



أجندة التنمية المُستدامة 2030

المُناصرة من أجل تحقيق أهداف التنمية
المُستدامة

دليل تدريبي

مقدمة

يُندرج إعداد هذا الدليل في إطار مجهودٍ متكامل، يتضمّن مجموعة من الأدلّة التدريبية التي تُعدّها شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية في إطار مشروع "سفير".

ويهدف الدليل الحالي إلى:

- تعزيز قُدّرات منظمات المجتمع المدني ومختلف الفاعلين في متابعة تنفيذ أجندة التنمية المُستدامة 2030 لتصميم حملات مُناصرة وتنفيذها وفقاً لمقاربة تنموية، حقوقية؛
- حثّ المُستفيدين من التدريب على رصد التقدم في التنفيذ والعمل على تغيير السياسات والتشريعات والأوضاع المرتبطة بتنفيذ الأجندة 2030 (أو التعرّف في تنفيذها) ضغطاً ومُناصرة.

عن الدليل

هو دليل مُناصرة فني لخطة التنمية المُستدامة 2030. يعني ذلك أنه يتطرق بالأساس إلى المُناصرة باعتبارها إستراتيجية تغيير بما يعنيه من آليات ومسار التخطيط والتنفيذ لجملة مُناصرة الخطة. وتوضح بعض الأمثلة المُستقاة من أجندة 2030 خطوات المُناصرة، فيما تُستخدم أخرى للتدليل على التغيير المُحدث فعلياً. وسيعتمد الدليل مثال الحماية الاجتماعية، أولاً لأن المشكلة مُشتركة بين عددٍ كبير من الدول العربية، وثانياً لأن الموضوع يمس أكثر من هدفٍ ومقصدٍ في أن. هذا الموضوع، والى جانب تضمينه بصفة واضحة في المقصد الثالث من الهدف الأول لأجندة التنمية المُستدامة (القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان) والناص على "استحداث نظم وتدابير حماية اجتماعية ملائمة على الصعيد الوطني للجميع ووضع حدود دُنيا لها وتحقيق تغطية صحية واسعة للفقراء والضعفاء"، وَرَدَ أيضاً في مقاصدٍ أخرى عديدة. ولا يمكن التطرق إليه بمعزل عن الهدف الثالث (الصحة الجيدة والرفاه) في مقصده التاسع "تحقيق التغطية الصحية الشاملة، بما في ذلك الحماية من المخاطر المالية، وإمكانية الحصول على خدمات الرعاية الصحية الأساسية الجيدة وإمكانية حصول الجميع على الأدوية واللقاحات الجيدة والفعّالة والميسورة التكلفة"، ولا عن الهدف العاشر

(الحد من أوجه عدم المساواة) في مقصده الرابع "اعتماد سياسات، ولا سيما السياسات المالية وسياسات الأجور والحماية الاجتماعية، وتحقيق قدر أكبر من المساواة تدريجياً". ولا يُعد إسقاطاً عندما نربطه بالهدف السابع عشر (عقد الشراكات لتحقيق الأهداف)، ذلك أنه يُحيل إلى "تعزيز تقديم الدعم لبناء قدرات البلدان النامية، بما في ذلك أقل البلدان نمواً والدول الجزرية الصغيرة النامية، لتحقيق زيادةٍ كبيرة في توافر بيانات عالية الجودة ومناسبة التوقيت وموثوقة ومُفصلة حسب الدخل، ونوع الجنس، والسن، والعرق، والانتماء العرقي، والوضع كُمهاجر، والإعاقة، والموقع الجغرافي وغيرها من الخصائص ذات الصلة في السياقات الوطنية، بحلول عام 2020".¹

هذا الموضوع يستوجب إعداداً يتجاوز مُراكمة المعارف والإحصاءات المتعلقة به إلى ربطه بمجهودات مختلف المؤسسات والهيكل المعنوية. فعلى سبيل المثال، تعتبر منظمة العمل الدولية نظام الحماية الاجتماعية ضمنها مُكوّناً أساسياً من أجندة 2030 إلى جانب مُكوّنات تنموية وحقوقية". وتُجدد الأجندة التأكيد على ضرورة احترام الحريات الأساسية للجميع وحمايتها وتعزيزها، وتقر بأهمية الحماية الاجتماعية، فضلاً عن المساهمة الإيجابية للمهاجرين في تحقيق النمو الشامل والتنمية المُستدامة"²، كما تؤكد أيضاً على الهدف الخامس (المساواة بين الجنسين) بكل مقاصده وخاصة التاسع منه "إعتماد سياسات سليمة وتشريعات قابلة للإنفاذ وتعزيز السياسات والتشريعات القائمة من هذا القبيل للنهوض بالمساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات على جميع المستويات". كما يُعد موضوع الحماية الاجتماعية في طلب الهدف الثامن وخاصة مقصده: الخامس "تحقيق العمالة الكاملة والمنتجة وتوفير العمل اللائق لجميع النساء والرجال، بما في ذلك الشباب والأشخاص من ذوي الإعاقة، وتكافؤ الأجر لقاء العمل المتكافئ القيمة، بحلول عام 2030"، والسابع "حماية حقوق العمل وتعزيز بيئة عمل سالمة وآمنة لجميع العمال، بمن فيهم العمال المهاجرون، وبخاصة المهاجرات، والعاملون في الوظائف غير المُستقرة".

الأهداف والمنهجية

يستجيب الدليل إلى حاجيات المجتمع المدني للتمكّن من مُناصرة أجندة 2030 من ناحية، ولضرورة مُناصرة هذه الأخيرة في ظل كل الأحداث المُستجدة التي يعرفها العالم بأسره، ومن ضمنه المنطقة العربية، باعتبارها "بوصلة" عمل يُمكن العمل في إطارها من أجل تغيير واقع مُعيّن من ناحية أخرى. وطالما يواجه الفاعلون في مجال التنمية في المنطقة العربية التحديات ذاتها وإن بتفاوت، فإن مُستلزمات التنمية المُستدامة تستوجب أكثر من أيّ وقت مضى التصدي للعراقيل السياسية والاقتصادية والبيئية والثقافية والأمنية... التي تحول دون تنزيل أجندة 2030 المكانة التي يستوجبها التزام الدول بها.

ومن هذا المنطلق، يهدف الدليل إلى:

- دمج المُناصرة في سياسة المنظمات وبرامجها من أجل تغيير أوضاعٍ تنمويّة محدّدة.
- تحسين تصميم المُناصرة وآليات تنفيذها من خلال مسار تشاركي مُركّز على النتائج.
- تبيين التقاطعات بين أهداف التنمية المُستدامة ومقاصدها، على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية.

وقد تم الإعداد لهذا الدليل في تكاملٍ مع أدلّة أخرى، حتى لا يقتصر على الجانب الإجرائي، بل يتعداه ليُتكامل ومنهجٍ مندمجٍ في التدريب على الأجنده ذاتها وعلى المُقاربة الحقوقية التي توفر تنفيذاً يأخذها بعين الاعتبار.

يتضمّن الدليل:

-إطاراً نظرياً للمُناصرة باعتبارها استراتيجية تغيير³ ومقارنتها بالإستراتيجيات الأخرى مع إبراز كافة مراحلها؛

- أمثلة تطبيقية تتماهى وأجندة التنمية المُستدامة 2030 وتكيفها مع خطوات المُناصرة مع تصميم لبعض الجلسات بتمارينها.

إطار الدليل

لم يسبق أن عرفت أجندة تنموية، عراقيل تنفيذ كالتالي عرفتها أجندة 2030 من تغيّرات سياسية داخلية وخارجية، وأزمات اقتصادية وصحية... أدت في ما أدت إلى تنزيلها بوصفها أجندة متكاملة إلى مرتبة دنيا من الأولويات وطنياً وإقليمياً ودولياً. كما وتسارعت التغييرات على مستوى كل بلد حدّ التغاضي عنها بصفتها خطة عمل دولية تستوجب توطينها في سياق المسار التنموي المستمر، وفقاً لمقاربة حقوقية قد تعالج المشاكل الهيكلية الاقتصادية والاجتماعية بصفة خاصة. وهو ما حدا بالأمين العام للأمم المتحدة أنطونيو غوتيريش إلى التصريح بأنه "مع استمرار أزمة كوفيد-19 غير المسبوقة، وما أحدثته من فوضى في جميع أنحاء العالم زادت من معاناة أكثر الناس ضعفاً، باتت مهمة القضاء على الفقر وتحقيق أهداف التنمية المُستدامة أكثر صعوبة وإلحاحاً وضرورة"⁴.

فالأجندة بما تحمله من إطار⁵ للعمل وأولويات مُوسَّعة وأهداف مُحدّدة، وإطار زمني للتنفيذ، أكدت أكثر من أي وقت مضى أن لا مجال إلا لتبنيها ومُناصرتها في ظل واقع شديد التغيّر وكذلك كسب التحديات الآتية... لتكون بمثابة "البوصلة" التي توجّه المقاربة التنموية لكل بلد.

وإذا ما اعتمدنا الأبعاد الخمسة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والسياسية والثقافية، نتبيّن إلى أي مدى تعكس هذه الأبعاد الواقع المعيشي اليومي لمواطني المنطقة العربية من ناحية ومداخل الإصلاح المؤسّساتي من ناحية أخرى.

فالبُعد السياسي الذي تمت إضافته للتعريف المحدود الذي كان يتضمّن 3 أبعاد فحسب (الاجتماعي والاقتصادي والبيئي)، يشمل السلم والأمن من جهة⁶، والإصلاح السياسي والمؤسسي من جهة أخرى⁷. ويُحيل البُعد الثقافي إلى المعارف والمهارات والقيم والسلوكيات وهي في صلب مقاربة المسألة التنموية خاصة على المستويين الوطني والمحلي.

أما في ما يتبيّن من تقابل الأبعاد الخمسة والمجالات الخمسة التي وُردت في ديباجة أجندة 2030، وهي الناس والكوكب والإزدهار والسلم والشراكة، فإن المُطلع على الأهداف والمقاصد، يدرك بسرعة أنها تصبّ كلها دونما استثناء في هذه الأبعاد التنموية في مفهومها/ تجلياتها العميقة والمُعاشة في آن.

وإذا ما وصلنا إلى هذا الترابط بين الأبعاد من ناحية وترابط الأهداف والمقاصد بالأبعاد والمجالات، نتبيّن أهمية أجندة 2030 في تحويلها إلى مظلة عمل أساسية و"بوصلة" برامج وسياسات من شأنها أن توفر مسارات تنمية متواصلة.

وفي ما عرفه العالم، والدول العربية من ضمنه، من جائحة كورونا التي "عرّت" واقعاً تنموياً أقل ما يقال عنه إنه لا يأخذ حاجيات الناس ولا حقوقهم بعين الاعتبار، مؤشر على أهمية مُناصرة الأجندة 2030 بكافة مكوّناتها -الإعلان- الديباجة والأهداف والمقاصد من أجل إحداث تغيير في مَوْضِع ما.

فهشاشة البنى الصحية والتعليمية وكذلك المسائل المتعلقة بعدم القدرة على الإحاطة بالفئات

الأكثر هشاشةً وهجرة الكفاءات وتلك المرتبطة بالحوكمة والرقمنة والإنتاج المحلي والتصرف السليم في الموارد... كانت من ضمن أكثر المسائل المطروحة علي طاولات النقاش للعديد من الفاعلين، حكوميين كانوا أو نشطاء مجتمع مدني أو إعلاميين. كما أبرزت الجائحة الحاجة الماسّة لتفعيل كل الأهداف دونما استثناء وخاصة الهدف 17 منه والمُتعلق بـ"عقد الشراكات لتحقيق الأهداف".

الهدف السابع عشر: الشراكات⁸

لن يُمكن تحقيق أهداف التنمية المُستدامة إلا بالتزام قوي بالشراكة والتعاون على المستوى الدولي. وفي حين زادت المساعدة الإنمائية الرسمية المُقدّمة من البلدان المُتقدمة بنسبة 66 في المائة بين عامي 2000 و2014، فإن الأزمات الإنسانية الناجمة عن الصراعات أو الكوارث الطبيعية لا تزال تتطلب المزيد من الموارد والمعونات المالية. كما تحتاج بلدان كثيرة إلى المساعدة الإنمائية الرسمية لتشجيع النمو والتجارة.

إن العالم اليوم أكثر ترابطاً من أي وقتٍ مضى. ويُعدّ تحسين فرص الوصول إلى التكنولوجيا والمعرفة وسيلة هامة لتبادل الأفكار وتعزيز الابتكار. كذلك فإن تنسيق السياسات لمساعدة البلدان النامية على إدارة ديونها، فضلاً عن تشجيع الاستثمار لصالح أقل البلدان نمواً، أمرٌ حيويّ لتحقيق النمو والتنمية المُستدامين.

وتسعى أهداف التنمية المُستدامة إلى تعزيز التعاون بين بلدان الشمال والجنوب، وفي ما بين بلدان الجنوب من خلال دعم الخطط الوطنية الرامية لتحقيق جميع الأهداف. ويُشكل تعزيز التجارة الدولية ومساعدة البلدان النامية على زيادة صادراتها جزءاً من تحقيق نظام تجاري عالمي قائم على قواعد منصفة يكون عادلاً ومفتوحاً ومفيداً للجميع.

أولاً: في تعريف المناصرة

التغيير أساس المناصرة

لا بد من الإشارة بدايةً الى أن تعريف المناصرة لم يصل إلي حد الإجماع في ما بين المنظمات أو الحركات التي تعتمد في عملها، وغالباً ما يتم الخلط و/ أو الجمع بين مصطلحات أخرى كالحشد وكسب التأييد والتأثير. فمنها من يعتبرها إسناداً لقضية ما باستخدام "توفير الدعم لقضية أو موضوع والتأثير على الآخرين لدعم هذه القضية أو الموضوع، أو محاولة التأثير أو تغيير القوانين المؤثرة في القضية أو الموضوع". ومن المنظمات من يجمع بينها وبين الدفاع عن قضية ما أو يسميها خطة كسب التأييد رغم أن الهدف يبقى التغيير، باعتباره "الأداة التي يمكنها إحداث تغيير في نظام ديمقراطي وهي العمل من أجل هدف أو الدفاع عن قضية ويمكن استخدامها للتأثير على الحكومات لإحداث تغيير في السياسة أو التشريع أو لزيادة الوعي العام حول قضية معينة"⁹. ومنها أيضاً من يدمجها في "استراتيجيات التغيير" ليعدد إجراءات مجموعة التحركات المستوجب توفرها لإحداث التغيير.¹⁰

وفي إطار عمل جماعي لمركز خدمات المنظمات غير الحكومية في مصر بالشراكة مع مركز "كوثر"، تم تعريف المناصرة على أنها "جهود منظمة تقودها مجموعة من المنظمات التي تمثل المواطنين العاديين، لتوصيل أصواتهم نحو المشاركة في صناعة أو تغيير القرارات أو السياسات التي تؤثر في حياتهم". ويضيف المركز في هذا الصدد "الذي يفرق بين الدعوة/ المناصرة وبين الأساليب الأخرى للتواصل أو الضغط التنموي هو تركيز حملات الدعوة/ المناصرة على التأثير في عمليات صناعة القرار، فأنشطة الدعوة وكسب التأييد تعمل على مستوى صناعة القرارات والسياسات حتى تُحقق التغيير المنشود" (...) "وأنشطة الدعوة هي أنشطة تتطلب إصدار أو تعديل أو تفعيل قوانين أو قرارات تخص قضايا أصحاب الحقوق".

والمناصرة "مسار استراتيجي مدروس لإحداث تغييرات في السياسات والممارسات. ويمكن أن يعتمد على المستوى المحلي، كما الوطني، كما الإقليمي والدولي أيضاً (...) ويمكن للمناصرة أن تذهب إلى أبعد من تغيير سياسة بأن تجعل الناس يفكرون ويغيرون الأفكار التي تحوم حول قدرتهم في التأثير في مسارات صناعة القرار على سبيل المثال".¹¹

سنعتمد في هذا الدليل تعريفاً مبسطاً يتماهى والتعريف القائل بأن "المُدافعة - المناصرة هي تطبيق لعملية منظمة ومخطط لها من أجل التأثير تستهدف من هم في السلطة لإحداث تغيير ما"¹² أي، وهو تعريفنا: المناصرة هي التحرك المنظم لتحقيق تغيير منشود مخطط له، عن طريق تعديل/ تفعيل تشريع ما، سياسة ما، استراتيجية ما، إجراء ما، وضعية ما محلية كانت أو وطنية أو إقليمية أو دولية. ومرد ذلك أننا غالباً ما نحتاج المناصرة لتغيير وضع يصعب تغييره، و/ أو عندما يكون مفتاح طله أعلى من المستوى المجتمعي الضيق والواسع أي بأيدي صانعي القرار، و/ أو تبرز بصفة جلية أهمية التغيير وانعكاساته بصفة إيجابية على المجتمع والدولة، وانعكاساته السلبية في حال بقي الوضع على حاله.

وتختلف بذلك حملات المناصرة عن الحملات التوعوية العامة وحملات مواقع التواصل الاجتماعي، خاصةً التلقائية منها¹³ التي يُمكن أن تكون جزءاً من المناصرة في بعض الحالات، والحملات السياسية التي تستهدف جماهير بعينها لتبني قانون أو إجراء أو تعديل، وكذلك حملات الإعلام والتواصل، والعلاقات العامة، والحراك الاجتماعي حول قضية ما أو تعبئة الجماهير، أو الحملات الهادفة إلى تحقيق التغيير السلوكي والمُجتمعي (Behavioral and comportedmental change (BCC)).

و"تميل المناصرة إلى قيادة صنّاع القرار إلى تبني حل مُعيّن لمشكلة تنموية أو قضية متعلقة بحقوق الإنسان، ولهذا يُمكن أن تستهدف مختلف الجماهير التي تؤثر على القرار النهائي مثل: الجمهور العام والمنظمات غير الحكومية، السياسات، الحكومات وصنّاع القرار الوسيطاء أو أي مجموعة صاحبة قرار يتعلق بقانون أو سياسة أو ممارسة أو سلوك اجتماعي"¹⁴ شرط توفّر عنصر التغيير الذي يُعد محورياً في المناصرة.

مبادئ المناصرة

بناءً على ما سبق، إختارنا أن نحدّد المبادئ الرئيسية للمناصرة على النحو التالي:

1. التركيز: على مشكلة / وضعية بعينها.
2. الوضوح: في مطلب التغيير المراد تحقيقه.
3. المصداقية: خاصةً للقائمين بها.
4. الارتباط بالواقع: منه تنطلق لإبراز المشكلة وإليه تعود للتغيير.
5. التوقيت: الخطأ في التوقيت بإمكانه نسف الجهود تماماً، وحسن اختياره يوفّر أحد سبل النجاح.
6. الإلتزام: لا مُناصرة دونما إيمان قاطع بالقضية والإلتزام بتحقيق التغيير المنشود.

في الاختلافات مع المقاربات الأخرى

تختلف المناصرة عن الأنواع الأخرى من الحملات أو حتى استراتيجيات التغيير التي تعتمدها الجهة القائمة بها. يتطرق الجدول أدناه¹⁵ إلى الاختلاف ارتكازاً إلى المقاربة وجهة التنظيم والفئة المستهدفة، وكذلك الاستراتيجيات المعتمدة وقياس النجاح. وأياً كانت المقاربات المعتمدة، تختلف المناصرة عن بقية الاستراتيجيات والمقاربات في نقطتين رئيسيتين:

1. النقطة الأولى هي الهدف: وهو في حالة المناصرة إحداث تغييرٍ محددٍ.
2. والنقطة الثانية هي الفئة المستهدفة الرئيسية: وهي في حالة المناصرة صنّاع القرار.

الجدول 1: مقارنة المناصرة وجهة التنظيم والفئة المستهدفة

المُقاربة	فاعلون منظّمون	الفئة المُستهدّفة	الهدف	الإستراتيجيات	قياس النجاح
الإعلام والتواصل	المنظمات والمؤسسات والهيكل التي تقدم خدمات للناس أو أي نوع من النشاط الذي ينعكس على حياتهم أو يفيدهم. مثلاً كل ما يتعلق بالمسار الانتخابي و/أو تسجيل في خدمة معينة (الجبابة...)	الأفراد فئات محددة/ إحدى فئات المجتمع (رجال، نساء، شباب، ...)	التوعية وتغيير السلوكيات	-حسب الفئة المستهدفة -حملة إعلامية -مميزات اجتماعية للفئة المستهدفة -وسائل الإعلام التقليدية والحديثة	-قياس المعارف والمهارات والتغيير في السلوكيات -مؤشرات المسار -مجموعات نقاش مركزية -احصاءات الخدمات
العلاقات العامة	مؤسسات / شركات (ليست محصورة بالشركات التجارية)	المستهلكون والمستهلكات أو مستخدمو ومستخدمات الخدمات	تحسين صورة الشركة وزيادة المبيعات أو توزيع المنتجات أو الخدمات	حملة إعلامية/إعلانية واسعة النطاق (رديو، تلفزيون، فعاليات عامة، رعاية إعلانية)، عادة مدفوعة الأجر	تحسين تقبل الجمهور تزايد المبيعات أو نطاق التوزيع توسيع جزء من السوق

عملية من أجل قضية محددة	الإتصال المباشر (زيارات)	بناء/تعزيز قدرات المجتمع في تحديد إحتياجاتهم وفقاً للأولوية وتدبير في الغرض	الناس بشكل عام، أو فئة محددة، قادة المجتمع المحلي	أعضاء من المجتمع ومنظمات المجتمع المدني أو أحزاب	تعبئة الجماهير
مؤشرات النتائج	إجتماعات على مستوى الأحياء والقرى والأرياف				
جودة المشاركة	التقييم التشاركي				
مؤشرات التغيير	التركيز على صانعي القرار ممن لديهم السلطة للتأثير بشكل إيجابي موضوع المناصرة	تغيير القوانين والسياسات والبرامج والوضعيات وتخصيص الموارد	المؤسسات العمومية وصانعو القرار (السياسي أو غيره)	المنظمات غير الحكومية المجتمعات المحلية	المُنصرة
مؤشرات المسار	اجتماعات على أعلى مستوى		والمؤسسات التشريعية	هيئات بحثية جامعات	
تفحص وسائل الإعلام	مقابلات مع الفاعلين الأساسيين			الحركات الاجتماعية	
مسوحات إستقصائية/ إستطلاعات الرأي	فعاليات عامة (نقاشات، تظاهرات، مسيرات)				

للمدرب

نعتمد المُنصرة لجعل صنّاع القرار يتبنون حلاً محددًا لمشكلة تنموية وفق المُقاربة الحقوقية. وللغرض، تستهدف المُنصرة أولاً صنّاع القرار مع استهداف فئات أخرى تؤثر على القرار النهائي مثل: مجموعات الضغط أو مجموعات "قرار"، أو فئات وتشكلات قادرة على التأثير فيه من منظمات وحركات اجتماعية، مُصممي السياسات والبرامج، البرلمانيين، الإعلام والجمهور العام .

الهدف من ذلك والمهم أن يركز الحوار السياسي على تطلعات/ إحتياجات أصحاب الحقوق. وإذ تسعى جهود المُنصرة إلى تغيير سياسة أو ممارسة على الصعيد الوطني أو حتى الدولي، إلا أن ذلك يحدث أيضاً في سياق محلي للغاية إما مباشرة لتغيير وضعية ما.



الجلسة الأولى: في مفهوم المناصرة

- الوقت: 60 دقيقة
- النتائج المنتظرة: مفهوم المناصرة مُحدّد مع قدرة جميع المشاركين/ات على التفريق بين المناصرة والمفاهيم الأخرى المشابهة لها.
- مراحل الإنجاز

المرحلة 1. في المفاهيم والتعريفات

- يعقد المُدرِّب/ة عصفاً ذهنياً: المناصرة في كلمة أو كلمتين على أقصى تقدير.
- تُدوّن الإجابات.
- يقوم المُدرِّب/ة بتقسيم المشاركين/ات إلى ثلاث مجموعات ويطلب من كل مجموعة صياغة تعريف للمناصرة وتعريف للتواصل وتعريف للتسويق.
- تعرض كل مجموعة تعريفاتها ويُدار نقاش لإختيار التعريف الأفضل واعتماده.
- يقوم المُدرِّب/ة بعرض لمُختلف التعريفات المُعتمدة عن المناصرة.

المرحلة 2. في ترسيخ المفاهيم

- يُعاد تقسيم المشاركين/ات إلى مجموعات عمل.
- يُطلب من كل مجموعة إعداد جدول مُقارنة بين المفاهيم لجهة:
 - ↳ تحديد الاختلافات بين مفهوم المناصرة والمفاهيم الأخرى،
 - ↳ تحديد الفئة المُستهدَفة،
 - ↳ تحديد طبيعة الحملة المتعلقة بكل مفهوم والهدف منها،
 - ↳ مؤشرات نجاح الحملة (كيف يقاس الأثر؟).

ثانياً: في خطوات المناصرة

لا بد من الإشارة أولاً إلى أن خطوات المناصرة مُتكاملة أي أنها بمثابة الحلقات المترابطة، إن انفرطت حلقة منها، تؤثر في بقية الحلقات حتى عند تصميم الحملة على الورق. وقد يعتمد القائمون خطوات موسّعة وأخرى محدودة، وأيضاً خطوات لا تحمل بالضرورة الترتيب ذاته، وهو أمر مقبول شرط أن يربط بينها منطق يُحيل أوتوماتيكياً من خطوة إلى أخرى... فعلى سبيل المثال، يُمكن أن تتوفّر الموارد المالية والبشرية واللوجستية للقيام بحملة مناصرة، تحدّد وفقها الخطوات اللاحقة؛ وأحياناً، لا موارد للقائمين عليها، فتحدّد الخطوات السابقة، لتحتل خطوة تعبئة الموارد في مرحلة لاحقة. وفي كل الحالات، لا وصفا جاهزة للربط بين مختلف الخطوات سوى "المنطق" حتى وإن اتفقت بعض الأدبيات في المجال على خطوات بعينها أو على تسلسلها.

الخطوة 1: تحديد المشكلة/ التغيير المراد تحقيقه

سواء تعلق الأمر بمجال من مجالات العمل الرئيسية للقائمين بالمناصرة، أو بمسألة مُستجدة تستوجب التدخل للتغيير، فإن ذلك يتطلب معرفة عميقة بالمشكلة وأسبابها البنيوية العميقة وإمكانية الوصول إلى تغييرها. ويتم ذلك عبر مراحل للتأكد:

- أولاً من فهم المشكلة،
- وثانياً من قابلية التغيير فيها،
- وثالثاً تقبّل التغيير على مستوى صانعي القرار.

لا يُمكن لأي منظمةٍ أو هيكلٍ قائم بالمناصرة أن يتغافل بأي شكلٍ من الأشكال عن التوثيق لما سبق إنجازه حول المشكلة المراد معالجتها وتحقيق التغيير فيها (حتى وإن كان مجال عملها لسنوات، أي أنها تعدّ مرجعاً فيه). فالقيام بجمع كل ما يتعلق بالمشكلة وتفرعاتها من نصوص قانونية واتفاقيات دولية (المُصادق عليها وغير المُصادق عليها، والتحفظات) وتقارير البلد في شأنها، وكذلك التقارير الدولية والأممية والإحصاءات الدورية والدراسات السابقة وكذلك التجارب والمبادرات المماثلة (وطنياً وحتى إقليمياً) والإحصاءات والبيانات وخارطة المؤسسات الفاعلة في الموضوع، علاوةً على قصص إنسانية، كل ذلك يُجسّد تداعيات المشكلة عليها ووقائع موثقة.

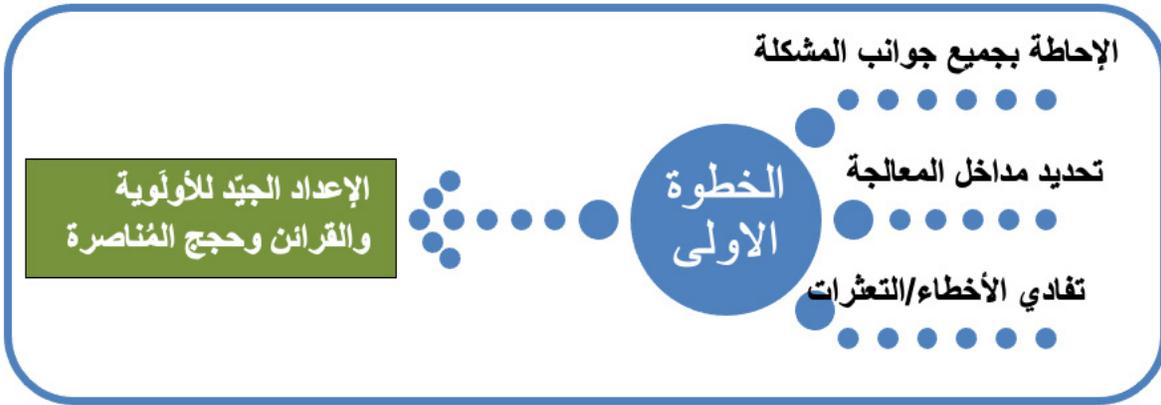
تستوجب المناصرة في حالاتٍ كثيرة دراسات ميدانيةً مع المتأثرين مباشرةً بالمشكلة المراد تغييرها.

كل ذلك يُمكن منظمي الحملة من:

- الإحاطة بجميع جوانب المشكلة،
- تحديد مداخل المعالجة،
- تفادي الأخطاء/التعثرات،

بلوغ النتيجة المُتوخاة وهي: الإعداد الجيد للأولوية والقرائن وحجج المُناصرة.

الشكل 1: الخطوة الأولى، تحديد المشكلة أو التغيير المُراد تحقيقه



وتُعتمد في أدبيات المُناصرة أدوات تحليل عديدة ومنها:

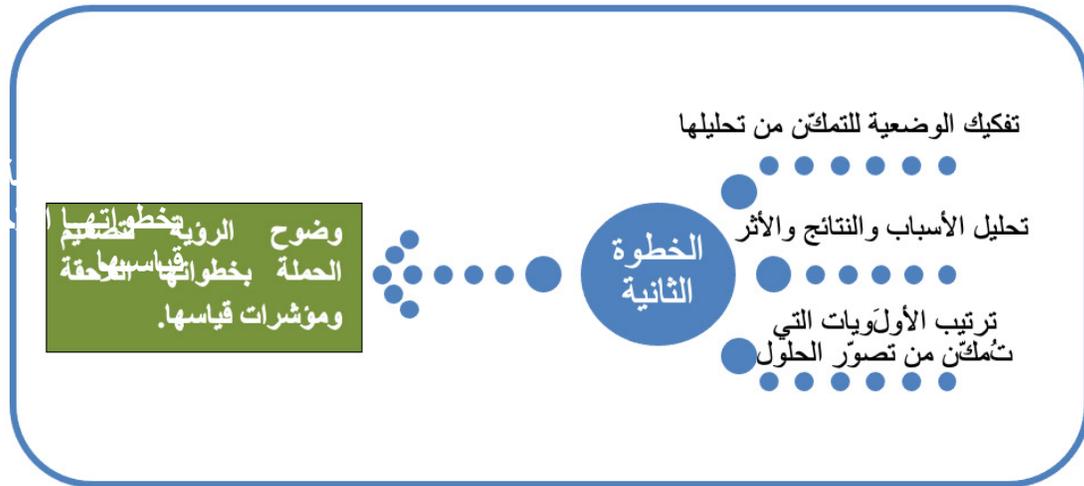
التحليل السببي

وهو تفكيك مجال المشكلة إلى أجزاء سببية ولا يجب إغفال أي جزء مهما كان. فالجزء كالكل، لا يقل أهمية واحد منها عن الآخر. وتمكن هذه الخطوة من بسط الواقع بتحديد المشكلة الرئيسية وتفرعاتها وأسبابها وآثارها ونتائجها، بهدف تحليلها تحليلًا عميقاً يُمكن من فهم عميق للمشكلة ويؤدي إذا أُحسن تنفيذه إلى استنتاج ما يُمكن تحقيقه فعلياً.

تعتمد المنظمات أدوات مختلفة لتفكيك المشكلة ومنها "شجرة المشكلات" و"جدول المشكلة" و"تفكيك المشكلة". وحتى إن لم يتم استخدام هذه الأدوات، يُمكن للمنظمين ابتكار أي طريقة تحليل أو أداة بهدف بلوغ النتائج التالية:

- تفكيك الوضعية أو المشكلة للتمكّن من تحليلها،
- تحليل الأسباب والنتائج والأثر،
- ترتيب الأولويات التي تُمكن في مرحلةٍ لاحقة من تصوّر الحلول،
- بلوغ النتيجة المُتوخاة وهي: وضوح الرؤية لتصميم الحملة بخطواتها اللاحقة ومؤشرات قياسها.

الشكل 2: الخطوة الثانية، التحليل السببي



تعني النتائج المُنجَرة عن المشكلة، المظاهر الناتجة عنها في صفوف الفئة المُستهدَفة أو الناس عموماً أو المجتمع ككل... وقد تتشابه النتائج في مشكلة بعينها مع الأسباب... ويُمكن تلافِي الخلط فيما بينها بالتساؤلات المُرتبطة بهذه الأخيرة:

ما هي جذور المشكلة؟ ومن أين تتأتى (الوصول إلى أصل المشكلة) والتي يُمكن ان تكون:

1. مباشرة وتتعلق عادةً بما هو واضح وجلي (نسبة غير المشمولين بالحماية الاجتماعية)،
2. جذرية وتتعلق بالسبب الذي أدى إلى المُباشر منه (عدم توفّر قانون حماية اجتماعية لفئات بعينها)،
3. بُنيوية (عدم هيكلية مجالات محددة، حوكمة مُختلّة، عدم وضوح برنامج الدولة في المجال أو عدم إدراجه في أولويات الإهتمام...). وعادةً ما ترتبط الأسباب البنيوية بالأوضاع السياسية والاقتصادية للبلد، علاوةً على ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده الطاغية.

التحليل الثلاثي الأبعاد

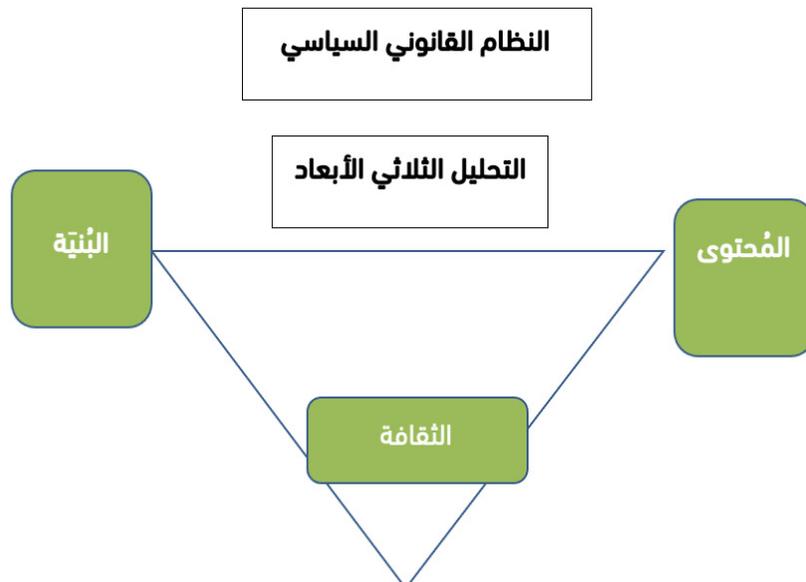
"هو إطار يستخدم لِعَرَضين:

- يتمثل الأول في تحليل كيف تُكرّس السياسات والمؤسسات والقيم والسلوكيات الاجتماعية تواصل المشكلة أو الوضعية المراد تغييرها.
- ويُمكن الثاني من تحديد الخيارات المتعلقة باستراتيجية معالجة الأبعاد الثلاثة. كما أنه يُمكن من إبراز جوانب محددة من المنظومة القانونية والسياسية التي تستوجب التغيير. ففي بعض الحالات، تركز المناصرة على محتوى القانون أو السياسة المعتمدة، وفي حال يكون المحتوى ملائماً، لكن غير مُفعّلاً، يُصبح التركيز على التفعيل".

تُمكن مجموعة من التساؤلات حول الأبعاد الثلاثة من تحديد مستوى التدخّل أو "نقطة ارتكاز" التدخّل، ذلك أنها ستحيل إلى اكتشاف النواقص وتحديد الفجوات والخلل في الممارسات ومواطن المقاومة خاصة لجهة التمثلات الاجتماعية والثقافية للمشكلة/ الوضعية. وهذه الأبعاد الثلاثة هي:

1. المحتوى: ما هي السياسات والموازنات المعتمدة التمييزية والمخالفة للحقوق الأساسية وتلك غير المتوفرة والتي نحتاجها للتغيير؟
2. البنية: ما هي السياسات والقوانين غير المُفعّلة أو أن تطبيقها يتضمّن تمييزاً ضد فئة بعينها؟
3. الثقافة: ما مدى درجة وعي المواطنين وإطلاعهم على النصوص والسياسات وتطبيقها من عدمه؟

الشكل 3: التحليل الثلاثي الأبعاد



• أسئلة لتحليل المحتوى: هل هناك قانون أو سياسة تُعمِّق المشكلة عن طريق حماية مصالح عددٍ قليلٍ من الناس على حساب الآخرين؟ هل يوجد قانون أو سياسة تُساعد في حل المشكلة؟ هل الميزانية التي تقترحها الحكومة لتنفيذ السياسة أو القانون كافية؟

• أسئلة لتحليل البنية: هل يتم تطبيق القانون بشكل عادل؟ هل هناك خدمات دعم تمكّن الأشخاص من الحصول على المساعدة؟ هل تتسبب البرامج والخدمات الحالية (حتى عن غير قصد) في التمييز؟ هل هناك مؤسسة حكومية أو غير حكومية مسؤولة عن مراقبة تطبيق القانون؟

• أسئلة لتحليل الثقافة: هل هناك قيّم ومعتقدات إجتماعية تُسهم في المشكلة؟ هل تتعارض المُعتقدات الثقافية مع الحقوق الأساسية؟ هل يعرف كل من النساء والرجال حقوقهم؟ هل يعرفون كيف يتمتعون بحقوقهم؟ هل تمنع الضغوط الاجتماعية والعائلية الناس من البحث عن حلٍ عادل؟ هل تلعب الأمور النفسية دوراً؟ هل يعتقد الناس أنهم يستحقون هذه الحقوق؟

في الخلاصة، يُمكن لهذه الخطوة أن تتمحور حول:

1. دراسة الوضع القائم (استناداً إلى مجموعة من المُعطيات المتوفرة ودراسة احتياجات الفئة المُراد إحداث تغيير يخصها)،
2. تحديد الأسباب،
3. تحديد المشكلة أو الوضع المُراد تغييره،
4. تحديد الأسباب (ذات الأبعاد التشريعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية)،
5. تحليل البيئة العامّة للبلد (السياسية والثقافية)،
6. تحليل آليات صنع القرار حول الوضع المُراد تغييره (القرارات السياسية ومواقف الأحزاب والمجتمع المدني منها)،
7. تحديد انعكاسات الوضع المُراد تغييره، السلبية على الفئة/الفئات المُستهدفة.

للمدرب

سُاعد ما سبق في تحديد المشكلة بشكلٍ كبير، وكلما كان تحليل المشكلة أكثر دقّةً وتحديداً، كلما زادت فرص النجاح.



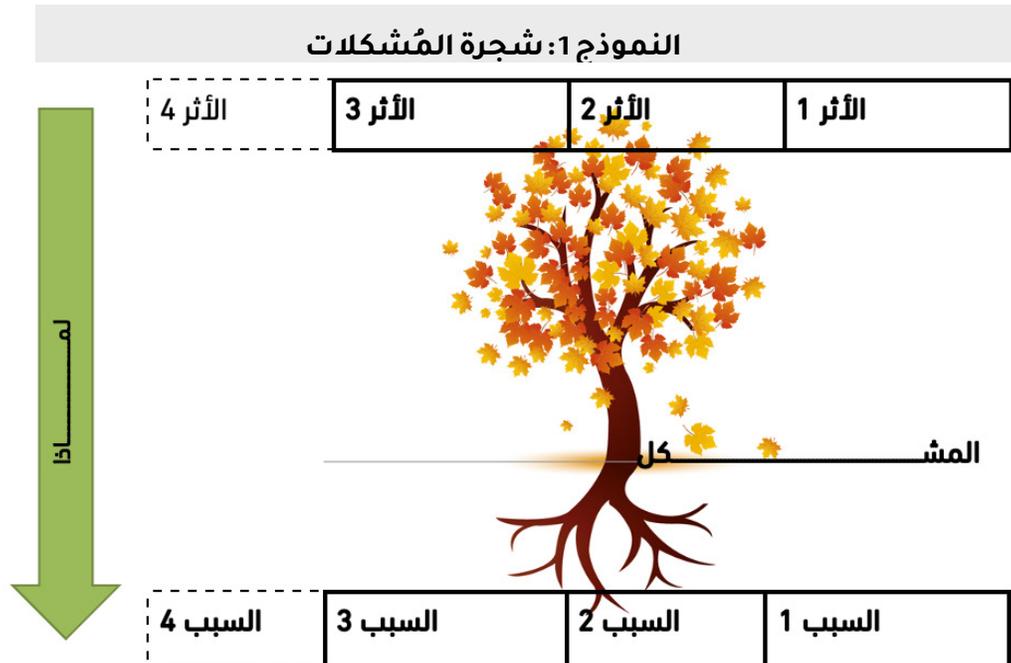
الجلسة الثانية: تحديد المشكلة

- الوقت: 60 دقيقة
- النتائج المُنتظرة: تحديد مشكلة بأكبر قدرٍ من الدقّة.

مراحل الإنجاز

المرحلة 1. في تفكيك المشكلة

- يقوم المُدرِّب/ة بتقسيم المشاركين/ات إلى ثلاث مجموعات ويطلب إلى كل مجموعة ملء شجرة المُشكلات بحيث تتضمّن المشكلة الرئيسيّة وتفرعاتها وأسبابها وآثارها ونتائجها.
- تُعرض كل مجموعة شجرة المشكلات ويُدار نقاشٌ لاختيار التعريف الأفضل واعتماده.
- يتدخّل المُدرِّب لتعديل العروض بحيث يتمّ التعرّف بسهولة إلى الأسباب والنتائج والأثر.



المرحلة ش2. في مدخل المُعالجة¹⁶

يُعاد تقسيم المشاركين/ات إلى مجموعات عمل.

- يُطلب من كل مجموعة اختيار مدخل للمعالجة، انطلاقاً من تحاليل المحتوى والبُنية والثقافة ويكون:
 - ↳ مُحدّداً للمشاكل الفرعية (أي أنه يُحيل إليها)،
 - ↳ آنياً و/ أو مُحدّداً بقرائن ووجّه تُقنع صاحب القرار،
 - ↳ مؤدياً إلى تغيير الوضع القائم،
 - ↳ مؤثراً في وضعيات الناس.

مثال

«الحماية الاجتماعية أو الضمان الاجتماعي : كوفيد-19: حصول العمّال على الرعاية الصحية والحماية الاجتماعية أصبح «مسألة حياة أو موت»¹⁷ : طُرحت مسألة الحماية الاجتماعية بقوة خلال فترة جائحة كوفيد ليتبين أن فئات عديدة من المجتمع لا تتمتع بهذا الحق من ناحية، ولتظهر عدم قدرة بعض البلدان على حصرها (تونس مثلاً) : المشكلة آنية وتنموية وحقوقية وترتبط أشد الارتباط بأهداف أجندة التنمية المُستدامة وبفلسفتها القائمة على المساواة : وعدم استثناء أو إغفال أحد.

الثقافة	البنية	المحتوى
<p>- نقص في وعي المواطنين بحق مكفول دستورياً أو بموجب القانون في الضمان الاجتماعي.</p> <p>- ثقافة التواكل في بعض البلدان.</p> <p>- انعدام الثقة بين المواطنين والدولة لدى بعض الفئات غير المشمولة والتي تتوفر على دخل قليل.</p> <p>- عدم إقدام بعض الفئات (حتى من درجات عليا تعمل في القطاع العام) على المطالبة بهذا الحق خوفاً من فقدان مواطني شغلها.</p>	<p>- لا يشمل التطبيق فئات بعينها في المجتمع.</p> <p>- تُستثنى فئات في قطاعات بعينها وهي ذاتها غير مُهيكلَة/غير مُنظمة قانونياً أو إجرائياً وكذلك فئات من العمّال المؤقتين.</p> <p>- عدم احتكام الدولة الى قواعد بيانات لغير المشمولين بالحماية الاجتماعية.</p> <p>- عدم استحداث آليات للمرور من القطاعات غير المُنظمة/غير المُهيكلَة.</p> <p>- عدم تنزيل المقصد الثالث من الهدف الأول لأجندة التنمية المُستدامة (القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان) والناص على "استحداث نظم وتدابير حماية اجتماعية ملائمة على الصعيد الوطني للجميع ووضع حدود دنيا لها وتحقيق تغطية صحية واسعة للفقراء والضعفاء"، منزلة الأولوية في السياسات والبرامج الحكومية.</p> <p>- حوكمة غير جيّدة.</p> <p>- نظام جبائي غير عادل.</p>	<p>- تندرج هذه المشكلة في صلب أجندة 2020 وفي مساحة تقاطع بين الأهداف 1 و 2 و 3 و 5 و 8 و 10 و 16 (مقاصد النتيجة والسياسات).</p> <p>- توجد قوانين وطنية لضمان الحماية الاجتماعية (أو أنها مُضمّنة في قوانين الشغل/العمل)¹⁸.</p> <p>- صادق عدد من البلدان العربية على اتفاقيات و/أو إعلانات و/أو موثائق دولية وإقليمية في ارتباط بالموضوع أو بفئة بعينها (مثل العهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (1966).</p> <p>- نصّت بعض البلدان العربية عن الحق في الضمان/الحماية/التأمينات الاجتماعية¹⁹.</p>

وعلى القائم/ة بالمُنصرة التَحَقُّق، وإن بقائمة أسئلة توجيهية من مسائل هامة في كل مرحلة :

للتحقق	نعم/لا
هل تم تحليل الأسباب والنتائج؟	
هل تم جمع البيانات والدراسات والتقارير السابقة؟	
هل تم تحليل الأثر الحالي للمشكلة؟	
هل تم إشراك فاعلين آخرين والمعنيين بالمشكلة؟	
هل نفذ التحليل الثلاثي الأبعاد ؟	
هل تم الاطلاع على وضعية/مواقف الفاعلين الآخرين؟	
هل تمّ الاطلاع على المبادرات المماثلة وتوثيقها؟ (مواطن النجاح والإخفاق؟)	
هل تمّ جمع حالات من الواقع؟ (أحياناً يُمكن أن تكون قصة مُطلقاً لإستراتيجية مُنصرة).	
هل تمّ النجاح في تحديد الأولويات ونقطة ارتكاز المُنصرة؟	

الخطوة 2: خارطة الميدان

التشخيص

نعني بالميدان، نطاق تنفيذ المُنصرة الذي يشمل الجهة القائمة بها وسط بيئة محدّدة، وكذلك أبرز الفاعلين الميدانيين في مجال التدخل.

بعد الإلمام بجميع تمظّهرات المشكلة وامتداداتها، يتم تشخيص نقاط الضعف والقوّة للجهة القائمة بالمُنصرة والفرص والتهديدات التي قد تواجهها وهي متأتية من البيئة الخارجية أو المُحيطة بمراحل تنفيذها للمُنصرة. وعادة ما يُعتمد في ذلك التحليل الرباعي (تحليل سوات **swot** أي تحليل مكامن القوّة والضعف والفرص والتهديدات) كأفضل الأدوات التي تؤدي إلى التشخيص، الذي تُبنى عليه القرارات الاستراتيجية التي سيتم اعتمادها.

S	Strengths	عناصر قوّة وميزة وقيمة مُضافة مُقارنة بالآخرين
W	Weaknesses	عناصر ضعف قد تؤثر على الإنجاز / يُمكن تحويلها إلى فرص
O	Opportunities	الفرص والإمكانيات التي يُمكن استغلالها
T	Threats	المعوقات والعراقيل

يُنغذ التحليل الرباعي على جميع الأطراف المعنيّة، لاسيما:

- تشخيص داخلي يُحدّد مكان القوة والضعف لدى جهة المُناصرة.
- تشخيص خارجي يُحدّد الفرص والتهديدات القائمة في البيئة الخارجية.

يُمثّل الجدول أدناه الصيغة التي يُعبّر فيها عن التقييم العام لموقف الفاعلين المختلفين:

الجدول 2: صيغة عن التقييم العام لموقف الفاعلين المختلفين

	سَلبي (أمام تحقيق التغيير)	إيجابي (لتحقيق التغيير)
داخلي	مكامن الضعف	مكامن القوّة
خارجي (البيئة الحاضنة)	التهديدات	الفرص

مثال

سَلْبِي	إِجَابِي	الحملة الوطنية للضمان الاجتماعي (فلسطين) ²⁰
تشتيت الجهود ومُعضلة القيادة (على الرغم من إسقاط مشروع الحكومة).	تحالف ضمّ كافة الأطياف المدنيّة والحزبية.	وضع داخلي (نقاط القوّة والضعف).
إنعدام الاستقرار السياسي والاجتماعي وتحرك السلطة بصفة فوقية .	الإلتزام الجماعي بقانون عادل تتمتع به جميع الفئات.	البيئة الخارجية (الفرص/التحديات).

الجلسة الثالثة: التشخيص الداخلي والخارجي

- الوقت: 60 دقيقة
- النتائج المُنتظرة: تشخيص دقيق لمكامن القوّة والضعف وتهديدات البيئة الخارجية/المحيطة.

مراحل الإنجاز

المرحلة 1. في تفكيك المشكلة

- يقوم المُدرّب/ة بتقديم عرض التشخيص الرباعي SWOT.
- يُقسّم المُدرّب المشاركون إلى 3 مجموعات، ويتم اختيار جهة مُناصرة لتحليل مكامن قوّتها وُضعفها داخلياً والفرص المُتاحة أمامها والتهديدات خارجياً.
- تعرض الفرق نتائج عملها وتتم مناقشتها وحيث غالباً ما تحدّد التهديدات الخارجية المُناصرة أكثر من العوامل الأخرى، يتم التدقيق فيها بصفةٍ أوسع وفق الجدول التالي:

النموذج 2: تهديدات جهة مناصرة

التهديدات				
الأهداف	التهديد	الإحتمال عالي/متوسط/ ضعيف	الأثر المُمكن	تدابير التخفيف من الأثر السلبي
الهدف العام للمملة				
الهدف المباشر للمملة 1				
الهدف المباشر للمملة 2				
الهدف المباشر للمملة 3				

ب. خارطة الفاعلين الميدانيين

لا يخلو أي مجال تدخل للمناصرة من تعدد الفاعلين فيه مركزيين كانوا أو فاعلين بصفة مباشرة (لصيقة) وغير مباشرة (لهم تأثير في اتجاه أو آخر).

1. فاعل مركزي: وهو الفاعل الرئيس في المشكلة (وربما بالتالي في الحل)، وقد يكون مؤسسة أو شخص ينفذ سياسة وتدابير معينة. ويتم تحديد الطابع المركزي لدوره استناداً إلى التحليل السببي الذي اعتمد في تحديد المشكلة.

2. فاعل مباشر: وهو المُتدخل الرئيس في تكريس/حل المشكلة. ويتم ذلك عبر القنوات والتدابير التي يعتمدها/ لا يعتمدها، وتتقاطع إجراءاته وتطلعات الفاعل المركزي. فهذا الأخير هو من يملك القرار والفاعل المباشر هو الذي يحتكم إلى عوامل التأثير في آرائه ومواقفه وإقناعه بصفة مباشرة.

3. فاعل غير مباشر: وهو مؤثر بشكل ما في تكريس المشكلة/ تغييرها.

ومن الأهمية بمكان أن تقوم جهة المناصرة ليس بنمذجة الفاعلين وترتيبهم فحسب، بل وبإبراز العلاقة فيما بينهم في شكل حلقة قرارات مؤثرة ومترتبة بعضها ببعض.

وعادةً ما يتم تصميم مصفوفة تساعد على فهم من يفعل ماذا وكيف والعلاقات فيما بين الجهات الفاعلة والمُتدخلة. وليس بالضرورة إعدادها بصفة منهجية ومترابطة، ذلك أن المهم يبقى تحديد الفاعلين لتحديد مستوى تدخلاتهم وكسب معرفة عميقة بالميدان من خلال تدخلاتهم.

وتستوجب هذه المرحلة من مقارنة الفاعلين معالجةً تستحضر المشكلة المُراد مُعالجتها وبصفةٍ أدق تحديد المُتسبب أو صاحب مفتاح حلّها. لذلك يُنصح بأن يتم إعداد بطاقة عن كل فاعلٍ تتضمّن طريقة عمله ومواقفه وتصريحاته، وحتى دوائر التأثير في هذه المواقف. فالفاعلون ليسوا كتلةً مُتجانسة، وإذا ما اعتبرناهم كذلك، فإن تحليل القوى الذي سنعتمده، يُمكن أن يتضمّن إخلالاً يجعلنا نُعيد عن الهدف أو نطلق أحكاماً مُسبقة لا تخدم بقية خطوات المُناصرة، أو أن نحيد فاعلاً، يتضح فيما بعد دوره المحوري في التغيير، أياً كان موقعه.

الجلسة الرابعة: تدقيق الفاعلين ونمذجتهم

- الوقت: 60 دقيقة
- النتائج المُنتظرة: خارطة الفاعلين محدّدة والتفاعلات فيما بينهم بارزة.

مراحل الإنجاز

المرحلة 1. في تفكيك المشكلة

- يقوم المُدرّب/ة بتوزيع الجدول أدناه.
- يقسّم المُدرّب المشاركين إلى المجموعات الثلاث نفسها، للعمل على جهة المُناصرة ذاتها لوضع خارطة الفاعلين.
- يوافي المُدرّب المجموعات بأسئلة التحقق أدناه.
- تعرض الفرق نتائج عملها وتتم مناقشتها.

الجدول 3: خارطة الفاعلين

ملاحظات أخرى (إمتداد علاقاته مثلاً)	غير مباشر	مباشر	مركزي	الفاعل
-الاجراءات السابقة -مدة الحكومة والبرلمان وطبيعة العلاقة(مُنسجمة/تصادمية/مَرِنَة/هامش المُناورة)...	صناديق الضمان الاجتماعي	البرلمان	الحكومة	من؟
	تُقَدّم مشورة أو أنها صاحبة المشروع الأول	يناقشه في أطر اللجان وفي الجلسات العامة	تُقَدّم مُقترح القانون	ماذا يفعل؟

	مقاربة بيروقراطية- فنية؟ مقارنة تشاركية؟ اجتماعات تنسيقية؟	الاجتماع بخبراء؟ الاجتماع بأعضاء الحكومة؟ عمل أعضاء اللجنة؟ هل تضم مُختصين؟	استشارة؟ / عمل وزارة واحدة؟ وزارات مُتعددة؟	كيف؟
	عمل استشاري؟ تنفيذي؟ وضعية الصناديق المالية؟ التوجهات السياسية في حال أغلبية بارزة في الحكم؟ هامش التقرير؟	المعارضة داخل البرلمان؟ حجمها؟ توجهاتها؟	برلمان مُساند (حزام سياسي)؟ برلمان مُتعدّد الأطياف؟	طبيعة العلاقة (الأول بالثاني والثالث) والثاني (بالأول والثالث) والثالث (بالثاني والأول)

للمدرب

تختلف خارطة الفاعلين حسب المدخل الذي تمّ تحديده من قبل. فإذا ما استهدفت المناصرة تغيير وضعية فئة ما غير مشمولة بالحماية الاجتماعية، تصبح الخارطة مُكوّنة من الفاعلين في المجال. مثلاً، إذا ما أردنا استحداث قانون يشمل العمّلة العرضيين، يُمكن أن يكون أرباب العمل الفاعل المركزي والحكومة الفاعل المباشر والبرلمان غير المباشر. كما يُمكن تعميق جدول الفاعلين بتعداد المركزيين منهم والمباشرين وغير المباشرين بصفة منفصلة وفق الجدول أدناه:



النموذج 3: خارطة الفاعلين

الفاعل 5	الفاعل 4	الفاعل 3	الفاعل 2	الفاعل 1	الفاعل المركزي أو المباشر أو غير المباشر	درجة العلاقة بالمشكلة
					وصف للمشكلة	

						وثيقة / محددة
						شديدة التأثير
						متوسطة التأثير
						مشاركة في التأثير

مثال

يستند هذا المثال إلى محاولة شخصية لتفكيك الفاعلين في حملة "إحميني" لتأمين التغطية الاجتماعية للنساء العاملات في المجال الفلاحي تحت عنوان "إحميني الرابط الاجتماعي الجديد" وشعار: صحة... تأمين...وقاية...جراية²¹

إحميني

هي حملة انطلقت من شخص واحد اصطدم في تحويلها إلى مشروع بكافة أنواع العوائق والتحديات القانونية والإدارية وحتى "التحالفاتية" من قبل منظمات المجتمع المدني المهتمة بالموضوع. واجه صاحبها " البيروقراطية المقيتة، والعقليات المتكلسة التي ترفض المشاريع الجديدة وانعدام المسؤولية الاجتماعية لدى العديد من المسؤولين".

تقوم الفكرة على تطويع التكنولوجيا لحماية المرأة الريفية. وضربت بذلك السائد بأن لا نجاح لمشاريع تعتمد التكنولوجيا والتسجيل عن بُعد للريفيات والمهّمّشات والعاملات من دون حماية؛ كما ضربت ذريعة ارتفاع تكلفة إخراج المرأة من القطاع غير المنظم إلى المنظم منه وتوفير الحماية الصحية والاجتماعية لها. ورغم تحفظات المسؤولين وجمعيات المجتمع المدني عند عرض الفكرة للمرة الأولى، حيث وجدها كثيرون غير واقعية، فإن صاحبها وَجَدَ في مدخل تقديمها للمسابقات الدولية والإقليمية والوطنية، نقطة ارتكاز حملته التي مكنته من جمع بعض الموارد من ناحية والتفاف متطوعين حول الحملة من ناحية أخرى. نجح بعد ذلك في إقناع رئيس الحكومة بها ليتم تبنيها كمشروع وطني...تمّ تسجيل الآلاف من النساء في منظومة الحماية الاجتماعية. وتعمل المجموعة الآن على وصلة "ترنسبور" (أي النقل) لحماية العاملات من حوادث الطرقات المتكررة، بعد أن نجحت في "تصدير" الحملة إلى بعض الدول الإفريقية.

من الدليل التطبيقي: المساواة بين الجنسين في أجندة 2030، دور المجتمع المدني والإعلام: مبادرات ميدانية، مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث، كوثر، الأجنفد، وشبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية، 2019 بتصرف.

المنظمات الدولية	الحكومة	الإدارة	شركات الهواتف	الوسطاء/ المشغلون	الأزواج	
مشاريع مُستتة قصيرة المدى	-لا قدرة للنساء على إيصال أصواتهن -انعدام الوسيط والثقة -احساس بالتخلي	-عدم التفاعل بشكل كافٍ -مُستدام مع ظروف عملهن	عدم الاقتناع بالمشروع	-استرابة؟ ريبية؟ من الحماية الاجتماعية -استغلال نفوذ -اعتبار النساء مورد ربح إضافي	-عدم اقتناع -بخس حق العاملات -أصحاب القرار	العاملات الفلاحيات غير
	لا قدرة على المناورة	التعامل مع الأزواج (نطاق محلي)	إستهزاء بقدرتهن على	تخوف من تقليص الدخل أو الإستغناء عن خدماتهن		الأزواج
لا تدخل لها	خوف من التسلط	غياب السيطرة وإنفاذ القانون	إستنقاص لقدرتهن على المثابرة		أصحاب تأثير ونفوذ	الوسطاء/ المشغلون
	لا معرفة ومهارات	نقص في التعاون الدائم والتنسيق		غياب التغطية	عدم فهم المشروع والاقتناع به	شركات الهواتف
تعامل فني	لا إمكانية للوصول والتفاوض		غياب آليات التنسيق	سلطة غائبة	عدم التفاعل -بيروقراطية	الإدارة
اتفاقيات ثنائية		-نقص في التقارير الدورية	غياب آليات التنسيق	لا آليات مُستدامة للمراقبة	عدم الإيفاء بالتزاماتها في الحماية	الحكومة
	لا علاقة لهن بها حتى من خلال المشاريع المنفذة		-تحبيذ التعامل المباشر	-مصدر قلق	التشتت في التمويل الإيمان بالحملة	المنظمات الدولية

للتحقّق

- هل عدّدنا أكبر قدر من الفاعلين؟
- هل نعرف مَنْ يفعل ماذا وكيف؟
- هل تبيّننا مستويات العلاقة فيما بينهم؟
- هل توصلنا إلى نمذجتهم بالشكل الأمثل؟ هل تحققنا من مجالات ومستويات تدخلاتهم؟
- هل توصلنا إلى غريزة أبرزهم حتى لا تتشتت الجهود؟
- هل اخترنا من ضمنهم حليفاً مُحتملاً؟

الخطوة 3: تحليل القوى

مكّنت المرحلة السابقة من التمهيد إلى "تفكيك" مستويات العلاقات القائمة/أو تلك التي من المحتمل أن تكون قائمة حول المشكلة والفئات المعنيّة بها، وبغاية تغييرها أو التأثير فيها لمُلاحظة المُراد كسبها، يجب العمل على ما هو أبعد من مستويات العلاقات للنظر في طبيعتها المُدرّب/ة ونعني بذلك علاقات القوى التي تُهيكل اتخاذ القرارات وتفعيلها. وتتوفّر في أدبيات الولوج المُنظّم/ة حملة لتحليلها ومنها مُكعب القوّة و"هو إطار لتحليل مستويات القوّة وفضاءاتها وأشكالها والمُناصرة : بينها (...). يمكن من تصميم المُناصرة والتوصل إلى مداخل التحرك". ولئن تمّت الإشارة هنا إلى هذه الأداة التي عادةً ما تُستخدم لإحالة القائمين على المُناصرة إليها، إلا أن الدليل سيستخدم أداة مصفوفة النفوذ لبساطتها وفعاليتها في آن واحد.

الجلسة الخامسة: تحليل القوى

- الوقت: 60 دقيقة
- النتائج المنتظرة: مستويات القوة وفضاءاتها وأشكالها والتداخل فيما بينها واضحة وجلية.

مراحل التنفيذ

المرحلة 1. في تحديد تحركات القوى

- يُقسّم المشاركون إلى 3 مجموعات عمل.
- تعمل المجموعة الأولى على تقديم مستويات القوة.
- تعمل المجموعة الثانية على تحديد فضاءات القوة.
- تعمل المجموعة الثالثة على تحديد أشكال القوة.
- تعرض الفرق نتائج عملها وتتم مناقشتها.
- يستند المُدرّب إلى المعطيات اللاحقة لتقديم عرض في خصوصها

تتخذ القوة وفقاً لهذه الأداة أشكالاً متعددة:

1. مَرئية: آليات صنع القرار وعلاقات المصالح الواضحة للرأي العام وعادةً ما تتعلق بدوائر القرار التنفيذي والتشريعي وحتى الإستشاري منه؛
2. مَخفية: تلك التي تُشكّل الأجنداث السياسية من وراء الكواليس وتتعلق بالمحافظة على السلطة وامتيازاتها استناداً إلى عرقلة المشاركة، والعمل على استبعاد/ سحب القضايا المحورية من أجنداث الحوار السياسي أو التحكّم "المخفي" في القرارات؛
3. غير مَرئية: تذهب إلى أبعد من المَخفية منها لتتعلق بـ"طمس" الحقوق والمصلحة بتكريس الأعراف والمعتقدات، العلاقات الاجتماعية، الأيديولوجية، وجعل "أصحاب الحق" يتبنونها "ليتحولوا إلى مجموعات غير واعية بحقوقها وبإمكانية إيصال صوتها وأكثر، باعتبار المسألة طبيعية أو غير قابلة للتغيير أو حتى المسألة"، ومثال ذلك ألا يُعتبر العاملون العَرَضيون نظام الحماية الاجتماعية حقاً أو أن المطالبة به هو ضربٌ من ضروب المستحيل أو أنه ينجرّ عنه خسارتهم لعملهم الموسمي.

ودائماً حسب إطار التحليل المُشار إليه والمرجع ذاته، يتم تفعيل القوة في أطر مختلفة:

أ- مُغلقة: القرارات المتخذة خلف الأبواب المُغلقة من طرف مجموعات لا نية لها في توسيع نطاقات

المشاركة وتتكوّن عادةً من السياسيين، التكنوقراط، الخبراء، وقياديين مع قدرٍ بسيطٍ من الاستشارة؛
ب- فضاءات مُستَضيفَة: تُحدّد ضمنها نوعية وحدود المشاركة وتُرفض لمن يطالب بتوسيعها بعلة عدم الاختصاص. وهي عادةً فضاءات مُهيكلَة للتشاور ضمن مجموعات لتبادل المعرفة والخبرات حول مواضيع بعينها أو لتقوية القدرات في شأنها.
ت- فضاءات متفتّحة (مُطالب بها): فلتن يمكن أن تتوفّر مساحات مواطنية للمشاركة يُطالب بفتحها أو يتم افتكاكها لتتحوّل إلى فضاءات مُستَضيفَة، تبقى مجموعات أقل نفوذاً مقصية لتخلق لنفسها مساحات تحرك. ويستوجب ما سبق، أن يعي القائم بالمناصرة أن القرار ليس واحداً وأن فضاءاته متعدّدة حتى إن لم يعتمد التصنيف نفسه.

وتعمل السُلطة على مستويات مُختلفة محلية ووطنية ودولية.

ولا بد من الإشارة إلى أن القوّة مُتحوّلة وغير ثابتة، لذلك فهي تستوجب العمل على أبعاد مُتعدّدة وفي اتجاهات مُختلفة، تمكن القائمين على المناصرة من تبين تحولاتها، في حال حصولها. ويبقى الأهم في هذه الخطوة، هو التعرّف على هَرَمِيَّة القوّة ومن يملكها ومن يمارسها على من في علاقة بالمشكلة وبالتغيير المُراد إحداثه. ولئن يبدو تحليل القوّة بسيطاً في ظاهره، إلا أنه يستوجب اطلاعاً واسعاً على مستويات القوّة وفضاءاتها وأشكالها والتداخل فيما بينها من ناحية، والقيام بـ"نمذجة" إجرائية للفاعلين من ناحية أخرى. ويُمكن كل ذلك من تحديد مستوى القوّة لكل نموذج منهم ومصالحهم من بقاء الوضع على ما هو عليه أو تغييره ومدى قابليتهم لتغيير الموقف من المشكلة المُراد معالجتها.

للمدرب

حملة المناصرة : يُمكن استخدام أدوات عديدة لتحليل القوى منها طيف المواقف أو سلسلة التأثير أو خارطة النفوذ أو خارطة التأثير . المهم في ذلك تمكّن المشاركين/ات من تحليل القوى والفاعلين النافذين أو مراكز النفوذ. وقد اخترنا مصفوفة النفوذ.



مصفوفة النفوذ

تبدو هذه الأداة من أبسط الأدوات، إلا أن فعّاليتها كبيرة، إضافةً إلى سهولة استخدامها مُقارنةً بالأدوات الأخرى. ويمكن أن يسبقها عرض يُلخّص ما سبق في ما يلي:

- "إعداد قائمة بالجهات المعنيّة: فالتفكير في قائمة تضم كل من له سلطة رسمية أو غير رسمية وتأثير في المسألة يُشجّع على "استحداث" منطقيّ جديد يخرج عن المألوف. ويمكن أن تكون أولاً قائمة في شكلٍ تقليديّ لتحفيز الأفكار؛

- رسم خارطة المعنيين مباشرةً: بالتركيز على أبرز المُنخرطين مُباشرةً في اتخاذ القرار والمؤثرين فيهم؛
- تحديد الفاعلين: وهو عبارة عن تصنيف للمُستهَدَفين الرئيسيين: الحلفاء و المناهضون أو المستفيدون من التغيير؛²²

ومن ثم يُمكن تصنيفهم وتحديد مدى التأثير الذي يُمكن أن يحدثوه في اتجاه التغيير أو عرقلته بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

النموذج 4: تحديد تحركات القوى

الحياديون	المُعرقلون	الحلفاء غير الفاعلين	الحلفاء الفاعلون	صانعو القرار (مع تعدادهم)	الفاعلون
					مدى التأثير شديد متوسط ضعيف
					في الإتجاه السّلبى
					في الإتجاه الإيجابى

ويُمكن تخصيص جدول لكل فاعلٍ على حدة لإبراز تفاصيل أكثر عن التأثير، نوعيته وآلياته واتجاهاته، ذلك أن القوّة يُمكن أن تكون بأيديّ من يملكونها على أرض الواقع، أي بفعل الأمر الواقع وليس في مسارات استخدامها التقليدية المنظمة أو بأيدي أصحاب الحق. كما أن الجدول الخاص بكل صنفٍ من الفاعلين يُمكن من استقراء المواقف وتفكيك درجة التأثير، ويتيح أيضاً استخدام أدوات أخرى لتحليل النفوذ، كالبطاقات الخاصة بالمواقف السابقة والتصريحات في شأن المشكلة المُراد معالجتها وكذلك إنجازات وإخفاقات كل فاعلٍ منهم. ويُشترط أن تكون الحجج والقرائن والبراهين والمعلومات الموثوقة

أساس كل تفكيرٍ في نمذجة مختلف الفاعلين.

ويمكن أن تُصمّم المصفوفة كما يلي (وفق درجة الموقف أولاً ومستوى التأثير ثانياً)²³ :

الجدول 3: تأثير كل فاعلي على حدّة

الحلفاء الأساسيون		X	مؤيد بشكل كامل	الموقف أو السلوك تجاه القائم بالمناصرة والتغيير المراد إحداثه
 أساسي "أرض المعركة"	XX	مؤيد		
	XXX	حيادي		
		معارض		
المعارضون الأساسيون		XXXX	معارض بشكل كامل	
مرتفع	متوسط	ضعيف	التأثير على القضية	

مثال

حملة الحماية الاجتماعية للعمّلة الموسّمين

المُساندون	الحياديون	المُعرقلون	الحلفاء غير الفاعلين	الحلفاء الفاعلون	صانعو القرار
منظمة العمل الدولية ممولو الحملة	وزارة الزراعة وزارة السياحة	المشغّلون والوسطاء لجنة المالية بالبرلمان مُنظمات تعتمد المشروع نفسه وغير قادرة على الإنجاز	اللجان المختصة داخل الأحزاب السياسية -وسائل الإعلام	وزارة الشؤون الاجتماعية -لجنة الحقوق أو الشؤون الاجتماعية بالبرلمان -النفقات وخاصة اللجان القطاعية صلبها -الحركات الاجتماعية -المُنظمات الدولية المتخصّصة في المجال	الحكومة (مجالس وزارية)
X(في الاتجاه الإيجابي وأحياناً السّليبي)		X(في الاتجاه السّليبي)		X (في الاتجاه الايجابي)	تأثيرات شديدة
			X (في الاتجاه الإيجابي)		تأثيرات متوسطة
	X (في الاتجاه السّبي)				تأثيرات ضعيفة

قائمة تحقّق من إنجاز المهام المطلوبة

للتحقّق	نعم/لا
هل عدّدنا الفاعلين بالشكل الأمثل ووضعناهم في الخانة الصحيحة؟	
هل تحقّقنا من درجة تأثير كل صنف منهم؟	
هل تحقّقنا من مواقفهم المُناصرة / المُناهضة للتغيير؟	
هل تبيّننا من نستهدف وعلى من بإمكاننا التأثير عليه للتغيير؟	
هل تبيّننا من نستهدف لمُساندة المُناصرة؟	

الجلسة السادسة: تحليل المواقف والتأثير

- الوقت: 60 دقيقة
- النتائج المُنتظرة: مواقف الفاعلين ومدى تأثيرهم في حل المشكلة / أو الحوّل دون حلّها واضحة وجليّة

مراحل التنفيذ

المرحلة 1. في تحديد تحركات القوى

- يقسّم المشاركون إلى 3 مجموعات عمل.
- تعمل المجموعة الأولى على التدقيق بالفاعلين.
- تعمل المجموعة الثانية على ملء مصفوفة النفوذ.
- تعمل المجموعة الثالثة على تحديد أشكال القوّة.
- تعرض الفرق نتائج عملها وتتم مناقشتها.
- يستند المُدرّب/ة إلى المعطيات السابقة لتقديم عرض في خصوصها.

الخطوة 4: حملة المناصرة

بعد الإعداد الجيد والعميق والدقيق لبيئة المناصرة والفاعلين فيها وعلاقات القوة في ما بينهم بالبحر والقرائن وقراءة المواقف وتوثيقها والاطلاع على التجارب السابقة والمتلازمة وبيئة المناصرة، تأتي حملة المناصرة أولاً بتحديد هدفها العام والأهداف المباشرة المراد تحقيقها لإحداث التغيير.

منذ البداية نؤكد على أن الهدف العام للمناصرة هو حل المشكلة. ويعني ذلك تحقيق أثر واضح في حال تحقيقه على واقع أصحاب الحقوق وأوضاعهم وانسجامه والمقاربة الحقوقية وما إذا كان يندرج في صلب التحويلات الخمسة التي أقرتها أجندة التنمية المستدامة 2030 (وإن أنجزت على مستوى ضيق أو أنها تطرقت إلى حل مشكلة تدرج في إطارها) وهي :

1. عدم استثناء أو إغفال أحد (الناس).
 2. وضع التنمية المستدامة في قلب الاهتمامات (الكوكب).
 3. تحويل الاقتصادات نحو خلق وظائف التنمية الاقتصادية التضمينية (الإزدهار).
 4. بناء السلام ومؤسسات عامة فاعلة وتضمينية وخاضعة للمساءلة (السلام والأمن).
 5. الالتزام بمبدأ الشراكة أيًا كان مستوى العمل (الشراكة).
- لذلك تُركّز حملة المناصرة بشكل أساسي على الطرف المُستهدف والتأثير عليه، الفعل المُستهدف أي التغيير المطلوب، وعلى بلوغ مستوى التأثير أو التغيير المطلوب ضمن المدة الزمنية للحملة. \
- مثال:

تنظيم حملة مُناصرة تهدف إلى "جعل البرلمان يصادق على قانون الحماية الاجتماعية للعمّلة العَرَضيين في موفى الدورة البرلمانية 2021". نجد هنا العناصر المحددة المشار إليها:

- المُستهدف هو البرلمان،
- الفعل هو المصادقة على القانون،
- مستوى التغيير المطلوب يتمثل في شمول العمّلة العَرَضيين في الحماية الاجتماعية،
- المدة الزمنية وهي الدورة البرلمانية الأخيرة لعام 2021.

(سنرى كيف تنبثق الشعارات أيضاً من الهدف العام).

وخلافاً للإستراتيجيات والتكتيكات والحملات الأخرى، لا نتحدث في المناصرة عن تعدد في الأهداف أو عن أهداف فرعية قائمة بذاتها، بل هناك هدف عام واحد، وأهداف وسيطة مرتبطة مباشرة بالهدف

العام، وهي في الأساس ترجمة له، أو مصاحبة أو مُفَعَّلة لتحقيق الهدف العام وتخطب نماذج الفاعلين الذين سبق تحديدهم للتأثير فيهم أو تحييدهم للوصول إلى التغيير المنشود، ويتحولون بذلك إلى الفئة الرئيسية المُستهدفة من المُناصرة.

الأهداف المباشرة

- جعل الفاعلين الأساسيين يتبنون التغيير أو يقتنعون بأهمية حل المشكلة (وهم الأساس في المُناصرة أي يستوجب دفعهم للتغيير في المواقف وفي الأوضاع المُراد تغييرها)؛
- تعزيز الشراكة/ التعاون/ التنسيق مع الحلفاء وإقناعهم بالمسار والهدف المشتركين،
- عدم التصادم مع المُعرقلين والعمل على التخفيف من حدة عرقلتهم،
- استجلاب الحيايين في المسار.

في كل الحالات، يُركّز العمل بصفة أكبر على تعزيز الرصيد مع الحلفاء النشطين منهم وغير النشطين وتحويل الحيايين إلى حلفاء وهو ما من شأنه أن يُقلل من دور المُعرقلين. ويمكن لجدول بسيط في تصميمه أن يبين لنا جلياً ما هو المطلوب من كل نموذج من الفاعلين، أو من كل واحد على حدة لتلمس إمكانية تغيير موقفه والانضمام إلى مسار المُناصرة، وكيفية ذلك. كما أن الأهداف المُباشرة المُحددة بدقة تُعد بمثابة البوصلة لتحديد كيفية أو استراتيجيات أو تكتيكات التحرك.

الجلسة السابعة: تحليل تغيير المواقف

- الوقت: 30 دقيقة
- النتائج المُنتظرة: المشاركون قادرون على تبيين تغيير المواقف بصفة جليّة.

مراحل التنفيذ

المرحلة 1. في تحديد تحركات القوى

- يُقسّم المشاركون إلى 3 مجموعات عمل.
- تعمل المجموعات الثلاث على ملء جدول تغيير المواقف.
- تعرض الفرق نتائج عملها وتتم مناقشتها.

الجدول 4: جدول تغيير المواقف

المطلوب لتحقيق هذا التغيير	التغيير المأمول	أسس الموقف الحالي	الموقف الحالي	الفاعل

خصائص أهداف التغيير

- ✓ مُحدّدة (Specific): تغيير واضح ودقيق وخاصة مفهوم لتحقيق مشروعيته وسهولة تبنيه.
 - ✓ قابلة للقياس (Measurable): انطلاقاً من عتبة التغيير ونقاط الانطلاق إلى الوصول.
 - ✓ قابلة للتحقيق (Achievable): تغيير مقبول ومُحفّز للإنخراط في تحقيقه في الوقت المخصّص لذلك.
 - ✓ واقعية (Realistic): تغيير مرتبّب أشد الإرتباط بالواقع المُراد تغييره والواقع الحاضر للمُنصرة حتى لا ينفر الفاعلون والناس منه.
 - ✓ محدّدة زمنياً (Time-bound): متضمناً تاريخ الوصول إلى التغيير بالدقّة اللازمة.
- تُعتبر الأهداف المباشرة المحدّدة بدقّة بمثابة البوصلة لتحديد كيفية أو استراتيجيات أو تكتيكات التحرك.

مثال

- الهدف العام (لا يجب أن يكون ضبابياً وغامضاً بحيث يُشتت المسار):
 جعل البرلمان يُصادق على قانون الحماية الاجتماعية للعمّلة العَرَضيين في موفى الدورة البرلمانية 2021.
 الأهداف المباشرة (لا يجب الإكثار منها بين 3 و 5):
1. تعبئة مُكوّنات المجتمع المدني للإنخراط بحملة المُنصرة.
 2. إقناع ثلاث كُتل برلمانية بتبني موقف حملة المُنصرة.

3. تبني 5 نقابات وحركات اجتماعية هدف التغيير.
4. تأييد اللجنة البرلمانية المعنية للحملة.
5. عقد 4 شراكات مع وسائل إعلام ذات مصداقية وواسعة الانتشار. ولكل هدف مؤشر قياس يتم اعتماده.

الجدول 5: مؤشرات قياس الأهداف

مؤشرات قياس الأهداف					
الأهداف	مؤشرات القياس	قيمة الإنطلاق	قيمة مُستهدفة	وسيلة القياس والمصدر	الدورة الزمنية
الهدف العام للحملة					
الهدف المباشر للحملة 1					
الهدف المباشر للحملة 2					
الهدف المباشر للحملة 3					

الجلسة الثامنة: تحديد الأهداف واعتماد مؤشرات قياسها

- الوقت: 60 دقيقة
- النتائج المُنتظرة: الهدف العام والأهداف المباشرة محدّدة ومؤشرات قياسها مُعتمدة.

مراحل التنفيذ

المرحلة 1. في تحديد الأهداف

- يقسّم المشاركون إلى 3 مجموعات عمل.
- تعمل المجموعات الثلاث على تحديد الهدف العام والأهداف المباشرة.
- تعرّض الفرق نتائج عملها وتتم مناقشتها وفق خصائص أهداف التغيير.

المرحلة 2. في إخضاع الأهداف لمؤشرات القياس

- يُقسّم المشاركون إلى 3 مجموعات عمل.
 - تعمل المجموعات الثلاث على ملء جدول مؤشرات قياس الأهداف أعلاه.
 - تعرض الفرق نتائج عملها وتتم مناقشتها وفق عاملي إمكانية التنفيذ وفعالية التنفيذ وكذلك قائمة التحقق أدناه.
- وبالتوازي مع الجدول السابق، نستحضر التهديدات أيضاً حتى تكون الأهداف قابلة للتنفيذ إذ لا يمكن تحديدها بمعزل عن تهديدات خارجية وداخلية تجعل الهدف مهما وصلت درجة دقته وقابليته للقياس، غير قابلٍ للتنفيذ.

للمدرب

التهديدات، خاصّة خلال فترة التنفيذ، يمكن أن تكون داخلية أيضاً



الجدول 6: التهديدات الخارجية والداخلية

أمثلة عن التهديدات الداخلية	أمثلة عن التهديدات الخارجية
لا تمويل كافٍ أو تمويل غير مؤكد وصعوبة في تعبئة الموارد	جائحة (حجر صحي شامل أو موجه)
نزاعات حول القيادة وعدم الالتزام بالمهام	كارثة طبيعية (جفاف)
عدم القدرة على تكوين إئتلاف واسع	تهديدات أمنية (إرهاب)
ضعف القدرات البشرية في مجال البحث	حرب أو نزاع داخلي
	أزمة سياسية (تغيير النظام/قل البرلمان / سحب الثقة من الحكومة / استقالة الحكومة)
	أزمة اقتصادية (اقتصاد موازي يفوق الاقتصاد المنظم، إفلاس، ديون مرتفعة)...

قائمة تحقّق للمهام المطلوب إنجازها:

للتحقّق	نعم/لا
هل يستجيب الهدف العام لخصائص هدف SMART؟	
هل حدّدنا بدقة مواقف الفاعلين والتغيير المأمول في خصوص مواقفهم؟	
هل حدّدنا أهدافاً مباشرة معقولة وقابلة للتنفيذ، وإن في مراحل أولى من المسار؟	

الخطوة 5: صياغة بيان المشكلة والرؤية

عادةً ما تنفذ هذه الخطوة في أدبيات المناصرة في البداية، إلا أن هذا الدليل يعتبرها عملاً تشاركياً من ناحية، وإن لم يكن، فهو يتضمّن الأهداف التي يفترض وجوباً أن تُقنع الحلفاء قبل بقية الفاعلين المُستهدفين. وتفرض علينا الخصائص المحدّدة للبيان التمشي التالي:

1. لا يُمكن لبيان مُناصرة تضمين معطيات غير دقيقة وغير واضحة فيه،
2. لا يُمكن إغفال شرح الأسباب والآثار فيه،
3. لا يُمكن أن يتبنّق عن جهةٍ واحدة تدّعي الإلمام التام بالمشكلة حتى وإن تعمّقت فيها وفقاً للمراحل السابقة،
4. الالتزام ببعض الخصائص الفنيّة: نص البيان لا يُمكن أن يتجاوز الصفحتين على أقصى تقدير ويجب أن يتضمّن وصف المشكلة والرؤية:

أ- وصف المشكلة

- وصف المشكلة، وحبذا أنسنّها إنطلاقاً من قصة موثّقة كان لها صدى في صفوف الرأي العام (مثل ذلك، حوادث الطرقات المُتكررة لعاملات الفلاحة (احصاءات وأماكن وقوعها وعدد ضحاياها وتجاوز طاقة استيعاب المُتنقلين/ات أو قصة عائلة فقدت السنّدين - الأم والأب- في هكذا حادث)،
- وصف الأسباب المباشرة وشرح أسبابها الظاهرة وخاصة البنيوية منها،
- العودة إلى ثلاثية المحتوى/ البنية/ الثقافة لتحديد الأسباب بدقة وتأثيراتها على المجموعات والمجتمع.

ب - الرؤية

- تحديد الأثر الإيجابي على المجموعات المُباشرة في حال التغيير،
 - وصف أثر التغيير على المجتمع المحلي والمجتمع عموماً وحتى أداء الدولة،
 - ربطه بالتزامات الدولة في تحقيق أجندة 2030 للتنمية المُستدامة وبالتحديد (مجموع الأهداف والمقاصد وتقاطعاتها).
- وتنسجم هذه الخطوة كثيراً وروح أجندة التنمية المُستدامة 2030 التي يُمكن أن تكون البوصلة على اعتبار أن الرؤية هي ترجمة للعالم الأفضل الذي نريد، والالتزام بالتنمية والحقوق.

* مثال قصة حقيقية (نقطة انطلاق تستوجب اختزالها)

المُزارعات في ضيعات المغرب:

يومٌ من أيام جهنم على الأرض

إذا أردنا أن نرسم صورةً عن يوم عملٍ لإمرأة في القطاع الزراعي في ضيعات منطقة "أشتوكة أيت باها" من ريف أغادير المغربية، موضوع الدراسة التشخيصية حول أوضاع العاملات الزراعيات التي نفذتها جمعية نساء الجنوب بدعمٍ من "كوثر"، نراها تخرج من بيتها صباحاً في لباس نومٍ تمويهاً حتى لا يتفطن الجيران أنها تقصد ذلك النوع من العمل... فهي تحرص على إعطاء انطباعٍ أنها قاصدة دكان الحي للتبضع، ومن ثم تمتطي الشاحنة لتقضي يومها في العمل في الضيعة. شاحنات تكتظ يومياً بنساء فقيرات، أميات، مُعنفات في أغلب الأحيان أو مطرودات من بيوتهن أو هارباتٍ من عنفٍ زوجي أو أسري أو أمهاتٍ عازبات. ومن تخلفت عن الشاحنة، فإنها تمتطي إما "الخطافة" وهي عبارة عن وسيلة نقل سرية غير مُرخص لها أو دراجة نارية مما يعرضها إلى مخاطرٍ إضافية.

هذا العمل الذي من المُفترض أن يكون مصدرَ فخرٍ وقيمةٍ تُدافع عنهما، أصبح مصدر عارٍ لتكرر أحداث العنف الجنسي والتحرش فيه، علاوةً على افتقاده أدنى ظروف العمل اللائق من تدنٍ للدخل وانعدامٍ للضمان الاجتماعي واحترام توقيت العمل.

وكان ذلك لم يكن كافياً، بل إن وضعيتهن الهشة وخجلهن من عملهن جعل بعض العصابات تستبيح التعرض إليهن وافتكاك ما يجمعهن من "ملايم" مقابل مجهودٍ شهري، ولحماية أنفسهن، يضطررن "للتعاقد" مع عصابات أخرى لمواجهةهن.

تخرج المرأة إذن من بيتها مُتسيرةً بثامٍ/نقابٍ وتصل إلى مكان عملها لتُباشر يوماً كاملاً ينطلق في الساعة السابعة صباحاً إلى الرابعة والنصف بعد الزوال تتخللها ساعة غداء، في بيوت غير مُكيّفة تصل درجات الحرارة فيها 47 درجة مئوية. ويُعدّل التوقيت الصيفي ليُصبح من السادسة صباحاً إلى الثانية زوالاً... لذلك كثيراً ما نرى سيارات إسعافٍ على مشارف الضيعات في فصل الصيف لإسعافهن وإرجاعهن للعمل فور تحسن أوضاعهن.

وداخل البيوت غير المُكَيِّفة "الجَهنمية"، لا تُعَهَد للمرأة مهام تهيئة الغرس وتنقية المزروعات من الأعشاب الضارة فحسب، بل إن "الكابران" أي المُشرف عادةً ما يطالبهن بحمل أكياس ثقيلة من وإلى الشاحنة.

يتم هذا في إطار علاقات تشغيلية غير واضحة بتاتاً، بل إنها غامضة ذلك أنها لا تتم مباشرةً بين العاملة والمشغل، بل عبر وسيط. وتخضع إما لعقد مُدَوَّن أو شفوي. وتوقع العاملة في الحالة الأولى على وثيقتين، الأولى تتمثل في عقد العمل والثانية في استقالة غير مؤرخة تُعطي الحق لصاحب العمل تأريخها يوم يُقرر الإستغناء عنها من دون "تورطه" في قضية طردٍ تعسفي تكلفه على الأقل عناء متابعة القضية في حال اشتكته العاملة...

ويُطلق على العاملات الزراعيات "العاملات باللاثام والمُنقبات". وليس في ذلك معنى سياسي أو ديني وإنما درءٌ للتحرش الجنسي والعنف المُمارس تجاههن من "الكابران" أي العامل المُشرف عليهن. تقول إحداهن "لا تعرف العاملات بعضهن بعضاً كما أنهن لا يعرفن أنهن يتعرّضن لنفس الممارسات". وتُعطي العاملات سبباً ظاهراً ومُقنعاً لارتداء اللثام/النقاب ذلك أنه يحميهن من أشعة الشمس ومن تأثير المواد الكيماوية، لكن ارتداءهن له ليلاً نهاراً وفي أماكن العمل وخارجه يكتسي أكثر من دلالة...

وبالنسبة في باطن المسألة، تبين أنهن يحملن لأسبابٍ عديدة، منها إخفاء الوجه والشباب والجمال تجنباً لمضايقات الكابران. كما تحتفظ العاملات بالنقاب خارج أوقات العمل حتى لا يتعرف عليهن العمال خارج الضيقة وكذلك تفادياً لأحكام القيمة بسبب النظرة إلى طبيعة عملهن.

وفي طريقهن إلى أو من العمل، يتعرّضن لشتى أنواع العنف من اغتصاب وسرقة وتحريض على الدعارة ومضايقات جنسية في نفس الشاحنة التي تنقلهن إلى العمل... وكان حوادث الطرقات لا تكفي لجعل طريقهن إلى العمل غير آمن... ولئن لم تتوفر إحصاءات عن هذه الحوادث، إلا أن فاعلين محليين رصدوا ما بين 4 و5 حوادث في الأسبوع وآخر هذه الحوادث القاتلة، ذلك الذي جدّ في سبتمبر/أيلول 2011 وأسفر عن أربعة ضحايا من بينهن عاملتان من الفئة موضوع المقال. وكشفت الحوادث عن مسألة أخرى لا تقل أهمية وهي عدم تطابق الأسماء المُصرّح بها بالشغل وتلك المُسجّلة بطاقت التعريف. وهو ما يؤكد المُراوغة التي يعتمدها صاحب الشغل إن تعرّض إلى تقاضٍ من أجل التعويض.

وليتّها تعود إلى بيتها لتجد الأمان والحضن الدافئ الذي يُزيل عنها "مصائب" اليوم. لا يختلف وضع المرأة العاملة في المجال الخاص، فهي كثيراً ما تتعرّض للضرب والشتيم من قبل الزوج الذي تخلي عن مسؤولية الإنفاق مُرغماً قرينته على العمل بهدف الاستيلاء على دخلها. وتؤكد إحداهن على أن "استيلاءه على أجرها غالباً ما يكون لصرفه على واحدةٍ أخرى من الزنقة "الحي" ليقضي يومه معها".

هذا الجزء الأكبر من معاناة يومية تعيشها العاملات من دون الدخول في حيثياتٍ أخرى تُزيد الوضع قتامةً اكتشفتها "كوثر" وجمعية نساء الجنوب استناداً إلى الواقع المُعاش، والهدف هو تقديمه لمختلف الجهات الفاعلة من أجل التدخل بمعالجة مُنبثقة من واقع العاملات والحلول التي قدمتها بأنفسهن لمُجابهة هذه الظروف اللاإنسانية والتي تُخترق في إطارها كل الحقوق برمتها....

خروقات بالجملة للحقوق

إنطلاقاً من تجربة الحياة هذه نلمس خروقات عديدة للحقوق الأساسية لهؤلاء النسوة:

-الحق في الحُرمة الجسدية،

-الحق في التعليم،

-الحق في الأمن،

-الحق في الضمان الاجتماعي والتغطية الصحية،

-الحق في العمل اللائق،

-الحق في الكرامة.

للمدرب

حملة المناصرة: الحرص أن تكون المشكلة دقيقة وأن تُعد مدخلاً لحل مشاكل فرعية أخرى. ويمكن لهذه الأخيرة أن تُعتمد كمؤشر لتحقيق النجاح، فحل مشكلة صغيرة يمكن أن يؤدي إلى حل شبكة من المشاكل الأخرى حتى الوصول إلى تحقيق التغيير المراد في الهدف العام أو إلى تغييرات أوسع تُحشد لأجلها فئات فاعلة أخرى أو اعتبارها "انتصاراً" يؤدي إلى إمكانية التعميم. وهي عملية مُعقدة، فقط المطلوب استحضارها في ذهن المشاركات والمشاركين.



قائمة التَحَقُّق من إنجاز المهام المطلوبة

للتَحَقُّق	نعم/لا
هل اعتمدنا أبرز القرائن والحجج والإحصاءات التي جمعناها في صياغة البيان؟	-
هل قُمنا بغرَبلة البيانات واختيار الأكثر إقناعاً منها وقرباً من واقع الناس وتفسيراً مُبسّطاً لصانعي القرار؟	-
هل المشكلة بالفعل واضحة ودقيقة ومُختصرة؟	-
هل تشاركنا مع غيرنا في صياغة البيان؟	-
هل استشرنا مجموعات أخرى لجهة التثبيت من صواب المُعطيات والتوجّه بما في ذلك المعنيين/ات أنفسهم/ن بالمشكلة؟	-
هل نزلنا البيان ضمن تحديات الواقع الفعلية؟	-
هل المشكلة بالفعل واضحة ودقيقة ومختصرة	-

الجلسة التاسعة: صياغة بيان المشكلة والرؤية

- الوقت: 80 دقيقة
- النتائج المُنتظرة: البيان مُصاغ بدقّة وقابل للتَحَقُّق وفق الجدول أعلاه.

مراحل التنفيذ

- المرحلة 1. في صياغة البيان
- يُقسّم المشاركون إلى مجموعتي عمل.
- تعمل المجموعة الأولى على صياغة وصف المشكلة.
- تعمل المجموعة الثانية على صياغة الرؤية.
- يعرض الفريقان نتائج عملهما وتتم المناقشة وفق ما يجب أن يتضمّنه كل جزء (التفاصيل أعلاه).

المرحلة 2. في تدقيق الصياغة

- يُدار نقاشٌ استثنائياً بقائمة التحقق أعلاه.
- تُدوّن الإجابات والإصلاحات والتعديلات.

الخطوة 6: اختيار الإستراتيجية

لا بد من الإشارة بدايةً أن " ليس هنالك أي غموض بشأن الاستراتيجية وذلك على الرغم من أنه من الصعب غالباً التفكير بصورة إستراتيجية. فالإستراتيجية ليست قراراً واحداً، بل هي خليط من القرارات مقرونةً باختيار أهدافٍ رئيسية وهامة وإدراك جمهور المُنصرين الأساسيين، بالإضافة إلى الموارد والقرارات التي سيتم إخضاعها للتكتيكات التي سيجري استخدامها في الوقت الذي يتعيّن استخدامها فيه. فقبل أكثر من ألف سنة، قام صن تزو بتعليم تلاميذه بأن الإستراتيجية تنبثق من فهم العدو "أهدافه واستراتيجيته ونقاط قوته وضعفه"، وفهم أنفسنا "وطفائنا ومصادر قوتنا ومحدداتنا"، وتفهم طبيعة الأرض "حيث ستقع المعركة". تُشكّل تكتيكات العدو مُكوّناً رئيسياً لاستراتيجيته، ومعرفة مثل تلك التكتيكات يساعدنا على إبطالها. وما يمكننا إنجازه، بما في ذلك التكتيكات التي نعرفها والتي يمكننا تطبيقها بنجاح، سيؤثر في وضع استراتيجيتنا. لذلك فالتفكير التكتيكي هو أحد المُكوّنات الهامة للتفكير الإستراتيجي"²⁴.

الخطة الإستراتيجية هي وثيقة تُنظّم الأهداف المُراد تحقيقها وكيفية تحقيقها، والأنشطة (بجوانبها العملية والتكتيكية) التي تَصمّن تحقيقها. وتلخّصها بعض المؤسسات ببساطة، وتجنباً للتعقيد بالتعريف التالي: " تخصيص ذكيّ للموارد لنظام / خطة أنشطة تحقيقاً لهدف. ويكفي أن تتمحور الاستراتيجية حول كيف تخطط/ين لبلوغ الهدف وفق ثلاثة مُكوّنات رئيسية:

1. الموارد،

2. خطة عمل مُوحّدة،

3. تحقيق الهدف"²⁵.

أيّ الإستراتيجيات يجب تطبيقها؟²⁶

على مُنظمي/ات حملة المُناصرة الحرص ان تتوفّر الاستراتيجية المُعتمدة على الخصائص التالية، أي أن تكون:

مناسبة:

- هل ستسهم الاستراتيجية في دفع رؤية ومهمة المجموعة إلى الأمام؟

- هل ستُوظف قوى منظمتنا توظيفاً جيداً؟
- هل تتناغم مع ظروف حياة المجتمع الذي نعمل ضمنه؟
- هل ستتمكن مجموعتنا من المشاركة في الإستراتيجية؟
- هل لهذه الإستراتيجية أن تُخفف من التوترات الاجتماعية ضمن المجتمع أم أنها ستزيد من حدتها؟

ملائمة:

- إذا ما أخذنا حجم المشكلة بعين الاعتبار، فهل تكفي الإستراتيجية لحلها؟
- هل تبرر المشكلة الجهود والموارد التي نوظفها لحلها؟

مُنتجة:

- هل ستحقق الإستراتيجية الهدف المُعلن؟
- هل ستساهم في تقدّم مهمتنا وتحل المشكلة خلال فترة زمنية معقولة؟

فعّالة:

- هل توظف الإستراتيجية التجهيزات والموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة بأجدي شكلٍ ممكن؟
- ما هي تبعات الاستراتيجية زمنياً على الأشخاص والطاقة والتجهيزات، بالمقارنة مع الفوائد؟

حسّاسة للآثار الجانبية:

- هل ستزيد الإستراتيجية من الطلب على الخدمات والموارد الأساسية؟
- هل ستتسبب الإستراتيجية بظهور أشكال من المقاومة لأسبابٍ ترتبط بالتقاليد أو الديانة أو غيرها؟ كيف يُمكن التخفيف من حدّة هذه المقاومة؟
- كيف سيستجيب الأشخاص الذين يملكون السلطة لتغيرات العلاقات الاجتماعية ولمطالب التغيير، إلخ.؟

- ما الذي سيحصل في حال حدوث عنف؟

- هل يُمكن التخفيف من التبعات السلبية من خلال آثارٍ إيجابية؟

ولكل هدفٍ مباشر، يُمكن أن نختار استراتيجية تحرك واحدة أو عدّة استراتيجيات تسمح لنا بتحقيقه (على ألا تكون أكثر من 3).

٢. مثال عن الإستراتيجيات

- ✓ برنامج رائد أو نموذجي.
- ✓ تعاون مع مؤسسات عامة.
- ✓ احتجاج.
- ✓ رفع قضية.
- ✓ حشد إعلامي.
- ✓ بحث.
- ✓ إقناع وضغط وتفاوض.
- ✓ تدريب المنظمات والمجموعات ذات المصلحة.
- ✓ بناء تحالفات واتحادات.
- ✓ تحرّر ووعي أصحاب الحقوق.

إن تحديد إستراتيجيات كل هدف هام جداً ويجب أخذ بعض العوامل المحدّدة بعين الاعتبار²⁷. ويُمكن اعتماد طيف منها للمُنصرة والإنطلاق في تنفيذ كل استراتيجية منها، ضمن استراتيجية المُناصرة العامّة، باعتبارها سندا لها أو مُتفرعة عنها، باستخدام خطوات تتشابه في عناوينها وتختلف في مضمونها اختلافاً طفيفاً، ذلك أنها تصبّ كلّها في خدمة الهدف العام أي التغيير من دون أن ننسى النقاط التالية التي سبق التركيز عليها:

1. الجمهور المُستهدَف الرئيسي هو صانع القرار؛

2. الهدف هو إحداث التغيير: تنتهي حملة المُناصرة بإحداث التغيير المنشود، ويجب أن تتوفر البراهين والقرائن على ذلك؛

3. اعتماد استراتيجيات تحرك مُختلفة مع التنبّه إلى الاختلاف فيما بينها إذ يمكن لحملة التوعية أن تنتهي ليُستأنف العمل بها لاحقاً بطرق مختلفة حتى إن كانت جزءاً من حملة المُناصرة؛ أي أن حملات التوعية صالحة أيضاً فيما بعد للتعريف بمُنجزات المُناصرة؛

4. التحالفات في المُناصرة تُعدّ أيضاً إستراتيجية لإحداث التغيير؛

5. بناء الشراكات في التوعية لتحقيق أثر أكبر وللوصول إلى شرائح واسعة تعزز المُنصرة.

الجدول 7: أمثلة تحركات استراتيجية، التغطية الاجتماعية للعملة العَرَضيين

البرلمان	تقديم البدائل: بتقديم مشروع جديد أو تنقيحات للمشروع الجديد مع حلول مالية (إذا أمكن) التي عادة ما تشكل حائلاً دون ضمان حمايتهم أو إستراتيجية حوكمة مُختلفة تمكن من تعبئة الموارد.
الإعلام	تقديم ورقة الإخلاصات ودورية البيانات ومُعطيات جاهزة حول العملة العَرَضيين ومشاكلهم. إلتزامات الدولة الوطنية والدولية في هذا الخصوص.
المشغلون	- تقديم حجج عن الإلنعاكسات الإيجابية على مردودية حماية العملة.
الحلفاء	إقامة تحالف ولجان استشارة وتعيين ناطق باسم التحالف.
البيئة الخارجية	توسيع التحالف للإلنضمام إلى تحالفات إقليمية ودولية .
الجمهور العريض	حملة على مواقع التواصل الاجتماعي و/أو إعلانات جماهيرية في الشوارع.
	خطاب متناسق حول الهدف العام من الحملة مع رسائل تنبثق عنه حسب الجمهور المُستهدف مع تحليل المخاطر في كل مرحلة وإعداد البدائل المناسبة.

مثال لإستراتيجية تحرك

إجراء الإختبار للتحقق من حدوث التمييز

عندما تكون الانتهاكات غير ظاهرة أو مقبولة من قِبَل أعضاء المجتمع، يكون من الصعب على الضحايا إثبات وقوع انتهاك من إنتهاكات حقوق الإنسان. وهناك فريق في هنغاريا يستخدم وسيلة اختبار لتوفير الدليل على حدوث تمييز ورفع قضايا أمام المحاكم نيابة عن الضحايا.

يستخدم مكتب الدفاع القانوني للأقليات القومية والعرقية (NEKI)، الذي قام بتكييف أسلوب تستخدمه منظمات في الولايات المتحدة حول التمييز في مجال الإسكان، أسلوباً لإختبار جمع الأدلة عندما يكون هناك زعم بحدوث تمييز. ولقد اعترفت المحكمة الهنغارية للمرة الأولى بعملية الإختبار باعتبارها أسلوباً فنياً فعالاً لتوثيق التمييز في قضية حدثت عام 2000.

وتؤلف مجموعة روما (Roma) من مجموعات من الأقليات في عددٍ من الدول في أوروبا كانت الهدف المتكرر لجرائم الكراهية، كما كانت المُلامة في أحيان كثيرة عن تزايد الجرائم وتفشي البطالة في هنغاريا. وتتضمن أنماط التمييز التي تواجهها روما اليوم عدم القدرة على الالتحاق بالعمل والحصول على سكن وتلقي الخدمات في أماكن السكن العامة. وحيث أن التمييز كثيراً ما يتم ارتكابه بصورة ذكية فإن الحصول على أدلة مباشرة يُصبح أمراً نادر الحدوث.

يستخدم مكتب الدفاع القانوني الإختبارات لإثبات حدوث التمييز والحصول على أدلة مباشرة. وتعمل هذه المجموعة على التعرّف على أشخاص وتدريبهم قبل إرسالهم كفاحصين لإعادة تمثيل ما يدّعيه البعض من تعرضهم للتمييز. ويتعيّن أن يكون الفاحص من الأشخاص الموثوق بهم وأن يكون مراقباً موضوعياً، كما ويتعيّن أن تكون صورته أو صورتها الجانبية مطابقةً بقدر الإمكان لصورة الشخص الذي تعرّض للتمييز. ولدى قيامه باختيار الفاحصين يجري المكتب تقييماً حول ما إذا كان بإمكان كل فردٍ منهم أن يكون شاهداً يُمكن تصديقه خلال القضايا المرفوعة. وحيث أن المقاضاة قد تستغرق سنواتٍ عدّة، فإنه يتعين على الفاحصين أن يكونوا راغبين في البقاء على اتصال بالبرنامج لمدةٍ قد تطول.

فعندما يتلقى المكتب شكوى ما يقوم أعضاء المكتب بتقييم الحالة، وإذا ما قرروا متابعتها فإنهم يقومون بإرسال فاحصين إلى مكان حدوث التمييز. فإذا كان الزعم يتعلق بالتوظيف مثلاً، تتضمن عملية الإختبار إرسال شخص تابع لمكتب روما وآخر غير تابع له لديهما صفات ومؤهلات مُماثلة بحيث يكون الفارق الرئيسي الوحيد هو الفارق العرقي. ويتم إرسالهما على فتراتٍ متقاربة خلال اليوم نفسه للتقدّم لوظيفة ما، حيث يقوم الفاحصون باتخاذ خطوات قابلة للمقارنة كي يتمكنوا من جعل المقارنات واضحة.

ويقوم الفاحصون بتسجيل تجاربهم على نماذج المهمات فور انتهاء التجربة أو الإختبار، بحيث يوضحوا بالتفصيل الأسئلة التي تمّ توجيهها أثناء المقابلة وأسلوب التعامل مع مُقدّم الطلب والطريقة التي تم فيها وصف الوظيفة كالرواتب والمزايا مثلاً، ويقوم مُنسق الإختبار (المنظمة أو المحامي) بإجراء تقييم حول ما إذا كان هناك فارق في التعامل. ويتم في الغالب استخدام المعلومات لدعم الضحايا في القضايا المرفوعة.

واعتباراً من 2002، استخدم مكتب الدفاع القانوني تكتيك الإختبار خمس عشرة مرة. وفي ثلاثٍ من تلك القضايا لم يُكن بالإمكان استكمال الإختبار، وفي الإختبارات الاثني عشرة التي تم استكمالها لم يُقدّم خمسة منها الأدلة حول حدوث تمييز مُنظم. أما الإختبارات السبعة المُتبقيّة فإنها كانت عرضاً مُقنعاً لما حدث من تمييز كما وأنها كانت كافية لتبرير اتخاذ إجراء قانوني.

إن هذا التكتيك الذي تم استنباطه من أعمال المنظمات الأميركية هو بشكل واضح تكتيك مُرنٌ. ولقد أجرت جماعات أخرى في المنطقة اتصالات مع مكتب الدفاع القانوني للأقليات القوميّة والعرقية لمعرفة المزيد حول محاكاة أساليبهم المتعلقة بقضايا حقوق الإنسان كحقوق الإعاقة. ويمكن أيضاً استخدام الإختبارات لاستعراض إجراءات التوظيف لدى سلسلة من المؤسسات بما في ذلك دوائر الشرطة أو الشركات.

المصدر: [/https://www.newtactics.org/ar/tactic](https://www.newtactics.org/ar/tactic)

للمدرب

تتحكم عوامل عديدة في اختيار إستراتيجية التحرك ومنها السياق الذي يُترجم بيئة التحرك بكل مكوناته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإعلامية وهوامش التحرك فيها والقيود المفروضة/ أم لا في مستويات عدّة على أي مسار مُناصرة. كما أن للتوقيت أهمية حاسمة في تحديد فرص نجاح التحرك الذي يَستوجب بدوره توقُّر عامل التنظيم بشكل كبير (العودة إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الداخلية) والأخذ بعين الاعتبار مُستجدات مُحتملة خارجية (عودة الحجر الصحي الشامل مثلاً). المهّم في كل ذلك أن يستحضر دائماً المشاركون والمشاركات كل الخطوات السابقة التي قاموا بها أو أنهم تمرّنوا عليها.



الجلسة العاشرة: في اختيار الإستراتيجيات الأمثل

- الوقت: 60 دقيقة
- النتائج المُنتظرة: الإستراتيجيات الأمثل محدّدة بدقّة.

مراحل التنفيذ

المرحلة 1. في صياغة البيان

- يُقسّم المشاركون إلى ثلاث مجموعات عمل.
- تعمل كل مجموعة على اختيار استراتيجية أساسية و3 استراتيجيات مُساندة.
- تُعرض المجموعات نتائج عملها وتتم المناقشة وفق الخصائص المذكورة في الجدول أعلاه واستحضاراً لنقاط التركيز في المُناصرة (التفاصيل أعلاه).

المرحلة 2. في أهمية الاستراتيجيات المُساندة

- يتم توزيع النص أدناه حول الإعلام الاجتماعي ومُناصرة قضايا حقوق الإنسان على المجموعات الثلاث.
- تقوم المجموعات بقراءة نقدية للنص وتقديم بديل.
- تُعرض المجموعات أعمالها وتُناقش هذه الأعمال وفق مبدأ: لا مسلمات في الإختيارات (تُفحص كل استراتيجية وتُدرس بعمق).

نص التمرين 1: إحدى المشاركات في حوار إفتراضي حول: لماذا نستخدم الإعلام الإجتماعي في مُناصرة ودعم قضايا حقوق الإنسان؟

"من الأسهل جذب إنتباه الناس الى قضايا حقوقية من خلال شبكات التواصل الاجتماعي خصوصاً غير المعنيين أو المُثاقلين للمشاركة في مجموعات حقوقية مختلفة. فنشر المعرفة والوعي عن الإنتهاكات الحقوقية هي خطوة أساسية في كسب التأييد تسهلها علينا مواقع فيسبوك وتويتر، حيث لا نحتاج الى أكثر من like, share أو retweet للوصول الى عدد أكبر من الناس. هناك من يكتفي بالمعرفة، وأحياناً يُعيد نشرها أو يُشارك في الحوارات على هذه المواقع، وهناك من يأخذ خطوة أبعد للعمل على أرض الواقع. أعتقد أن الرأي بأن الإعلام المجتمعي نُخبوي، يأتي من التفاؤل الكبير التي نلقيه على أهل هذه الشبكات في إحداث تغيير فقط عن طريق النشاط الديجيتالي. لا نستطيع أن ننكر أن شبكات تويتر وفيسبوك، خصوصاً بعد الثورات أنشأت تحالفات بين النُشطاء كما حصل في مصر وتونس، وكان أمراً لا يمكن التوصل اليه من غيرها، ولكن لا تكفي هذه التحالفات الديجيتالية لإحداث تغيير إن لم يكن هناك برنامج صلب على أرض الواقع. فمثلاً، لا يمكن إحداث تغيير ضد الجرائم التي ترتكب بإسم الشرف فقط عن طريق توثيق هذه الجرائم ونشر الوعي على الإنترنت، إن لم يرافقها لقاءات ونقاشات في المناطق القريبة والبعيدة، وقوى ضغط لتغيير القوانين. أشعر أحياناً أنه على الرغم من القدر الكبير الذي أحدثته وسائل الإعلام الاجتماعي في حشد التأييد، إلا أنني أخشى أن تكون سهولة الانضمام الى شبكة حقوقية على فيسبوك مثلاً سبباً في ترسيخ النشاط الديجيتالي فقط أو ما يسمى بال-Click-tivism أي نشاط النقرة)، فكم منا شعر بالراحة لكونه "نشطاً" فقط بمجرد تعبئة عريضة رقمية مثل [عرائض منظمة Avaaz العالمية](#)."

نص التمرين 2: أحد المشاركين في حوار افتراضي حول كيف يقوم الناشطون في العالم العربي باستخدام الإعلام البديل بشكلٍ فاعلٍ ومؤثر لرفع الوعي حول قضاياهم؟

هناك إهتمامٌ عامٌ وكبيرٌ باستخدام الإعلام الاجتماعي في الوطن العربي، إلا أن هناك أسئلة كثيرة عن الاستخدام الأمثل للإدوات المُعيّنة تجاه جمهور مُعين. فمثلاً متى نستخدم الصور بدلاً من الفيديو أو النصوص القصيرة، وفي الآونة الأخيرة ظهرت فكرة الـ "memes"²⁸ أو "ميمات الإنترنت" والتي لم أجد لها ترجمة بالعربية وما يسمى بـ "التمبلر" (Tumblr منصة تدوين).

"[Stuck in Palestine](#)" هو أحد الأمثلة لاستخدام التمبلر لنقد الواقع السياسي أو الاجتماعي أو الإقتصادي في مجتمع ما. هل استخدمتم التمبلر Tumblr أو "memes" في عملكم؟ ما رأيكم بهما؟
[نتطلع لقراءة تعليقاتكم ومشاركاتكم.](#)

للمدرب

يُمكن استخدام أحد النَّصِّين أو كلاهما، فالفكرة هي تحفيز المشاركين/ت على التفكير العميق في الأدوات والتكتيكات المُساندة وليس اعتمادها بطريقة تكاد تكون أوتوماتيكية فقط، لأن الفكرة السائدة هي أن مواقع التواصل الاجتماعي تصل إلى أكبر عددٍ مُمكن من دون التعمق في ثمن قد يكون باهظاً في مجال المناصرة إذا ما قررت مجموعات أخرى تحتكم إلى إمكانيات أكبر ضربت الحملة والقائمين عليها بل وموضوعها (القضية المُدافع عنها والتغيير المُراد تحقيقه).



الخطوة 7: إعداد رسالة/ رسائل المناصرة

تتناغم الرسالة مع طبيعة الجمهور المُستهدَف، وكذلك استراتيجية التحرك التي اخترنا اعتمادها في إطار الهدف العام المحدد مسبقاً. وتصاغ الرسالة/ الرسائل بصفةٍ تشاركية كما يُحبذ التحقق من "وجاهتها" وفعاليتها في إطار مجموعات مركزة تمثل الجمهور المُستهدَف الذي نريد التوجّه إليه بها.

والرسائل أنواع:

➤ رسائل حجج وبراهين: تتمحور حول حقائق ثابتة (من مصادر الحكومة نفسها أو أخرى دولية ذات مصداقية) وتدفع الناس للتحرك: مثال 20 بالمائة من الشعب خارج الحماية الاجتماعية؛

➤ رسائل أثر إيجابي: تُبيّن التغيير الإيجابي نهاية المناصرة: 100 بالمائة من الشعب يتمتعون بالحماية الاجتماعية أو بيئة اقتصادية واجتماعية حامية لكل فئات الشعب؛

رسائل القيم: تركز على قيم الناس ومعتقداتهم وثقافتهم: لن يتخلف أحد عن ركيب التغطية الاجتماعية أو لكل الحق في حماية اجتماعية.

ولا يعد ما سبق سوى توجيهات عامة لرسائل تنطوي على حقائق ووجه كل بيئة وثقافتها ومعتقداتها. ويقع الإنطلاق من مجموع الرسائل لتصميم شعار الحملة الذي يكون عادةً مكوناً من كلمة (كفى) أو كلمتين (ما نسامحش) أو جملة قصيرة (كلكن يعني كلكن).

الجلسة الحادية عشرة: في اختيار الرسالة

- الوقت: 30 دقيقة
- النتائج المنتظرة: نوع واحد من الرسائل محدد.

مراحل التنفيذ

- المرحلة 1. في صياغة البيان
- يُقسّم المشاركون إلى ثلاث مجموعات عمل.
- تعمل كل مجموعة على اختيار رسالة محددة من ضمن الثلاثة أنواع (المذكورة أعلاه).
- تعرض المجموعات نتائج عملها وتتم المناقشة وفق خصائص كل نوع من أنواع الرسائل.

للمدرب

يمكن في هذه المرحلة استخدام نفس زاوية الحملة أو استبدالها باتفاقية أو قانون لم يمرر (وهو موجود). المهم هو أن نبقى على موضوع التغطية الاجتماعية لاختبار الرسائل وفق محمل يمكن أن يكون مختلفاً. مثلاً يُطلب إلى المشاركين/ت اختيار رسالة لمطالبة صانعي القرار بالتصديق على اتفاقية العمل اللائق للعَمال المنزليين وتسمى أيضاً اتفاقية حقوق عمال المنازل رقم 981 لعام 1102 الصادرة عن منظمة العمل الدولية التي دخلت حيز التنفيذ في 5 أيلول 3102 وتضمن الحقوق العمالية والاجتماعية، وهي الأولى من نوعها ملزمة قانوناً للدول الموقعة. وهو ما يضمن اطلاعاً أوسع على الاتفاقية والنظر في قائمة الدول المصادقة عليها.



الخطوة 8: التنفيذ والتقييم

إذا ما استوفينا المراحل السابقة بالشكل الأمثل أي الدقيق وفي العمق، يُصبح من السهل وضع خطة تنفيذ، تنطوي هي الأخرى على مراحل تقييم. ويجدر التنبيه إلى ضرورة التفكير (خاصة لما يحدث في المنطقة حالياً) في خطة إدارة الأزمة أو حتى خطة بديلة (خطة ب). وتتضمن الخطة عادةً النشاط والتوقيت والمسؤول عنه ونسبة التقدّم في الإنجاز.

الجدول 8: خطة تنفيذ

عراقيل	نسبة التقدّم في الإنجاز	التاريخ	القائم به	النشاط	
					الهدف العام
					الهدف المباشر 1
					الهدف المباشر 2
					الهدف المباشر 3
					الرصد والتقييم والدروس المُستخلصة

الجلسة الثانية عشرة: في التنفيذ والتقييم

- الوقت: 60 دقيقة
- النتائج المُنتظرة: جدول متمكّن منه للتنفيذ والتقييم.

مراحل التنفيذ

المرحلة 1. في إعداد جدول التنفيذ والتقييم

- يُقسّم المشاركون إلى ثلاث مجموعات عمل.
- تعمل كل مجموعة على ملء الجدول أعلاه.
- تعرض المجموعات نتائج عملها وتتم المناقشة.

في الختام، يُمكن للقائمين على المُنصرة اعتماد هذه الخطوات المُبسّطة كخارطة طريق (داخلية) والعمل وفق الأدوات المذكورة آنفاً على تحقيقها.

الجدول 9: خطوات للمُنصرة مُبسّطة

تحديد طبيعة الحملة: توعوية، وقائية، إقناع، مُنصرة	المشكلة المُراد معالجتها: وضعها في إطارها المحلي والوطني والدولي	1. تحديد الإحتياجات
تكوين فكرة عن الفئة/ الفئات المُستهدفة	حسب طبيعة الحملة وفقاً لنوعية الهدف المُراد تحقيقه	2. تحديد الأهداف
اقتصاد في الوقت والجهود والمال مهم في تحديد نوعية الرسالة ووسيلة بثّها وتوقيتها	التحديد الصحيح من أبرز عوامل نجاح الحملة أو فشلها	3. الفئة المُستهدفة

<p>☞ بدايات بلورة ملامح الرسالة</p>	<p>☞ مستويات اطلاع الفئة المُستهدَفة.</p> <p>☞ ملاءمة الموضوع لخصائص الفئة الثقافية ومعتقداتها.</p> <p>☞ توفّر الوسائل اللازمة لوصول الرسالة.</p> <p>☞ حجم المساندين والمعارضين- الحلفاء.</p>	<p>4. عوامل نجاح الحملة والمعوقات</p>
<p>☞ تحديد قنوات الحملة الأساسية</p>	<p>☞ ترجمة الهدف إلى شعار/ جملة واضحة ومُختصرة ومُقنعة.</p> <p>☞ رسالة واحدة أو مجموعة مُتناسقة ومُبتكرة.</p>	<p>5. الرسالة</p>
<p>☞ تعداد القنوات بشكلٍ مدروس</p>	<p>☞ رصد القنوات الأمثل.</p> <p>☞ تحديد أية قناة لأية فئة مُستهدَفة وبأي أثر</p>	<p>6. قنوات الحملة</p>
<p>☞ تحديد حجم الحملة وامتدادها الجغرافي ومساحاتها الإعلامية</p>	<p>☞ البشرية والمالية والإدارية</p>	<p>7. الموارد المُتاحة</p>
<p>☞ تحديد قاعدة للتنفيذ</p>	<p>☞ تضمين المراحل السابقة</p> <p>☞ وضع جدول زمني للحملة والأنشطة مع مراحل التقييم ومؤشرات النجاح</p>	<p>8. خطة التنفيذ</p>
<p>☞ متابعة مرحلية للتنفيذ استعداداً للتقييم النهائي</p>	<p>☞ وفقاً للجدول الزمني.</p> <p>☞ إمكانية التعديل الجزئي</p>	<p>9. التنفيذ</p>
<p>☞ توثيق التجربة.</p> <p>☞ إستخلاص الدروس المُستفادة</p>	<p>☞ وفقاً لمعايير محدّدة.</p> <p>☞ تحديد أوجه القصور.</p> <p>☞ الإجابة على أسئلة جوهرية</p>	<p>10. التقييم النهائي</p>

المراجع

1. مسؤولون أمميون يُشددون على ضرورة التنسيق للتغلب على كوفيد-19- والحفاظ على بقاء أهداف التنمية المُستدامة على المسار الصحيح، أخبار الأمم المتحدة، 19 أيار/مايو 2020: <https://news.un.org/ar/story/2020/05/1055192>
2. كوفيد-19-: حصول العُمال على الرعاية الصحية والحماية الاجتماعية أصبح "مسألة حياة أو موت": <https://news.un.org/ar/story/2020/05/1054952>
3. الهدف السابع عشر: الشراكات <https://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home/sustainable-development-goals/goal-17-partnerships-for-the-goals.html>
4. أدوات كسب التأييد (المُنصرة) في مُناهضة عقوبة الإعدام، المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي: <https://cdn.penalreform.org/wp-content/uploads/2013/05/advocacy.pdf>
5. المُنصرة من أجل تعديل قانون البلديات، اللجنة الأهلية لمُتابعة قضايا المرأة، لبنان، 2016: https://docs.euromedwomen.foundation/files/ermwf-news/6157_2.304.advocacybrochurear.pdf
6. دليل تطبيقي : المساواة بين الجنسين في أجندة 2030، دور المجتمع المدني والإعلام : مبادرات ميدانية، مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث، كوثر، الأجنفد، وشبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية، 2019 .
7. التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان، مورد للمدافعين على حقوق الإنسان. برنامج التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان، الطبعة الرابعة، 2017 <https://www.newtactics.org/sites/default/files/resources/Updated%20book%2029.11.2017.pdf>
8. Programme commun de plaidoyer, IPPF, 2019 <https://www.ippf.org/sites/default/files/201912/IPPF%20Advocacy%20Common%20Agenda%20French.pdf>
9. Kit de plaidoyer, influencer l'Agenda de développement, Post 2015 <https://forus-inter-national.org/fr/ressources/1>
10. Les techniques du Plaidoyer https://www.genreenaction.net/IMG/pdf/6_Techniques_plaidoyer.pdf

Planning Moment #5: 10 Mapping Advocacy Strategies .11

<https://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/new-weave-eng-ch10-mapping-strategies.pdf>

What is strategy? Strategic Thinking Institute.12

[/https://www.strategyskills.com/what-is-strategy](https://www.strategyskills.com/what-is-strategy)

Mapping Advocacy Strategies, The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation.13

<https://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/new-weave-eng-ch10-mapping-strategies.pdf>

Advocacy Capacity Assessment Tool, Facilitator's Guide, USAID Version, May 2017 .14

https://path.azureedge.net/media/documents/ABH_aca_tool20guide.pdf

Governance and Transparency Fund programme, Outils d'analyse de pouvoir pour la gouvernance AEPHA .15

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

Powercube, Understanding power for social change. An introduction to power analysis .What is the powercube? Other approaches to power Resources

[/https://www.powercube.net/analyse-power/what-is-the-powercube](https://www.powercube.net/analyse-power/what-is-the-powercube)

الهوامش

- 1 <https://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home/sustainable-development-goals/goal-17-partnerships-for-the-goals.html#targets>
- 2 أجنحة التنمية لعام 2030: إنجاز كبير لعالم العمل، http://www.oit.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_388775/lang--ar/index.htm
- 3 يتم استخدام المناصرة بقرنها باستراتيجية أو آلية أو أداة أو حملة أو مقارنة.
- 4 <https://news.un.org/ar/story/2020/05/1055192>
- 5 انظري الأدلة الأخرى التي يجري إعدادها في إطار المشروع.
- 6 تعرف المنطقة العربية أكبر عدد من النزاعات والحروب، إلى جانب الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين وأراض عربية أخرى.
- 7 تعرف مجمل البلدان العربية إما مراحل انتقالية أو محاولات إصلاحية بتفاوتٍ من بلدٍ إلى آخر.
- 8 <https://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home/sustainable-development-goals/goal-17-partnerships-for-the-goals.html>
- 9 أدوات كسب التأييد (المناصرة) في مُناهضة عقوبة الإعدام، المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، 2011 <https://cdn.penalreform.org/wp-content/uploads/2013/05/advocacy.pdf>
- 10 Programme commun de plaidoyer, IPPF, 2019 <https://www.ippf.org/sites/default/files/2019-12/IPPf%20Advocacy%20Common%20Agenda%20French.pdf>
- 11 Kit de plaidoyer, influencer l'Agenda de développement Post 2015 <https://forus-international.org/fr/ressources/1>
- 12 https://docs.euromedwomen.foundation/files/ermwf-news/6157_2.304.advocacybrochurear.pdf
- 13 حملات المقاطعة على سبيل المثال التي يمكن أن تؤتي أكلها أو مُناصرة قضية ما.
- 14 Plaidoyer pour les droits des femmes : Toolkit en 7 étapes, IEMED, CAWTAR, 2018 <https://www.iemed.org/publicacions-en/historic-de-publicacions/coedicions/plaidoyer-pour-les-droits-des-femmes-toolkit-en-7-etapes?fbclid=IwAR2LzLSmpw7LLZli-7B7Av3AIzYotscm0r3vTDi4NluUezHo9BYaSDoME>
- 15 www.genreenaction.net/IMG/pdf/6_Techniques_plaidoyer.pdf يتصرف
- 16 هي النقطة المحددة التي سننطلق منها لتعد مدخلًا للمعالجة التي يمكن أن تشمل نقاطًا أخرى
- 17 <https://news.un.org/ar/story/2020/05/1054952>
- 18 أمثلة قانون رقم 1 بشأن الضمان الاجتماعي (الأردن). قانون إتحادي رقم 2 لسنة 2001 بشأن الضمان الاجتماعي (الإمارات). قانون رقم 30 لسنة 1960 بشأن تنظيم أنظمة الضمان الاجتماعي و القانون 2002 المتعلق بنظام الضمان الاجتماعي لبعض الأصناف من العمالة في القطاعين الفلاحي وغير الفلاحي (تونس). قانون التأمين الاجتماعي لسنة 1990 (السودان). قانون الضمان الاجتماعي الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 87/1984. قانون الضمان الاجتماعي 13955 المعدل وفقا للقانون 220 لسنة 2000 والقانون 483 لسنة 2002 (لبنان). قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات رقم 35 لسنة 2010 (مصر)...
- 19 أمثلة : دستور الإمارات العربية المتحدة (المادة 16)، دستور الجزائر (المادة 59)، دستور العراق (المادة 30)، القانون الأساسي الفلسطيني (المادة 25)، الدستور الكويتي (المادة 11)، الدستور المغربي (المادة 31)، الدستور اليمني (المادة 30).
- 20 دليل تطبيقي : المساواة بين الجنسين في أجنحة 2030، دور المجتمع المدني والإعلام : مبادرات ميدانية، مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث، كوثر، الأجنحة، وشبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية، 2019 (حملة قام بتوثيقها معهد عصام فارس مع إضافات لمركز "كوثر")
- 21 [/http://www.ahmini.net](http://www.ahmini.net)

https://www.pseau.org/outils/ouvrages/fan_wateraid_outils_d_analyse_de_pouvoir_pour_la_gouvernance_aepa_2013.pdf	22
Plaidoyer pour les droits des femmes : Toolkit en 7 étapes	23
التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان، مَورِدٌ للمدافعين على حقوق الإنسان. برنامج التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان، الطبعة الرابعة، 2017	24
https://www.newtactics.org/sites/default/files/resources/Updated%202017_book%2029.11.2017.pdf	
/Strategy thinking institute, Sep 2020: https://www.strategyskills.com/what-is-strategy	25
https://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/new-weave-eng-ch10-mapping-strategies.pdf	26
Plaidoyer pour les droits des femmes : Toolkit en 7 étapes	27
Internet meme هو مصطلح يُستخدم لوصف شعار أو فكرة تنتشر بسرعة من شخص إلى آخر عبر مواقع التواصل الاجتماعي ويتمثل عادة في عبارات بسيطة أو نوع من الإيماءات في شكل صورة، رابط، فيديو، صور، موقع، أو هاشتاج. أو حتى كلمة أو عبارة. لمزيد الاطلاع. (2018 https://www.researchgate.net/publication/328389637_Online_memes_affinities_and_cultural_production_2018_update_to_our_2007_chapter_To_appear_as_Knobel_M_and_Lankshear_C_forthcoming_Memes_online_affinidades_e_producao_cultural_2007_-_2018_In_Chagas_Vikt?channel=doi&linkId=5bc9f5cd92851cae-21b3a324&showFulltext=true)	28



أجندة التنمية المُستدامة 2030

المُناصرة من أجل تحقيق أهداف التنمية
المُستدامة

دليل تدريبي

دليل الاستخدام

مقدمة

لا يُعد الدليل وصفةً جاهزةً للمُنصرة، ولا تطبيقاً يتوجب حُكماً اعتماده بقدر ما هو دليلٌ توجيهي يُمكن أن يعتمدهُ المُدرِّبون/ات والقائمون/ات بِمُنصرة أجنده التنمية المُستدامة 2030 أو أحد أهدافها ومقاصدها أو موضوع مُنصرة مُرتبطاً بها ويُدرج في إطارها باعتبارها أجنده عالمية تمّ الاتفاق في شأنها وقدمت الدول العربية تقارير طوعية حول التقدم في إنجازها¹.

وتُقدم بذلك أجنده 2030 مظلةً تحرك من الأهمية بمكان باعتبارها:

1. أجنده تحويلية: أي أنها تُعالج الأسباب لا النتائج فقط،
2. تتبنى مُقاربة حقوق الإنسان،
3. أجنده تضمينية لا تستثني أحداً،
4. أجنده شاملة لكل المستويات والأبعاد،
5. أجنده مُستدامة،
6. لها قواعد/مبادئ إجرائية ناظمة لها في الممارسة والتطبيق هي: كليّة الأجنده؛ الاتساق؛ الترابط؛ التكامل؛ الفاعلية.

وتوفّر الأجنده 2030 مصفوفةً من مواضيع المُنصرة التي تشمل الأبعاد الخمسة للتنمية المُستدامة: الاقتصادي، البيئي، السياسي، الاجتماعي والثقافي²، بما يضمن قاعدة انطلاق مُهمّة، خاصةً لجهة توفّر الأدبيات الدولية والإقليمية والوطنية حول مواضيع أهدافها والترابط فيما بينها وإن بصفة أقل.

لذلك سعى القائمون على إعداد الدليل إلى المُراوحة بين أسس المُنصرة وأدواتها والخطوات التي يُمكن اعتمادها، إضافةً إلى أمثلة من الواقع العربي وحملات مُنصرة من المنطقة ليستأنس إليها المُدرِّبون/ات والجهات القائمة بالمُنصرة، مع إدراج مراجعٍ تُمكن من التعمّق أكثر في المجال.

الجمهور المُستهدَف

المُدربون والمُدربات في مجال التنمية المُستدامة عموماً ومن يهتم منهم/نّ بأجندة 2030 على وجه الخصوص،
المُنظمات القائمة بالمُناصرة حول قضايا التنمية المُستدامة وحقوق الإنسان وأجندة 2030.

المنهجية

يتكامل الدليل ومجموعة من الأدلة التدريبية التي تُعدّها شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية في إطار مشروع "سفير". لذلك جاء تقنياً (أكثر مما هو معرفياً) ويُمكن أن يكون مستقلاً بذاته. وفي الدليل دمجٌ بين المقاربتين التقليدية في المُناصرة و مقاربة New Tactics أي [التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان](#)³. كما تُسائل المقاربة المُعتمدة في الدليل الزاد المعرفي والمهارات المُتراكمة لدى المُدربين/ات والجهات القائمة بالمُناصرة قصد تطويره.

وتُستخدم في التدريب العروض السّفوية وتحليل المواد الصحفية بأنواعها (مكتوبة ومسموعة ومرئية وإلكترونية) مع النقاش والتحاور سواءً في إطار فرق العمل أو في مستوى التحاور مع مجموعات المُختصين/ات التي تقع دعوتها لإثراء أشغال الدورة. كما يقوم التدريب على الإنتاج لاختبار مدى استيعاب المواد التي تم تقديمها خلال الدورة.

ويُشار في كل جزءٍ من الدليل إلى معلومات وتمارين وبعض النصوص المُساندة للتمارين. وللمُدرب/ة الحرية المطلقة في تطعيمها و/أو استعمال نصوصٍ أخرى أو في التخلي عن بعض التمارين حسب أهداف التدريب ومُدته.

كما أنه يصلح للاستخدام لغاية التعلّم الذاتي إذا ما قررت مُنظمة/جهة تصميم حملة مُناصرة شرط:

- أن تكون مُتمكّنة من جوانب المشكلة أيما تمكّن ولها تصوّر واضحٌ للحل،
- أن تكون قد تمرّست بتجارب مُناصرة سابقة،
- أن تكون قد شاركت في ائتلاف مُناصرة قبلاً حتى إن كانت مساهمتها فيه بسيطة.

طريقة الإستخدام

تختار الجهة المُنظمة للتدريب فترة التدريب ووحداته انطلاقاً من أهدافها ومن حاجاتها. ويُمكن أن تقتصر فترة التدريب على ثلاثة أيام فقط، كما يُمكن أن تمتد فترة التدريب إلى خمسة أيام إذا أراد القائمون على المُنصرة الخروج بحملة مُنصرة مُتكاملة.

أسس تصميم البرنامج التدريبي

- يعتمد تصميم البرنامج التدريبي على تحديد احتياجات الفئة المُستهدفة.
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- اختيار الجوانب النظرية ومُراجعتها بما يتلاءم مع أهداف التدريب.
- اختيار المواد التدريبية المُناسبة.
- إعداد مراجعٍ متعدّدة من قبل المُدرِّب/ة ومن قبل المشاركين/ات قبل الدورة.

آليات التقييم المُقترحة

- القيام بتقييم ما قبلي (للقوف على مستوى المشاركين/ات في العلاقة بالموضوع)
- اختيار آلياتٍ للتقييم اليومي تُساعد المُدرِّب/ة على مراجعة أسلوب التدريب إذا لزم الأمر.
- القيام بتقييمٍ بعديّ يتلاءم والتقييم القبلي.
- تحديد آليات التقييم النهائي.

قواعد عامّة لضمان نجاح التدريب

- وجود سياسة واضحة لدى المنظمة/الجهة الراغبة في التدريب تجاه مُنصرة خطة التنمية المُستدامة 2030 و/أو أهدافها ومقاصدها و/أو دمج عملها تحت مظلتها.
- ضرورة تحديد احتياجات وأولويّات كل منظمة/جهة ثم التخطيط للبرنامج التدريبي المُناسب لها.
- التحضير الجيّد لأيّ برنامج تدريبي هو أساس نجاحه، لذلك لا بدّ من اعتماد مبدأ المشاركة في التفكير والتحضير والتصميم والتنفيذ لكل الأطراف بما في ذلك الفئة المُستهدفة.
- عمليّة التدريب عموماً هي عمليّة مستمرة وتفاعلية وتكاملية مع برامج وأنشطة أخرى لأنها تستهدف في نهاية المطاف تغيير الاتجاهات والقيّم والثقافة، والتغيير في الأوضاع بالنسبة إلى المُنصرة، لذلك فهي عملية شاقة وتحتاج لمتابعة مستمرة.

منهجية التدريب

- صُممّ الدليل بشكلٍ يُساعد المُدرّب/ة على تكيّفه حسب مستوى المشاركين/ات، وكذلك ترك هامش من الحرّيّة له/لها في تغيير التمارين والأدوات المُستخدمة فيه وكذلك الأساليب التدريبية:
- النقاش الجماعي المُوجّه بشكلٍ فاعل Group Discussion
- لعب الأدوار Role play
- العصف الذهني Brainstorming
- دراسة الحالة Case study
- مجموعات العمل Working Groups

التقنيات التدريبية⁵

- عمل المجموعات: يُقسّم الفريق إلى مجموعاتٍ صغيرة، ويتم مراعاة التنوّع في تشكيل المجموعات، وهذه الطريقة تُشجّع المشاركين/ات على المشاركة بشكلٍ أعمق ويُسجّعهم/ن على أن يكونوا نشطاء/ناشطات ومُتفاعلين/ات في تأدية التمرين أو المهمة المطلوبة.

- دراسة الحالة: دراسة الحالة تتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً لكن بالضرورة يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكلٍ مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي. في دراسة الحالة يُنمي المتدربون/ات مهاراتهم/ن في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية. وتتمثل نقاط القوة في دراسة الحالة في أنها تمزج بين المناهج العملية لحل المشكلات مع التحليل العميق لحالات محدودة. من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التدريب، فإنه من الأفضل استخدام دراسة الحالة كتكملة لأساليب التدريب الأخرى. وبينما تكون المحاضرة أكثر فاعلية في توصيل المعلومات الأساسية لموضوعٍ ما، فإن دراسة الحالة تكون الأفضل عند استخدامها لتطبيق تلك المعارف حول الموضوع.

- لعب الأدوار: لعب الأدوار هو أسلوب تدريبي يقوم المُتدربون/ات من خلاله بأداء وضع افتراضي أو حقيقي أمام الحضور. وفقاً لهذا الأسلوب، يتم إعطاء المُتدربين/ات الخلفية الضرورية وبعض الأفكار حول كيفية تنظيم أدوارهم/هن ولكن من دون أن يكون هناك حوار أو نصّ محدد، بل يتم توليد ذلك أثناء لعب الأدوار. بعد نهاية العرض يقوم المشاهدون والمشاركون معاً بمناقشة موضوع لعب الأدوار. والأکید أن مشاركة المُتدربين/ات في مثل هذا التدريب ستتيح استقراء اهتماماتهم/ن، وحث مشاركتهم/ن الوجدانية وكذلك تطوير تلقائيتهم/ن ومهاراتهم/ن لحل المشكلات، وبوجهٍ خاص، سيتمكن استخدام لعب الأدوار من الاشتغال على الاتجاهات السلوكية والمواقف.

- العصف الذهني: هذا الأسلوب يُستخدم بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار، حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين/ات ويطلب منهم/ن حلها، ويتم تشجيعهم/ن على طرح أفكارهم/ن بكل حرية للوصول إلى أفكار أو حلول مناسبة. والمبدأ الأساسي للعصف الذهني هو تشجيع تقديم أفكار جديدة، وتشجيع المشاركين/ات على المشاركة من دون تمييز، مع تدوين الأفكار المُقدّمة ومناقشتها لاحقاً، ويجب أن لا يتجاوز هذا الأسلوب أكثر من دقائق معدودة.

- تحليل محتوى: عبارة عن تقديم فقرات تحتوي بمضمونها على عوامل ومفاهيم وإشكاليات حول القضايا المطروحة، يقوم الأفراد بتحديد كل ما سبق من خلال دراستها وتحليلها.

للمدرب

تجنّب التصرف كـمُعلِّمٍ/ة، قاضٍ/ية أو خبير/ة، أي أن لا يتصرّف/تتصرّف بصفةٍ فوقية مع المُتدربين/ات بل اعتبارهم/ن مُشاركين/ات في نجاح الدورات. ويتطلّب العمل الجماعي، بما في ذلك عمل المُدرب/ة نفسه/ها كجزء من المجموعة، تقييماً ذاتياً للوقوف على مدى استيعاب المشاركين/ات لمحتوى التدريب ومدى احترام المُدرب/ة لمسؤولياته/ها وإشراكه/ها الجميع دونما استثناء وبلوغ الهدف من كل جلسة والقدرة على تجاوز المواقف الصعبة وأنماط الشخصية المُعقّدة لأي مُشارك/ة.



1 [/https://sustainabledevelopment.un.org/vnrs](https://sustainabledevelopment.un.org/vnrs)

2 اعتاد الفاعلون في مجال التنمية المُستدامة استخدام الأبعاد الثلاثة للتنمية (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي) التي شدد عليها مؤتمر قمة الأرض المنعقد في ريو دي جينورو في عام 1992. وقد ورد الاهتمام بإدماج البُعد الثقافي في مفهوم التنمية بشكل صريح للمرة الأولى في الدليل التدريبي عن أهداف الألفية "التخطيط والعمل من أجل أهداف الألفية" الذي تمّ إعداده بين 2005 و2008. (كوثر وشبكة المنظمات العربية غير الحكومية للأمم وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والإسكوا)

3 <https://www.newtactics.org/ar/language/french>

4 الدليل التدريبي حول المرأة وُصنع القرار، مركز كوثر، 2010

5 الدليل التدريبي حول المرأة وُصنع القرار، مركز كوثر، 2010