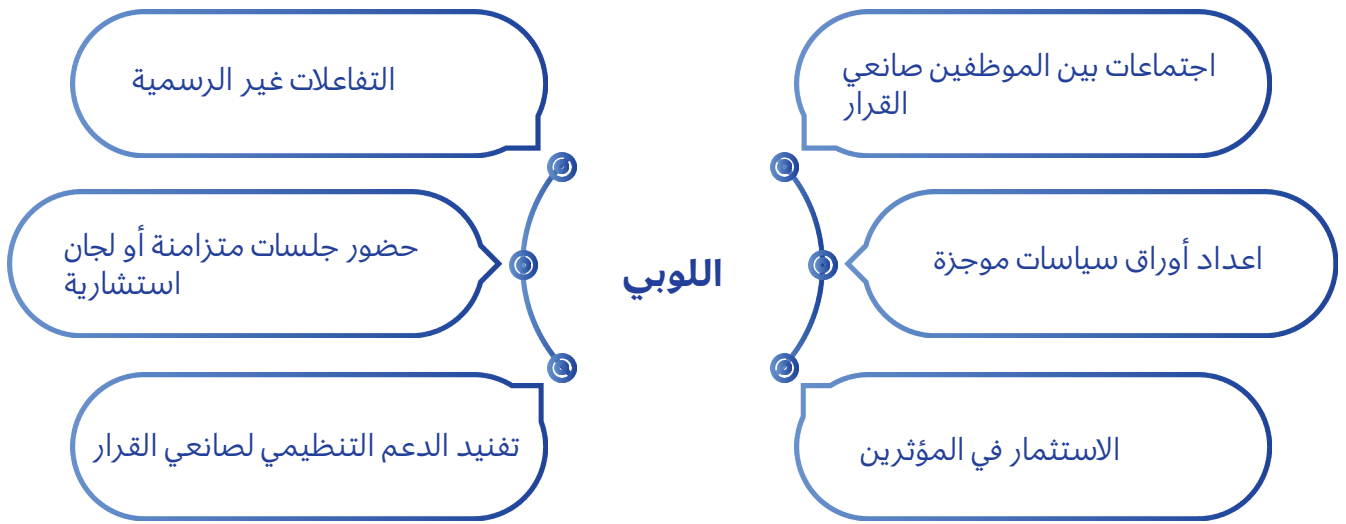
وسائل الضغط (Pressure Tactics):

استخدام أساليب سلمية لإحداث ضغط عام على صناع القرار من أجل تبني التغيير المطلوب، وهي قد تكون وسائل ضغط إيجابية أو سلبية، مثل:



اللوبي (Lobbying):

التأثير المباشر على صناع القرار عبر حوارات ومفاوضات مقصودة لإقناعهم بتغيير أو تبني سياسة معينة. مثل:



أما الحديث عن التكتيكات فهو مرتبط بتحولات ومجريات الحملة، إلا أنه من الضروري التأكيد على عدد منها كنقطة تأسيسية، ومن ثم يمكن تبني تكتيكات مختلفة حسب الحاجة. ومن التكتيكات الأساسية:

الحجج المنطقية:

توجيه الرسائل بطريقة تناسب عقل وقلب الفئات المستهدفة، بدل التركيز فقط على الأرقام أو البيانات.

الدعم القانوني:

فهم الخيارات القانونية يعزز قدرة الحملة على الصمود وتحقيق الإنجازات

الاستثمار في المؤثرين:

استخدام المرجعيات الموثوقة لتسهيل وصول رسائل الحملة لصناع القرار وفتح قنوات الحوار.

تكتيكات داخلية وخارجية:

الجمع بين العمل المباشر مع صناع القرار والأنشطة الخارجية حسب استجابة الجهات المعنية.

التكنولوجيا ووسائل الإعلام الحديثة:

الاعتماد على الفضاء الافتراضي للوصول إلى الجمهور، مع مراعاة خصائص كل منصة ودور المؤثرين فيها.

غير أن هناك ضرورة التأكيد على تحقيق هذه الأهداف من خلال هذه الوسائل:

- ١ إرساء المصداقية والثقة
- ٢ الاستقلالية
- ٣ الهوية البصرية القوية والجذابة
- ٤ التركيز على رسالة الحملة، دون التهرب من مواجهة المعارضين
- ٥ القصص الشخصية
- ٦ إضفاء البهجة بين فترة وأخرى
- ٧ الأرقام والإحصاءات والمعلومات المعقدة بشكل جذاب
- ٨ اكتساب الشرعية من خلال إشراك المتضررين/ات

المرحلة الثالثة: تقسيم خطة العمل

يُعتبر تقسيم خطة العمل في حملات المناصرة إلى مراحل واضحة مع مسؤوليات وأهداف قابلة للقياس أساساً لتحقيق أثر ملموس. فهذا النهج يعزز الوضوح والانتماء والمسؤولية الفردية، ويقلل من التشتت والتكرار، كما يزيد قدرة الحملة على التأثير في صنع القرار، وبناء تحالفات واسعة، وكسب ثقة الجمهور. وقد أظهرت التجربة في خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ أن تقسيم الأهداف إلى غايات فرعية وتكييفها مع السياقات الوطنية يحول الأهداف إلى سياسات ومبادرات محلية، مؤكدة أن المشاركة الجماعية والشراكات ضرورية لتحقيق النتائج المرجوة.

ولتطبيق تقسيم فعال، ينبغي التأكد من وجود المعايير التالية:

الإطار الزمني والمراحل: ربط كل مرحلة بالإنجاز الفعلي وليس بالوقت فقط.

الموارد المتوفرة والمطلوبة: تقييم المال، الموارد البشرية، والمعلومات.

تسلسل الأنشطة: جدولة الأنشطة مع مراعاة الاستفادة من الإنجازات السابقة.

تحديد الأدوار والمهام: اختيار الأشخاص بحسب مهاراتهم لضمان التأثير المطلوب.

مؤشرات القياس: وضع مؤشرات مسبقة لتتبع تراكم أثر الحملة.

المخاطر وآليات التعامل معها: التنبؤ بالمخاطر ووضع خطط للتعامل معها.

أنشطة التمويل: إدراج استقطاب الموارد ضمن خطة العمل.

يضمن هذا الإطار أن تكون الحملة منظمة وقابلة للمتابعة وفعّالة في تحقيق أهدافها.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة

تُعد مرحلة التنفيذ جوهر الحملة، حيث تُترجم الخطط إلى واقع ملموس، يعتمد نجاحها على قيادة مركزية واضحة وفرق صغيرة مسؤولة وتقسيم العمل إلى سياقات تكتيكية قصيرة والتغذية الراجعة المستمرة. كما يضمن الانطلاق بالموارد المتاحة مع التوثيق والمتابعة والمرونة المحسوبة تراكم الخبرة وتحقيق الأثر المرجو، مع تعزيز معنويات الفريق ودافعيته. لضمان فاعلية التنفيذ:

قيادة مركزية ولجان محلية: متابعة التنفيذ والتحديات، واستثمار النتائج، مع توزيع مهام محلية لتعميق التأثير.

تقسيم التنفيذ إلى فترات قصيرة "سياقات تكتيكية": تحديد أهداف واضحة لكل فترة والعمل المكثف عليها، مع تقييم سريع قبل الانتقال للمرحلة التالية.

فرق صغيرة مستقلة: كل فريق مسؤول عن محور محدد (تعبئة، إعلام، لوجستيات)، لتعزيز السرعة والمسؤولية.

التغذية الراجعة الفورية: تقييم كل نشاط لمعرفة الأثر والتحسين المستمر.

الانطلاق بالموارد المتاحة: بدء التنفيذ حتى لو كانت الموارد محدودة، مع التوسع التدريجي.

التوثيق المستمر: حفظ التجربة والمعرفة المكتسبة.

مرونة محسوبة: تعديل التسلسل الزمني عند الضرورة دون تعطيل العمل، مع الاستثمار في المعنويات لتعزيز الحافز الجماعي

بهذا النهج، تصبح مرحلة التنفيذ أكثر من مجرد تطبيق للخطط؛ فهي مسار منظم يمكن تتبعه خطوة بخطوة، يتيح رصد الإنجازات والتعرف على نقاط القوة والضعف وتعديل المسار بسرعة عند الحاجة. ويضمن التنظيم الواضح، مع توزيع الأدوار والفترات التكتيكية القصيرة، تحقيق أثر ملموس ومستدام، ويحول جهود الفريق إلى نتائج قابلة للقياس ومؤثرة.

المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم

إن مجال متابعة وتقييم المناصرة ينمو بسرعة، ويضم عديد من الأساليب والمنهجيات التي تساعد على فهم التدخلات وجمع وتحليل البيانات، سواء لتوثيق ما حدث أو لفهم أسباب النتائج والتأثيرات. وتتطلب عملية المتابعة والتقييم: ولتطبيق تقسيم فعال، ينبغي التأكد من وجود المعايير التالية:

الاستشعار والتحليل المستمر: مراقبة التحولات في السياق، العلاقات والسلوكيات، والانفتاح على التأثيرات غير المتوقعة، مع استخدام مصادر متعددة للبيانات.

الاستراتيجية والتوجيه: وجود استراتيجية واضحة ونظرية برنامج صريحة تحدد كيفية استهداف الأنشطة لتحقيق أغراض متعددة.

الإدارة والمخرجات: متابعة تنفيذ الأنشطة وفق المعايير المخطط لها للتأكد من الجودة وتصحيح أي إخفاقات.

النتائج والتأثير: قياس مدى حدوث التغيير وتحليل أثر التدخلات على المستفيدين وصناع القرار.

فهم الأسباب: تفسير سبب نجاح أو فشل التدخلات لتعزيز التعلم وتحسين الأداء في المستقبل.

التعريفات العملية:

المتابعة:

تحليل مستمر لتقدم المشروع نحو النتائج المخطط لها، يشمل جمع بيانات كمية ونوعية حول الأنشطة، التأثيرات، تفاعل الأهداف، وتأثير المستفيدين، بهدف تصحيح المسار واتخاذ القرارات بسرعة.

قياس منهجي ومحايِد للنشاط أو المشروع أو الاستراتيجية، يمكن القيام به في أي مرحلة من مراحل الحملة، وليس فقط في نهايتها، بهدف التعلم وتحسين الأداء.

باختصار، الجمع بين المتابعة والتقييم يمنح حملات المناصرة القدرة على التكيف مع المتغيرات، تعزيز الفاعلية، وتأكيد أن الأنشطة اليومية تؤدي إلى تحقيق الأثر المرجو بطريقة مدروسة ومنهجية



كيف تختلف المتابعة والتقييم في حملات المناصرة عن المتابعة والتقييم البرامجي

يحدد تصميم التدخلات في حملات المناصرة أساليب المتابعة والتقييم الممكنة بشكل مباشر، ويكمن الاختلاف الرئيسي بين المتابعة والتقييم في نوع المؤشرات وطرق قياس التقدم ومنهجيات التقييم.

غالبًا ما تكون مبادرات المناصرة:

معقدة ومتعددة الأطراف: تشمل تحالفات من جهات فاعلة متنوعة، تتأثر بصنع السياسات بعوامل خارجية متعددة.

مرنة ومتغيرة: تتطور استراتيجيات وأهداف الحملة بسرعة تبعًا للتحويلات السياسية والفرص المتاحة.

طويلة الأمد: إن التغيير في السياسات عملية تدريجية قد يظهر أثرها بعد انتهاء المبادرة.

نوعية أكثر منها كمية: غالبًا ما تتعلق مؤشرات المناصرة بجودة التأثير، مثل تغير المواقف أو توسيع التحالفات أو تعزيز المشاركة أو تحسين الحوار مع صناع القرار، بدل الاعتماد فقط على أرقام ومخرجات كمية.

تشمل التحديات الإضافية صعوبة جمع البيانات من صناع القرار، الذين قد يكونون خصومًا، ما يقلل من فرص الحصول على تغذية راجعة صادقة.

باختصار، تتطلب متابعة وتقييم حملات المناصرة مرونة عالية، مع اعتماد مؤشرات متطورة وفهم السياق السياسي والاجتماعي لضمان قدرة الحملة على التكيف وقياس التأثير الحقيقي بفعالية.

أهم أنشطة التقييم

-إعداد وتنفيذ التقييمات بواسطة طرف خارجي، بما يشمل تجهيز الشروط المرجعية والإعلان عن الحاجة لاستشاري أو شركة مؤهلة.

-تشكيل لجنة لتحليل المقترحات واختيار الاستشاري بطريقة تنافسية والتعاقد معه.

-مراجعة واعتماد أدوات جمع البيانات لضمان شمول جميع مؤشرات المشروع.

-التنسيق مع الاستشاري أثناء جمع البيانات ومراجعة مسودة التقرير.

-اعتماد النسخة النهائية للتقييم.

أهم أنواع التقييمات التي تنفذها الجهات التي تعمل في التنمية قبل وأثناء وبعد تنفيذ المشاريع هي:

-تقييم الاحتياجات Needs Assessment

-مسح أولي/ قاعدي Baseline Survey

-مراجعة نصفية للمشروع Mid-Term Review

-مراجعة نهائية للمشروع Final Review/Final Evaluation

-مسح نهائي End-Line Survey

-تقييم الأثر Impact Assessment

أهم أنشطة المتابعة

-التنسيق مع فريق المشروع لضمان إدراج الأنشطة ضمن الخطة.

-إعداد معايير تنفيذ الأنشطة ونماذج التقارير والمستندات المرفقة.

-تعريف الكادر بالمعايير وتسليم النسخ اللازمة.

-تجميع ومراجعة التقارير والإحصائيات أسبوعياً وشهرياً، مع توزيع البيانات حسب الجنس والعمر والمنطقة.

-متابعة سير الأنشطة وتحقيق المؤشرات شهرياً، بما في ذلك زيارات ميدانية وحضور فعاليات للتأكد من الجودة والاستهداف.

-تقديم تغذية راجعة للفريق واقتراح حلول للتحسين.

-أرشفة جميع التقارير والمستندات إلكترونياً وورقياً مع التأكد من توفر وسائل التحقق حسب الإطار المنطقي للمشروع.

ولعله من الضروري القول أن نجاح الحملة يرتبط، بالإضافة إلى كل العناصر التي تحدثنا عنها سابقاً، بالاعتراف بأهمية المتابعة والتقييم. لذا، فإن البرامج المحترفة، تبدأ العمل على خطط المتابعة والتقييم منذ بدء التخطيط للحملة، من خلال اختيار مؤشرات دقيقة، أكانت هذه المؤشرات كمية أم نوعية، بالإضافة إلى تحديد محطات مفصلية للنظر في ما تم إنجازه، وللتأكد في حال كانت الفرضيات التي قمنا بتطويرها مؤثرة بالقدر الذي طمحنا إليه أم لا، والأهم معرفة الأسباب ومنهجيات تحسين الأداء.

❖ الفصل الخامس: مناصرة السياسات العامة في السياق العربي

أربع تجارب عملية من العمل المدني إلى التغيير البنيوي

تُظهر تجارب المناصرة في السياقات الهشة والمتنوعة في المنطقة العربية أن التغيير في السياسات العامة لا يتحقق بخطاب حقوقي مجرد، بل عبر مسارات مدروسة تجمع بين تحليل المشكلة وفهم السياق وبناء التحالفات واختيار الأدوات المناسبة وربط القيم الحقوقية بالمصلحة العامة. يقدم هذا الفصل ست دراسات حالة من العراق، ومصر، وتونس، ولبنان، و الأردن، تظهر كيف يمكن للمجتمع المدني التأثير في السياسات رغم التعقيدات السياسية والقانونية والاجتماعية.

ولعل القيمة المضافة التي تكشفها هذه التجارب تكمن في تأكيدها أن التغيير ممكن التحقيق متى توفّر التخطيط السليم، والتقييم المتواصل، والتنسيق المستمر بين مختلف الفاعلين، مهما كانت الظروف والتحديات. كما تبرز أهمية هذه التجارب في ارتباطها الواضح بأهداف التنمية المستدامة، الأمر الذي يعزز الإحساس بالملكية المشتركة للإنجازات بين جميع الأطراف المعنية، ويسهم في تحقيق الشمولية وضمان الاستدامة على المدى الطويل.

ولعل الدروس التي يمكن أن نستقيها من هذه التجارب والتي يمكن أن نحملها معنا في كافة القضايا القادمة هي التالية:

- مهما مارسنا من ضغط خارجي، لا بد أن نستجيب للحوار المباشر لتحقيق الهدف المطلوب.
- إن المرونة وتوفير الموارد والإصرار طويل الأمد هما ٣ عناصر حاسمة في إنجاز أهداف المناصرة.
- يتطلب التعامل مع قضايا الشأن العام التنازل عن "الأنا" والتفكير بالقضية الأساس.
- كلما ساهمت الحملات في إشراك أصحاب الحقوق و الأطراف المعنية كلما أصبح التأثير أكبر والقدرة على الإنجاز أعلى.
- لا حملات مناصرة دون تنظيم البيت الداخلي يسمح بتنسيق الجهود ويطور المنتجات الأخيرة.



الجمعية التونسية لحماية الطبيعة و البيئة بقربة

تعمل الجمعية على المجالات التالية

- الوعي والترويج للمفاهيم البيئية.
- تنمية روح المواطنة البيئي لدى الشباب والسكان المحليين.
- المساهمة في حماية النظم البيئية والتراث الطبيعي والتنوع البيولوجي في المنطقة.
- تنمية روح المبادرة و تشجيع و احتضان المشاريع الخضراء.

أهداف التنمية المستدامة: ٦، ١٣، ١٦

تقدم تجربة الجمعية التونسية لحماية الطبيعة والبيئة بقربة نموذجاً عملياً لمناصرة بيئية قائمة على الأدلة، استجابة لخطر وطني متصاعد يتمثل في احتمال دخول تونس مرحلة الفقر المائي. وقد انطلقت هذه التجربة من قراءة موضوعية لمؤشرات مناخية وبيئية مقلقة، تراكمت مع سوء حوكمة قطاع المياه، وغياب استراتيجيات فعالة للتوعية والتحسيس، في وقت تتزايد فيه آثار التغيرات المناخية على الموارد المائية وحقوق الأجيال الحاضرة والقادمة.

بدأت عملية المناصرة بتحديد المشكلة بدقة، حيث لم يُنظر إلى شح المياه بوصفه أزمة طبيعية فقط، بل كقضية سياسات عامة ترتبط مباشرة بخيارات الدولة، ونماذج الإدارة، وأنماط الاستهلاك، ومستوى وعي المواطنين. هذا التشخيص مكّن الحملة من الانتقال من خطاب بيئي عام إلى خطاب مناصرة محدد يطالب بتغيير في السياسات الوطنية، لا سيما من خلال إدماج التوعية والتحسيس كعنصر مركزي في الاستراتيجية الوطنية للمياه.

على مستوى السياق، تزامنت الحملة مع تفاقم أزمة شح الأمطار، وانتشار صور صادمة لانخفاض مخزون السدود على وسائل التواصل الاجتماعي، ما خلق لحظة سياسية وإعلامية مواتية. يبرز هنا درس أساسي في أدلة المناصرة، وهو أن **النجاح يرتبط بالقدرة على قراءة اللحظة المناسبة والتفاعل السريع معها**، بدل انتظار ظروف مثالية قد لا تأتي.

اختارت الجمعية أداة مركزية للمناصرة تمثلت في إعداد ورقة سياسات عامة بعنوان: "ضرورة وضع استراتيجية توعية وتحسيس للمواطن/ة التونسي/ة حول مسألة الشح المائي". وقد شكّلت هذه الورقة الأساس المعرفي للحملة، حيث استندت إلى بيانات رسمية وتحليل موضوعي، خاصة من المرصد التونسي للمياه، ما عزز مصداقية الخطاب أمام صناع القرار ووسائل الإعلام.

اعتمدت الحملة استراتيجية متعددة المستويات، استهدفت في المقام الأول وزارة الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري بصفتها الجهة المسؤولة عن رسم السياسات. وتم الجمع بين أدوات مختلفة، شملت حملة إعلامية واسعة عبر الإذاعات الوطنية والمحلية، والقنوات التلفزيونية، والمنصات الرقمية الشبابية، إضافة إلى تنظيم ندوة صحفية في العاصمة، وبناء جسور تواصل مع منظمات المجتمع المدني لدعم المطالب المطروحة. كما جرى التواصل المباشر مع الوزارة، وتنظيم لقاء رسمي مع المسؤول الحكومي المكلف بشؤون المياه، عُرضت خلاله مقترحات الورقة للنقاش.

على مستوى النتائج، أعلنت الوزارة أنها بصدد إعداد خطة وطنية لترشيد المياه والتأقلم مع وضعية الشح المائي، وتمت دعوة الجمعية للمشاركة في عدد من الاجتماعات اللاحقة لمناقشة ملامح الخطة. ورغم توقف هذا المسار لاحقاً لأسباب سياسية، فإن الحملة حققت أثراً مهماً يتمثل في إدراج مسألة التوعية والتحسيس ضمن النقاش الرسمي، وتكثيف حضور قضية الشح المائي في الخطاب الإعلامي الوطني.

كما أسفرت الحملة عن نتائج غير مباشرة بالغة الأهمية، أبرزها بناء قدرات مجموعة من الشباب والشبان في مجالات المناصرة، وأساليب الإقناع، والعمل القائم على الأدلة. وتُظهر هذه النتيجة أن **المناصرة لا تقتصر على تغيير السياسات، بل تشمل أيضاً تمكين فاعلين جدد قادرين على الاستمرار في الدفاع عن القضايا البيئية مستقبلاً**.

تقدم هذه التجربة مجموعة دروس عملية، أهمها أهمية التوقيت، والاعتماد على البيانات، وتسريع وتيرة العمل عند الأزمات، إضافة إلى الحاجة لبناء تحالفات أوسع وتنويع أدوات التواصل للوصول إلى جمهور أوسع. وهي دروس قابلة للتطبيق في حملات مناصرة بيئية وتنموية أخرى في المنطقة العربية.

جمعية الأمل العراقية

مجال التركيز: بناء السلام، حماية المدنيين، إصلاح القطاع الأمني، السياسات العامة، المناصرة

أهداف التنمية المستدامة: ١٦-١٧

تُعد تجربة جمعية الأمل العراقية في مناصرة إقرار سياسة وطنية لحماية المدنيين مثلاً عملياً على **كيفية انتقال العمل الحقوقي من مستوى التوعية والتدريب إلى مستوى التغيير البنوي في السياسات العامة**. تنطلق هذه التجربة من تشخيص واضح لمشكلة محورية واجهت الدولة العراقية على مدى عقود، والمتمثلة في غياب إطار وطني مكتوب وملزم ينظم سلوك القوات العسكرية والأمنية في تعاملها مع المدنيين، رغم تكرار النزاعات المسلحة والعمليات العسكرية واسعة النطاق.

أظهر تحليل المشكلة أن حماية المدنيين كانت تُدار في معظم الأحيان من خلال اجتهادات فردية وغير موحدة، تستند إلى خبرة القائد الميداني أو قناعاته الشخصية، دون وجود مرجعية رسمية واضحة للمساءلة. وقد أدى ذلك إلى تفاوت كبير في الممارسات، ووقوع انتهاكات، وتآكل الثقة بين المواطنين والمؤسسات الأمنية. من هنا، انطلقت المناصرة من قناعة أساسية مفادها أن التدريب وبناء القدرات، رغم أهميتهما، لا يضمنان استدامة التغيير ما لم يُترجما إلى سياسة عامة معتمدة من الدولة.

على مستوى الاستراتيجية، **اتُخذ قرار واع بالعمل من داخل المؤسسات الرسمية**، بدلاً من الاكتفاء بالمناصرة من الخارج. وجاء اختيار مستشارية الأمن القومي كشريك رئيسي نتيجة تحليل دقيق لآليات اتخاذ القرار، حيث تُعد المستشارية جهة تنسيقية عليا مرتبطة مباشرة بمكتب القائد العام للقوات المسلحة، وقادرة على جمع مختلف المؤسسات العسكرية والأمنية حول طاولة واحدة. يبرز هذا الخيار كدرس عملي مهم يؤكد ضرورة حسم موقع حملة المناصرة منذ البداية، وتحديد ما إذا كانت ستعتمد نهج الشراكة المؤسسية أم الضغط الخارجي.

بدأت عملية المناصرة ببناء الثقة قبل طرح مطلب إقرار السياسة، عبر التعاون في برامج تدريبية تتعلق بدراسات السلام، وبناء القدرات في مجالات الأمن، ومكافحة التطرف، وحماية المدنيين، بالاستفادة من خبرات محلية ودولية، ومن شراكات مع منظمات متخصصة مثل منظمة PAX for peace الهولندية. ساعد هذا النهج على تقديم قيمة مضافة حقيقية للمؤسسات المستهدفة، وأظهر أن المجتمع المدني يمكن أن يكون شريكاً مهنيّاً دافعاً، وليس طرفاً تصادماً.

مع تقدم التعاون، جرى نقل النقاش تدريجياً من مستوى التدريب إلى مستوى السياسات العامة. وتم إبراز أن العديد من الممارسات الإيجابية لحماية المدنيين كانت موجودة بالفعل داخل المؤسسات العسكرية، لكنها غير موثقة وغير موحدة. وبناءً على ذلك، طُرحت فكرة تقنين هذه الممارسات ضمن سياسة وطنية مكتوبة وملزمة، بما يحولها من اجتهادات فردية إلى التزامات مؤسسية قابلة للمساءلة.

ارتكزت الرسالة الأساسية للحملة على **ربط حماية المدنيين بالمصلحة المؤسسية للدولة**، من خلال التأكيد على أن احترام المدنيين يعزز فعالية العمل الأمني، ويعيد بناء الثقة المجتمعية، ويحسن صورة المؤسسة العسكرية داخلياً وخارجياً. كما استُخدم الطابع الريادي للسياسة، كونها من بين عدد محدود جداً من السياسات المشابهة عالمياً، كعنصر تحفيزي إضافي لصناع القرار.

أثمرت جهود المناصرة عن إقرار سياسة حماية المدنيين رسمياً وتعميمها على المؤسسات المعنية، مع الشروع في خطوات تنفيذية شملت **إعداد أدلة تدريبية، وإدماج المفاهيم في مناهج الكليات العسكرية والشرطية، وتطوير آليات عملية مثل الخط الساخن لحماية المواطنين في السياقات العسكرية والمدنية**. وتؤكد هذه التجربة أن نجاح المناصرة لا يُقاس فقط بإقرار السياسة، بل بوجود مسار واضح لتنفيذها ومأسستها.

تقدم هذه الحالة درساً مركزياً لحملة المناصرة الأخرى، مفاده أن التغيير المستدام يتطلب فهماً عميقاً للسياق، واستراتيجية واضحة وبناء ثقة طويل الأمد وربط القيم الحقوقية بالمصالح المؤسسية والتخطيط المسبق لما بعد إقرار السياسات.



لبنان: قصة نجاح: "مش قبل الـ ١٨" - كيف حولت المناصرة قضية تزويج الطفلات إلى قضية رأي عام

التجمع النسائي الديمقراطي

مجال التركيز: الحماية، التوعية، المناصرة، الضغط، التشبيك، إعداد الدراسات

أهداف التنمية المستدامة ٣، ٤، ٥، ١٠

في سياق لبناني تتداخل فيه الأزمات الاقتصادية والاجتماعية مع منظومة قانونية مجزأة، يُعدّ تزويج الطفلات والأطفال أحد أخطر أشكال انتهاك حقوق الإنسان. ففي غياب قانون مدني موحد، تخضع مسائل الأحوال الشخصية لسلطة الطوائف الدينية، مما يسمح بتزويج فتيات في سن التاسعة. هذا الواقع لا يحرم الفتيات من طفولتهن وتعليمهن فحسب، بل يعرضهن لمخاطر صحية جسدية وعنف أسري، مما يفاقم حلقة الفقر.

في مواجهة هذا التحدي العميق، لم يقف "التجمع النسائي الديمقراطي اللبناني" (RDFL) مكتوف الأيدي. فمنذ عام ٢٠١٦، أطلق التجمع حملة "#مش_قبل_الـ_١٨"، بهدف واضح: إقرار قانون وطني موحد يحدد سن الزواج بـ ١٨ عاماً ويجرم تزويج الأطفال.

بدأت رحلة المناصرة بخطوة استراتيجية تمثلت في تشكيل لجنة قانونية لإعداد اقتراح قانون يتماشى مع التزامات لبنان الدولية، لاسيما اتفاقية حقوق الطفل. وبحلول مارس ٢٠١٧، نجح التجمع في إقناع النائب إلي كيروز بتبني المقترح وتقديمه إلى مجلس النواب، لتبدأ المعركة التشريعية الرسمية.

إدراكاً منه أن التغيير التشريعي يتطلب ضغطاً مجتمعياً، عمل التجمع على بناء تحالف وطني واسع ضم أكثر من ٦٣ منظمة مدنية وحقوقية. لم تكن هذه المناصرة مبنية على الشعارات فقط، بل على الأدلة. وكان التجمع قد أعدّ دراسة وطنية شملت ١٣٠٠ عينة، كشفت أرقاماً مقلقة حول انتشار الظاهرة، وتم إطلاقها بحضور نيابي وإعلامي لزيادة الضغط.

أما العقبة الرئيسية فكانت المقاومة الشرسة من المرجعيات الدينية والسياسية التي تعتبر أي تعديل في سن الزواج تدخلاً في "خصوصياتها". واجه التجمع هذا التحدي بذكاء، عبر إعادة صياغة الخطاب. بدلاً من التركيز على الصراع السياسي، ركزت الحملة على الجانب الإنساني وحماية الطفولة. تم استخدام شهادات حية لفتيات ناجيات، وتفكيك الخطاب التقليدي الذي يبرر التزويج بـ "الستر"، واستبداله برسالة واضحة: تزويج الطفلات هو انتهاك للطفولة وشكل من أشكال الاتجار بالبشر. لم تقتصر الأنشطة على النخب السياسية، بل امتدت إلى المدارس والجامعات عبر مسابقة فنية وثقافية بالتعاون مع وزارة التربية، شارك فيها أكثر من ٨٠٠٠ طالب وطالبة.

أتت هذه الجهود المكثفة بثمارها. فبعد سنوات من الضغط، والمناصرة المباشرة، وحوارات وطنية بالشراكة مع لجان نيابية، حققت الحملة انتصاراً محورياً في عام ٢٠٢٣ حين أقرت لجنة حقوق الإنسان النيابية اقتراح القانون. ورغم أن القانون لم يُعتمد رسمياً بعد في الهيئة العامة، إلا أن هذا الإقرار يمثل خطوة متقدمة وأساسية في المسار التشريعي.

ولعل الأثر الأهم، إلى جانب التقدم القانوني، هو النجاح في تغيير الخطاب العام، حيث تحوّل "التزويج المبكر" في الإعلام والمجتمع من "عادة وتقاليد" إلى "قضية عنف وانتهاك للحقوق".

تقدم قصة نجاح التجمع النسائي الديمقراطي اللبناني درساً بليغاً في المناصرة: لا يكفي أن تكون الرسالة "صحيحة" قانونياً، بل يجب أن تكون "قابلة للتبني" إنسانياً. إن تحويل قضية حقوقية معقدة إلى قضية رأي عام، عبر خطاب إنساني واقعي مبني على الأدلة، هو ما يصنع التغيير الحقيقي.

الجمعية المصرية للحقوق الجماعية

مجال التركيز: التنمية المستدامة، التوعية، المناصرة، الضغط، التشبيك، إعداد الدراسات

أهداف التنمية المستدامة ٥ و٨

تمثل تجربة الجمعية المصرية للحقوق الجماعية نموذجاً عملياً لمناصرة طويلة الأمد استهدفت معالجة واحدة من أكثر أشكال الإقصاء البنيوي رسوخاً في سوق العمل المصري، والمتمثلة في غياب الاعتراف القانوني بالنساء العاملات في الزراعة، رغم كونهن العمود الفقري للقطاع الزراعي. انطلقت هذه التجربة من تشخيص دقيق لواقع أن ملايين النساء يعملن في الزراعة دون أي اعتراف رسمي بصفتهم المهنية، ما أدى إلى حرمانهن من الحماية الاجتماعية، والحقوق العمالية، وإمكانية الوصول إلى الموارد والخدمات الرسمية.

أظهرت قراءة السياق أن تشريعات العمل المصرية تعاملت مع النساء العاملات في الزراعة، على مدار عقود، باعتبارهن خارج نطاق قوانين العمل، أو صنّفتن ضمن فئات غير منتجة اقتصادياً، مثل خادمت المنازل. وقد ترافق هذا الإقصاء القانوني مع موروث ثقافي واجتماعي يهمل الأدوار الاقتصادية للمرأة الريفية، ويحد من مشاركتها العلنية في الفضاء العام والعمل النقابي. في الوقت نفسه، يعمل نحو ٤٥٪ من النساء في القوى العاملة المصرية في القطاع الزراعي، ضمن قطاع غير رسمي تصل نسبة العمالة فيه إلى ٩٤٪، ما جعل النساء العاملات في الزراعة من أكثر الفئات هشاشة.

بناءً على هذا التشخيص، تبنت الجمعية استراتيجية مناصرة طويلة النفس، انطلقت من قناعة بأن التغيير القانوني لا يمكن أن يتحقق دون تنظيم القاعدة الاجتماعية المتأثرة بالقضية. لذلك، لم تبدأ الحملة بالمطالبة المباشرة بتعديل القوانين، بل ركزت أولاً على بناء قدرات النساء العاملات في الزراعة، والعاملين في القطاع عموماً، وتنظيمهم في أطر مؤسسية تعبر عن إرادتهم الحرة. يبرز هنا درس عملي أساسي في المناصرة، وهو أن التنظيم الذاتي للفئة المستهدفة شرط سابق وضروري لأي تغيير تشريعي مستدام.

في هذا الإطار، دعمت الجمعية مسار بناء المؤسسات النقابية المستقلة للعاملات والعاملين في الزراعة، وهو ما أسهم في صدور إعلان الحريات النقابية في مارس ٢٠١١، ثم لاحقاً صدور قانون رقم ٢١٣ لسنة ٢٠١٧، الذي اعترف لأول مرة بحق العاملات والعاملين في الزراعة في إنشاء مؤسساتهم النقابية. شكّل هذا التحول نقطة انعطاف محورية في مسار المناصرة، إذ أتاح للنساء العاملات في الزراعة أداة قانونية وتنظيمية للدفاع عن حقوقهن.

ركزت الرسالة الأساسية للحملة على مطلب عملي ومحدد وقابل للتحقق: "أنا عاملة زراعية"، وارتبط هذا الشعار بمطلب إثبات الصفة المهنية في بطاقة الرقم القومي. وتُظهر هذه المقاربة أهمية تبسيط مطالب المناصرة، وربطها بإجراء إداري ملموس يفتح الباب أمام سلسلة من الحقوق، مثل الانضمام للنقابات، والوصول إلى الحماية الاجتماعية، وأسواق الائتمان الرسمية.

استهدفت المناصرة طيفاً واسعاً من صناع القرار، شمل مجلس النواب، ووزارة العمل، ووزارة الزراعة، ووزارة التضامن الاجتماعي، والمجلس القومي للمرأة، إلى جانب منظمات المجتمع المدني. واعتمدت الحملة على الجمع بين العمل القاعدي، وبناء التحالفات، والتأثير التشريعي، ما عزز قدرتها على الاستمرار رغم التحديات الاجتماعية والثقافية، خصوصاً في المناطق الريفية.

أسفرت جهود المناصرة عن تحقيق تغييرات جوهرية، أبرزها الاعتراف بحق النساء العاملات في الزراعة في إثبات صفتهم المهنية ببطاقة الرقم القومي، وحققهن في الانخراط في النقابات الفلاحية، إضافة إلى صدور قانون العمل رقم ١٤ لسنة ٢٠٢٥ الذي لم يستبعد النساء العاملات في الزراعة من نطاق تطبيقه. كما أسهمت الحملة في رفع وعي النساء بدورهن الاقتصادي، وتعزيز ثقتهم بقدرتهم على التعبير عن أنفسهم.

تقدم هذه التجربة درساً مركزياً لحملات المناصرة، مفاده أن العمل الجماعي القائم على التعاون والتضامن، والبناء المؤسسي من القاعدة إلى القمة، هو المدخل الأكثر فاعلية لتحقيق تغيير تشريعي حقيقي، لا سيما في السياقات الريفية والمحافظات.



منظمة كتاليسست

مجال التركيز: مناصرة، مشاركة المجتمع المدني

أهداف التنمية المستدامة: ٤، ١٧

تأسست جمعية كتاليسست أو "المحفّز" في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩ بمدينة المنستير التونسية، واعدةً نصب أعينها هدفاً محورياً يتمثل في تحفيز الشباب للمشاركة المجتمعية. ومنذ ثلاث سنوات، ركزت الجمعية جهودها على معالجة المسائل المتعلقة بالتلاميذ الحاملين لاضطرابات تعلم خصوصية، وما تفرزه من تحديات تربوية وحقوقية تؤدي إلى فجوات تعليمية تهدد تكافؤ الفرص. وقد أظهر تشخيص الجمعية أن هذه المشاكل تسبب صعوبات/اضطرابات دراسية ونفسية واجتماعية للتلاميذ، في ظل استمرار تحديات تشريعية تعيق توفير الدعم الكافي لهم داخل المدارس.

انطلقت استراتيجية المناصرة من هدف رئيسي يرمي إلى إحداث تغيير في السياسات الوطنية، من خلال انتزاع اعتراف رسمي بهذه الصعوبات وضمان توفير دعم تربوي عبر نصوص تشريعية دقيقة تضمن تعليمًا منصفًا. واستهدفت الحملة صناع القرار في وزارة التربية والبرلمانيين/ات والخبراء التربويين/ات، بصفتهم الجهات القادرة على تحويل التوصيات إلى واقع ملموس. وقد اعتمدت الجمعية في رسالتها الجوهرية على ضرورة تبني سياسة وطنية واضحة تعزز حقوق التلاميذ وتوفر لهم مسارات دعم فعلي.

لتحقيق هذه الأهداف، نفذت الجمعية تكتيكات متنوعة شملت حملات توعية عبر منصات التواصل الاجتماعي، وعقد اجتماعات تشاورية مع المختصين/ات وأولياء الأمور، بالإضافة إلى بناء شبكة تحالفات مع فاعلين/ات تربويين/ات لتعزيز قوة الضغط. وكان الإنجاز الأبرز في هذا المسار هو إعداد ورقة سياسات شاملة قدمت تحليلاً دقيقاً لوضع هذه الفئة داخل المنظومة التعليمية، مقترحةً حلولاً عملية لتعزيز دمجهم وتمكينهم.

على مستوى النتائج، نجحت الحملة في إحداث تأثير، رغم عدم تحقق التغيير القانوني المنشود حتى الآن؛ حيث قدّم عدد من نواب الأمة تعهداً مبدئياً بإدراج التلاميذ ذوي "اضطرابات التعلم" في الإصلاحات التشريعية القادمة. أما النتائج غير المباشرة، فقد تمثلت في ارتفاع ملحوظ للوعي العام وتوضيح المفهوم العلمي لاضطرابات التعلم وتمييزه عن المصطلحات المغلوطة. واجهت الجمعية خلال ذلك تحديات تمثلت في نقص المعطيات وبطء استجابة بعض الإدارات، فضلاً عن ضعف الوعي بأهمية المناصرة القائمة على ورقات السياسات.

تتلخص دروس هذه التجربة في أن عوامل النجاح الحاسمة كانت في الاستناد إلى بيانات واقعية وأدلة ميدانية، واختيار التوقيت المناسب المتزامن مع النقاش الوطني حول إصلاح التعليم. وتؤكد الجمعية أن المناصرة الفعالة تتطلب وضوحاً في الرسالة واستمرارية في العمل، وأن جمع المعلومات الصحيحة والتواصل المباشر مع مختلف الفاعلين/ات هما الضمان لنجاح أي حملة، حتى في ظل التحديات المؤسسية.



مركز الفينيق للدراسات الاقتصادية والمعلوماتية

مجال التركيز: الاستجابة لمقترح الحكومة الأردنية بإلغاء وزارة العمل

أهداف التنمية المستدامة ٥ و ٨

واجهت منظومة الحقوق العمالية في الأردن في صيف عام ٢٠٢٢ تحدياً مفصلياً، تمثل في إعلان حكومي مفاجئ عن نية إلغاء وزارة العمل وتوزيع مهامها على وزارات أخرى، ضمن خطة لتحديث القطاع العام. شكّل هذا المقترح تهديداً مباشراً للبيئة التشريعية والحماية التي تضمن حقوق العاملين والعاملات، في وقت يعاني فيه سوق العمل أصلاً من هشاشة اقتصادية وتحديات تمس الاستقرار الوظيفي للجنسين على حد سواء.

أدرك مركز الفينيق للدراسات الاقتصادية والمعلوماتية خطورة هذا الطرح، ليس باعتباره إجراءً إدارياً فحسب، بل كتحول في فلسفة الدولة تجاه التزاماتها الاجتماعية. وانطلاقاً من دوره في الدفاع عن التنمية المستقلة وحقوق الإنسان، قاد المركز تحركاً سريعاً ومدروساً لمنع تحول هذا المقترح إلى أمر واقع. استندت استجابة المركز إلى استراتيجية مناصرة شاملة ومبنية على الأدلة، استهدفت حشد الرأي العام والتأثير على صانعي وصانعات القرار.

تمثلت الخطوة الأولى في بناء تحالف مجتمعي واسع، حيث نجح المركز في توحيد جهود أكثر من خمسين منظمة من المجتمع المدني، إلى جانب النقابات والخبراء في الشأن الاقتصادي والاجتماعي، للتوقيع على مذكرة مشتركة ترفض القرار. حرصت الحملة في خطابها على استخدام لغة شاملة وتفكيك السردية التي تصور حماية حقوق العمال والعاملات كعبء على الاستثمار، واستبدالها بسردية تؤكد أن العمل اللائق هو ركيزة أساسية للنمو الاقتصادي المستدام.

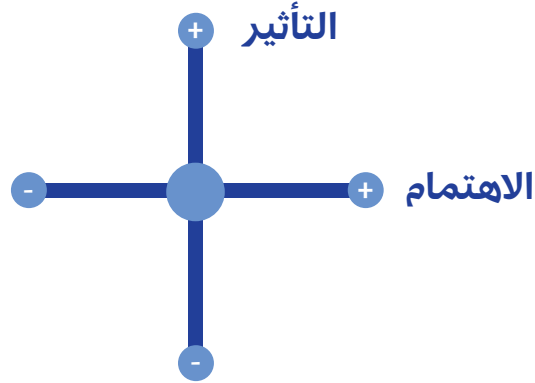
نوعت الحملة من أدواتها لتشمل مسارات متعددة؛ إذ توجهت بالخطاب المباشر إلى أعضاء وعضوات مجلسي النواب والأعيان لفتح نقاش تشريعي حول التبعات الخطيرة للقرار. وبالتوازي، كثف المركز حضوره في وسائل الإعلام ومنصات التواصل الاجتماعي، مما ساهم في رفع وعي المواطنين والمواطنات بأهمية وجود وزارة متخصصة لحماية حقوقهم/ن، وتحويل القضية من شأن بيروقراطي مغلق إلى قضية رأي عام ضاغطة.

أتت هذه الجهود ثمارها، حيث أعلنت الحكومة رسمياً تراجعها عن مقترح الإلغاء، واستبداله بخطة لإعادة هيكلة الوزارة وتطوير قدراتها، مما شكّل انتصاراً ملموساً لمنظومة الحماية الاجتماعية في الأردن. ولم يقتصر الأثر على هذه النتيجة المباشرة، بل تعداه إلى تغيير في الخطاب الإعلامي والمجتمعي، الذي أصبح أكثر وعياً بمفاهيم العمل اللائق ومركزية وزارة العمل في صون التوازن بين أطراف الإنتاج.

تُقدم هذه التجربة دروساً جوهرية للفاعلين والفاعلات في مجال المناصرة؛ أبرزها أن "التوقيت" والتحرك المبكر يشكّلان عاملاً حاسماً في وقف السياسات غير المدروسة. كما أثبتت أن بناء التحالفات العريضة والشاملة، والاعتماد على البيانات والحجج العلمية الرصينة، هي الأدوات الأكثر نجاعة في إقناع أصحاب وصاحبات المصلحة وتغيير مسار السياسات العامة بما يخدم مصلحة المجتمع بأسره.

مرفق ١: تحليل القوى

يساعد هذا التحليل في التعرف على الأطراف الفاعلة والمؤثرة والتي من شأنها إن شعرت بأن لها مصلحة في التدخل وإحداث فارق ما، إما إيجابي لصالح قضيتنا وإما سلبي مناهض لقضيتنا. وهو سيساعد كثيراً في تحديد الأطراف التي ستعمل الحملة على وضعها في دائرة الاهتمام والتركيز.



الخطوة الأولى: رسم نموذج تحليل القوى

الخطوة الثانية: تقييم مدى اهتمام وتأثير الأطراف المصنفة في خانة الحلفاء والمحايدين.

الخطوة الثالثة: تقييم مدى اهتمام وتأثير الأطراف المعارضة

الخطوة الرابعة: البحث بين الأطراف التي تمتلك أعلى نسبة من الاهتمام والتأثير الإيجابي ووضعهم كنقطة تركيز أساسية في خارطة التأثير

مرفق ٢: قيادة التغيير التحويلي

يساعد هذا التحليل في التعرف على الأطراف الفاعلة والمؤثرة والتي من شأنها إن شعرت بأن لها مصلحة في التدخل وإحداث فارق ما، إما إيجابي لصالح قضيتنا وإما سلبي مناهض لقضيتنا. وهو سيساعد كثيراً في تحديد الأطراف التي ستعمل الحملة على وضعها في دائرة الاهتمام والتركيز.

المراحل	الإجراءات الضرورية	التحديات
إرساء الشعور بالإلحاح والضرورة	دراسة الوضع الراهن بحثاً عن الأزمات المحتملة والفرص غير المستغلة. إقناع ٧٥% على الأقل من أصحاب المصلحة بأن الوضع الراهن أخطر من المجهول.	- الاستخفاف بصعوبة إخراج الناس من منطقة راحتهم. - الشلل بسبب المخاطر.
تشكيل تحالف قوي	-شكّل مجموعة تتمتع بالتزام مشترك وسلطة كافية لقيادة جهود التغيير. -التشجيع على العمل كفريق واحد خارج التسلسل الهرمي المعتاد.	-لا خبرة سابقة في العمل الجماعي في الإدارة العليا. - حصر قيادة الفريق في من يُعرفون رسمياً كـ "قادة" فقط.
تطوير رؤية (باستراتيجيات محددة)	-وضع رؤية لتوجيه جهود التغيير. -تطوير استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.	- تقديم رؤية معقدة أو غامضة للغاية بحيث لا يمكن توصيلها في خمس دقائق.
انشر الرؤية	-استخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها. -نقل سلوكيات جديدة من خلال مثال التحالف	- عدم توصيل الرؤية بشكل كافٍ. - التصرف بطرق مناقضة للرؤية.
التخطيط لتحقيق انتصارات قصيرة الأجل وخلقها	-تحديد وهندسة تحسينات الأداء المرئية. -تشجيع المخاطرة والأفكار والأنشطة والإجراءات غير التقليدية.	-ترك النجاحات قصيرة المدى للصدفة -عدم تحقيق النجاحات في وقت مبكر بما يكفي (بعد ١٢-٢٤ شهراً من بدء جهود التغيير)
تعزيز التحسينات وإنتاج المزيد من التغيير	-استخدام المصادقية المتزايدة الناتجة عن الانتصارات المبكرة لتغيير الأنظمة والهياكل والسياسات التي تقوّض الرؤية. -تطوير أصحاب المصلحة القادرين على تنفيذ الرؤية. -تنشيط عملية التغيير بمشاريع جديدة ووكلاء تغيير.	-إعلان النصر مبكراً جداً - مع أول تحسن في الأداء - السماح للمقاومين بإقناع "القوات" بأن الحرب قد رُبِحت
إضفاء الطابع المؤسسي على النهج الجديدة	-توضيح العلاقة بين السلوكيات الجديدة والنجاح. -وضع خطط لتطوير القيادة وخلافتها بما يتوافق مع النهج الجديد.	- عدم خلق معايير اجتماعية جديدة وقيم مشتركة تتوافق مع التغييرات. -وضع أشخاص في مناصب قيادية لا يجسدون النهج الجديد.



مرفق ٣: حول طبيعة تطبيقات التواصل الاجتماعي

المنصة	الخصوصية والأمان الرقمي	نوع المحتوى المقبول	عدد الكلمات / المدة الزمنية	الاعتبارات الاستراتيجية	معدل الوصول الشهري	طبيعة الجمهور
فيسبوك	سياسات خصوصية مفصلة، لكن سجلها في تسريب البيانات يثير القلق. أدوات تحكم بالجمهور والمحتوى متوفرة.	نص + فيديو + صور	نصوص طويلة (منشورات، مقالات). الفيديو يمكن أن يكون طويلاً أو قصيراً	مناسب للتفاعل والمجموعات والإعلانات الموجهة. جيد لبناء المجتمعات والدعوات للأنشطة	٣,٠٧ - ٣,٠٥ مليار	متنوع جداً من جميع الأعمار، يشمل فئات عمرية: ٢٥-٣٤ الأعلى
أكس (تويتر سابقاً)	أقل شفافية في إدارة البيانات. الأمان يعتمد على إعدادات المستخدم. محتوى عام غالباً.	نص + صور + فيديو قصير	تغريدات (محدودة الكلمات). الفيديو قصير	جيد لتسليط الضوء السريع، الأخبار العاجلة، الحوار العام، المتابعة الإعلامية	٥٤١ مليون	جمهور يركز على الأخبار والآراء السريعة، عموماً البالغين المهتمين بالسياسة والإعلام
إنستغرام	مملوك لفيسبوك، نفس السياسات تقريباً. مشاركة البيانات مع أطراف ثالثة ممكنة. تحكم متوسط بالمحتوى.	صور + فيديو (ريلز، ستوريز، منشورات)	نصوص قصيرة. الفيديو: "ريلز" قصيرة وIGTV (أطول)	منصة بصرية قوية للمحتوى الإبداعي، القصص القصيرة، والترويج	٢ مليار	جيل الشباب والمراهقين، محبي الأزياء والموضة والمحتوى البصري الجذاب
	جدل واسع حول جمع البيانات، خصوصاً من المستخدمين الشباب. الأمان محدود، لكن هناك إعدادات خصوصية.	فيديو قصير فقط	فيديوهات قصيرة (عادة ١٥-٦٠ ثانية)	مثالي للتوجه الفيروسي، التحديات، الموسيقى، والزخم الشبابي	١,٥٨ - ١,٩٢ مليار	الغالبية من جيل Z (١٦-٢٤)، جمهور يبحث عن الترفيه الفوري والتفاعل

المنصة	الخصوصية والأمان الرقمي	نوع المحتوى المقبول	عدد الكلمات / المدة الزمنية	الاعتبارات الاستراتيجية	معدل الوصول الشهري	طبيعة الجمهور
يوتيوب	سياسات واضحة نسبياً، خصوصاً للمحتوى التعليمي. تحكم جيد بالتعليقات والمحتوى.	فيديو طويل + قصير (Shorts)	فيديو: مثاليًا ١٠ دقائق. Shorts: ١٥-٦٠ ثانية	ممتاز للمحتوى التعليمي، الوثائقي، المقابلات، التوعية المعمقة	٢,٤٩ - ٢,٥٦ مليار	الجميع تقريباً، مع تركيز على الفئات ٢٥-٣٤ و٣٥-٤٤، يغطي الشباب والكبار على حد سواء
واتساب	تشفير شامل للرسائل، قوي جداً في الأمان. لكن مشاركة البيانات مع ميتا تثير تساؤلات.	رسائل نص + صوت + فيديو + صور	لا حدود للكلمات (رسائل خاصة)، فيديو وصوت حسب الحد المسموح	قوي جداً للتواصل الخاص، الحملات الجماعية المحدودة، الدعم المباشر	٢ - ٢,١٥ مليار	مستخدمون حول العالم، من الأفراد إلى مجموعات دعم مجتمعية ومنظمات

مرفق ٤: خطة العمل

النشاط	الخطوات التنفيذية	المسؤول عن النشاط	الفئة المستهدفة	الهدف	الرسائل الأساسية	الموارد اللازمة	تاريخ بدء النشاط	تاريخ الإنجاز	مؤشرات النجاح
						مال			
						بشر			
						معلومات			

المراجع العربية

-الجمعية العامة للأمم المتحدة ١٢٨/٤١، "إعلان الحق في التنمية"، مكتب المفوض السامي لحقوق الإنسان، ٠٤ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٦،

<https://www.ohchr.org/ar/instruments-mechanisms/instruments/declaration-right-development>

-هيئة الأمم المتحدة للمرأة، الدليل التدريبي حول كسب الدعم والتأييد لحقوق المرأة في اتفاقية سيداو، عمان، الأردن، ٢٠١٤،
/٢٠Jordan/Attachments/publications%٢٠Office%https://jordan.unwomen.org/sites/default/files/Field
.YOUTH-updated-pages.pdf-MANUAL/٢٠١٤

-كوتر، جون ب. ٢٠١٦-١٢-٣١. قيادة التغيير : لماذا تفشل جهود التغيير؟. الرياض، السعودية : ، العبيكان للنشر.
٧٢٦٥٣٧-https://search.emarefa.net/detail/BIM

المراجع الأجنبية

-ANND (٢٠٢٠). Civil Society Organizations in the Arab Region: Obstacles and Prospects. Beirut: Arab NGO Network for Development.

-Bush, Sarah & Hadden, Jennifer (٢٠٢٥). "The End of the Age of NGOs", Foreign Affairs. July ٢٠٢٥ , ٣٠.
<https://www.foreignaffairs.com/world/end-age-ngos>.

-Dye, Thomas R. (٢٠١٧). Understanding Public Policy. Fifteenth Edition. Pearson Education Inc.
<https://www.scribd.com/document/٢٠١٧/٧٢٦٩٩٥٢٢٣-Thomas-R-Dye-Understanding-Public-Policy-0B٠0-١٩-٠١D>.

-ESCWA (٢٠١٩). Arab Sustainable Development Report ٢٠١٩. Beirut: United Nations

-ESCWA (٢٠٢٠). Tracking Progress Towards the Sustainable Development Goals in the Arab Region. Beirut: United Nations.

-UNDP (٢٠٢٢). Human Development Report ٢٠٢٢: Uncertain Times, Unsettled Lives. New York: United Nations.

-United Nations Population Fund (٢٠٢٢). My Body, My Life, My World Operational Guidance. Module ٩: Advocacy and Policy Dialogue.

https://www.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/UNFPA-MBMLMW-MOD٩_EN.pdf.