

مجموعة أدوات عملية لإدارة
مبادرات المناصرة الناجحة

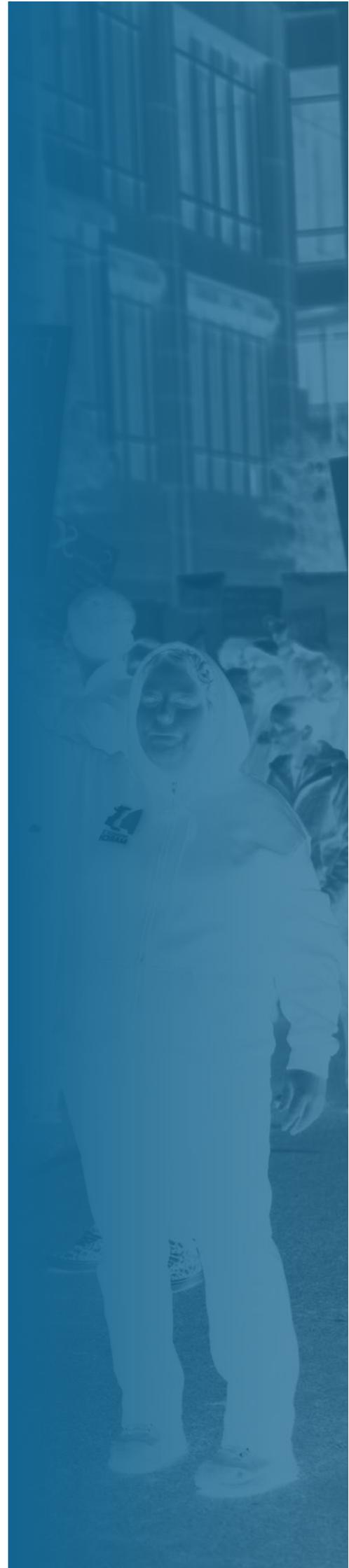


التغيير كسب التأييد

المناصرة
من أجل التغيير

جدول المحتويات

3	مقدمة
4	شكر وتقدير
7	1. تعاريف
7	1.1 مفهوم المناصرة
8	2.1 أنواع المناصرة ومجموعات المناصرة
11	3.1 المكونات الأساسية لحملة المناصرة
12	4.1 المراحل الاستراتيجية لتنظيم عمل المناصرة: دورة المناصرة
17	2. البحث
17	1.2 تحديد القضية
19	2.2 إثبات القضية: طرق التحقق من المشكلة
22	3.2 تحليل شجرة المشكلة
25	4.2 تحديد الحلول
28	5.2 تحويل الحلول إلى أهداف وغايات مناصرة
31	6.2 تطوير بيان الرؤية
35	3. أصحاب وصاحبات المصلحة
35	1.3 آليات تحديد أصحاب وصاحبات المصلحة
38	2.3 عمليات صنع القرار وصنع وصانعات القرار: إعداد خرائط القوى
44	3.3 تكتيكات وأدوات التعامل مع أصحاب وصاحبات المصلحة
47	4.3 إشراك وحشد المجتمع
53	4. التواصل
53	1.4 صياغة الرسالة وصدوق الرسائل
60	2.4 رواية القصص
63	3.4 استراتيجية وقنوات التواصل والإعلام المستهدف
66	4.4 المناصرة على الإنترنت
68	5.4 البرامج الإلكترونية الخاصة بالمناصرة
73	5. التخطيط
73	1.5 التخطيط الطويل والقصر المدى، القدرة التنظيمية الداخلية
75	2.5 تحالفات المناصرة
77	3.5 بناء الفريق
79	4.5 إنشاء جدول زمني
82	5.5 مؤشرات ومقاييس نجاح الحملة
87	6. أوراق العمل
87	1.6 ورقة عمل – قائمة التحقق من المشكلة
88	2.6 ورقة عمل – نموذج تحليل شجرة المشكلة
90	3.6 ورقة عمل – قائمة التحقق من الواقع
92	4.6 ورقة عمل – تحديد الغايات والأهداف وبيانات الرؤية
93	5.6 ورقة عمل – أصحاب وصاحبات المصلحة وإعداد خرائط القوى
96	6.6 ورقة عمل – تكتيكات وأنشطة المناصرة
102	7.6 ورقة عمل – الرسائل والتواصل
108	8.6 ورقة عمل – القدرات التنظيمية والشراكات والفريق والجدول الزمني





مقدمة

في عام 2020، أدى الانتشار العالمي لفيروس قاتل إلى تفاقم التوجه المقلق نحو إغلاق المساحات المدنية وتقييدها في العديد من البلدان. ففي بيئة تفرض فيها الحكومات حالات الطوارئ والقيود المختلفة بسبب جائحة فيروس كورونا المستجد، يواجه المجتمع المدني تحديات في تعزيز الحقوق الأساسية مثل حرية التعبير والتجمع والحق في الوصول إلى المعلومات.

الآن أكثر من أي وقت مضى، يحتاج الناشطون والناشطات إلى آليات تمكّن عامة الناس من الانخراط والمشاركة الفاعلة في عمليات صنع القرار. وعليه، فإن المناصرة البناءة هي إحدى السبل التي يمكن للمواطنين والمواطنات المشاركة فيها في المشاورات السياسية وإيصال الأصوات المهمشة.

تتطور المناصرة باستمرار وتصبح أكثر تلقائية لاجتياز البيئات السياسية المعقدة بنجاح والتكيف مع منصات التواصل المتغيرة والجديدة: فالحملة في عام 2021 ليست كما كانت عليه في عام 2010. ولكن، ومع ذلك، لم تفقد المبادئ الأساسية للتخطيط أهميتها. وتقدم مجموعة الأدوات هذه مجموعة من الأمثلة التي توضح الاتجاهات الحالية للمناصرة بشكل شخصي ورقمي وأدوات تخطيط المناصرة الأساسية التي أثبتت فعاليتها على مر السنين.

ستوفر مجموعة الأدوات هذه إرشادات عملية للناشطين والناشطات أثناء اختيارهم لقضايا المناصرة والبحث عنها، وتحديد الحلول القابلة للتطبيق، وتحديد أهداف وغايات المناصرة، وتخطيط عمليات صنع القرار وتحديد مداخل الانخراط والتدخل، وتصميم رسائل الحملة والاستراتيجيات والجدول الزمنية، وتشكيل الفرق والتحالفات، وحشد القواعد الشعبية بفعالية للتأثير على القرارات، ومراقبة إنجازات الحملة.

وعلى الرغم من تطوير مجموعة الأدوات هذه لدعم نشاط وناشطات حرية التعبير، إلا أن المفاهيم والاستراتيجيات والتكتيكات قابلة للتكيف مع أنشطة المناصرة في معظم المجالات.

شكر وتقدير

قامت مؤسسة بندا للاستشارات الدولية (BCI) بتطوير مجموعة الأدوات هذه كجزء من مشاركتها كعضو في تحالف برنامج أصوات حرة. أعضاء التحالف الآخرون هم كل من معهد صحافة الحرب والسلام (IWPR)، ومراسلون بلا حدود (RSF)، ومنظمة الدفاع عن الإعلام (MD). ويجمع مشروع أصوات حرة ناشطي/ناشطات حرية التعبير من بلدان مختلفة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لتحدي القيود المفروضة على الفضاء المدني وحرية التعبير.

قام بصياغة مجموعة الأدوات هذه كل من فرانثيسكا بندا وأوغنيان بويادجيف وفيكنتوريا الخوري زوين من مؤسسة بندا للاستشارات الدولية. وترجمها معاذ أبو دلو إلى اللغة العربية ودققها للغة العربية هالا الحديدي، وقام محمد خصاونة من مؤسسة بندا للاستشارات الدولية وعلا الريان بالإنتاج الفني للنسختين الإنجليزية والعربية.

تم تمويل برنامج أصوات حرة بواسطة (UK aid) من قبل حكومة المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وشمال أيرلندا. ومع ذلك، فإن الآراء الواردة في هذه الوثيقة لا تعكس بالضرورة السياسات الرسمية لحكومة المملكة المتحدة.

يقدر المؤلفون والمؤلفات العديد من دعاة حرية التعبير والناشطين والناشطات الذين يخاطرون بحياتهم يومياً في الكفاح من أجل الوصول إلى مجتمعات منفتحة وعادلة حيث يمكن للجميع التعبير عن آرائهم بسلام والوصول إلى المعلومات.

to be best in
point of view.
Advocacy [ˈæ
support of an
the act of ple
recommendi

كسب التأييد
الجزء الأول
التغيير



1. تعاريف

1.1. مفهوم المناصرة

يمكن تعريف المناصرة على أنها فعل الدعم العلني لقضية معينة أو لفت الانتباه إلى قضية نوصي بتغييرها. وتتضمن المناصرة تعزيز مصالح أو قضية مجموعة من الأشخاص، وتعني بذلك اتخاذ إجراءات لإحداث التغيير المنشود. المناصر أو المناصرة هو الشخص الذي يدافع عن قضية أو يوصي بها أو يدعمها. ينظم المناصرون والمناصرات أنفسهم لمعالجة القضية التي اختاروها والتأثير على القرارات داخل المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. والفعل "يناصر" يعني إضافة صوت داعم لقضية أو شخص¹ - وتأتي من اللاتينية وتعني ضمناً "الترافع لصالح"، أي التحدث نيابة عن شخص أو قضية وتمثيلها. في النظام القانوني الروماني القديم، كان المصطلح يصف أولئك الذين يحمون الآخرين وهم المحامون والمدافعون.

المناصرة التي يقوم بها الأفراد أو المنظمات هي أداة فعالة للمجتمعات للدفع قدماً نحو التغيير، أي الوصول إلى التحسينات الاجتماعية أو السياسية المنشودة. وتتضمن أنشطة للتأثير على السياسة العامة والقوانين والميزانيات باستخدام الحقائق والعلاقات ووسائل الإعلام التقليدية والاجتماعية والرسائل لتثقيف المسؤولين والمسؤولات الحكوميين وعامة الناس². ولذلك، تتطلب المناصرة الفاعلة فهماً قوياً وتحليلاً لمشكلة ملموسة واقتراحاً متنسقاً لحلها.

1 المصدر: <https://www.vocabulary.com/dictionary/advocate>

2 المصدر: <https://en.wikipedia.org/wiki/Advocacy>

المناصرة

هي عمل جماعي مخطط وموجه نحو دفع أجندة معينة للتغيير وتحسين سياسات أو برامج مؤسسة ما أو أولويات أو سلوك السكان. وتهدف المناصرة إلى بناء الدعم لحل مشكلة تؤثر على حياة الناس. المناصرة هي فهم القوة وإشراك المواطنين والمواطنات:

- من يتخذ القرارات ومن يؤثر في صانعي القرار.
- من يتأثر بالمشكلة، وكيفية تسهيل مشاركته في العمل الجماعي.

المناصرة هي وضع مشكلة ما على جدول الأعمال العام وإبقائها حية، واقتراح حل لتلك المشكلة، وبناء الدعم للعمل على كل من المشكلة والحل المقترح لها. ويمكن أن تتضمن المناصرة أنشطة محددة مختلفة قصيرة المدى للوصول إلى رؤية طويلة المدى للتغيير. لذلك، تتكون المناصرة من استراتيجيات مختلفة تهدف إلى التأثير على صنع القرار على جميع المستويات. وتشمل النتائج النموذجية للمناصرة التغييرات في السياسات والممارسات المؤسسية، وفي المواقف والسلوك العام، وفي العملية السياسية أو النظام، و/أو تمكين المجتمعات المستضعفة والمهمشة. ولتحقيق هذه الغاية، لا تقصر منظمات المجتمع المدني التي تنفذ مبادرات المناصرة جهودها على مجرد المشاركة مع صانعي القرار – فهي تحاول حشد الدعم العام والتصرف نيابة عن المجتمعات التي تدافع عن حقوقها. ولذلك، تعمل المناصرة على توسيع مشاركة المواطنين والمواطنات في صنع السياسات، والتي تلعب دوراً حيوياً في ضمان حياة سياسية واقتصادية واجتماعية صحية.

2.1 أنواع المناصرة ومجموعات المناصرة

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من المناصرة تعتمد على نطاق الجهود وتعقيدها وتأثيرها:

نطاق جهود المناصرة

1. مناصرة الحالات - حل مشكلة واحدة في كل مرة.
2. مناصرة القضايا - حل قضية أوسع.
3. مناصرة السياسات - السعي لإيجاد حل مستدام.

مناصرة الحالات

يتعلق هذا النوع من المناصرة بحل مشكلة فردية، وعادةً ما تكون محددة لشخص واحد، أو عائلة، أو مجتمع صغير في أن واحد. على سبيل المثال، إذا كان أحمد غير قادر على تسجيل ابنته في المدرسة الابتدائية المحلية، فإننا نعمل مع مدير أو مديرة المدرسة، ورئيس أو رئيسة البلدية، وربما مع اتحاد أولياء الأمور لمعالجة هذه المشكلة. وبمجرد أن ينجح أحمد في تسجيل ابنته، يمكن إغلاق القضية. فالمستفيد أو المستفيدة من جهود المناصرة في هذه الحالة هو أحمد وعائلته. وقد تستفيد أيضاً بعض العائلات الأخرى التي تواجه نفس المشكلة في تلك القرية من هذا الحل. فبصرف النظر عن منظمات المجتمع المدني والأفراد، ينخرط الممثلون والممثلات المنتخبون مثل أعضاء وعضوات البرلمان وأعضاء وعضوات المجالس البلدية وغيرهم في دراسة الحالة للتواصل بشكل أفضل مع ناخبهم وناخباتهم.

مناصرة القضايا

يتعلق الأمر بزيادة الوعي حول قضية أوسع. على سبيل المثال، لنفترض أن الآباء والأمهات في منطقة ما لا يمكنهم تسجيل أطفالهم في المدارس الابتدائية بسبب عدم كفاية المدارس والمعلمين والمعلمات. في هذه الحالة، يمكننا إطلاق حملة نشطة للفت الانتباه إلى هذه المشكلة المنهجية، ونتيجة لهذه الحملة، خلق التغيير من خلال إقناع المجلس المحلي بتخصيص المزيد من الأموال للتعليم. ففي هذه الحالة، ستمحور جهود المناصرة حول رفع الأصوات تجاه هذه القضية وطرحها على الأجندة العامة، وتوجيه صانعي وصانعات القرار نحو إيجاد الحلول. في هذه الحالة، سيكون المستفيدون والمستفيدات من المناصرة للقضية العديد من العائلات في جميع أنحاء المنطقة، بما في ذلك عائلة أحمد. وبالتالي، فإن مناصرة القضية تعود بالنفع على شريحة أكبر من المجتمع وليس فقط مجرد عائلة واحدة أو بضع عائلات.

مناصرة السياسات

هو أكثر أنواع المناصرة القائمة على الحلول تعقيداً. بدلاً من حل مشكلة واحدة في كل مرة (تسجيل ابنة أحمد في المدرسة الابتدائية)، أو مجرد رفع مستوى الوعي (يجب أن يخصص المجلس المحلي في منطقتنا ميزانية أكبر للتعليم)، ففي مناصرة السياسات نسعى إلى إحداث تغيير مستدام. على سبيل المثال، نريد تعديل قانون التعليم العام، وتحديد قائمة بمتطلبات محددة - من خلال مرسوم حكومي - حول كيفية تخصيص المجالس البلدية لميزانيات المدارس المحلية وتقديم عمليات تدقيق سنوية لعدد المتسربين والمتسربات من المدارس في كل منطقة في الدولة بأكملها. ولتحديد أهداف هذه المناصرة الطموحة وتحقيقها، ينبغي أن نقضي الوقت والجهد اللازمين في تحليل أسباب المشكلة وتطوير حلول طويلة الأمد قائمة على السياسات. وتحاول مناصرة السياسات تغيير كيفية إدارة المؤسسات للقضايا أو إنفاق الأموال. فعلى سبيل المثال، قد تهدف مناصرة السياسات إلى وضع سياسات وإجراءات جديدة، وتعديل القوانين والمراسيم واللوائح والميزانيات، أو الدفع من أجل تطبيق وإنفاذ أفضل للقوانين الحالية. فكما نعلم، في العديد من البلدان قد يقول الناشطون والناشطات: "لدينا قانون جيد، لكن يجب تفعيله". هذا البيان يميز مناصرة السياسات بحد ذاتها. والفكرة هي رفع الظلم عن الفئات الاجتماعية الضعيفة أو المحرومة، كالأشخاص ذوي الدخل المنخفض الذين يعيشون في المناطق النائية والريفية والعاطلين والعاطلات عن العمل مثل عائلة أحمد.

في جميع أنحاء العالم تقوم مجموعات مختلفة بالمناصرة للتأثير على التغيير المنشود: منظمات المجتمع المدني، والنقابات، ومراكز الدراسات، ومجموعات المصالح الرسمية أو غير الرسمية، ووسائل الإعلام، والناشطون والناشطات، وشركات الضغط الخاصة، وحتى الأحزاب السياسية. وأكثر مجموعات المناصرة شيوعاً هي منظمات المجتمع المدني. وتتمتع منظمات المجتمع المدني بدرجة من الخبرة في قضايا متعددة، مما يمنحها الشرعية والحافز للقيام بمبادرات مناصرة القضايا. على سبيل المثال، من المرجح أن تقوم منظمة مجتمع مدني تعنى بالبيئة بتنفيذ حملة مناصرة لحظر التدخين على الشواطئ العامة أكثر من منظمة أخرى تعمل في مجال حقوق الإنسان. وبعض المنظمات لديها قضية واحدة باعتبارها مهمتها الكاملة (حماية التراث الثقافي في مدينة "س"، والدفاع عن حقوق المرأة الريفية في بلدية "ص"، وما إلى ذلك). وفي المقابل، يستخدم آخرون المناصرة من وقت لآخر للتأثير على التغيير في قضايا محددة تدعم مهمتهم الإجمالية. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يتمثل نشاط المشروع الأساسي لمنظمة مجتمع مدني حول محو الأمية الإعلامية والتربية المدنية في إجراء ندوات تعليمية للمعلمين والمعلمات والطلاب والطالبات. ويمكن أن يشمل جزء من هذا المشروع مناصرة تدعو إلى تحديث مناهج المدارس الثانوية في اجتماعات مع كبار مسؤولي ومسؤولات وزارة التربية. وفي كثير من الأحيان تقوم المنظمات بمبادرات مناصرة كجزء من مشاريعها الحالية اعتماداً على التمويل وأولويات الجهات المانحة. على سبيل المثال، قد تقوم منظمة مجتمع مدني لديها مهمة شاملة لحماية الحيوانات البرية بحملة خاصة لحماية السلاحف، لأن التمويل متاح فقط لمثل هذه المشاريع.

- منظمات المجتمع المدني تناصر القضايا التي تعمل عليها.
- من الضروري معرفة الإطار القانوني الذي ينظم عمل منظمات المجتمع المدني في البلد الذي نعمل فيه.
- عند القيام بالمناصرة تنمو منظماتنا وتبني قدراتنا الداخلية.

تناصر المنظمات غير الربحية القضايا التي تعمل عليها والتي عادةً ما تحددها في مهمتها. وهناك متطلبات قانونية تحكم مقدار المناصرة الذي يمكن لهذه المنظمات إدارتها وبأي طرق. والأهم من ذلك، في البلدان الديمقراطية، التشريعات تنظم بدقة عمل كل هذه المنظمات وفقاً لنوعها. وتتمتع المؤسسات والمنظمات غير الربحية والكيانات الأخرى بحقوق والتزامات معينة، سواءً من حيث الأدوات التي يمكنها استخدامها في نشاطاتها أو من حيث الضرائب والمساءلة والشفافية وتضارب المصالح - خاصةً عندما تقوم بجمع الأموال وقبول التبرعات وصرف هذه الأموال. لذلك، فمن المستحسن أن نتشاور مع مستشارين ومستشارات قانونيين للتأكد من أن منظماتنا تتبع جميع القوانين المعمول بها قبل الانخراط في حملة مناصرة.

كل مبادرة مناصرة هي فرصة لمنظماتنا للنمو والتوسع. غالباً ما تكتسب منظمات المجتمع المدني سمعة وخبرة من خلال الانخراط في حالات متعددة أو تقديم الخدمات أو زيادة الوعي على المستوى المحلي. ومع مرور الوقت، تعزز المنظمات قدراتها الداخلية وتبدأ في الاضطلاع بمبادرات مناصرة أكثر طموحاً تتطلب المعرفة والمهارات لاقتراح حلول سياسية والتفاعل مع كبار صانعي وصانعات القرار. ولإجراء حملات مناصرة أكثر تأثيراً، يمكن لمنظمات المجتمع المدني أحياناً البحث عن شراكات أو تحالفات مع منظمات أخرى، بما في ذلك النقابات والجمعيات ووسائل الإعلام.

تدهور أوضاع الجهات الفاعلة في منظمات المجتمع المدني في الاتحاد الأوروبي

تلتزم الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي باحترام استقلال الجهات الفاعلة في المجتمع المدني بما يتماشى مع القيم والمعايير الخاصة بحرية تكوين الجمعيات والتجمع والتعبير. ومع ذلك، فقد أدت التطورات في جميع أنحاء الاتحاد الأوروبي على مدى السنوات الخمس الماضية إلى تدهور ظروف الجهات الفاعلة في منظمات المجتمع المدني، خاصة بالنسبة للجهات الأساسية والمهمة وفقاً لدراسة أجراها البرلمان الأوروبي في عام 2020. باستخدام قوانين الطوارئ كذريعة في حالات مثل جائحة كورونا وحالات الهجرة واللجوء، تقيد الحكومات المساءلة الديمقراطية، وتقيّد مساحة المجتمع المدني، وتنتهك الحقوق الأساسية. يسلط التقرير الضوء على أن المدافعين عن حقوق الإنسان قد تعرضوا لأشكال مختلفة من التقييد والمراقبة تتراوح من توجيه الاتهامات والمضايقة إلى التآديب والتجريم. ففي عام 2017، أصدرت هنغاريا قانوناً يصور المنظمات غير الحكومية الرقابية التي تتلقى تمويلًا من الخارج على أنها "عملاء أجانب". كما تم سن قانون مماثل يسيء قانون شفافية المنظمات غير الحكومية في رومانيا، مما أدى إلى إسكات الأصوات الناقدة من منظمات المراقبة. وفي أوائل عام 2020، ألزمت اليونان المنظمات غير الحكومية اليونانية والأجنبية العاملة في مجال اللجوء والهجرة والاندماج بالتسجيل في قواعد بيانات جديدة، والتي من خلالها اكتسبت الحكومة سلطات أوسع لرفض تسجيل هذه المنظمات. وفي بولندا، منذ عام 2017، تقوم وحدة جديدة تحت سيطرة رئيس الوزراء بتوزيع الأموال العامة على المنظمات غير الحكومية، وبالتالي تحايي المنظمات الموالية للحكومة وتعيق عمل المنظمات الناقدة للحكومة. ضيقت قوانين الطوارئ الجديدة التي تم الإعلان عنها خلال جائحة كورونا على جمعيات ومنظمات تعمل في مجالات حقوق المثليين وحقوق أقليات العرعر وناشطي وناشطات البيئة والمتظاهرين والمتظاهرات المناهضين للعنصرية لوقف أنشطتهم. على سبيل المثال، في فرنسا، تمت معاقبة المتطوعين والمتطوعات الذين يساعدون أولئك العالقين في مركز المهاجرين والمهاجرات في منطقة كاليه لانتهاكهم قواعد التباعد الاجتماعي.

3.1. المكونات الأساسية لحملة المناصرة

حملات المناصرة هي إجراءات منظمة للتأثير على التغيير السياسي وزيادة الوعي العام حول قضايا محلية أو إقليمية أو وطنية. وحملة المناصرة ليست محايدة أبداً - فهي تتطلب الانحياز إلى جانب معين والدفاع عن مصالح المتضررين من قضية ما، وبالتالي تمكينهم.

حملة المناصرة

مسار عمل منظم من قبل مجموعة من الأشخاص مصمم لتحقيق التغيير من خلال التأثير على صناعات وصناعات القرار وحشد الدعم العام.

عادةً، يشرف قادة منظمات المجتمع المدني على حملات المناصرة والعمل مع فرقهم للقيام بالحملة. فيقومون بتحديد وحشد والتفاعل مع مجموعة أكبر من المؤيدين والمؤيدات - وهم مجموعات المناصرة الشعبية المتأثرة بشكل مباشر بالمشكلة المختارة لحملة المناصرة ولديهم رأي خاص نريد منهم مشاركته مع صانعي وصناعات القرار.

ينبغي أن تشمل حملة المناصرة على المكونات الرئيسية التالية، والتي تعتبر ضرورية لنجاحها:

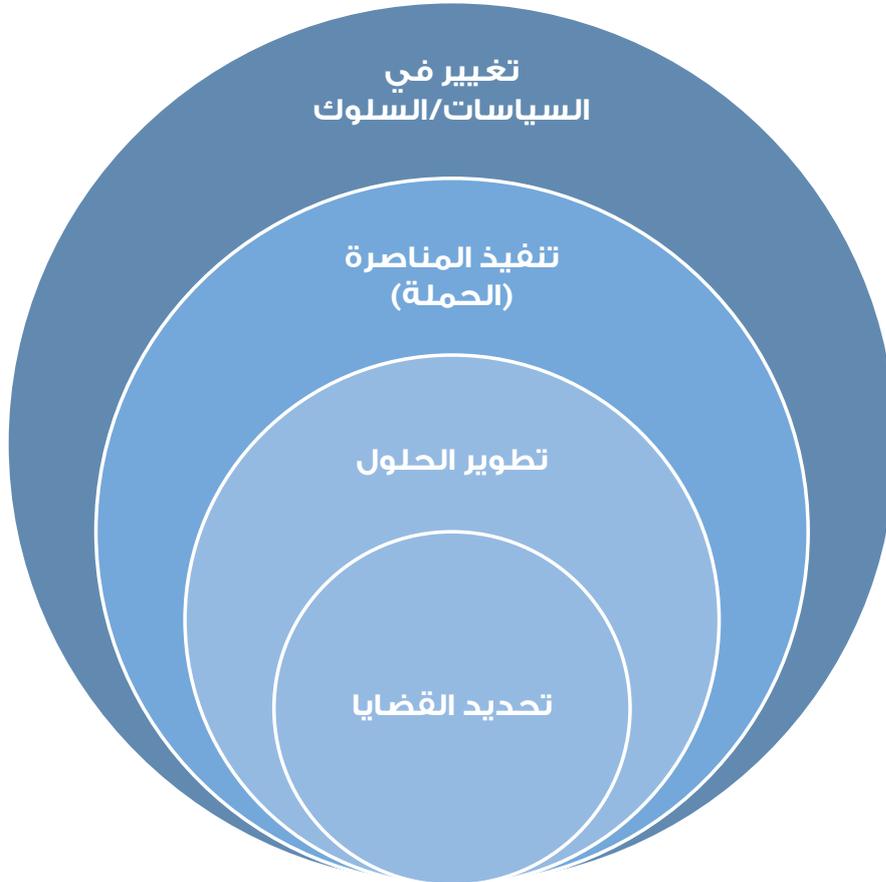
- البحث الذي يثبت أهمية القضية وأنه يجب معالجتها.
- الأهداف والغايات، بناءً على تحليل متعمق للقضية والبيئة المحيطة. وينبغي تحديد نتيجة واضحة منذ البداية حتى يتسنى لنا - بعد انتهاء الحملة - معرفة ما إذا كنا قد فزنا أم خسرنا.
- المستهدفين والمستهدفات المقصودين وتشمل المستفيدين والمستفيدات وأصحاب المصلحة وصناعات القرار.
- مجموعة من رسائل الحملة الواضحة المعالم وخطة اتصالات مفصلة.
- خطة تنفيذية توضح بالتفصيل تكتيكات المناصرة والأنشطة والجدول الزمني.
- فريق تنفيذ مسؤول عن وضع الخطة قيد التنفيذ.

تستخدم كل حملة من حملات المناصرة تكتيكات وأنشطة تواصل لإقناع صانعي وصناعات القرار ومناشدة القواعد الشعبية لاتخاذ إجراءات لدعم أهداف الحملة. فعلى سبيل المثال، قد يكون هدفنا تعديل قانون الصحة العامة لحظر بيع السجائر في المناطق القريبة من المدارس - فيكون صناعات القرار الذين نرغب في التأثير عليهم هم النواب والنائبات في البرلمان. وفي هذه الحالة ستشمل تكتيكات حملة المناصرة الخاصة بنا عقد اجتماعات مباشرة مع المشرعين والمشرعات لإقناعهم بأهمية حماية صحة الأطفال. ومع ذلك، سنحتاج إلى دفعة إضافية تأتي مباشرة من القواعد الشعبية لحشد المؤيدين والمؤيدات مثل الجمعيات والنقابات المهنية الطبية والمعلمين والمعلمات وأولياء الأمور في جميع أنحاء البلاد، وحثهم على إرسال رسائل شخصية إلى نوابهم ونائباتهم للمطالبة بإجراء تعديلات على قانون الصحة العامة. وبهذه الطريقة سنضغط على صناعات وصناعات القرار من الجانبين. فكلما ارتفع صوتنا كانت فرصتنا بالنجاح أفضل. وإذا أرسل الناخبون والناخبات 5,000 خطاب دعم إلى البرلمان فهناك فرصة أفضل لتعديل هذا القانون. بالإضافة إلى كتابة الرسائل والخطابات إلى السياسيين والسياسيات، يمكن أن تشمل التكتيكات الاعتيادية لحملة المناصرة توقيع عرائض، وتشكيل مجموعات ضغط، واعتصامات، وأنشطة إعلامية، وأنشطة على وسائل التواصل الاجتماعي، وما إلى ذلك. غالباً ما تحتاج الحملات إلى استراتيجيات متعددة تعمل بشكل متضافر لزيادة فرصة النجاح.

تُظهر الممارسة أن منظمات المجتمع المدني لا يمكنها تطوير خطط حملة قوية بلمسة سحرية أو أن يقوم شخص واحد فقط بكتابة كل شيء من الألف إلى الياء، ولهذا فإنه يُنصح بتشكيل فريق تخطيط يعمل بشكل جماعي، للبدء في وضع العناصر الأساسية ثم إضافة طبقات من خلال مراجعة وتكييف كل مكون من هذه المكونات. ستقودك مجموعة الأدوات هذه خلال عملية التخطيط خطوة بخطوة بحيث يمكن لكل عنصر البناء على العنصر الذي يليه.

4.1. المراحل الاستراتيجية لتنظيم عمل المناصرة: دورة المناصرة

على عكس الأنشطة الأخرى التي تقودها منظمات المجتمع المدني، فإن المناصرة لا تحدث لمرة واحدة وليست مبادرة من خطوة واحدة، بل إنها عملية طويلة الأمد على شكل دورة متكررة تبدأ بمرحلة التفكير والبحث. وتتضمن هذه المرحلة تحديد قضية ما، وتحليل جذورها وعواقبها، ووصف "علاج" لها - أي صياغة مجموعة من التدابير (الحلول) لهذه القضية. وبعد ذلك، تتبعها إجراءات المناصرة، أو حملة المناصرة الفعلية. حيث تجمع هذه المرحلة بين الأنشطة المخططة جيداً التي تقوم بها منظمات المجتمع المدني خلال فترة زمنية محددة لتعزيز أو تنفيذ الحلول المقترحة. ولتحقيق هذه الغاية، سنحتاج إلى جدول زمني بأهداف وإجراءات وغايات محددة بوضوح لإرشادنا في تنفيذ حملة المناصرة الخاصة بنا. وفي النهاية ستؤدي كل هذه الجهود إلى التغيير المنشود في سياسة المؤسسة أو سلوك الناس:

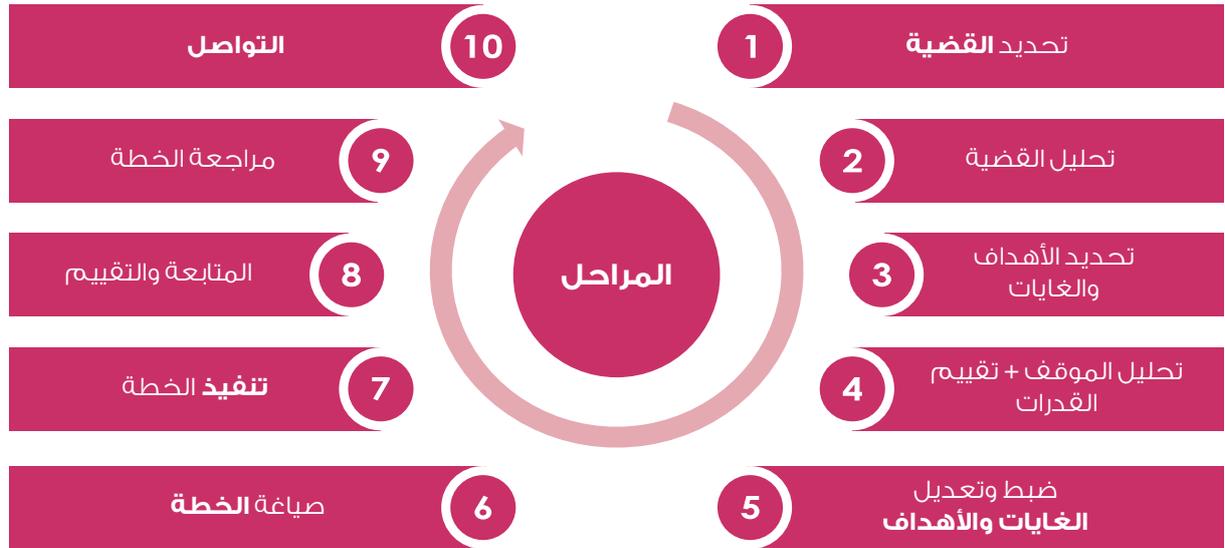


بشكل عام، تتعامل منظمات المجتمع المدني في جميع أنحاء العالم مع تخطيط المناصرة كدورة متكاملة لأن المناصرة هي عملية مستمرة ومتكررة وليست حدثاً لمرة واحدة فقط. ولذلك، يمكن أن تسمى عناصر الدورة "مراحل" بدلاً من "خطوات". ويمكن أن تختلف دورة المناصرة التي تتبناها منظمات المجتمع المدني كأداة توجيهية لتنظيم أعمال المناصرة الخاصة بها اعتماداً على البيئة السياسية، والمنطقة التي تعمل فيها، وخبرة المنظمة. عادةً تبدأ بتحديد القضية أو القضايا التي نعتزم العمل عليها ووضع خطة عمل لحملتنا. ويتضمن ذلك أيضاً مرحلة للفحص والتعديل: أي تقييم فعالية أعمال المناصرة لدينا والتي من شأنها أن تسمح لنا بإعادة تكييف خطة العمل أو إعادة معاييرها لضمان تحقيق أهداف المناصرة الخاصة بنا.

دورة المناصرة

تقدم سلسلة من المراحل الاستراتيجية لتنظيم أعمال المناصرة التي ستوجه منظماتنا في تخطيط وتنفيذ وتقييم حملتنا.

فيما يلي نسخة معدلة من دورة تخطيط المناصرة مع تفسيرات موجزة لكل مرحلة من مراحلها العشر وذلك بناءً على أفضل الممارسات في سياقات مختلفة:



1. تحديد القضية: تبدأ المناصرة بتحديد القضية التي نريد معالجتها والمجموعات السكانية المحددة المتأثرة بهذه المشكلة. يجب أن تعكس جهودنا في المناصرة وجهات نظرهم.
2. تحليل القضية: تتطلب هذه المرحلة "تشریح" المشكلة إلى أسبابها وتأثيراتها ومعرفة نوع المعلومات الإضافية التي نحتاجها لتقديم حالة مقنعة. وبالتأكيد سنحتاج إلى استثمار الجهود في جمع البيانات والمعلومات (أي التقارير العلمية المتاحة، والإحصاءات الموثوقة، والبيانات من المؤسسات، وما إلى ذلك) وأيضاً إجراء البحوث بأنفسنا. يمكن أن تشمل طرق البحث التي يمكننا استخدامها هنا تقييم الاحتياجات التشاركية ومجموعات التركيز والاستشارات والمقابلات والاستطلاعات وغيرها.
3. تحديد الأهداف والغايات: تدور هذه المرحلة حول معرفة - اعتماداً على تحليل القضية - أنواع التغيير أو التحسينات في الوضع الحالي التي يمكن تحقيقها. ويجب هدف المناصرة على السؤال "كيف يبدو النجاح الذي نريد؟"، حيث تصف أهداف المناصرة كيفية الوصول إلى هذا النجاح. وهنا يجب أن نقرر من سيكون جمهورنا المستهدف: على سبيل المثال صناع وصناعات القرار، والفئات والمجموعات المتأثرة

بالقضية، وأصحاب المصلحة، ووسائل الإعلام، وغيرهم. ويبدأ تحديد أهداف حملة المناصرة الخاصة بنا بتحديد الحلول للمشكلة المختارة: وهذا يعني تدوين ما يجب أن يحدث تحديداً على الورق، ومن يمكنه تحقيق ذلك، وكيف يمكنهم تحقيقه.

4. تحليل الموقف وتقييم القدرات: في هذه المرحلة يجب أن نستكشف "المناخ" الخارجي والداخلي المحيط بقضيتنا. ويجب علينا تحديد سياق السياسات، أو البيئة التي نعمل بها، وذلك لتحديد السياسات التي نريد التأثير فيها. كما ويجب أن نسأل أنفسنا: ما هو الممكن تحقيقه؟ ما هي المعوقات؟ كيف يتم اتخاذ القرارات وتنفيذها؟ وكيف تم التعامل مع هذه المشكلة المختارة في الماضي؟ والأهم من ذلك، يجب أن ننظر داخل مؤسستنا ونُقيم بصدق قدرتها وخبرتها وسمعتها وهيكلها وموظفيها لتحديد قدرتنا في أن نكون في أفضل وضع للقيام ولقيادة مبادرة المناصرة.
5. ضبط وتعديل الأهداف والغايات: بناءً على مراجعتنا للعوامل الخارجية والداخلية، يجب أن نعود إلى أهدافنا وغاياتنا الأولية، علينا تنقيحها أو تعديلها إذا لزم الأمر.
6. صياغة الخطة: يستلزم ذلك اختيار تكتيكات وأنشطة المناصرة لتحقيق أهداف المناصرة الخاصة بنا ووضع جدول زمني مع معالم واضحة. وتشمل العوامل التي ستؤثر على تكوين خطتنا إمكانية النجاح في البيئة التي نعمل بها، والمخاطر المرتبطة بها، والتوقيت، والموارد المتاحة (الموارد البشرية والمالية). وتشتمل المكونات النموذجية لخطة المناصرة على جدول زمني (متى؟)، والأدوار (من؟)، ومجموعة من أنشطة التوعية لحشد المجتمع لصالح قضيتنا، وتوفير الميزانية اللازمة لعملنا. يجب أن نضع في اعتبارنا أن تخطيط الحملة لا يسير دائماً في خط مستقيم. حيث ستكون بعض الخطوات في خطتنا متسلسلة، في حين سيعمل الآخرون بشكل متوازٍ مع بعضهم، ولذلك يجب أن تكون الخطة مبتكرة وخالقة.
7. تنفيذ الخطة: هي المرحلة التي يتم فيها إعداد خطتنا وتطبيقها، ويكون فريقنا في طور تنفيذها الفعلي.
8. المتابعة والتقييم: سيساعد تقييم المناصرة في تتبع التقدم نحو هدفنا ويسمح لنا بتصحيح المسار في بيئة متغيرة غير ثابتة.
9. مراجعة الخطة: بناءً على ردود الفعل المختلفة لأهدافنا، فإنه يمكننا مراجعة وتعديل خطتنا على طول الطريق.
10. التواصل: جزء كبير من المناصرة متعلق بالتواصل الفعّال. لذلك يجب أن تحتوي خطة المناصرة الخاصة بنا على مجموعة من الرسائل الاستراتيجية التي سيكون لها صدى لدى جمهورنا المستهدف، مثل صانعي وصانعات السياسات ووسائل الإعلام والفئات المتأثرة من القضية التي نعمل عليها. فالرسائل الجيدة ستساعدنا في جذب انتباه الجمهور واستقطاب دعم إضافي لقضيتنا.

استراتيجية المناصرة

تصف ما تريد أن تحققه وكيف تنوي تحقيقه. فبعد تحديد المشكلة والتحقق منها وتطوير الحلول لها، يجب أن تحدد الغاية من المناصرة ومجموعة من الأهداف لتحقيق هذه الغاية.

الآن بعد أن قدمنا المبادئ والتعريفات الأساسية للمناصرة كدورة، تقدم الفصول التالية تفسيرات عملية لكل مرحلة من مراحل المناصرة، بالإضافة إلى نماذج (أوراق عمل) معدة لمساعدتنا على تطوير حزمة المناصرة الخاصة بنا. كما وتقدم مجموعة الأدوات هذه أيضاً العديد من الأمثلة العالمية لتوضيح مراحل المناصرة. ينبغي أن نتذكر أن هذه الأمثلة مقدمة لإلهامنا وتحفيز تفكيرنا فقط – ويجب أن تصمم كل مبادرة مناصرة لتناسب السياق الخاص بكل بلد.



كسب التأييد الجزء الثاني التغيير



2. البحث

1.2. تحديد القضية

تبدأ المناصرة باختيار المشكلة التي نريد معالجتها وتحديد الفئات الاجتماعية المتأثرة بها، بحيث تعكس جهودنا في المناصرة وجهات نظرهم. فعادةً ما تكون هناك العشرات من المشاكل التي نواجهها كناشطين وكناشطات في تفاعلنا اليومي مع الناس في مجالات تخصصنا، ويمكننا بسهولة ذكر عدد لا يحصى من القضايا التي نود مناصرتها. فكل عضو وعضوة في الفريق يعطي الأولوية بالفعل لمشكلة مختلفة قريبة من قلبه ومعتقداته وعمله.

هل سنختار التحاق الفتيات بالمدارس في المناطق الريفية، أو بناء مركز ثقافي جديد، أو توفير سهولة الوصول إلى المرافق الحكومية للأشخاص ذوي الإعاقة؟ هذا عدد كبير من المشاكل والقضايا التي تواجهها منظمات المجتمع المدني في عملها اليومي مع الناس، وبالتالي يجب على فرق إدارتها تحديد وترتيب الأولويات حسب القضايا التي تتطلب الدعم والقيام بحملات مناصرة. وعادةً هذه القرارات حاسمة لكل من سمعة منظماتنا والمواطنين والمواطنات المتأثرين بالقضية التي نعمل عليها.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتوصل فريق منظماتنا بالكامل إلى توافق في الآراء بشأن اختيار المشكلة وأن يبذل الجهد والوقت في العمل عليها.

يعتمد الاختيار لقضية المناصرة على إجاباتنا على أسئلة مثل

- لماذا هذا هو التوقيت المناسب لمعالجة هذه المشكلة؟
- لماذا هذه هي الزاوية الصحيحة لعرض المشكلة؟
- لماذا وكيف نحن في أفضل وضع لمعالجة هذه المشكلة؟
- ماذا يحدث إذا لم نعالج هذه المشكلة؟

يتطلب تحديد المشكلة فهماً جيداً للسياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي لبلدنا ومناطقه المختلفة وديناميكيات القوى الظاهرة وغير الظاهرة التي تميز أو تعزل مجموعات اجتماعية معينة عن العمليات السياسية وعمليات صنع القرار. فأغلب المشاكل في العديد من البلدان هي:

- صناعات وصناعات القرار ليس لديهم إرادة سياسية.
- لا يوجد إطار قانوني لحل المشكلة.
- القانون أو السياسات الموجودة قد تكون عقبة بدلاً من أن تكون مفيدة في حل المشكلة.
- القانون أو السياسات الحالية قد تكون جيدة، ولكن إنفاذها وتطبيقها قد يكون صعباً.
- المجتمع المدني ليس لديه الخبرة في التأثير بشكل فعال على السلطات المعنية.

يتطلب اختيار قضية المناصرة الخاصة بنا مناقشة داخلية متعمقة مع أعضاء وعضوات فريق المنظمة ومحادثات مع كل من الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال والخبراء والخبيرات المختصين في هذا الموضوع، والذين ستوسع وجهات نظرهم مداركنا وتساعدنا في تشكيل خياراتنا والزاويا التي سنتبع للقيام بعملنا. فيما يلي بعض النصائح لاختيار المشكلة:

المسودة الأولى للمشكلة	تعليق	نصيحة	المسودة الأولى للمشكلة
منذ فرض إغلاق جائحة كورونا في أبريل 2020، تم عقد جميع جلسات المجلس المحلي دون حضور مراقبي ومراقبات منظمات المجتمع المدني والصحافيين والصحافيات، ولا يوجد بث مباشر أو محاضر اجتماعات متاحة من المناقشات والتصويتات الرئيسية للمجلس كالميزانية السنوية للبلدية على سبيل المثال. كما ويتم توزيع أموال الطوارئ المتعلقة بجائحة كورونا على مقدمي الرعاية الصحية دون إشراف من قبل النقابات والمجتمع المدني.	ينبغي القيام بتوسيع المشكلة وتحديدها عن طريق إضافة التفاصيل.	غير واضح بشكل كبير.	بسبب جائحة كورونا يتم إما إلغاء العديد من العمليات السياسية المهمة أو تحويلها إلى لقاءات أو اجتماعات افتراضية، مما يؤدي إلى استبعاد مشاركة نسبة من السكان.
سيؤدي حل هيئة الإعلام المستقلة ونقل مسؤولياتها الرقابية إلى هيئات حكومية مختلفة إلى وضع وسائل الإعلام في وضع غير متكافئ - سيضطر بعضها إلى العمل وفقاً لمجموعة واحدة من القواعد، بينما سيتم تنظيم البعض الآخر بموجب مجموعة مختلفة من القواعد. وبالتالي سيؤدي هذا الالتباس إلى الارتباك والمنافسة غير العادلة، وفي النهاية سيُحرم المواطنين والمواطنات من حقهم الأساسي في الوصول إلى المعلومات.	تحديد القضية: ينبغي تقسيم القضية الكبيرة إلى قضايا أصغر يمكن التحكم فيها.	معقدة جداً وذات أبعاد متعددة	قرار الحكومة بحل هيئة الإعلام المستقلة يخلق ازدواجية في تطبيق القانون، حيث ستخضع وسائل الإعلام تحت إشراف مجلس الوزراء لقواعد مختلفة عن تلك المطبقة على باقي وسائل الإعلام تحت إشراف جهات وهيئات حكومية أخرى مما سيزيد من تدهور المشهد الإعلامي بسبب عدم وضوح الإطار القانوني والتنظيمي.
سمحت حالة الطوارئ - التي دخلت حيز التنفيذ في 1 مايو 2020 بسبب جائحة كورونا - للحكومة بإساءة استخدام سلطاتها من خلال حل هيئة الإعلام المستقلة ونقل صلاحياتها الرقابية إلى السلطة التنفيذية، والتوقف عن الإفصاح عن قرارات منح التراخيص للمحطات التلفزيونية الخاصة، وممارسة العنف ضد الصحافيين والصحافيات أثناء احتجاجهم السلمي طلباً لزيادة الرواتب. حيث تمنح حالة الطوارئ صلاحيات كبيرة للغاية لرئيس أو رئيسة الوزراء.	تأطير القضية: ما الذي يقود إلى ماذا؟	غير متركة: الكثير من المشاكل في مشكلة واحدة.	قامت الحكومة بحل هيئة الإعلام المستقلة. ويتولى الحزب الحاكم الرقابة على وسائل الإعلام العامة. كما وتوقفت الحكومة عن الكشف عن قرارات منح تراخيص للمحطات التلفزيونية الخاصة، وممارسة العنف ضد الصحافيين والصحافيات أثناء احتجاجهم السلمي طلباً لزيادة الرواتب. حيث تمنح حالة الطوارئ صلاحيات كبيرة للغاية لرئيس أو رئيسة الوزراء.

اثتلاف الثقافة الإعلامية

في العام الدراسي 2018-2019، أءءلت وزارة التعليم البلغارفة رسمياً منهاج الثقافة الإعلامية كموضوع منفصل في منهاج المدارس الثانوية. ومع ذلك، فإن معظم المعلمين والمعلمات ليس لديهم الخبرة والأءوات اللازمة لتءريس الثقافة الإعلامية. فلا توجد كتيبات إرشاءفة أو منهجية موحءة لتءريس الموضوع أو تقيفم ما إذا كان الطلاب والطالبات قد اكتسبوا المهارات والمعرفة في هذا الموضوع. عمل اثتلاف الثقافة الإعلامية¹ والذي يضم العءفء من منظمات المجتمع المءني المحلية وخبراء وخبفرات متخصصون على معالجة المشكلة من منظورين بالتوازي: بناء مهارات المعلمين والمعلمات على المستوى المحلي، إلى جانب صفاغة ءليل للثقافة الإعلامية للمعلمين والمعلمات، والذي يمكنهم من خلاله اختبار الموضوع الجءفء مع طلابهم وطالباتهم؛ والتماس توصفات عملية من المعلمين والمعلمات حول الشكل الذي فجب أن فءءو عليه المنهجفة الوطنية الموحءة أثناء قفامهم بتءريس هذا الموضوع بشكل تجرفبي. وكانت المرحلة الأخرفة من جهود المناصرة التي فبءلها اثتلاف الثقافة الإعلامية، والمءءومة من خلال مشروع ممول من الأءءاء الأوروفف، فقءفم مسوءة منهجية إلى الوزارة في نهاية العام الدراسي التجرفبي الذي فجمع رءوء فعل مباءرة عبر البلاد من الفصول الدراسية. ففء كان الهدف النهائي للمباءرة هو التأففر على صفاغة واعتماء مؤشر وطنف موحء لمهارات الثقافة الإعلامية في المدارس الثانوية ومنهجفة لقفاس هذه المهارات للعام الدراسي التالي.

2.2. إثبات القضية: طرق التءقق من المشكلة

بمجرد تءفءفء المشكلة، نءءاج إلى قفاس حجمها ومعافرها وتأففرها – بعبارة أخرى، لإثبات النماءج التي فوءء بها المشكلة من خلال ءعمها بأءلة مؤئوفة، بما فف ذلك البفانات والأبءاء. ومن خلال القفام بذلك، سنضمن أن الحلول للمشكلة التي سنقترحها مناسبة.

لءى منظمات المجتمع المءني أءفاناً مشاعر قوية فءاه قضافا معفنة فعملون علفها – سواءً كان ذلك الفساد أو البفئة أو حرية التعبير أو أف مجال آخر. الناشطون والناشطات عادةً ما فمفلون إلى التعمفم بافتراض أن "البلء كله فاسء تماماً" أو "البفئة كلها متضررة والجمفف فعاني من ذلك". فءهء التءقق من المشكلة هو عءءما نتجاوز الافتراضات – وعلفنا معالجة القضية المءتارة بطرففة مءافءة، وءون عاطفة. فمكننا النظر إلى المشكلة من جمفف الجهات وصف مءى ءقة تأففر المشكلة على المجتمع وأف فئات مءءءة فف المجتمع.

التءقق من المشكلة

فساعءنا فف تأكفء اءءفار مشكلتنا وإثبات تأففرها وحجمها. وتتضمن أسئلة التءقق الرففسفة ما فلف:

- ما هف علافة المشكلة بمباءءف منظمنا ونطاق عملها؟
- كفف فواءه السكان المتضررون المشكلة، وما الذي فمكن أن فءحسن بالنسبة لهم إذا تم حل المشكلة؟
- كفف فمكننا إثبات أن المناصرة من شأنها فءسفن الوضع؟
- هل سنتمكن من فءءء ءعم حول هذه القضية؟

من الطرق الشائعة للتءقق من المشكلة جمف كافة المعلومات حولها، والتي فكون متاحة بشكل رسمي وففر رسمي لمنظمنا، ومءاولة الإءابة على العءفء من أسئلة التءقق كما هو موضء فف قائمة التءقق أءناه².

1 المصدر: الموقع الرسمي لاثتلاف الثقافة الإعلامية – gramoten.li

2 متاع كنموءج ورقة عمل فف أوراق العمل المرفقة رقم 1.6 – قائمة التءقق من المشكلة.

المؤشر	الإيضاح	العلامة
وصف المشكلة	نظرة عامة واقعية للمشكلة كما نراها حالياً، وبناءً على الأدلة والخبرة، بحيث تكون مؤطرة بطريقة مفصلة مع الحقائق الداعمة التي توضح أعراض المشكلة. ما هي أهميتها بالنسبة لنا؟	
أهميتها	شرح لماذا يجب على منظماتنا معالجة هذه المشكلة بالذات وعلاقتها بنطاق عملنا وقيمنا ومبادئنا. هل لدينا القدرة والخبرة للتعامل معها؟	
المجموعات المتضررة	من هم الأشخاص المتأثرون بالمشكلة؟ أنواعهم وأعدادهم وخصائصهم الاجتماعية والديموغرافية والجغرافية.	
تأثير المشكلة	كيف تؤثر المشكلة على وجه التحديد على هؤلاء الأشخاص؟ ومنذ متى؟ ما الذي أخبرك به الأشخاص المتضررون وقادة مجتمعاتهم بشكل مباشر عن هذه المشكلة؟	
تأثير الحل	ما مدى استفادة المجموعات المتأثرة تحديداً إذا تم حل المشكلة؟ ما الذي أخبرك به الأشخاص المتضررون وقادة مجتمعاتهم بشكل مباشر عن الحلول؟	
البيئة	هل اللحظة السياسية مناسبة للقيام بالمناصرة؟ لماذا؟ وما هو الدليل الذي لدينا على أنها ستؤدي إلى التغيير؟	
الإمكانية	كيف ستثير هذه المشكلة اهتمام صانعي وصانعات القرار وأصحاب المصلحة الآخرين؟ هل يمكننا حشد الدعم من الفئات المتضررة والمتأثرة من المشكلة؟	
مجموع العلامات:		

وبعد التأكد من أن المحتوى في مربعات جدول قائمة التحقق يعالج المشكلة من جميع الجوانب بعيداً عن الافتراضات، يمكننا الانتقال لوضع نقاط من 1 (أقل درجة) إلى 5 (أعلى درجة) لكل بند في الجدول. وإذا كانت النتيجة الإجمالية عالية، فإننا نسير على الطريق الصحيح، ومن المحتمل أن تنجح جهودنا في المناصرة. في حين إذا كانت النتيجة متدنية، علينا إعادة تعريف المشكلة المحددة أو تغييرها.

أسئلتنا التوجيهية هي

- كيف يمكننا إثبات/قياس/تحديد ذلك؟
- ما الأدلة التي لدينا؟
- هل هناك أمثلة/مواقف مماثلة نجح فيها ذلك بشكل جيد...؟

بمجرد صياغة القضية بطريقة مفصلة وذات مصداقية ودعمها بالحجج القوية والحقائق التي توضح حقيقة هذه المشكلة بين المجموعات والفئات المتأثرة، فإنه يمكننا تأكيد قرارنا بأن الأمر يستحق استثمار جهودنا في مبادرة مناصرة لمعالجة هذه القضية بالذات.

لتعبئة قائمة أو جدول التحقق من المشكلة، يمكننا جمع المعلومات الضرورية من مجموعة واسعة من مصادر البيانات المتاحة والموثوقة مثل التقارير العلمية، والدراسات الاستقصائية، والإحصاءات، والمنشورات المؤسسية من المنظمات الموثوقة. ومع ذلك، فإنه من الأفضل أيضاً إجراء الأبحاث بأنفسنا. وهناك العديد من الطرق التي يمكن لمنظمات المجتمع المدني استخدامها، بما في ذلك الاجتماعات الشخصية ومجموعات التركيز والاستطلاعات وتقييمات الاحتياجات:

- الالتقاء بأعضاء المجتمع المحلي البارزين – ينبغي طلب آراء الأشخاص المؤثرين مثل القادة المدنيين أو الدينيين أو القبليين أو غيرهم، والممثلين والممثلات المنتخبين والمثقفين والمثقفات والفنانين والفنانات ورجال وسيدات الأعمال وأصحاب وصاحبات العمل وغيرهم من الأشخاص ذوي السمعة الطيبة. وتعد الاجتماعات مع قادة المجتمع فرصة لبدء بناء الدعم لجهودنا في مجال المناصرة المستقبلية وإقامة علاقات مهمة لعملائنا.
- الالتقاء بأفراد المجتمع العاديين – تُعد الاجتماعات واللقاءات المجتمعية العامة بأشكالها المختلفة كاللقاءات النقاشية، أو المقاهي المجتمعية، أو زيارة المنازل في العي) فرصة لاستطلاع القضايا التي

تهم السكان وبناء الدعم الشعبي لنا في حملات المناصرة التي سنقوم بها في المستقبل. حيث توفر هذه الاجتماعات معلومات قيمة عن الاحتياجات المحلية وكيف يعيش الناس. وفي بعض الحالات، يمكننا استخدام أدوات افتراضية عبر الإنترنت بدلاً من الاجتماعات الفعلية.

- الاستطلاعات – توفر معلومات كمية حول الرأي العام ويتم إجراؤها وفقاً لمنهجية علمية، أي أن نتائجها ممثلة ونموذجية إحصائياً.
- مجموعات التركيز – وهي عبارة عن مناقشات منظمة مع مجموعات متجانسة تستخدم أسئلة مفتوحة لاستقصاء القضايا والأفكار بمزيد من التفصيل وتقديم رؤى حول كيفية شعور المجتمع تجاه مشكلة ما.

المركز الليبي لحرية الصحافة (LCFP)

في 10 يوليو 2021 تمكن الصحفيون والصحافيات ورؤساء التحرير الليبيون من تقديم مقترحاتهم مباشرة لصناع وصانعات القرار حول الإصلاح الشامل للمشهد الإعلامي الليبي. ونظمت إحدى منظمات المجتمع المدني المحلية، وهي المركز الليبي لحرية الصحافة (LCFP)، نقاشاً تشاورياً، ضم ممثلين وممثلات عن قطاع الإعلام الليبي وأعضاء وعضوات في لجنة شكلها رئيس الوزراء، لالتماس التعليقات والاقتراحات من أصحاب المصلحة المعنيين. تشكلت هذه اللجنة، وبعض أعضائها وعضواتها من ممثلي المجتمع المدني الليبي، نتيجة ضغوط مارسها المنظمات المحلية والدولية، على شكل خطاب مفتوح وبيان عام:

- أصدر مجلس الوزراء في 15 يونيو 2021 قراراً بحل المؤسسة الليبية للإعلام ونقل صلاحياتها في الإشراف على قطاع إعلام الخدمة العامة إلى جهات حكومية، أي أنها أصبحت غير مستقلة.
- في 2 يوليو أصدرت سبع منظمات محلية ودولية، بما في ذلك منظمة المادة 19، خطاباً مفتوحاً لرئيس الوزراء، مشيرة إلى أن القرار لا يحترم معايير حرية التعبير. وقدمت المنظمات أدلة وبراهين على كيف أن هذا القرار سيزيد من سيطرة الحكومة على وسائل الإعلام العامة والتدخل في التحرير والمحتوى الإعلامي. ويدعو الخطاب إلى التراجع عن القرار والتعامل مع الإصلاح الإعلامي بعد الانتخابات.
- في 11 أغسطس 2021، أصدر مجلس الوزراء قراراً ثانياً من شأنه أن يضع يد الحكومة على النظام الإعلامي بأكمله في ليبيا. ورداً على ذلك، في 20 أغسطس، أصدرت منظمة المادة 19 بياناً² آخر يطالب بسحب هذا القرار لأنه يقوض حرية الإعلام.

1 المصدر: موقع منظمة المادة 19: الخطاب المفتوح باللغة الإنجليزية وباللغة العربية (2 يوليو 2021).

2 المصدر: بيان المادة 19 باللغة الإنجليزية وباللغة العربية (20 أغسطس 2021).

3.2. تحليل شجرة المشكلة

يجب أن تأخذ حملة المناصرة الناجحة في الاعتبار السياق الكامل والتعقيدات الكاملة للمشكلة المختارة وأن تعالج أسبابها الجذرية بدلاً من أعراضها فقط. ولتحقيق هذه الغاية، فإننا نحتاج إلى بذل جهد تحليلي في "تشریح" مشكلتنا وعزل أسبابها وأثارها.

المشكلة والسبب والتأثير		
تعريف	مثال	ماذا يعني هذا؟
السبب والتأثير هي العلاقة بين الأحداث، حيث يحدث أحدهما بسبب الآخر.	<ul style="list-style-type: none"> يعتمد الشباب على مساعدات البطالة. الشباب يحصلون فقط على وظائف منخفضة الدخل. الشباب يدخلون سوق العمل بدون شهادات أو دبلوم. 	التأثير – ماذا يحدث نتيجة المشكلة؟ ما هي الأعراض والتأثيرات والعواقب والنتائج؟
	<ul style="list-style-type: none"> في السنوات الخمس الماضية، أكثر من نصف الفتيات من المناطق الريفية وثلث الأطفال من الأسر ذات الدخل المتدني تركوا مدارسهم قبل الانتهاء من التعليم الثانوي. 	المشكلة – الحقائق والجوانب المهمة والأدلة والتفاصيل والخبرة والتجارب والتحديد الدقيق.
	<ul style="list-style-type: none"> الآباء والأمهات لا يشجعون أطفالهم على إكمال دراستهم. يضطر الأطفال إلى إيجاد عمل لإعالة أسرهم. تتزوج الفتيات في سن مبكرة. 	السبب – ما الذي يؤدي إلى المشكلة؟ ما هي أسبابها ومصادرها وجذورها؟

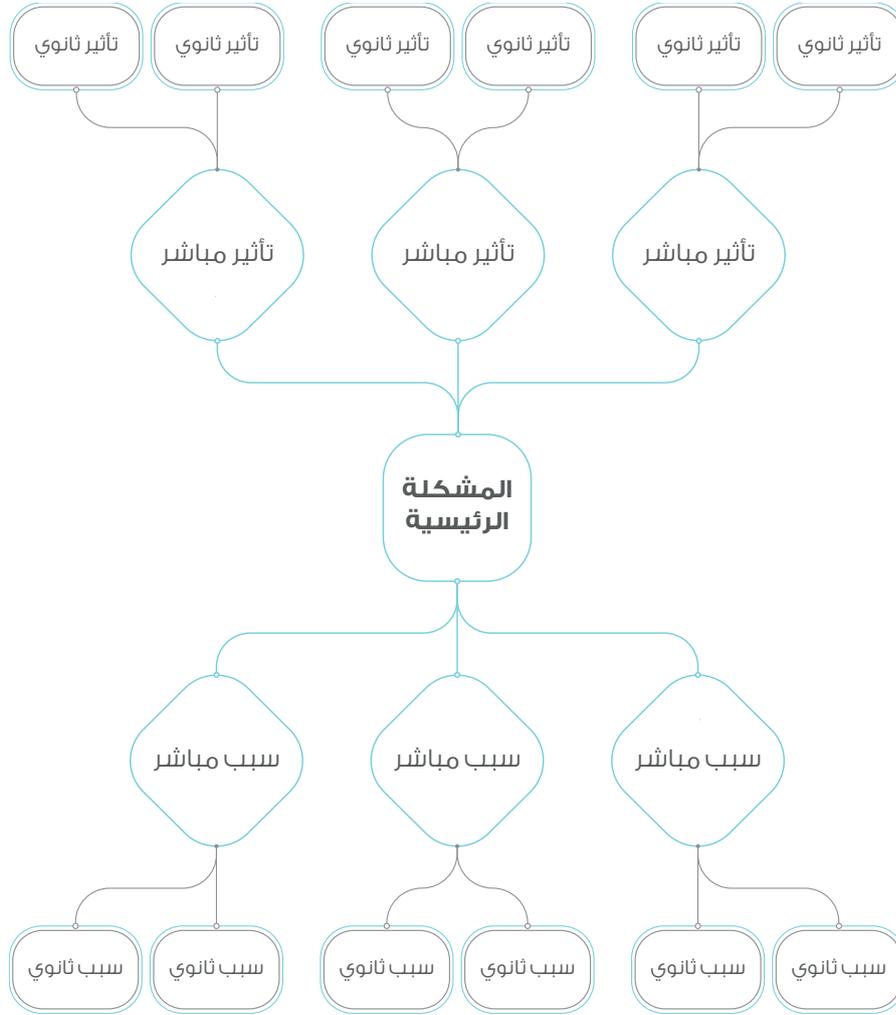
يعد تحليل شجرة المشكلة أحد الأدوات لتوضيح ارتباط السبب والتأثير وإظهار العلاقات بين المشكلة والعوامل المساهمة فيها. فمن المفيد رؤية قضية معقدة من وجهات نظر متنوعة من خلال وضعها في تسلسل هرمي حتى نحلل: ما الذي يؤدي إلى ماذا. وبالتالي فإن طريقة شجرة المشكلة تصور المشكلة على أنها شجرة – فكل شجرة لها جذور تغذي أوراقها، ويساعدها الجذع على الوقوف منتصباً. فهذه الأجزاء الثلاثة من الشجرة مترابطة مع بعضها. وينطبق الشيء نفسه على المشكلة: فالجذع هو مشكلتنا الأساسية في المناصرة، والجذور أسبابها، والأوراق هي التأثيرات الناجمة عنها.

الأوراق هي الجزء الأكثر وضوحاً في الشجرة: هذه هي آثار المشكلة أو عواقبها أو أعراضها.	← التأثيرات	
الجذع الذي يحمل الشجرة ويربط الجذور بالأوراق هو مشكلتنا الأساسية.	← المشكلة	
جذور الشجرة مغروسة بعمق. فهي تغذي الشجرة دون أن نراها. وهذه هي أسباب المشكلة أو مصادرها.	← الأسباب	

شجرة المشكلة

توفر لنا نظرة عامة على جميع الأسباب والتأثيرات المعروفة للمشكلة. وتساعدنا هذه الطريقة التحليلية على تحديد وتشرح الأسباب والتأثيرات المتعلقة بالمشكلة من منظور قيم ومبادئ منظمتنا. كما ويسمح لنا تفكيك المشكلة برؤية حلولها المحتملة.

لإجراء تحليل شجرة المشكلة، سنقوم بوضع مشكلتنا الأساسية في منتصف الورقة و ثم نقوم بسرد الأسباب والتأثيرات المباشرة والثانوية. حيث يتوفر نموذج ورقة عمل في **أوراق العمل المرفقة رقم 2.6** جنباً إلى جنب مع مثال على شجرة مشكلات مكتملة لتوضيح نتائج التحليل، وسنقوم بسرد الإرشادات التفصيلية أدناه. سنقوم بملء المعلومات في المربعات الخاصة بورقة العمل بالبدء من جذع الشجرة؛ ثم التحرك لأسفل ثم الصعود لأعلى:



1. سنقوم بتدوين المشكلة الأساسية كما نفهمها حالياً – ويمكننا الرجوع إلى **ورقة العمل رقم 1.6 – قائمة التحقق من المشكلة**. ونقوم بوضع المشكلة الأساسية في مركز الشجرة. حيث تعد المشكلة الأساسية الموضحة بشكل جيد سمة أساسية من سمات التحليل العملي لشجرة المشكلة. ففي هذا المربع سنصف الجوانب المهمة لمشكلتنا الأساسية. ويجب أن يستند الوصف إلى الأدلة والتجارب ويجب أن يكون محدداً للتقليل من عدد الأسباب أدناه – أي بدلاً من مشكلة "البيئة الملوثة"، يمكننا أن نحددها بشكل أفضل لتصبح "أنواع الطيور البرية المهددة بالانقراض في المناطق الساحلية".
2. أسفل المشكلة الأساسية سنقوم بإدراج ما نعتبره الأسباب المباشرة أو مصادر المشكلة. ولكي نتمكن من توضيح الأسباب، سنسأل أنفسنا الأسئلة التالية: "ما الذي يؤدي إلى هذا؟ ما هو السبب الكامن وراء ذلك؟" وعادةً ما تكون عبارات الأسباب ذات طابع سلبي – مثل "نقص..."، أو "غير كافٍ..."، أو "سوء إدارة..."، إلخ. كما وسنستثني المحددات العامة والفضفاضة مثل "الفساد المستشري في الهيئات الحكومية" أو "الثقافة المحلية المحافظة".

3. في المربعات الموجودة فوق المشكلة الأساسية، سنضع التأثيرات المباشرة للمشكلة أو عواقبها أو نتائجها. وسوف نسأل أنفسنا: "ماذا يحدث نتيجة لهذا؟ وما هو تأثير هذا؟" وتذكر أنه في بعض الأحيان يمكن أن تظهر التأثيرات على أنها أسباب - فعلى سبيل المثال، "نتيجة للفقر هناك مستوى مرتفع من الأمية" وبالمقابل "نتيجة للأمية هناك مستوى مرتفع من الفقر". ولذلك، علينا أن نعتمد على التحقق من المنطق - فما الذي يأتي أولاً في التسلسل الهرمي للمشكلة، وماذا يأتي ثانياً، ولماذا؟

ثم مرة أخرى دعونا نتحرك لأسفل ثم لأعلى لنبحث بشكل أعمق في الأسباب والتأثيرات:

4. سنقوم بتدوين الأسباب الثانوية أو المصادر الثانوية - وهذه هي الأسباب المباشرة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون السبب المباشر لعدم إكمال الطلاب والطالبات لدراساتهم هو أن والديهم لا يشجعونهم على الدراسة. ويمكن أن يكون السبب الأساسي لموقف الوالدين هو أنهم لا يرون قيمة التعليم ويفضلون دفع أطفالهم لبدء العمل في وقت مبكر. حيث تسمى الأسباب الثانوية أيضاً بالأسباب المحفزة أو الأسباب الكامنة أو غير المباشرة. وغالباً ما تكون المشكلات معقدة ولها أكثر من سبب جذري.
5. وأخيراً سننتقل إلى الجزء العلوي من ورقة العمل لتدوين التأثيرات الثانوية أو النتائج الثانوية - بطريقه تشبه ما قمنا في الخطوة رقم 3. فمثلاً إذا كان التأثير المباشر والأساسي لمشكلة التسرب من المدرسة هو أن المراهقين والمراهقات لا يمكنهم العثور على وظائف لائقة، فيمكن أن يكون التأثير الثانوي هو أن البطالة والفقر عند فئة الشباب والشابات آخذان في الازدياد.
6. وفي نهاية هذا التحليل دعونا نلقي نظرة أخرى على الكيفية التي وصفنا بها المشكلة الأساسية. فقد نحتاج إلى تنقيح تعريفها أو توسيعه للتأكد من أنه حقاً في صميم الأسباب والتأثيرات التي حددناها.

عادةً تقوم المجموعات بحملات المناصرة الخاصة بها عن طريق تحويل المشكلة الأساسية المحددة إلى هدف عام للحملة واختيار بعض الأسباب الأساسية للمشكلة - وبالذات تلك الأقرب إلى نطاق عملها وخبرتها ومبادئها وقيمها - لتصبح هذه الأسباب أهدافاً للمناصرة التي تنظمها. وبعبارة أخرى، تعالج المناصرة المصادر الفعلية للمشكلات. وسترشدك في هذه العملية في الفصول اللاحقة من دليل مجموعة الأدوات هذا.

المناصرة تعالج جذور المشكلة

والمشاكل المعقدة لها العديد من الأسباب المترابطة مع بعضها. أما بالنسبة لحملةنا، فيجب أن نركز على بعض الأسباب فقط من خلال تحويلها إلى أهداف للمناصرة.

في هذه المرحلة يمكننا أن نستنتج أن المجموعات المختلفة تعطي الأولوية لحزم مختلفة من الأسباب والتأثيرات والحلول لنفس المشكلة، وذلك اعتماداً على فهمهم للقضايا المجتمعية والأيدولوجية ومنظورهم الشخصي لها - خاصة عندما يتعلق الأمر بالقضايا السياسية الحساسة التي تثير الجدل والاستقطاب في المجتمع. فالمناصرة ليست ذات قيمة محايدة.

لنأخذ على سبيل المثال مشكلة تعاطي المخدرات بين الشباب والشابات. يمكن لبعض المجموعات أن ترى أن السبب الرئيسي لهذه المشكلة هو البطالة بين الشباب والشابات وانعدام الآفاق المستقبلية لهم، وبالتالي يمكنها الدعوة والقيام بنشاطات مناصرة لإيجاد حلول مثل الوقاية من المخدرات والتعليم وإعادة التأهيل. ويمكن لمنظمات أخرى أن تنسب السبب الرئيسي لتعاطي المخدرات إلى تراجع القيم المجتمعية التقليدية، وتلقي باللوم على "التأثير المدمر للثقافة الليبرالية التي تدمر عائلاتنا"، وبالتالي، يمكن أن ترى الحل في تشديد سيطرة الشرطة وإيقاع عقوبات أكثر صرامة على تجار المخدرات ومتعاطيها. ففي كثير من الأحيان تتنافس الآراء المثيرة للجدل على جذب انتباه الجمهور لإقناع صانعي وصانعات القرار بدعم الحلول المقترحة المختلفة. وغالباً نجاح أي جانب يعتمد على الدرجة التي تمكنا فيها من حشد الدعم العام لقضيتنا اعتماداً على الأدلة التي نقدمها.

شركة إير بي إن بي (Airbnb)

بعد اتهامات بالتمييز من قبل مستخدمي المنصة في عام 2016، غيرت شركة إير بي إن بي¹ سياساتها من خلال مطالبة المستخدمين بالالتزام بمعاملة كل فرد في المجتمع باحترام بصرف النظر عن العرق والإعاقة والجنس والدين. وتزامن ذلك مع اندلاع أزمة اللاجئين واللاجئين السوريين والقيود المؤقتة التي فرضتها الحكومة الأمريكية على السفر إلى العديد من الدول الإسلامية. وألهمت هذه التطورات المثيرة للجدل لشركة إير بي إن بي لتوصيل قيمها المتعلقة بالقبول ونبذ الإقصاء وحشد الناس لمحاربة التحيز والتمييز. أطلقت الشركة حملة متعددة المنصات باستخدام هاشتاج² نحن نقبل (#WeAccept)، تغطي جميع وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بها، مقترنة بحملة إعلانية قوية خلال مباراة البطولة السنوية للرابطة الوطنية لكرة القدم (Super Bowl) لعام 2017 – وهذا الحدث هو الأكثر مشاهدة على التلفاز لذلك العام. يُظهر فيديو (#WeAccept) الذي تبلغ مدته 30 ثانية³ مونتاجاً لوجوه من جنسيات مختلفة تبرز مع بعضها البعض مع رسالة قبول. ويقول النص، "نحن نؤمن، بصرف النظر عن هويتك، ومن أين أنت، ومن تحب أو تعبد، أننا جميعاً ننتهي لبعض. العالم أجمل كلما قبلت أكثر". وسلط الإعلان الضوء على التزام شركة إير بي إن بي بتوفير مساكن قصيرة الأجل للأشخاص المحتاجين، واللاجئين واللجان وضحايا الكوارث الطبيعية وعمال وعاملات الإغاثة. وفي الأسابيع الأولى فقط، أنتجت الحملة 33,000 تغريدة³ 785/ منها كانت إيجابية، وأعطت 87 مليون انطباع. أدت دعوة شركة إير بي إن بي للجمهور لفتح منازلهم للنازحين والنازحات إلى تسجيل 15,400 مضيف ومضيفة متطوعين. واستحوذ #WeAccept على اهتمام وسائل الإعلام في جميع أنحاء العالم الذين أشادوا بها لموقفها القوي وقدرتها على مواءمة علامة إير بي إن بي (Airbnb) التجارية مع قضية معينة.

4.2. تحديد الحلول

والآن بعد أن عزلنا أسباب وعواقب قضية المناصرة التي اخترناها، نحن على استعداد لتحديد الحلول أو التوصية بمجموعة من التدابير لحل مشكلتنا. ويجب أن تكون هذه التدابير قابلة للتطبيق ومستدامة أيضاً. لهذا يجب أن ندعم الحلول التي نقدمها بالبحث والأدلة ويجب أن نقيس تكلفة تنفيذها. حيث تتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات حول السياسات والقوانين والتعليمات والبرامج والميزانيات التي تشكل وتؤثر بمشكلتنا. وسنحتاج أيضاً إلى بيانات التعداد السكانية والتقارير والمنشورات البحثية ونتائج استطلاعات الرأي والإحصاءات والمقالات الإعلامية. حيث ستساعدنا هذه المعلومات في إثبات حججنا بالحقائق وإثبات قضيتنا في وسائل الإعلام وحمالات التوعية وكسب التأييد والمفاوضات وستجعل مناصرتنا أكثر وضوحاً. فباختصار، هناك ثلاثة جوانب لإرشادنا في جمع المعلومات التي نحتاجها:

1. ما هي الثغرات في معرفتنا وخبرتنا مع هذه المشكلة؟
2. أين توجد بالفعل معلومات عن هذه المشكلة؟ وهل يمكن الوصول إليها؟ وهل هي ذات مصداقية؟
3. مع من يجب أن نتناقش لفهم جميع جوانب المشكلة والاستماع إلى جميع الآراء والأطراف – الفاعلون والفاعلات الرئيسيون، والخبراء في الموضوع...؟

1 شركة إير بي إن بي (Airbnb) هي شركة دولية تدير سوقاً عبر الإنترنت للسكن، وبشكل أساسي استئجار بيوت لقضاء الإجازات والأنشطة السياحية (المصدر: ويكيبيديا).

2 المصدر: القسم المخصص للحملة على الموقع الإلكتروني لشركة إير بي إن بي، باللغة العربية وباللغة الإنجليزية (2017).

3 المصدر: قناة اليوتيوب الخاصة بشركة إير بي إن بي – مقطع الفيديو للحملة باللغة الإنجليزية (2017).

الحل

يصف عادةً النتيجة أو المخرجات التي نريد تحقيقها من خلال حملة المناصرة. ويوضح كذلك الشكل الذي سيبدو عليه الوضع الجديد نتيجة التغيير:

- المشكلة: 30% من أطفال الأسر ذات الدخل المتدني يتركون المدرسة قبل سن 17.
- الأسباب: لا تقدم المدارس منحاً دراسية للطلاب والطالبات ذوي الدخل المتدني، وانخفاض ميزانية الدولة للتعليم الثانوي.
- الحل: من خلال زيادة ميزانية التعليم الثانوي بنسبة 11% سيتم تخصيص موارد لعدد 31 مدرسة في منطقتنا لتتمكن من تقديم 812 منحة دراسية للطلاب والطالبات من الأسر ذات الدخل المتدني لدعمهم حتى يكملوا بنجاح المراحل الدراسية.

يجب أن تكون الحلول محددة حتى يعرف صانعو وصانعات القرار ما نطلب منهم القيام به. وعند تحديد الحلول، تراعي المنظمات عادةً ما يلي:

- مساوئ الوضع الحالي وطرق التغيير.
- الجدوى والتكلفة – المخاطر والقيمة المالية – من أين ستأتي الأموال؟ وما هي الجهات التي ستكون مسؤولة عن التنفيذ والإشراف؟
- أفضل الممارسات – حلول مماثلة لمشاكل مماثلة في مناطق أو بلدان أخرى.

في بعض الأحيان وبمجرد تحديد المشكلة، قد تبدو الحلول واضحة ولا تحتاج إلى شرح، وسيفهم معظم الناس بسرعة ما يجب تغييره لتحسين الوضع الحالي. مثلاً "انخفاض ميزانية الدولة المخصصة للتعليم الثانوي"، وهو أحد الأسباب في مثال شجرة المشاكل، قد يعني ضمناً "تغيير أولويات التمويل" باعتباره الحل الأكثر طبيعية. ومع ذلك، فإننا نحتاج إلى شرح كيفية حدوث ذلك ووصف جميع الإجراءات المطلوبة التي تؤدي إلى زيادة محتملة في الميزانية، والتي قد تكون عملية طويلة. وبالتالي، فأحدى الخطوات، على سبيل المثال، هي تمرير تعديل على التعليمات ذات الصلة في جلسة المجلس المحلي. وفيما يلي توضيح لهذا الحل المحتمل والإجراءات المطلوبة المؤدية إليه:

المشكلة: 30% من أطفال الأسر ذات الدخل المتدني يتركون المدرسة قبل سن 17.		
السبب	الحل	الإجراءات المطلوبة
لا تقدم المدارس منحاً دراسية للطلاب والطالبات ذوي الدخل المتدني.	من خلال زيادة ميزانية التعليم الثانوي بنسبة 11% سيتم تخصيص موارد لعدد 31 مدرسة في منطقتنا لتتمكن من تقديم 812 منحة دراسية للطلاب والطالبات من الأسر ذات الدخل المتدني لدعمهم حتى يكملوا بنجاح المراحل الدراسية.	تقوم لجنة التعليم بالمجلس المحلي بإصدار المسودة الأولى لميزانية المدارس المحلية.
انخفاض ميزانية الدولة المخصصة للتعليم الثانوي.	من خلال زيادة ميزانية التعليم الثانوي بنسبة 11% سيتم تخصيص موارد لعدد 31 مدرسة في منطقتنا لتتمكن من تقديم 812 منحة دراسية للطلاب والطالبات من الأسر ذات الدخل المتدني لدعمهم حتى يكملوا بنجاح المراحل الدراسية.	تجري لجنة التعليم في المجلس المحلي مشاورات مع المنظمات غير الحكومية حول أولويات الميزانية.
		يناقش المجلس المحلي مشروع الميزانية في جلسة عامة، ويقترح أعضاء وعضوات المجلس التعديلات.
		يصادق المجلس المحلي على الميزانية عند التصويت الأول.
		تعيد لجنة التعليم التابعة للمجلس المحلي صياغة المسودة الأولى للميزانية لتعكس التعديلات المقترحة.
		المجلس المحلي يقر الميزانية في القراءة الثانية.
		محافظ أو محافظة المدينة يوقع الميزانية وتدخل حيز التنفيذ.

يساعدنا تحديد الخطوات المطلوبة أو الطريق المؤدية إلى الحل في تخطيط حملة المناصرة، وبالذات معرفة اللحظة المناسبة والأهداف التي يجب أن نركز عليها. فإذا كانت مجموعتنا تعمل على تمرير ميزانية جديدة للمدارس المحلية، فيجب أن تأخذ حملتنا في عين الاعتبار ست خطوات على الأقل في العملية الرسمية التي يجب أن تحدث قبل أن تدخل الميزانية الجديدة حيز التنفيذ. في البداية، سنحث الجمهور وعامة الناس على التواصل مع أعضاء وعضوات المجالس المحلية؛ ومن ثم نجلب منظمات المجتمع المدني لتقديم مقترحات إلى اللجنة المعنية. وبعد ذلك، سنقنع أعضاء وعضوات المجالس المحلية بموقفنا وسندعو المحافظ أو المحافظة أو رئيس أو رئيسة المجلس المحلي بالتوقيع على الميزانية الجديدة.

وسيكون الحل لسبب آخر لنفس المشكلة إجراءاته المحددة المختلفة عن غيره، وبالتالي سنقوم بتعديل جهود المناصرة الخاصة بنا لاستهداف صناع وصانعات القرار المختلفين: في الحالة أدناه، البلدية:

المشكلة: 30% من أطفال الأسر ذات الدخل المتدني يتركون المدرسة قبل سن 17.		
السبب	الحل	الإجراءات المطلوبة
الآباء والأمهات لا يعرفون عن الدعم المتاح من قبل البلديات للتعليم.	من خلال فتح وترويج وتبسيط عملية تقديم الطلبات للحصول على المساعدات المدرسية، ستمكن البلدية المزيد من المراهقين والمراهقات من الأسر ذات الدخل المتدني من المشاركة والتقديم لهذا البرنامج وإكمال تعليمهم الثانوي بنجاح.	<p>أن تنشر البلدية معلومات حول الدعم المدرسي المتاح على موقعها الإلكتروني.</p> <p>أن تسمح دائرة المساعدات المدرسية في البلدية بتقديم طلبات المساعدة عبر الإنترنت.</p> <p>أن تدعو دائرة المساعدات المدرسية في البلدية منظمات المجتمع المدني لمراقبة عملية قبول المتقدمين والمتقدمات للمساعدة.</p> <p>أن تعقد البلدية جلسات إعلامية مع مديري ومديرات المدارس والمعلمين والمعلمات وأولياء الأمور للترويج لفرص المساعدات المتاحة وتوضيح المتطلبات.</p> <p>أن يشارك محافظ أو محافظة المدينة وممثلو وممثلات البلدية في اجتماعات عامة شخصية أو افتراضية وأجراء مقابلات إعلامية للترويج لفرص المساعدات.</p> <p>أن تقوم البلدية بتعديل المتطلبات ومعايير الأهلية للتسجيل للحصول على المساعدات لتدخل حيز التنفيذ اعتباراً من العام الدراسي المقبل.</p>

في هذه الحالة يمكن أن تكون مجموعة الإجراءات المطلوبة نقطة انطلاق ممتازة لتصميم حملة مناصرة لإقناع صانعي وصانعات القرار في البلدية بتحسين النظام الحالي لتقديم المساعدات الدراسية للطلاب والطالبات المحتاجين وباستخدام كلمات رئيسية مثل الشفافية والمساءلة والانخراط والحوار.

نموذج ورقة العمل في [أوراق العمل المرفقة رقم 3.6](#) حول تحديد الحلول وقائمة التحقق من الواقع، ستساعد فريق التخطيط في وضع الحلول بناءً على أدلة البحث والتحقق من جدواها فيما يتعلق بالقوى المحفزة والاتجاهات الاجتماعية والسياسية الحالية. وقد يتطلب التمرين هذا إعادة النظر في أوراق العمل السابقة وتوسيعها. فنحن نقدم نصائح لكل فئة مع أسئلة إرشادية.

شبكة عمل منظمة إنقاذ الأطفال (Save the Children)

منذ عام 2014، قامت شبكة عمل مؤسسة إنقاذ الطفل¹ (SCAN) بالتأثير في السياسات التي تعنى بحياة الأطفال في جميع أنحاء العالم، مثل التعلم المبكر عالي الجودة والقضاء على جوع الأطفال. وتقوم حملة التوقيع الخاصة بالمنظمة، والتي تُسمى "هاي فايف فور كيدز"²، على المساعدة في إبقاء القضايا المتعلقة بالأطفال في طليعة الخطاب السياسي الوطني من خلال كونها "الصوت السياسي للأطفال" في الولايات المتحدة الأمريكية.

وخلال الدورات الانتخابية الثلاث الماضية، أعطت الحملة صوتاً للأطفال في المسار السياسي. وتتضمن الحملة معلومات عن تسجيل الناخبين والناخبات، والأدوات لمساعدة المتطوعين والمتطوعات في تنظيم الفعاليات والعروض ومقاطع الفيديو التثقيفية. وفي عام 2020، أرسلت الشبكة أكثر من 260,000 نصاً لتشجيع الآخرين على التصويت من أجل الأطفال؛ وتسليم 667,000 رسالة للمشرعين والمشرعات نيابة عن الأطفال؛ وحشد 400,000 من المؤيدين والمؤيدات عبر الإنترنت؛ وساهمت في تمرير قانون رعاية الطفل الأساسي.

فكما يوضح منظمو ومنظمات الشبكة في كتيبات التأثير الخاصة بهم³، "من خلال (هاي فايف فور كيدز)، نقوم بتدريب المتطوعين والمتطوعات لإشراك المرشحين والمرشحات بشكل مباشر في القضايا ذات الأولوية لدينا. ويقوم نشطاء وناشطات القاعدة الشعبية لدينا بتثقيف موظفي وموظفات الحملة من خلال الاجتماع معهم لمناقشة خيارات السياسات ورفع مستوى قضايا الأطفال في مجتمعهم من خلال تنظيم حفلات ونشاطات مراقبة المناظرات التي يتم عقدها".

ومجموعة أدوات المتطوعين والمتطوعات⁴ لعام 2018 المكونة من عشر صفحات تقدم نصائح عملية ونماذج لتحديد المرشحين والمرشحات؛ والإعداد للتحديث والحوار مع المرشحين والمرشحات، وكيفية طرح أسئلة على تويتر (بما في ذلك نماذج التغريدات واقتراحات الهاشتاغات) وعلى فيسبوك (بما في ذلك نماذج المنشورات)؛ وكتابة وإرسال الرسائل إلى رؤساء ورئيسات تحرير الصحف المحلية.

5.2. تحويل الحلول إلى أهداف وغايات مناصرة

تتطلب الحلول التي قمنا بتطويرها لتتو مجموعة واسعة من التدابير المنفصلة أو المترابطة لحل المشكلة. فعلى سبيل المثال، تتطلب قضية ترك المدرسة تدخلات في الميزانية، وآليات المساعدات المدرسية، وعمالة المراهقين والمراهقات القصر، والزواج المبكر، والجريمة والمخدرات، وحتى البطالة في قطاع التعليم. ومع ذلك، كمنظمة واحدة، قد لا نتمكن من معالجتها جميعاً. وبناءً عليه، يجب أن نختار فقط عدداً قليلاً من التدابير والتدخلات التي نرغب بتنفيذها، أي أن نقوم بحصر وتضييق نطاق جهود المناصرة. بمعنى آخر، سترجع الحلول وأسباب المشكلات الموضحة في أوراق العمل الخاصة بنا، ونختار الحلول التي نريد العمل عليها. ولمساعدتنا في اتخاذ قرارنا، سنستكشف البيئة السياسية والاجتماعية المحيطة بقضيتنا:

- ما هو الجانب الأفضل لمنظمتنا لأخذ زمام المبادرة؟
- ما الذي يمكن فعله في هذه اللحظة بالذات، وما هي القيود؟ وكيف يتم اتخاذ القرارات وتنفيذها، وأين نقطة دخولنا؟
- كيف تمت معالجة المشكلة في الماضي – وهل تم توثيق قصص نجاح أو دروس مستفادة بهذا الخصوص؟

1 المصدر: [الموقع الإلكتروني الرسمي لشبكة عمل مؤسسة إنقاذ الطفل](#).

2 المصدر: [الموقع الإلكتروني الرسمي لحملة "هاي فايف فور كيدز"](#) (2018).

3 المصدر: [القسم الخاص بالتأثير ضمن الموقع الإلكتروني الرسمي لشبكة عمل مؤسسة إنقاذ الطفل](#).

4 المصدر: [مجموعة أدوات المتطوعين والمتطوعات لحملة "هاي فايف فور كيدز"](#) (2018).

بمجرد أن نجيب على هذه الأسئلة سنتمكن من تحويل المشكلة وأسبابها المختارة والحلول إلى أهداف وغايات مناصرة. عادةً ما يكون لحمات المناصرة غاية أو غايتان مع عدة أهداف لتحقيق كل غاية. بحيث تكون الأهداف والغايات بمثابة أساس لتخطيط حملتنا وتحديد مواقفنا لإقناع صناع القرار. وفيما يلي مثال على ذلك:

الأهداف	الغاية
في الاثني عشر شهراً القادمة يجب تنفيذ برنامج تدريبي معتمد للصحافيين والصحافيات الاستقصائيين حول المبادئ الأساسية للصحافة ودور وسائل الإعلام كمراقبين ومراقبات مستقلين للدفاع عن وحماية مبدأ المساءلة.	حماية حقوق الإنسان الأساسية للوصول إلى المعلومات وحرية التعبير من خلال وسائل إعلام حرة ومستقلة وصحافيين وصحافيات يلتزمون بالمهنية وأخلاقيات العمل.
في السنوات الثلاث المقبلة يجب تعديل المناهج الدراسية لكلية الصحافة بالجامعة الحكومية لتشتمل على المعايير التشريعية لحماية حرية التعبير والمعلومات المضللة والأخبار الكاذبة.	
في الثمانية عشر شهراً المقبلة، سنعقد جلسات نقاشية مع المديرين والمديرات التنفيذيين لوسائل الإعلام، ورؤساء ورئيسات التحرير، وأعضاء وعضوات اللجنة الوطنية للإشراف على وسائل الإعلام لعرض ومناقشة أفضل الممارسات الدولية في الصحافة ومدونات قواعد السلوك والمبادئ التوجيهية للكتابة والتحرير.	

غاية المناصرة

تجيب على سؤال "كيف يبدو النجاح؟" بينما أهداف المناصرة تصف الطريق للوصول إلى هذا النجاح.

تعمل الغاية على معالجة المشكلة التي تسعى حملتنا إلى تحقيقها بعبارة عامة: فهي توفر رؤية أوسع وطويلة المدى للتغيير المنشود - ويمكن أن تصف الفوائد التي سترها المجموعات المتأثرة عند إجراء التغيير إذا ما قارناه بالوضع الحالي. وتشمل الصياغة النموذجية التي نراها في غاية المناصرة على عبارات وكلمات مثل "تحسين..." و "تقليل" و "بناء قدرة" و "تسهيل" و "توفير الوصول إلى" و "تحويل وتطویر" و "ضمان" وغيرها.

أما الأهداف، فتعالج أسباب المشكلة وحلولها بشكل عملي أكثر. فهي أكثر تحديداً من الغايات وتصف الخطوات العملية التي ستخذيها منظمنا أو أصحاب وصاحبات المصلحة للوصول إلى الغاية. فعلى سبيل المثال، إذا افترضنا أن الهدف هو بناء قدرات الصحافيين والصحافيات، كما في المثال أعلاه. في هذه الحالة، سيكون الهدف الأول هو تدريب الصحافيين والصحافيات وإقناع كلية الصحافة. والهدف الثاني هو أن تقوم كلية الصحافة بتحديث مناهجها التعليمية حتى يتمكن الصحافيون والصحافيات المستقبليون من تلقي تعليم جامعي حديث. فالأهداف توضح التغييرات المرغوبة في هياكل السياسات واتخاذ القرار. وعادةً ما تتضمن الأهداف مرجعاً زمنياً - مثل "في الاثني عشر شهراً القادمة"، أو "خلال السنوات الثلاث المقبلة"، وما إلى ذلك - وتتعلق بالتغييرات في طريقة عمل المؤسسات أو المسؤولين والمسؤوليات أو إدارة الميزانيات عن طريق تمرير مشروع قانون مثلاً أو تعديل تعليمات معينة أو إدخال ممارسات فضلى على المؤسسات. فعلى سبيل المثال، إذا كانت غايتنا هي دفع البلدية لتخصيص مساعدات مدرسية للمراهقين والمراهقات من الأسر ذات الدخل المتدني، فإن أهداف دعم هذه الغاية ستكون ثلاثة: إدخال التسجيل عبر الإنترنت لضمان إمكانية تقديم المزيد من الأشخاص؛ وإشراك المجتمع المدني في مراقبة كيفية توزيع المساعدات بشفافية؛ وتسهيل الحوار بين مسؤولي ومسؤولات البلدية والمعلمين والمعلمات وأولياء الأمور لتوضيح المتطلبات. ففي جهود المناصرة طويلة المدى، تظل الغاية دون تغيير، بينما يمكن تعديل الأهداف باستمرار عند وصولها أو عدم وصولها للمعايير المطلوبة.

يجب أن تتبع الأهداف والغايات دائماً إرشادات القائمة الذكية (SMART) أي محددة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وواقعية ومحددة زمنياً:

- محددة: "تحسين القدرات المهنية للقضاة من خلال دورات تدريبية معتمدة" بدلاً من "تحسين القدرات المهنية للقضاة".
- قابلة للقياس: يمكن تقييم التقدم والإنجاز: "تبدأ البلدية في قبول طلبات المساعدة عبر الإنترنت" بدلاً من "تحديث عملية تقديم الطلبات".

- قابلة للتنفيذ: يمكن تحقيقها بالفعل بالوقت والموارد المتاحة: "تنظيم خمس حلقات نقاشية على مستوى المنطقة" بدلاً من "إجراء حملة توعية مستمرة صارمة مع 12 حلقة نقاشية في جميع أنحاء البلاد".
- واقعية: من المعقول والعملية محاولة تحقيق ذلك: "تنفيذ حظر على الصعيد الوطني على بيع التبغ بالقرب من المدارس بحلول عام 2023" بدلاً من "إقناع بائعي التبغ بعدم بيع التبغ للأطفال".
- محددة زمنياً: يتم تعيين وقت محدد لتحقيق الهدف.

تعد الأهداف الذكية (SMART) مفيدة بشكل خاص عند التخطيط لحملة مناصرة على المستوى الشعبي. فالذين يدعموننا في هذا المجال هم أشخاص عاديون، وليسوا متخصصين في المجتمع المدني، لذلك نحن بحاجة إلى تقديم معايير قابلة للقياس لاتباعها. فعلى سبيل المثال، نطلب منهم إرسال عدد معين من الرسائل والخطابات لممثلهم وممثلاتهم في مراكز صنع القرار، أو جمع عدد من التواقيع من أجل عريضة معينة، وما إلى ذلك من أمثلة. فقد يتشتت انتباه مؤيدينا ومؤيداتنا أو تثبط عزيمتهم إذا لم تتمكن من تقديم إرشادات واضحة، وتعزيز وتوضيح معالم النجاح لهم.

حملة أبحاث وتعليم حساسية الطعام (FARE)

في عام 2023 سيبدأ مصنعو المواد الغذائية في الولايات المتحدة الأمريكية بتحديد ما إذا كانت منتجاتهم تحتوي على السمسم من خلال وضع ذلك على عبواتهم وملصقات الطعام. فبعد سنوات من جهود المناصرة، تم تمرير قانون في عام 2021 يغير قواعد وضع الملصقات على عبوات الأطعمة التي تحتوي على السمسم – وسعي هذا القانون بقانون سلامة الحساسية الغذائية والعلاج والتعليم والبحث¹ (FASTER). يجعل هذا القانون السمسم رسمياً المادة التاسعة للحساسية الغذائية التي يجب على الشركات الإشارة إليها على عبواتهم، وبالتالي تقرب الولايات المتحدة من التوافق مع كندا وأستراليا والاتحاد الأوروبي، والتي تم فيها بالفعل ذكر السمسم على عبواتها الغذائية. ويهدف هذا القانون إلى تقليل التعرض العرضي للسمسم لمن يعانون من الحساسية – أي ما يقرب من 1.5 مليون شخص. كما يدعم القانون الجديد أبحاث الحساسية للأغذية والأطعمة.

وبدأت السلطة المختصة، إدارة الغذاء والدواء، في اعتبار السمسم من أهم مسببات الحساسية في عام 2018 بعد أن قدمت طلباً رسمياً للحصول على معلومات عن هذا الموضوع. ومن ثم، تدخلت منظمة مناصرة وتحديث عن مخاطر عدم وضع المعلومات الكافية على الملصقات الغذائية، وتدعى هذه المنظمة: أبحاث وتعليم الحساسية الغذائية² (FARE). في عام 2019، نظمت اللجنة الفرعية المعنية بالصحة في المنظمة نشاطاً لسماع شهادات آباء وأمهات، والذين وصفوا الحساسية الغذائية التي تهدد حياة أطفالهم، مؤكدين أن التغييرات في ملصقات الطعام ستجعل من السهل عليهم معرفة ما يقدمونه لأطفالهم. وبعد ذلك، جمعت المنظمة أكثر من 150 من المناصرين لحملة من جميع أنحاء البلاد في مبنى "الكابيتول هيل" ليوم مناصرة لمكافحة الحساسية الغذائية، وأطلقت على هذا النشاط اسم "الشجاعة في الكونغرس"³. حيث عقد المناصرون والمناصرات أكثر من 100 لقاء شخصي مع أعضاء وعضوات الكونغرس وموظفيهم وموظفاتهم. وبعد فترة وجيزة، وبسبب جائحة كورونا انتقلت الحملة إلى المنصات الإلكترونية مثل "زووم" والمكالمات الهاتفية، حيث التقى المتطوعون والمتطوعات فعلياً مع المشرعين والمشرعات على مدار العام. واجتذبت نشاط يوم "الشجاعة في الكونغرس" التالي في عام 2021 أكثر من 500 مناصر إلى 200 اجتماع ولقاء. وبعد توقيع الرئيس الأمريكي على مشروع القانون، علق منظمو ومنظمات الحملة ما يلي: "إن التقدم العظيم الذي أحرزناه معاً لم يكن ليحدث لولا الأصوات القوية للمناصرين والمناصرات في قضية الحساسية الغذائية الذين شاركوا قصصهم وجعلوا أولوياتهم مسموعة. هذا الانتصار ملك لمناصرينا ومناصراتنا، نشكركم".

1 مقتبس من المصدر الأصلي: مقالة في مجلة فوربس (The Forbes) لعام (2021).

2 <https://www.foodallergy.org>

3 المصدر: كيف ساعد مناصرو حملة أبحاث وتعليم حساسية الطعام (FARE) في تمرير قانون سلامة الحساسية الغذائية والعلاج والتعليم والبحث (FASTER)، والمنشور على الموقع الإلكتروني للحملة.

6.2. تطوير بيان الرؤية

ينبغي أن يكون تخطيط المناصرة استراتيجياً، بما في ذلك التأطير الدقيق لما نريد تحقيقه في رؤيتنا طويلة المدى للتغيير الاجتماعي – على سبيل المثال، احترام حقوق الإنسان واتخاذ قرارات عامة توافقية تشمل الجميع. فبناء بيان الرؤية يعني أن نبي تصوراً من شكل الحياة للمجتمع بمجرد حل المشكلة.

بيان الرؤية

يشرح النتائج التي سنحققها في حال انتصار الحملة وما الذي سيتم فعله لحل المشكلة أو سد الحاجات التي حددناها.

لتطوير بيان الرؤية، يبدأ فريق التخطيط لدينا بالنظر في الأهداف والغايات، ومن ثم مراجعة جميع الأجزاء والقطع الموجودة في أوراق العمل الخاصة بنا – وتحديد العناصر التي تصف كيفية تأثير الأشخاص بالمشكلة – ومحاولة عكسها بشكل إيجابي. وسنستخدم خيالنا وإبداعنا لمعرفة كيف سيبدو مقالاً إخبارياً محتملاً سيتم نشره بعد بضع سنوات حول حملة المناصرة الخاصة بنا: هذا أسلوب شائع الاستخدام. كيف نريد وصف إنجازاتنا وتأثيرنا؟ ما العنوان والرسوم التوضيحية التي نحب أن نراها؟

ومن الأمثلة على ذلك ما يلي: "يمكن لأطفال الأسر ذات الدخل المتدني الآن التقدم بسهولة أكبر للحصول على المساعدات المدرسية من البلدية وإنهاء تعليمهم الثانوي دون الاضطرار إلى العثور على وظيفة وإهمال دروسهم". وبالنسبة لبيان الرؤية كذلك، يجب أن نأخذ في الاعتبار أيضاً:

- ما هي القيمة أو القيم التي نريد أن ننقلها؟
- ما هي الإشارات التي سيعكسها مشروع حملتنا؟
- هل سنكون مع أو ضد شيء ما؟ هل هي استفزازية أم مطمئنة؟

من خلال نموذج ورقة العمل المتوفر في [أوراق العمل المرفقة رقم 4.6 – تحديد الغايات والأهداف وبيان الرؤية](#)، سيختار فريق التخطيط لدينا التدخلات والتدابير المرغوبة، وسيحدد غاية وأهداف المناصرة، ويطور بيان الرؤية.

اتحاد إصلاح الهجرة الأمريكية (FIRM) مقارنة مع حركة إصلاح الهجرة العادلة (FAIR)

فيما يلي مثال على كيفية قيام منظمين مختلفين اختلافاً جوهرياً بتعريف قيمهما ورؤاهما ومبادئهما السياسية بشأن الهجرة – وهو موضوع حساس في الولايات المتحدة الأمريكية. تدعو كلتا الحركتين إلى إصلاح نظام الهجرة، لكن بما أن المناصرة ليست محايدة من حيث القيم، فإنهما تدفعان باتجاه أجنداث مختلفة. ستلاحظ أنه على الرغم من أن أيديولوجياتهما ومبادئهما متناقضة تماماً، تستخدم كلتا المنظمتين طرقاً متشابهة لصياغة مواقفهما – مشروحة بوضوح وبشكل مرئي ويمكن التعرف عليها بسهولة:

<p>أهداف اتحاد إصلاح الهجرة الأمريكية² (FAIR):</p> <ul style="list-style-type: none"> • تقليل الهجرة الإجمالية إلى مستوى طبيعي أكثر. إن تخفيض مستويات الهجرة القانونية من أكثر من مليون في الوقت الحالي إلى 300,000 سنوياً (وهو رقم سخي جداً) على مدار فترة مستدامة سيسمح لأمريكا بإدارة النمو ومعالجة المخاوف البيئية والحفاظ على جودة حياة عالية. • الهجرة، ضمن الحدود المناسبة، يمكن أن تكون إيجابية. يعد الالتزام بسيادة القانون أمراً أساسياً للاستيعاب الناجح والمواطنة. • في ظل أي نظام عقلاني للدخول المنظم، سيتجاوز الطلب دائماً الأماكن المتاحة بشكل كبير. لذلك سيكون اتخاذ القرارات الصعبة ضرورياً دائماً. 	<p>إن حركة إصلاح الهجرة العادلة (FIRM) تدفعها هذه القيم والمبادئ¹:</p> <ul style="list-style-type: none"> • النضال من أجل أمريكا موحدة وحررة لجميع الناس. وبدون استثناءات. • المواطنة الكاملة. • تقوية جميع العائلات وحمايتها. • اعتناق مبادئ الحرية وحقوق الإنسان. • الكرامة وليس الاعتقال. • احترام سلامة وأمن الجميع أثناء المواجهات مع سلطات إنفاذ القانون. • إيجاد فرص للهجرة المستقبلية الآمنة والحفاظ على حماية العمال. • حماية المجتمعات الحدودية والتنوع. • معالجة الأسباب الجذرية للهجرة.
<p>تلعب سياسة الهجرة المدروسة جيداً والمطبقة جيداً دوراً مهماً في المساعدة في الحفاظ على نوعية الحياة في أمريكا. فبدون قيود بديهية على الهجرة والنمو السكاني الناتج عنها، فإن كل قضية اجتماعية تقريباً هي قضية خاسرة. ويسعى الاتحاد إلى تقليل الهجرة الإجمالية إلى مستوى يمكن إدارته والتحكم فيه بشكل أكبر³.</p>	<p>في أمريكا نحن بحاجة إلى عدد أكبر من المهاجرين وليس أقل. أمريكا هي منارة الأمل لأولئك الذين يسعون إلى حياة أفضل لأنفسهم ولعائلاتهم. لطالما كانت قوتنا كدولة أكبر عندما نفتح الدائرة بدلاً من إغلاقها.</p>
<p>لتحسين نظام الهجرة لدينا بشكل حقيقي، يجب أن تقتصر الهجرة الأسرية على الأزواج والأبناء والبنات القصر غير المتزوجين لحاملي البطاقة الخضراء (الإقامة الدائمة) يمكن لسياسات الهجرة أن تحدد شكل أمريكا التي سترثها الأجيال القادمة – أمريكا صالحة للعيش أو أمريكا مكتظة بالسكان، أمريكا ناجحة أو مثقلة بالأعباء.</p>	<p>لا يكفي إنهاء تفكيك العائلات والأسر. بل يجب لم شمل العائلات التي مزقتها الاحتجاز والترحيل في جميع أنحاء البلاد. وإحضار أحبائهم المرحلين إلى بيوتهم⁴.</p>

1 مقتبس من [الموقع الإلكتروني الرسمي](#) لحركة إصلاح الهجرة العادلة (FIRM).

2 مقتبس من [الموقع الإلكتروني الرسمي](#) لاتحاد إصلاح الهجرة الأمريكية (FAIR).

3 قسم "الهجرة القانونية" على [الموقع الإلكتروني الرسمي](#) لاتحاد إصلاح الهجرة الأمريكية.

4 قسم "الرؤية" على [الموقع الإلكتروني الرسمي](#) لاتحاد إصلاح الهجرة الأمريكية (FAIR).



كسب التأييد الجزء الثالث التغيير



3. أصحاب وصاحبات المصلحة

1.3 آليات تحديد أصحاب وصاحبات المصلحة

في هذه المرحلة، سوف نحدد الجماهير "المجموعات المستهدفة وأصحاب وصاحبات المصلحة" في حملتنا - أولاً: صناعات وصناعات القرار الذين نريد التأثير عليهم لتغيير الوضع، وثانياً: المتأثرون والمتأثرات بقضية المناصرة على المستوى الشعبي والذين نرغب في حشدهم لصالح قضيتنا.

أصحاب وصاحبات المصلحة

هم كل أولئك المرتبطين والمرتبطين بالمشكلة - هم أولئك الذين لديهم مصلحة في حلها أو يتأثرون بها أو يتحملون مسؤولية حلها. فأصحاب المصلحة هم المؤسسات والمنظمات والمجموعات المجتمعية والأفراد من القطاعين العام والخاص وقطاع المجتمع المدني.

- جمهورنا الأساسي هم صانعو وصناعات القرار - أولئك الذين لديهم القوة والسلطة لإجراء التغيير الذي نناصر من أجله، وهم ممثلو وممثلات المؤسسات.
- جمهورنا الثانوي يشمل أولئك الذين يمكنهم التأثير على صانعي وصناعات القرار - مستشاريهم ومستشاراتهم وموظفيهم وموظفاتهم، ومراكز السلطة غير الرسمية، وناخبهم وناخباتهم (أي الأشخاص الذين يحاسبونهم)، ووسائل الإعلام، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، والأوساط الأكاديمية.
- جمهورنا على المستوى الشعبي هم المتأثرون والمتأثرات بالمشكلة - المجموعات والفئات الاجتماعية والديموغرافية المحددة التي تأثرت بشكل مباشر أو غير مباشر بالمشكلة.

ولتوضيح الآليات المختلفة التي تستخدمها المنظمات لتحديد أصحاب وصاحبات المصلحة، دعونا نستخدم نفس المثال للحملة التي تركز على تقليل نسبة الطلاب والطالبات الذين لا يكملون تعليمهم في المدارس. تدعو حملتنا المجلس المحلي إلى زيادة ميزانية التعليم حتى تتمكن المدارس من تقديم المساعدة للطلاب والطالبات من الأسر ذات الدخل المتدني. بشكل عام يمكن أن تبدو المسودة الأولى لقائمة أصحاب المصلحة كما يلي:

قائمة أصحاب وصاحبات المصلحة الأولية		
الفئة	أصحاب وصاحبات المصلحة	أمثلة
1. صناعات وصناعات القرار	أولئك الذين لديهم المسؤولية والسلطة لاتخاذ إجراءات لحل المشكلة أو أجزاء منها.	أعضاء وعضوات لجنة التعليم بالمجلس المحلي وأعضاء وعضوات المجلس المحلي من الحزب الحاكم والمعارضة.
2. المؤثرون والمؤثرات	أولئك الذين يمكنهم التأثير على صناعات وصناعات القرار لحل المشكلة.	الناخبون والناخبات الذين يمكنهم التعبير عن المشكلة مع ممثلهم وممثلاتهم في المجلس المحلي ولجنة التعليم، والخبراء والخبيرات والموظفون والموظفات ومدبرو ومدبرات المدارس ومنظمات المجتمع المدني العاملة في هذا المجال والمؤثرون والمؤثرات والمدونون والمدونات المشاهير عبر الإنترنت ووسائل الإعلام والصحفيون والصحفيات.
3. المجموعات المتأثرة بالمشكلة	المتأثرون والمتأثرات بشكل مباشر أو غير مباشر بالمشكلة القائمة.	الطلاب والطالبات من الأسر ذات الدخل المتدني الذين تركوا مدارسهم وأولياء أمورهم ومعلموهم ومعلماتهم.

يمكن اعتبار كل هذه الكيانات والأفراد إما حلفاء وحليفات أو معارضين ومعارضات لمبادرة المناصرة التي نعمل عليها:

المعارضين والمعارضات

- من الذي يعمل على إبقاء الوضع الحالي على ما هو عليه؟
- من سينظر إلى التغيير على أنه تهديد محتمل له؟
- كيف يمكننا تشييد أو تقليل رفضهم لقضيتنا؟



الحلفاء والحليفات

- من الذي يعمل على حل هذه المشكلة؟
- من لديه سجل إيجابي في هذه القضية؟
- من يمكنه المساهمة في إحداث فرق من خلال سمعته السياسية والاجتماعية؟

عند تحديد أصحاب المصلحة، يجب أن نكون محددين وواضحين: على سبيل المثال، بدلاً من "المجلس المجتمعي"، نضع "أعضاء وعضوات لجنة التعليم في المجلس المحلي من المعارضة"; بدلاً من "الفقراء" نحدد ذلك بـ "الأسر ذات الدخل المتدني في المناطق الريفية في الدوائر الجنوبية س و ص و ع"; بدلاً من "النساء" نضع "أمهات الأطفال المراهقين"; وبدلاً من "الشباب والشابات" نضع "المراهقون والمراهقات الذين يتركون المدرسة في الدوائر الانتخابية س و ص و ع".

من المهم أيضاً أن نعرف الفرق بين صانعي وصناعات القرار والمؤثرين والمؤثرات: فالمؤثرون والمؤثرات يساعدوننا في الوصول إلى صناعات وصناعات القرار أو التأثير عليهم. وفي مثالنا أعلاه، فإن أعضاء وعضوات المجالس المحلية هم من يصنعون القرارات. وفي الوقت ذاته، فإنه يمكن لمديري ومدبرات المدارس فقط التعبير عن آرائهم أو التأثير على أعضاء وعضوات المجالس المحلية لأهم لا يملكون سلطة التصويت على ميزانية جديدة. إن صانعي وصناعات القرار هم جمهورنا الأساسي، ولكن في ظل الطبيعة التقييدية للحكومة، لا يمكننا دائماً الوصول إليهم بشكل مباشر. لذلك، في مثل هذه الحالات، يجب أن يكون نهجنا هو إيجاد روابط مع شخصيات أو قطاعات من المجتمع عندها القدرة في الوصول والتأثير على صانعي وصناعات القرار. يمكن أن يكون من هؤلاء الشخصيات والقطاعات المستشارين والمستشارات والموظفين والموظفات لدى أعضاء وعضوات المجلس،

والنقابات العمالية، والأحزاب السياسية، والشركات، أو حتى الناخبين والناخبات وممولي وممولات الحملات الانتخابية في دوائرهم الانتخابية، وذلك لأن المسؤولين والمسؤولات المنتخبين يهتمون عادةً بأصوات أولئك الذين انتخبوهم أو قاموا بتمويل حملاتهم. ولذلك، يجب أن نحدد هذا الجمهور الثانوي من المؤثرين والمؤثرات الذين سنتواصل معهم ونطلب منهم التواصل مع أهدافنا الأساسية.

يتمتع صانعو وصانعات القرار والمؤثرون والمؤثرات بمستويات متفاوتة من التأثير (مدون أو مدونة مشهور مقابل أحد أولياء الأمور)، ولديهم مواقف ومصالح متنوعة تجاه المواضيع المختلفة (الحزب الحاكم مقابل المعارضة). والأهم من ذلك – يمكن أن تكون آليات صنع القرار مختلفة ومعقدة في كثير من الأحيان. وللتأثير على التغيير، نحتاج إلى فهم جيد لمراحل عملية صناعة القرارات وإنفاذها حتى يمكن لحملة المناصرة الخاصة بنا أن تتدخل في اللحظات المناسبة.

لقد وضعنا الأساسيات لتحديد أصحاب المصلحة: تحتوي أوراق العمل حتى الآن، وخاصة قسم "الإجراءات المطلوبة"، على العديد من أسماء المؤسسات والأفراد القادرين على اتخاذ القرارات المطلوبة. لذلك، في هذه المرحلة، سوف نستخدم تقنية إعداد خرائط القوى لتحسين وتوسيع قائمة المؤسسات والأشخاص؛ وتصنيف متخذي ومتخذات القرار حسب أهميتهم واهتماماتهم واتجاهاتهم. واختيار التكتيكات للتفاعل معهم كجزء من خطتنا للمناصرة. تحدد حملات المناصرة الناجحة أهدافها أولاً قبل إعداد رسائل الحملة أو البدء في الوصول إلى القاعدة الشعبية. وعلينا أن نعرف أنه عندما تنتهي جهود المناصرة بنسبة قليلة من النجاح، فعادةً ما يكون ذلك بسبب تركيز الحملة على حشد الدعم الشعبي فقط. وهذا يولد صوتاً عالياً ولكنه لا يوجه ذلك الصوت إلى الهدف الصحيح. يجب أن نؤثر على جماهيرنا المستهدفة في كل جانب من جوانب حملتنا، لذلك نحن بحاجة إلى فهم هؤلاء الأشخاص والمجموعات بشكل أكثر شمولاً.

رسائل إلى الموصل

تم حشد الآلاف من العراقيين والعراقيات لإرسال رسائل دعم وتعاطف إلى مواطني ومواطنات الموصل، والذين عاشوا تحت وطأة احتلال داعش وتعطيم إعلامي صارم، وكانوا معرضين ومعرضات لخطر الإعدام إذا وجدوا أنهم يشاهدون التلفزيون أو يستمعون إلى الراديو أو يستخدمون الإنترنت. وتم إطلاق حملة "رسائل إلى الموصل" في عام 2016 من قبل معهد صحافة الحرب والسلام¹ (IWPR) في نفس يوم بدء عمليات تحرير الموصل – بتاريخ 17 أكتوبر 2016². كتب العراقيون والعراقيات من جميع أنحاء البلاد الرسائل لطمأنة سكان الموصل، والذين كانوا لا يزالون رهائن لدى داعش، بأنهم لم يُنسوا وأن بقية العراق تقف معهم. وأقام متطوعون ومتطوعات عراقيون شبان في بغداد والبصرة والنجف وبابل والأنبار أكشاكاً في المناطق الوسطى من كل مدينة لدعوة العراقيين والعراقيات لكتابة رسائل إلى أهالي الموصل، مما يسمح لهم بالتواصل مباشرة، عبر الرسائل الورقية المكتوبة بخط اليد مع أولئك المحرومين من المعلومات من قبل داعش. وجاء في رسالة تشجيعية: "أهلنا في الموصل، نحن معكم بقلوبنا وأرواحنا، لا أجد الكلمات لأعبر لكم ولكن لا تنسوا أنكم جزء من العراق، ولن نتخلى عنكم". ففي 22 ديسمبر، جمعت مبادرة معهد صحافة الحرب والسلام 2,160 رسالة مكتوبة بخط اليد إلى الموصل، وتم تصويرها إلى 4 ملايين نسخة، ثم ألقاها سلاح الجو العراقي فوق سماء المدينة لتصل إلى السكان. ووفقاً للتقارير الواردة من داخل الموصل³، شعرت داعش بالتهديد من هذه الرسائل لدرجة أن مقاتليها أمضوا الليل كله في جمعها من الشوارع. كانت مبادرة "رسائل إلى الموصل" جزءاً من برنامج معهد صحافة الحرب والسلام طويل الأمد لتمكين مجموعات الشباب والشابات في العراق من لعب دور في المصالحة والتماسك الاجتماعي.

1 معهد صحافة الحرب والسلام (IWPR)، منظمة دولية غير هادفة للربح تعمل مع وسائل الإعلام ونشطاء وناشطات المجتمع المدني لتعزيز التغيير الإيجابي في مناطق الصراع ومناطق الاضطرابات في جميع أنحاء العالم.

2 المصدر: مقال، [القوات الجوية العراقية تسقط رسائل على الموصل](#).

3 المصدر: [الموقع الإلكتروني الرسمي لمعهد صحافة الحرب والسلام](#).

2.3. عمليات صنع القرار وصانعو وصانعات القرار: إعداد خرائط القوى

سنبداً بإدراج هيئات وكيانات صنع القرار والبحث في كيفية عملها. فاعتماداً على قضية وموضوع المناصرة، يمكن أن تكون هيئة واحدة فقط، مثل المجلس المحلي. ولكن الحملات عادةً ما تتعامل مع العديد من الكيانات لأن القرارات التي يريدون التأثير عليها تكون أكثر تعقيداً. وعند سؤال الناس عن يقرر بشأن القضايا الحرجة في مجتمعنا، سيردون تلقائياً الحاكم أو السياسيين والسياسيات الأعيان... إلخ. حتى لو كانت السلطة والقرارات مركزية للغاية وفي يد شخص واحد أو مجموعة الحزب الحاكم أو الميليشيا المحلية أو الأشخاص الآخرين الذين لديهم السلطة في كل مجال تقريباً، فبشكل أو بآخر هناك آلية رسمية تستخدم لاتخاذ القرارات. قد لا يكون الأشخاص والمواطنون والمواطنات العاديون على دراية بهذه العملية أو لا يؤمنون بفعاليتها. ومع ذلك، فإن منظمات المجتمع المدني ملزمة بدراسة عملية وكيفية صنع القرار، والاعتراف بشرعيتها، والاستفادة منها واستخدامها لصالحها في مبادراتها في المناصرة. لذلك، من المستحسن أن نجد، ونحفظ في قاعدة بياناتنا، ونقرأ بعناية الوثائق الأساسية التي تحدد رسمياً كيفية عمل هيئات صنع القرار:

- إلى من تتبع هذه الهيئة/وإلى من ترفع تقاريرها؟ ما هي المؤسسة التي تزودها بميزانياتها وتراقب عملها؟ ← القوانين والمراسيم والأوامر التنفيذية والتعليمات.
- كيف نظمت هذه الهيئة عملياتها؟ أين نجد إجراءاتها المحددة؟ ← اللوائح الداخلية، قواعد الإجراءات، مدونة الأخلاقيات، قواعد السلوك، بيان المهمة.
- ما مدى فعالية هذه الهيئة في تنفيذ واجباتها؟ ← تقارير نشاطاتها وتقارير التدقيق.
- ما هي ميزانياتها؟ ← تحميل أحدث الميزانيات السنوية للاطلاع عليها ومقارنتها وتحليلها.

بعد ذلك، واستناداً إلى المعلومات الواردة في هذه الوثائق الأساسية ومعرفتنا الداخلية بالمشهد السياسي كمطلعين ومطلعات، سنحاول رسم خريطة للمراحل المتتالية لعملية صنع القرار ومعرفة متى وكيف من المفترض أن تحدث كل خطوة فيها:

المرحلة	العملية
الهيئات المعنية	<ul style="list-style-type: none"> • لجنة التعليم في المجلس المحلي، المجلس المحلي. • تصدر لجنة التعليم المسودة الأولى لميزانية المدارس المحلية (فبراير). • يناقش المجلس المحلي مشروع الميزانية في جلسة عامة، ويقترح أعضاء وعضوات المجلس تعديلات (فبراير). • المجلس المحلي يوافق على الميزانية عند التصويت الأول (مارس). • لجنة التعليم تعيد صياغة الميزانية لتعكس التعديلات المقترحة (أبريل). • المجلس المحلي يوافق على الميزانية في القراءة الثانية (أبريل). • يوقع محافظ أو محافظة المدينة، وتدخل الميزانية حيز التنفيذ (مايو).
ما هي الخطوات المفتوحة للمدخلات الخارجية؟	<ul style="list-style-type: none"> • تجري لجنة التعليم مشاورات مع منظمات المجتمع المدني حول أولويات الميزانية (يناير).
من هم صنّاع وصانعات القرار الذين سيلعبون دوراً في كل مرحلة؟	<ul style="list-style-type: none"> • أعضاء وعضوات لجنة التعليم س و ص و ع الذين يتولون مسؤولية صياغة الميزانية. • رئيس أو رئيسة لجنة التعليم س. • أعضاء وعضوات المجلس المحلي س و ص و ع، ورؤساء ورئيسات الكتل السياسية س و ص و ع، ورئيس أو رئيسة المجلس س.
ما هي الأعمال غير الرسمية أو الأعمال التي تتم "وراء الكواليس"؟	<ul style="list-style-type: none"> • تحدد الكتل السياسية أولويات الموازنة في الاجتماعات الداخلية (يناير). • يجتمع رئيس أو رئيسة لجنة التعليم بشكل غير رسمي مع مديري ومديرات المدارس لمناقشة القضايا الحالية (شهرياً). • من بين منظمات المجتمع المدني، هناك العديد من المؤيدين، والبعض الآخر ضد زيادة الميزانية. • في العام الماضي، بدأ ابن المفتي وظيفته الأولى كمدرس مبتدئ في منطقة ريفية مع الكثير من الطلاب والطالبات من الأسر ذات الدخل المتدني.

فكما نرى، يمكننا تصنيف كل عملية صنع قرار على أنها ذات جانب رسمي وغير رسمي. وتشمل العملية الرسمية جلسات استماع اللجان، والمناقشات والتصويت، والمشاورات العامة – أي أنها العناصر المحددة في اللوائح والتعليمات ذات الصلة. وفي المقابل، تتكون العملية غير الرسمية من تفاعلات غير مكتوبة مثل الاجتماعات المغلقة أو التي تتم "خلف الكواليس"، حيث تلعب العلاقات الشخصية دوراً مهماً. حيث يمكن للأشخاص الذين يهتم صانعو وصانعات القرار بأرائهم، كالقادة السياسيين أو الدينيين والممولين، ممارسة التأثير من خلال تقديم المشورة أو الضغط على صانعي وصانعات القرار من أجل اتخاذ قرار معين. وعلى الرغم من أن هؤلاء الأشخاص ليس لديهم مسؤوليات رسمية في القضية أو الموضوع، إلا أنه يمكنهم التأثير على المسؤولين والمسؤولات عن القرارات. وبصفتنا نشطاء وناشطات في مجال المناصرة، فيجب أن نجد نقاط دخولنا من خلال الجانبين الرسمي وغير الرسمي للعملية. إن نقاط دخول، أو الفرص المتاحة لنا للتدخل والتأثير في عملية صنع القرار، هي حجر الزاوية في حملة المناصرة. إذاً دعونا نوسع خريبتنا من خلال التخطيط لنقاط الدخول المحتملة:

نقاط الدخول للتأثير				
المرحلة	الشهر	الإجراء	القوى الفاعلة	نقطة الدخول
1	يناير	الكتل السياسية تحدد أولويات الميزانية	رؤساء ورئيسات الكتل السياسية س و ص و ع	نعم
2	يناير	تجري لجنة التعليم مشاورات مع المنظمات غير الحكومية حول أولويات الميزانية	رئيس أو رئيسة اللجنة س أعضاء وعضوات اللجنة س و ص و ع الذين يتولون مسؤولية صياغة الميزانية.	نعم
3	فبراير	لجنة التعليم تصدر المسودة الأولى لميزانية المدارس المجتمعية	رئيس أو رئيسة اللجنة س أعضاء وعضوات س و ص و ع الذين يتولون مسؤولية صياغة الميزانية.	لا
4	فبراير	يناقش المجلس البلدي مشروع الميزانية في جلسة عامة، ويقترح الأعضاء والعضوات تعديلات عليه	أعضاء وعضوات المجلس المحلي أعضاء وعضوات لجنة التعليم رئيس أو رئيسة لجنة التعليم رئيس أو رئيسة المجلس المحلي رؤساء ورئيسات الكتل السياسية	لا
5	مارس	مجلس البلدية يوافق على الميزانية عند التصويت الأول	أعضاء وعضوات المجلس المحلي أعضاء وعضوات لجنة التعليم رئيس أو رئيسة لجنة التعليم رئيس أو رئيسة المجلس رؤساء ورئيسات الكتل السياسية	لا
6	أبريل	لجنة التعليم تعيد صياغة المسودة الأولى للميزانية لتعكس التعديلات المقترحة	رئيس أو رئيسة اللجنة س أعضاء وعضوات اللجنة س و ص و ع الذين يتولون مسؤولية صياغة الميزانية.	نعم
7	أبريل	المجلس البلدي يقر الموازنة في القراءة الثانية	أعضاء وعضوات المجلس المحلي أعضاء وعضوات لجنة التعليم رئيس أو رئيسة لجنة التعليم رئيس أو رئيسة المجلس رؤساء ورئيسات الكتل السياسية	لا
8	مايو	محافظ أو محافظة المدينة يوقع على الميزانية، وتدخل حيز التنفيذ	محافظ أو محافظة المدينة	لا
9	بشكل مستمر	رئيس أو رئيسة اللجنة يناقش الوضع الحالي بشكل غير رسمي مع مديري ومديرات المدارس	رئيس أو رئيسة اللجنة س مديرو ومديرات المدارس س و ص و ع	نعم

يجب أن نحاول الحصول على الموافقة على قضية المناصرة في وقت مبكر. فعلى سبيل المثال، في المراحل رقم 3 (إصدار مسودة الموازنة الأولى) و 5 و 7 (التصويت في الجلسة العامة)، لا يمكننا فعل الكثير للتأثير على النتيجة؛ وسيكون الوقت قد فات. أما إذا بدأنا في يناير أو قبل ذلك، فيمكننا التأثير على مراحل تحديد الأولويات السياسية وطلب اقتراحات وتعليقات منظمات المجتمع المدني على الميزانية. فالتدخل قبل البدء الفعلي للصياغة من شأنه أن يؤثر على التصويت. وبالطبع، يجب أيضاً أن نقضي بعض الوقت في التفكير في نقاط دخولنا من الجانب غير الرسمي من العملية (اجتماعات مديري ومديرات المدارس، وابن المفتي، وما إلى ذلك) وإضافة هذه الفرص إلى الخريطة. حيث تعتمد الطريقة التي سنتدخل بها بالضبط على الاستجابة المتوقعة من صانعي وصانعات القرار لحملة المناصرة وعلى احتمالية دعمهم أو معارضتهم لمقترحاتنا.

وهذا يقودنا إلى لحظة بناء خريطة القوى.

خريطة القوى

تخبرنا عن مدى الدعم الذي يمكن أن نتوقعه قضية المناصرة من حلفائنا ومقدار المعارضة من جانب خصومنا. وتساعدنا خريطة القوى في تقييم تأثير كل صانع أو صانعة قرار واستجاباتهم المتوقعة لجهود المناصرة من خلال تصور تأثيرهم من حيث الاتجاه (إيجابي-سليبي) والقوة (قوي-ضعيف).

ولإعداد خريطة القوى، سنضع صانعي وصانعات القرار المحددين ضمن أربع خانات، كما هو موضح أدناه، وفقاً لقوة تأثيرهم (قوي/ضعيف) واتجاه تأثيرهم (إيجابي/سليبي):

خريطة القوى		اتجاه التأثير		قوة التأثير
إيجابي ◀	سليبي ▶	قوي ▲	ضعيف ▲	
رئيس أو رئيسة كتلة حزب المعارضة	رئيس أو رئيسة لجنة التعليم	قوي ▲	ضعيف ▲	
أعضاء وعضوات لجنة التعليم من المعارضة	أعضاء وعضوات لجنة التعليم من الحزب الحاكم			
منظمة مجتمع مدني رقم 1 معنية بالتعليم	(...)			
(...)				
مديرو ومديرات المدارس	رئيس أو رئيسة المجلس المحلي	ضعيف ▲	ضعيف ▲	
المفتي	منظمة مجتمع مدني رقم 2 معنية بالتعليم			
(...)	(...)			

- رئيس أو رئيسة لجنة التعليم وأعضاؤها وعضواتها من الحزب الحاكم ضد زيادة الميزانية وتأثيرهم سلبى وقوي. ولديهم سلطة مباشرة على التصويت. هذا هو السبب في أننا وضعناهم في خانة "السليبي القوي" المحددة باللون الأحمر. هؤلاء هم المعارضون والمعارضات لقضية المناصرة الخاصة بنا - وسنسعى بنشاط لإقناعهم من خلال حملتنا لأنهم يتمتعون بأكبر قدر من القوة على ما إذا كنا سنصل إلى ميثاقنا أو لا.

- وفي المقابل فإن رئيس أو رئيسة كتلة المعارضة وأعضاء وعضوات اللجنة من المعارضة مؤيدون لزيادة الميزانية وصوتهم قوي. لذلك، فقد وضعناهم في خانة "الإيجابي القوي" والمحددة باللون الأزرق الغامق، مع إحدى منظمات المجتمع المدني، مما يدل على دعم قوي لهذه القضية، ونتوقع أن يعبروا عن ذلك خلال اجتماعات التشاور المخطط لها. فهؤلاء هم حلفاؤنا - سنقيم مشاركين بنشاط في حملتنا لأن مشاركتهم ضرورية لنجاحها.
- مديرو ومديرات المدارس والمفتي هم أيضاً داعمون، لكن تأثيرهم على القرار أضعف من تأثير أعضاء وعضوات اللجنة من المعارضة ومنظمة المجتمع المدني. لذلك وضعناهم في خانة الأزرق الفاتح - "الإيجابي الضعيف". أما الخانة الأخيرة، "السلبى الضعيف"، والملونة باللون الأحمر الفاتح، فهي مخصصة لأصحاب وصاحبات المصلحة الذين يختلفون مع قضيتنا، لكن تأثيرهم على التصويت على الموازنة غير مباشر أو محدود، مثل رئيس أو رئيسة المجلس المحلي ومنظمة مجتمع مدني أخرى ضد تعديل الميزانية. وسيكون نهجنا تجاه أصحاب وصاحبات المصلحة في الخانات "الإيجابي الضعيف" و "السلبى الضعيف" هو إبقائهم على اطلاع. وسنقوم بإشراك أصحاب وصاحبات المصلحة في خانة "الإيجابي الضعيف" فقط في حالة توفر الوقت والفرص لأن أهميتهم في حملتنا ثانوية مقارنة بالمجموعتين الأوليين.

خريطة القوى

يمكن أن يكشف تمرين إعداد خريطة القوى عن الآليات الخفية للقوى ويساعدنا في تصورها ويمكن أن يعطينا أفكاراً حول عمليات التفاوض وحساب مخاطر الحملة.

نتيجة للخطوات الموضحة أعلاه، ستصبح قائمتنا الأولية لأصحاب وصاحبات المصلحة أكثر تفصيلاً وتحديداً: لقد قمنا بتصنيف جمهور وفئات أصحاب وصاحبات المصلحة لدينا؛ وقمنا بتحديد صناعات وصناعات القرار (الجمهور الأساسي) والمؤثرين والمؤثرات (الجمهور الثانوي)؛ وحددنا من هم حلفاؤنا وحليفاتنا ومن هم خصومنا. يمكننا تلخيص هذه المعلومات في قائمة محدثة مثل هذه (أدناه):

قائمة أصحاب وصاحبات المصلحة المحدثة			
الاسم	المنصب والجهة	صانع أو صانعة قرار أم مؤثر أو مؤثرة؟	حليف أو حليفة أم خصم؟
احمد حساني	رئيس لجنة التعليم	صانع قرار	خصم
أسماء خليل	رئيسة كتلة المعارضة	صانعة قرار	حليفة
محمد الجبوري	رئيس المجلس	صانع قرار	خصم
عائشة بن حسن	رئيسة منظمة مجتمع مدني رقم 2	مؤثرة	خصم
عمار حسين	رئيس منظمة مجتمع مدني رقم 1	مؤثر	حليف

قد يكون من المفيد أيضاً البدء في تكوين ملفات تعريف لهؤلاء الأشخاص، بحيث تحتوي على أي معلومات يمكن أن تعطينا مزيداً من الأفكار حول كيفية اتخاذهم للقرارات أو التأثير فيها. ويتمثل أحد خيارات القيام بذلك في وضع اسم الشخص في منتصف الورقة والعمل من هناك عن طريق إضافة ملصقات تحتوي على أجزاء من المعلومات ذات الصلة كما هو موضح في المثال أدناه:



لا يوجد سقف للمعلومات التي يمكننا جمعها طالما أنها ذات صلة بحملة المناصرة التي نعمل عليها. ويمكن أن يكون الإنترنت مصدراً ممتازاً للمعلومات إلى جانب أفكار الاختصاصيين والاختصاصيات. تتضمن الأسئلة الإرشادية لتشكيل ملف التعريف ما يلي:

- أين ولد أو ولدت؟ أين يعيش أو تعيش؟ من أي قبيلة؟ من أي أسرة؟
- العمر، والدين، والانتماء السياسي؟
- أصحابه أو صاحباتها؟ شركاء وشريكات العمل؟ المتبرعون والمتبرعات والممولون والممولات؟
- زملاؤهم وزميلاتهم ومستشاروهم ومستشاراتهم وموظفوهم وموظفاتهم؟
- وجهة نظره أو نظرها وفلسفته أو فلسفتها العامة للعالم؟
- السياسات التي أيدها أو أيدها أو عارضها أو عارضتها؟
- ممن يحصل أو تحصل على الدعم والتأييد؟
- الدافع – من وماذا يدفعه أو تدفعه إلى القيام بأفعاله أو أفعالها ومواقفه أو مواقفها؟

من خلال نماذج ورقة عمل أصحاب وصاحبات المصلحة وإعداد خريطة القوى الموجودة في أوراق العمل المرفقة رقم 5.6، سيقوم فريق التخطيط بتحديد الجهات المسؤولة عن صنع القرار وبناء عملية صنع القرار؛ أي قم بتجهيز قائمة بالمجموعة الكاملة لأصحاب وصاحبات المصلحة، وإعداد خريطة القوى، وتشكيل ملفات تعريف بالفاعلين والفاعلات الرئيسيين.

برنامج الوصول إلى المعلومات (AIP)

في عام 2014، مؤسسة برنامج الوصول إلى المعلومات¹ (AIP)، وهي مؤسسة فكرية بلغارية تدعو إلى الشفافية والحق في الحصول على المعلومات، نجحت في التأثير على تعديل قانون البلاد بشأن الوصول إلى المعلومات العامة. تبنت المنظمة نهجاً ناعماً ينطلق من الأسفل للأعلى لإقناع المشرعين والمشرعات. أعطت تكتيكاتها الأولوية للمشاورات العامة وصياغة أوراق السياسات لدعم التعديلات المقترحة.

أولاً، قامت المؤسسة بكتابة تقرير سنوي حول الوصول إلى المعلومات والذي تضمن كذلك مراقبة مؤشر شفافية المؤسسات. ومن ثم حشدت المؤسسة أكثر من 30 من المنسقين والمنسقات الإقليميين في جميع أنحاء البلاد – من النشطاء والناشطات العاملين في قطاع الإعلام ومنظمات المجتمع المدني – والذين قاموا بعد ذلك بتنظيم سلسلة من الاجتماعات العامة المفتوحة في خمسة أقاليم، وشملت هذه الاجتماعات الصحفيين والصحافيات وخبراء وخبيرات تكنولوجيا المعلومات والمدونين والمدونات ومسؤولي ومسؤولات الخدمة العامة والمحامين والمحاميات والقضاة والقاضيات. كل اجتماع ناقش ما إذا كان القانون يتطلب التعديل وكيف.

وجمع المنظمون والمنظمات التوصيات للتعديلات وجهزوا مذكرة في نهاية كل اجتماع. واستمرت كذلك المشاورات عبر الإنترنت. ثم قامت المؤسسة بجمع جميع الاقتراحات من جلسات الاستماع العامة والمشاورات عبر الإنترنت، وقامت بتنظيمها وإدراجها في ورقة سياسات² قدمتها إلى صناع وصانعات القرار في مؤتمر على المستوى الوطني³. وكانت الوثائق التي تم إنتاجها نتيجة للمبادرة مفيدة لعمل اللجنة البرلمانية. ويعكس القانون المعدل العديد من الاقتراحات التي قامت المؤسسة بجمعها وتقديمها.

1 المصدر: [الموقع الإلكتروني الرسمي](#) لمؤسسة برنامج الوصول إلى المعلومات.

2 المصدر: [الموقع الإلكتروني الرسمي](#) لمؤسسة برنامج الوصول إلى المعلومات – مفهوم [التعديلات التشريعية](#).

3 المصدر: [الموقع الإلكتروني الرسمي](#) لمؤسسة برنامج الوصول إلى المعلومات – [التغطية الإخبارية](#) حول [المؤتمر الوطني](#).

3.3. تكتيكات وأدوات التعامل مع أصحاب وصاحبات المصلحة

الآن بعد أن عرفنا من هم صناع وصانعات القرار، نحتاج إلى اختيار التكتيكات والمنهجيات للقيام بحملة المناصرة. فنحن بحاجة إلى معرفة مقدار الضغط وأشكاله التي يجب أن نمارسها حتى يُسمع صوتنا. فعلى سبيل المثال، هل نريد أن نعطي الأولوية لتغيير السلوك والتوعية والمشاركة في مجموعات العمل بشأن التعديلات طويلة الأمد على القانون؟ أم أننا نفضل أن نبدأ مباشرة من خلال تنظيم مظاهرات واعتصامات تطالب الحكومة بالاستقالة؟ وبالتالي يمكن أن يكون نهجنا في الدعوة بناءً أو تصادمياً أو كليهما معاً، اعتماداً على البيئة العامة المحيطة بمشكلتنا:

تكتيكات المناصرة		
المنهجية	ماذا يعني ذلك	أمثلة على الأدوات
بناءة	التعاون مع صناع وصانعات القرار بدلاً من النظر إليهم على أنهم "أعداء". تنمية العلاقات بدلاً من تخريبها.	الاجتماع بانتظام مع صناع وصانعات القرار في قوالب وصيغ مختلفة. تطوير توصيات السياسات. اقتراح الحلول والاستراتيجيات للتغيير. المشاركة في المشاورات العامة حول التشريع. التحدث في المؤتمرات. كتابة ونشر التقارير البحثية التي تسلط الضوء على المشكلة والحلول الممكنة. المشاركة في ائتلافات منظمات المجتمع المدني (تحالفات) للتعبير عن القضية وحلها.
تصادمية	لممارسة الضغط على متخذي ومتخذات القرار من خلال الوسائل التناقضية والتصادمية. إعطاء الأولوية للضغط والنقد.	تنظيم احتجاجات عامة ومظاهرات ومسيرات واعتصامات. تقديم التماسات وعرائض. إصدار بيانات إعلامية لانتقاد صانعي وصانعات القرار.
مختلطة	استخدام المنهجيات البناءة والتصادمية بالتوازي.	التفاعل مع صانعي وصانعات القرار على مستوى تطوير السياسات والاستشارات، ولكن أيضاً تنظيم الأنشطة العامة التي يشارك فيها المواطنون والمواطنات الذين يعبرون عن عدم رضاهم عن الوضع الحالي.

لاختيار استراتيجية التأثير، يجب أن نحاول وضع أنفسنا في مكان صانعي وصانعات القرار وفهم ما يفكرون به. إلى أي مدى يفهمون المشكلة؟ هل هي أولوية بالنسبة لهم؟ ما هي المخاطر؟ من أي منظور يرونها؟ ما هي معتقداتهم ومواقفهم؟ على سبيل المثال، نحن منظمة مجتمع مدني في بلد خارج من صراع في الشرق الأوسط، وندافع عن احترام حقوق العمال والعاملات المهاجرين الأفارقة واندماجهم بشكل أكثر فعالية في المجتمع المستضيف. فبالنسبة لنا، يعد تحسين ظروف العمل والمعيشة للمهاجرين والمهاجرات أولوية، في حين قد تكون الحكومة مترددة في المشاركة مدعية أن ملايين النازحين والنازحات داخلياً يمثلون أولوية أكثر إلحاحاً من المهاجرين والمهاجرات. وقد يكون صانعو وصانعات القرار الآخرون مثل النواب والنائبات مستعدين لدعم الحلول، معتبرين ذلك فرصة لاكتساب أفضلية في الانتخابات المقبلة. وقد ترى الشركات التي توظف عمالاً وعمالات مهاجرين ذلك من زاوية أخرى؛ وقد تطالب بإعفاءات ضريبية مقابل الموافقة على تشديد لوائح سوق العمل. في هذه الحالة، من المرجح أن يستجيب جمهورنا لنهج تعاوني أكثر من استجابتهم لنهج تصادمي.

اختيار تكتيكات وأساليب المناصرة

يتطلب أن يكون لدينا فهم جيد لما يفكر به جمهورنا المستهدف حول مشكلتنا وكيف يشعرون تجاه الحلول المقترحة.

يجب أن يناقش فريق التخطيط أيضاً الإجابات إلى مجموعة من الأسئلة الاستراتيجية مثل:

- ما هي السمعة التي نريد بناءها لمنظمتنا؟ وما نوع الإجراء الأنسب لرؤيتنا وقيمنا وصورتنا المرجوة؟
- هل يعرفنا صناع وصناعات القرار شخصياً؟ هل يعتبروننا أصدقاء أم يعتبروننا خصوماً أم خبراء وخبيرات؟ ما نوع العلاقة التي نريد أن نبنيها معهم على المدى الطويل؟
- ما نوع السلوك الذي يتوقعه منا المؤثرون والمؤثرات الذين حددناهم لدعم الحملة والاستعداد لاتخاذ إجراء اتنا – تصادمية أو بناءة؟
- ما هو المسار الذي سنتخذه لحشد قاعدتنا الشعبية؟

في كثير من الأحيان، قد يبدو استخدام تكتيكات المواجهة التصادمية في حملة ما فعالاً في جعل صوتنا مسموعاً. ومع ذلك، يجب أن نضع في اعتبارنا أنه بمرور الوقت، يمكن أن تحد المواجهة الشديدة من وصولنا إلى صانعي وصناعات القرار، وتهميش منظمتنا، وبالتالي تقلل من قدرتنا على التأثير. لذلك تحتاج المنظمات المستقرة والراسخة التي تسعى إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل إلى التعاون مع صانعي وصناعات القرار، وعندما يتطلب الموقف، الجلوس معهم على نفس الطاولة للعمل على الحلول. إذا كان موقفنا دائماً تصادمياً فسيكون من الصعب تحقيق ما نريد.

تتضمن بعض الأنشطة والأدوات النموذجية للتفاعل مع صانع وصناعات القرار ما يلي:

أنشطة وأدوات للتفاعل مع صناع وصناعات القرار	
اجتماعات شخصية	التواصل المنتظم مع جميع مستويات صانعي وصناعات القرار لإقناعهم. ويتضمن ذلك جدول اجتماعات فردية مع صانعي وصناعات السياسات والمشرعين والمشرعات و/أو المسؤولين والمسؤولات وأصحاب وصاحبات المصلحة الآخرين.
اجتماعات ونشاطات متعلقة بالسياسات	تقديم حقائق وجوانب المشكلة لأصحاب وصاحبات القرار وأثرها على الفئات المتأثرة أو المتضررة والحلول المقترحة. ويمكن أن يشمل ذلك حضور أو عقد جلسات استماع عامة ومنتديات سياسية وغيرها.
الاجتماعات العامة	اجتماعات على مستوى المجتمع تجمع بين المواطنين والمواطنات وصناع وصناعات القرار، حتى يتمكنوا من الاستماع مباشرة إلى المتأثرين بالمسألة.
التجمعات العامة	يرى صانعو وصناعات القرار أن المجموعات المتأثرة تدعم الحلول المقترحة علناً. وتشمل أشكال هذه التجمعات، المسيرات والاحتجاجات العامة والاعتصامات والمظاهرات.
حلقات النقاش	يسمح شكل حلقات النقاش أو جلسات الطاولة المستديرة لصانعي وصناعات القرار بالاستماع مباشرة إلى مختلف أصحاب وصاحبات المصلحة، بما في ذلك الخبراء والخبيرات في الموضوع، وبالتالي اتخاذ قرارات مستنيرة.
كتابة الرسائل/تقديم المبادرات والعرائض من خلال البريد الإلكتروني	يقوم منظمو ومنظمات حملة المناصرة بحشد الناخبين والناخبات لإرسال رسائل فردية أو رسائل بريد إلكتروني إلى ممثلهم وممثلاتهم المنتخبين، لحثهم على العمل والتصرف تجاه قضيتهم. ويمكن للحملات أيضاً جمع التوقيعات على العرائض – عبر الإنترنت أو باستخدام وسائل أخرى.
نشاطات متعلقة بالحملات	عادةً ما تنظم حملات المناصرة نشاطات وفعاليات كبرى في مراحل حاسمة للإشارة إلى تقدمها. مثل المؤتمرات الافتتاحية/الختامية، والتجمعات المعنية بالتشبيك وتكوين تحالفات، وتقديم عرائض إلى البرلمان، إلخ.
بطاقات التعهد	يمكن أن تحث حملات المناصرة صانعي وصناعات القرار على التوقيع علناً على شيء ما لدعم الحملة أو سبب أو تقديم تعهد. يمكن أن يؤدي جمع شهادات الخبراء والخبيرات وبيانات الدعم من المسؤولين والمسؤولات أو المشاهير إلى تشجيع التعهدات العامة من صانعي وصناعات القرار.
منشورات متخصصة	تنتج حملات المناصرة وثائق مكتوبة (متوفرة في نسخ ورقية أو إلكترونية) لوصف المشكلة والحلول المقترحة لتثقيف صانعي وصناعات القرار وعامة الناس. ويمكن أن يشمل ذلك أوراق السياسات والتوصيات والاستراتيجيات والتقارير والاستطلاعات الموزعة في شكل كتيبات ومنشورات ونشرات صحفية وما إلى ذلك.
الحضور الإعلامي	يمكن لأصحاب وصاحبات المصلحة والمؤثرين والمؤثرات الداعمين إجراء مقابلات والمشاركة في النقاشات التلفزيونية والوسائل الإعلامية الأخرى لحث صانعي وصناعات القرار على التحرك. كما ويشمل الحضور الإعلامي سرد قصص الأفراد المتضررين من المشكلة من خلال مقالات الرأي في الصحافة والمدونات ووسائل التواصل الاجتماعي. ويتطلب الوجود الإعلامي القوي تغطية الحملة على موقع المنظمة وصفحات وسائل التواصل الاجتماعي والحفاظ على اتصال ثابت مع الصحافيين والصحافيات المعنيين.

تظهر التجربة أن الاجتماعات واللقاءات مع صانعي وصانعات القرار¹، رغم أنها في كثير من الأحيان غير بادية للعيان إذا ما قارناها بأدوات المناصرة الأخرى، تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهدافنا. فاللقاء مع صانعي وصانعات القرار هو المكان الذي تلتقي فيه تحضيراتنا وتجهيزاتنا بالفرصة. وغالباً ما تكون هذه لحظات قصيرة – فالمسؤولون والمسؤولات مشغولون ويتعاملون مع العديد من القضايا، وليس مشكلتنا وحدنا فقط – لذلك من الضروري أن يكون أي عرض تقديمي مقنعاً وملهماً وجاذباً للانتباه. وعادةً ما يكون أعضاء وضغوط البرلمان أو أعضاء وعضوات المجالس أو الوزراء والوزيرات قليلي الخبرة في مجال قضية المناصرة الخاصة بنا (وليس عليهم أن يكونوا خبراء بقضيتنا – فوظيفتهم هي ممارسة السياسة). لذلك ينبغي أن نكون قادرين على توفير المعلومات والبيانات ذات الصلة. ويجب أن ينظر إلينا صانع أو صانعة القرار كمصدر للخبرة يعرف أبعاد المشكلة وكيف يؤثر على الأشخاص في هذا المجال. وهنا يمكن أن تساعدنا الملخصات السياسية التي يتم وضعها بناءً على تحليل المشكلة.

من المفيد أيضاً إعداد نقاط حوار والاحتفاظ بملاحظات الاجتماعات من كل تفاعل ولقاء مع صانعي وصانعات القرار. فتوثيق الاجتماعات أمر ضروري ويجب متابعته باستمرار. ماذا وعدنا هذا الشخص عندما التقينا به الشهر الماضي؟ ما الذي تحدثنا عنه بالضبط؟ ما هو التقدم الذي أحرزناه في التفاوض معه وإقناعه؟ وعند إعداد نقاط الحوار، يمكننا البحث عن ملاحظات من الاجتماعات السابقة في قاعدة بياناتنا لتحديث أفكارنا ومراجعة ما قيل وما تقرر. وعادةً ما يكون عضو أو عضوة من فريقنا مسؤولاً عن تدوين الملاحظات أثناء الاجتماع ثم يقوم بإدخال الملاحظات في قاعدة البيانات الخاصة بنا.

وحبذا لو نتج عن اجتماعنا شيء ما – مثل التزام ما وتعهد واتفق على خطوات تالية ملموسة. ولكن في الواقع، غالباً ما يكون بعيداً عن ذلك؛ وكثيراً ما نشعر بالإحباط لأن هذا الاجتماع أو ذلك قد تبين أنه مضبعة للوقت، أو غير مثمر، أو مجرد "اجتماع من أجل الاجتماع". وبالتالي، تتمثل إحدى طرق معالجة هذا الأمر في أن تكون مثابراً وأن تكرر عدة مرات خلال كل اجتماع ما هو الالتزام الذي نتوقعه من صانع أو صانعة القرار كخطوة تالية (حضور نشاط أو فعالية؟ زيارة الناخبين والناخبات؟ إثارة القضية أثناء مناقشة عامة؟ قم بدعوتنا إلى إجراء مشاورات حول مشروع قانون؟). يجب علينا أيضاً توضيح ما سنفعله ونقدمه للشخص الذي نجتمع به (تقديم دليل سياسي؟ جلب المزيد من البيانات؟ تلخيص معطيات وتعليقات المتأثرين والمتأثرات والمتضررين والمتضررات من المشكلة؟ تنظيم مؤتمر؟). وفي نهاية كل اجتماع، تأكد دائماً من الاتفاق على كيف ومتى ومن سيتولى إجراء عملية المتابعة: "حسناً، لذا سيتصل أحد المساعدين أو المساعدات بمساعدك أو مساعدتك في وقت مبكر من الأسبوع المقبل، أليس كذلك؟"

بشكل عام، المناصرة تدور حول الإقناع والتفاوض، وهذه عمليات طويلة وتحتاج إلى الوقت والتخطيط. ويجب أن نكون مستعدين لعقد العديد من الاجتماعات، ووضع توقعات واقعية لكل منها، وأن نكون مثابرين. يعد عقد العديد من الاجتماعات أمراً جيداً لمنظمتنا – فهي تتيح لنا الوصول إلى بيئة عمل صناع وصانعات القرار والتعرف عليها. وعندما نكون حاضرين وموجودين باستمرار، سيعتادون رؤيتنا ومعرفة طبيعة أنشطتنا، وسنكون قادرين على إقامة المزيد من الاتصالات والعلاقات الشخصية. ومع ذلك، يجب علينا دائماً أن نجعل الاجتماعات جديرة بالاهتمام لأولئك الذين يوافقون على رؤيتنا. إذا لم نفع ذلك، فسيوقف صناع وصانعات القرار بسرعة عن الرد على مكالماتنا واللقاء بنا.

¹ يمكنكم العثور على مزيد من النصائح العملية حول عقد اجتماعات مع صانعي وصانعات القرار في نموذج ورقة العمل في [أوراق العمل المرفقة رقم 6.6 – تكتيكات وأنشطة المناصرة](#).

هو من أجلها – هيئة الأمم المتحدة للمرأة

في عام 2015، أطلقت هيئة الأمم المتحدة للمرأة حركة "هو من أجلها"¹ (#HeForShe) للنهوض بالمساواة بين الجنسين من خلال إشراك الرجال كمدافعين عن هذه القضية. تسعى المبادرة إلى تغيير الصورة النمطية التي تصور المساواة بين الجنسين على أنها معركة للنساء من قبل النساء. وفي فيديو انتشر على نطاق واسع، تحدثت فيه الممثلة البريطانية إيما واتسون سفيرة النوايا الحسنة لهيئة الأمم المتحدة للمرأة عن كفاحها ودعت الرجال والفتيان للانضمام إلى الحركة. وفي غضون 24 ساعة من إطلاقها، شهدت "هو من أجلها" زيادة بنسبة 82% في متابعي ومتابعات تويتر، وزيادة 305% في الإعجابات على فيسبوك، وزيادة بنسبة 3,500% في متابعي ومتابعات انستغرام. وأنشأ الهاشتاغ أكثر من 1.2 مليار محادثة عبر منصات التواصل الاجتماعي الرئيسية. خلال الأيام الثلاثة الأولى من الحملة، حققت هدف حشد أول 100 ألف رجل لمناصرة القضية. وسعت الحركة للحصول على دعم نشط من القادة السياسيين ورجال الأعمال. كما وتقوم بتنظيم اجتماعات شخصية وعبر الإنترنت للترحيب بالمؤيدين الجدد الذين ينضمون إلى الحركة وإشراكهم في عملها. ونهج الحركة هو تسليط الضوء على التغيير الإيجابي وقصص النجاح التي يجلبها المؤيدون. فعلى سبيل المثال، في عام 2019، انضم فريق كرة القدم التركي العالمي والشهير فيترابهي إلى الحركة² وعلق رئيسه، علي كوتج: "ستبدأ بتنظيف فناننا الخلفي أولاً. سيتم تدريب لاعبينا وفريقنا الفني ومجلس الإدارة وجميع أعضاء النادي، بمن فيهم نحن، على المساواة بين الجنسين. نهدف إلى جعل منشأتنا الرياضية صديقة للأسرة. إن جعل هذا التحول جزءاً من حمضنا النووي ليس بالأمر السهل. بمجرد تحقيق ذلك داخلياً، سننشر هذه القضية في مجتمعنا بأكمله".

4.3. إشراك وحشد المجتمع

تبدأ عملية إشراك المجتمعات المتأثرة بقضية المناصرة الخاصة بنا في وقت مبكر من مرحلة التحقق من المشكلة وتحليلها، تماماً كما هو موضح في الفصول السابقة، وذلك من خلال اجتماعات مع قادة المجتمع والأشخاص والمواطنين والمواطنات العاديين لفهم تأثير المشكلة وأبعادها. فمن المهم الاستمرار في الوصول إلى هذه المجموعات وإشراكها في جهود المناصرة، ولكن علينا أيضاً زيادة عدد ونطاق المؤيدين والمؤيدات لجعل الحملة أكثر قوة. فعملية حشد المجتمع تمكن الناس من الشعور بالانتماء وبملكية التغيير – أي جعلهم يفهمون أنهم يلعبون دوراً في إنفاذ الحلول الناتجة عن جهد جماعي يحركه المجتمع، وليس مجرد مبادرة "تفرضها منظمات المجتمع المدني عليهم". وبالتالي سيعتمد اختيارنا لأنشطة الحشد والتعبئة على طبيعة مجموعات المواطنين والمواطنات. لذلك نحن بحاجة إلى تحديد ما يلي:

- من هم؟ الموقع الجغرافي ونوع المنطقة – ريفي/حضري؛ الفئات العمرية/الجنس/التعليم/الوظائف وأنواع العمل المهيمنة؛ الانتماءات السياسية وغيرها المرتبطة بقضية المناصرة.
- من يمثلهم: بمن يثقون؟ من هم قادة مجتمعهم؟ هل هناك منظمات مجتمع مدني تتحدث وتعمل نيابة عنهم؟ مع من يمكن أن نتعاون؟ ما هي مصادر المعلومات التي يثقون بها؟
- أين يمكن الوصول إليهم؟ – أين يتجمعون في الواقع؟ وأين يتجمعون عبر الإنترنت – ما هي منصات التواصل الاجتماعي التي يستخدمونها، وما هي المجموعات التي هم أعضاء أو عضوات فيها؟ ما هي اهتماماتهم: ما المواضيع التي يناقشونها أكثر؟
- ما هو فهمهم لقضية المناصرة؟ – هل لديهم معرفة عالية أو متوسطة أو قليلة بالمشكلة؟ هل نحن بحاجة إلى التخطيط لزيادة وعيهم وتعزيز فهمهم للمشكلة وفوائد الحلول المقترحة حتى يتمكنوا من دعم التغيير؟

1 المصدر: [الموقع الإلكتروني الرسمي لحملة هو من أجلها](#).

2 المصدر: [الموقع الإلكتروني الرسمي لحملة هو من أجلها](#).

حشد المجتمع

هو إشراك المكونات السكانية والشركاء والشريكات والحلفاء والحليفات للالتقاء وتعزيز أجندة التغيير.

تشبه بعض أنشطة وأدوات حشد المجتمع، كالاتجاهات العامة والتجمعات، وفعاليات الحملات، والرسائل الموجهة إلى صانعي وصانعات القرار، والعرائض تلك الأنشطة التي نستخدمها مع صانعي وصانعات القرار، لأننا غالباً ما نستهدف كلا الفئتين بالتوازي. وفيما يلي بعض الأفكار الإضافية للأنشطة التي تركز على المستوى الشعبي والقواعد الشعبية:

أنشطة وأدوات حشد المجتمع	
ينبغي توزيع الكتيبات والمنشورات ومطبوعات الحملة الأخرى على المحلات والأكشاك الموجودة في المناطق المركزية في المدينة، كذلك توزيع هذه المطبوعات في المناسبات العامة. وبإمكاننا أيضاً أن نطلب من الأعضاء والعضوات المتفرغين في الفريق السير في الشوارع وتوزيع المواد مباشرة على المارة. ينبغي أن نتأكد من أن كل هذا قانوني ومسموح به – وإذا لزم الأمر، أن نقوم بتأمين التصريحات اللازمة من البلدية أو الجهات المعنية الأخرى.	توزيع مطبوعات ومنشورات الحملة على المواطنين والمواطنات على المستوى الشعبي
ينبغي تزويد أولئك الذين سينظمون أنشطة الحملة في الميدان بكل ما يحتاجون إليه: نقاط الحوار/الرسائل والنصوص والنماذج، بالإضافة إلى معلومات الاتصال اللازمة للتواصل مع صانعي وصانعات القرار والمؤثرين والمؤثرات والصحافيين والصحفيات. قدم لهم المخصصات أو التدريب اللازم للتأكد من أنهم يعرفون كيفية تنظيم النشاطات والفعاليات العامة، والتعامل مع توعية المواطنين والمواطنات، وتهيئة الجمهور حول قضية المناصرة.	دعم وتوجيه نشطاء الحملة الفاعلين والفاعلات على المستوى الشعبي
إذا كان جمهورنا المستهدف في الميدان ليس لديه معرفة كافية بقضية المناصرة، فيمكن للنشطاء والناشطات المحليين عقد جلسات أو اجتماعات أو لقاءات غير رسمية لتثقيف المواطنين والمواطنات حول هذا الموضوع. يمكن أن تكون زيادة وعي الجمهور مفيدة وبالذات في الحملات التي تسعى إلى تغيير السلوك.	تكليف منظمي ومنظمات الحملة الميدانية بتثقيف المواطنين والمواطنات حول موضوع الحملة
في العديد من البلدان، لا تزال وسائل الإعلام التقليدية مثل التلفزيون والراديو تتمتع بشعبية أعلى من وسائل التواصل الاجتماعي الرقمية. وبالتالي يجدر بنا إنشاء شراكة رسمية مع وسيلة إعلام محلية تحظى بشعبية بين الجمهور المستهدف للمشاركة في استضافة برنامج متخصص يناقش موضوع المناصرة الخاص بنا. على سبيل المثال، تصميم برنامج حوار أسبوعي على محطة الإذاعة المجتمعية الذي يستضيف نشطاء وناشطات الحملة والخبراء والخبيرات ويستقبل المكالمات المباشرة من قبل المستمعين والمستمعات. يمكن أن يكون هذا البث أداة فعالة لرفع مستوى الوعي العام حول قضيتنا ونشر تحديثات الحملة.	المشاركة في إنتاج برامج حوارية مواضيعية مع المذيعين والمذيعات المحليين
ينبغي القيام بإنشاء صفحات ومجموعات وحسابات مخصصة للحملة على منصات وسائل التواصل الاجتماعي التي نرغب القاعدة الشعبية لدينا في استخدامها. ينبغي استخدام هذه المنصات لنشر التحديثات بوسومات (وسم الهاشتاغ) محددة وأن نطلب من المؤيدين والمؤيدات مشاركة التعليقات أو الصور حول تجربتهم الشخصية مع المشكلة والمشاركة عبر الإنترنت بطرق مختلفة. (يتوفر المزيد من النصائح حول المناصرة عبر الإنترنت في الجزء التالي من هذا الدليل).	استهداف المنصات الشهيرة على وسائل التواصل الاجتماعي بشأن هذه المشكلة – جذب المؤيدين والمؤيدات للمشاركة عبر الإنترنت
أصبحت حملات الإنترنت شائعة بشكل متزايد، ولكن التكنولوجيا لن تحل تماماً محل التفاعلات "التقليدية" التي تكون وجهاً لوجه. وتظل الأنشطة ذات الطابع الشخصي على أرض الواقع وفي الميدان أداة حيوية لبناء القواعد الشعبية لمنظمتنا. إذاً، ينبغي أن نجمع المواطنين والمواطنات المتأثرين بالمشكلة مع ممثلهم وممثلاتهم المنتخبين المحليين أو غيرهم من صانعي وصانعات القرار. ففي كثير من المجتمعات، غالباً ما تكون الروابط بين المسؤولين والمسؤولات المنتخبين وناخبهم وناخباتهم ضعيفة. وبالتالي فإن اللقاءات المفتوحة تُمكن الناشطين والناشطات من التحدث مباشرة مع الناخبين والناخبات ومكونات المجتمع والحصول على تعليقات وآراء حقيقية.	تنظيم اجتماعات مجتمعية مواضيعية/ جلسات حوار/لقاءات مفتوحة وعامة
يمكن تنفيذ المبادرات التي تحت المجتمع على اتخاذ إجراءات ونشاطات عبر الإنترنت أو بشكل شخصي على أرض الواقع، سواءً كان ذلك فردياً أو جماعياً، ويجب أن يكون من السهل تنفيذ هذه النشاطات في الحياة اليومية للأفراد. تتمثل إحدى المنهجيات الشائعة في حث الناس على الكتابة إلى نوابهم وناخباتهم – أي إرسال رسالة إلكترونية شخصية لدعم تعديل تشريعي أو التوقيع على عريضة معينة. وتشمل الأمثلة الأخرى المزيد من المبادرات الإبداعية مثل: التوقف عن التدخين ليوم واحد (الرعاية الصحية)، ومحاولة إجراء روتيننا اليومي لمدة دقيقتين مع إغلاق العينين (التضامن مع الأشخاص ذوي الإعاقات البصرية)، وإطفاء الكهرباء في غرفتنا في يوم وساعة محددة (توفير الطاقة)، وتنظيف الحدائق المحلية من الأكياس البلاستيكية (حماية البيئة)، والتبرع بكتاب إلى مكتبة المدرسة المحلية (تشجيع التعليم والثقافة)، وغير ذلك.	الطلب من الناس اتخاذ إجراءات لدعم الحملة
بالتعاون مع الشركاء المحليين، ينبغي القيام بخلق فرص تطوعية لأنصارنا الأكثر تفاعلاً – وهو شكل أكثر جوهرياً من المشاركة. تدور هذه المبادرات حول كوننا متطوعين ليوم واحد أو عطلة نهاية أسبوع أو أسبوع كامل في مؤسسة أو منظمة تعمل في مجالنا. على سبيل المثال، التطوع في مركز إنقاذ للحيوانات، أو مكتبة عامة، أو مركز لدمج المهاجرين والمهاجرات، أو شركة تقدم الطعام للأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن.	توفير الفرص للداعمين والداعمات النشطين للمساهمة كمتطوعين ومتطوعات

أنشطة وأدوات حشد المجتمع

<p>من الأمثلة الشائعة على هذا الموضوع هو الحملات التي تسعى إلى التنمية الحضرية، فتقوم بتشجيع المواطنين والمواطنات على إرسال الصور التي توضح الشوارع غير المرصمة في أحيائهم أو الصور الأخرى "القيحية"، والتي يمكن للجميع رؤيتها على الإنترنت لزيادة التأثير البصري للحملة إلى أقصى حد. وهناك خيار آخر، وهو إظهار التباين فيما يتعلق بقضايانا - وذلك من خلال الرسوم التوضيحية للمشاكل الحالية مقارنة بالشكل التي ستكون عليه عند تقديم الحلول. يمكن للحملات تنظيم هذه المبادرات على شكل مسابقة تفوز فيها الصور الأكثر إقناعاً بجائزة رمزية متعلقة بالحملة.</p>	<p>الطلب من الأشخاص تقديم أدلة على المشكلات القائمة والتي تم حلها (تشجيع الإبداع)</p>
<p>يمكن توصيل رسائل الحملة بصرياً بأشكال وتنسيقات مختلفة، بدءاً من اللوحات الإعلانية الكبيرة والملصقات وتوزيع المنشورات، وانتهاءً بالملصقات الأصغر حجماً التي تلفت الانتباه بطريقة مميزة. فعلى سبيل المثال، الحملات التي تتناول مواضيع حساسة مثل العنف الأسري والاتجار بالبشر والحريات المدنية والعنصرية والأمراض المنقولة جنسياً، وغيرها والتي تسعى للوصول إلى الضحايا المحتملين أو الأشخاص المعرضين للخطر ستعطي الأولوية للملصقات الصغيرة الحجم التي يمكن لصقها في وسائل النقل العام وفي محطات الحافلات وذلك للترويج لأرقام الخطوط الساخنة لمن يحتاجون إلى المساعدة.</p>	<p>تحديد أنسب العناصر المرئية</p>
<p>ينبغي تقديم خيارات للأشخاص للتواصل معنا كمنظمين ومنظمات للحملة لطرح سؤال أو تلقي معلومات أو الحصول على استشارة معينة أو مشاركة شيء ما في أذهانهم. ويجب أن يكون الوصول والتواصل مع فريق الحملة سهل، وعليه أن يكون سريعاً في الاستجابة للتعليقات التي يقدمها الأشخاص. يجب أن تحتوي الحملة على خيارات "اتصل بنا" مثل البريد الإلكتروني أو رقم الهاتف أو غير ذلك. وتعتبر الخطوط الساخنة التي تضمن السرية وعدم الكشف عن هوية المتصل أو المتصلة فعالة بشكل خاص في الحملات المتعلقة بالعنف أو الرعاية الصحية أو الإبلاغ عن الفساد.</p>	<p>ضمان الاستجابة المستمرة والسريعة لمن يتصلون بنا ويتواصلون معنا</p>

تعد الاجتماعات واللقاءات المفتوحة وجلسات الحوار فرصاً مثالية لاستخدام الاستبيانات التي تلتزم آراء المشاركين والمشاركات حول قضية المناصرة، وقياس مستوى وعيمهم بالموضوع، واختبار الحلول المقترحة التي يعطونها الأولوية¹. يمكن للمشاركين والمشاركات ملء استبيان صغير عند دخولهم قاعة الاجتماع وتقديم الاستبيانات مع إجاباتهم في نهاية النشاط. فالاستبيانات المستخدمة لمثل هذه الفعاليات ليست أداة احترافية لقياس الرأي العام ولكنها أداة تواصل تهدف لإشراك الجمهور وإثبات أن آراء الناس مهمة لمنظمي المناصرة.

وفي نهاية المطاف، فإن عملية الحشد تتعلق بتوسيع شبكتنا، الأمر الذي يتطلب تتبع الحضور وجمع معلومات الاتصال للأشخاص الراغبين في المشاركة أو التطوع في الحملة. وقد يبدو هذا عنصراً تقنياً ثانوياً، لكن أهميته كبيرة في جميع أنشطة المناصرة. ويجب أن تجد المنظمة حلاً تقنياً للاحتفاظ بمعلومات الاتصال بالأشخاص بطريقة منظمة من خلال قاعدة بيانات أو جدول بيانات وإنشاء بروتوكول داخلي لإدارة البيانات - أي نظام لمعالجة وإدخال أوراق تسجيل الحضور من الأنشطة الشخصية² على أرض الواقع مثل الاجتماعات واللقاءات المفتوحة والمؤتمرات. ومن الضروري الاستمرار في التواصل مع الجهات والأفراد الموجودين لدينا في قاعدة البيانات - وذلك من خلال إدراجهم في قائمتنا البريدية الإلكترونية، وإرسال تحديثات منتظمة لهم، ورسائل إخبارية، وإعلانات عن الفعاليات القادمة، وما إلى ذلك.

من خلال نموذج أوراق عمل تكتيكات وأنشطة المناصرة، والمتوفرة في [أوراق العمل المرفقة رقم 6.6](#)، سيفكر فريق التخطيط لدينا بملفات تعريف صناعات وصناعات القرار والداعمين والداعمات على المستوى الشعبي، وعلى هذا الأساس، سيقوم تحديد التكتيكات والأنشطة لحملة المناصرة.

1 نموذج استبيان الاجتماعات واللقاءات المفتوحة متوفر في [أوراق العمل المرفقة رقم 6.6](#).

2 نموذج قائمة تسجيل الحضور متوفر في [أوراق العمل المرفقة رقم 6.6](#).

عشاء فييد (Feed Supper)

فييد¹ (FEED) هي علامة تجارية راقية تشارك بنشاط في الأعمال الخيرية وتتبرع بالوجبات للمحتاجين والمحتاجات مع كل عملية شراء، وطلبت من متابعيها ومتابعاتها وعملائها وعميلاتها جمع التبرعات من أصدقائهم وصدقائهم من خلال استضافة حفلات عشاء. حيث يتم تشجيع الضيوف على التبرع لصفحة جمع التبرعات الخاصة بالمضيف أو المضيفة لمحاربة الجوع. وللمساعدة مناصرتهم ومناصرتهم، [زودتهم](#) الشركة بمجموعة أدوات والتي تشمل المفارش الورقية والزينة وبطاقات الأسماء وحقائق الجوع وياقطة ليتصور معها الضيوف وينشروا صورهم على انستغرام، وكلها مصممة لتثقيف وإلهام الضيوف. وما طلبته شركة فييد في المقابل هو أن يستخدم الأشخاص وسم الهاشتاغ [#FEEDSupper](#) عندما يشاركون صور وجبات العشاء الخاصة بهم. وشجعت الحملة مؤيديها ومؤيديها على جمع التبرعات من خلال مبادرة مجتمعية – يدعو المؤيدون والمؤيدات أصدقاءهم وصدقائهم لتناول العشاء، وجمع التبرعات ثم نشر صورهم الموسومة على الإنترنت. وفي غضون شهر، كان الآلاف يستضيفون حفلات العشاء وينشرون حول [#FEEDSupper](#). وبحلول نهاية الحملة، جمعت فييد ما يكفي من المال لتوفير أكثر من مليوني وجبة للأطفال والأسر المحتاجة. كانت المبادرة ناجحة لدرجة أن فييد حولتها إلى حملة على مدار العام. وتم تحديد الغرض من مهمة فييد على موقعهم الإلكتروني: "المبدأ الدائم في صميم ما نقوم به هو أن اختيارات الناس لما يمكن شراؤه وارتداؤه لها القدرة على تغيير العالم. نحن نقدم لك طرقاً ذات مغزى لإحداث فرق، من الحقائب التي تحملها، إلى الأماكن التي تتجمع فيها، إلى الوجبات التي تشاركها".



كسب التأييد الجزء الرابع التغيير



4. التواصل

1.4. صياغة الرسالة و صندوق الرسائل

يبدأ هذا الفصل بتقديم مثال حديث من الحياة الواقعية من أوروبا. ففي صيف عام 2021، أقر البرلمان الأوروبي لائحة مثيرة للجدل تتناول نشر المحتوى الإرهابي عبر الإنترنت¹. حيث تسعى اللائحة إلى منع الإرهابيين من نشر رسائلهم والتشجيع على التطرف وتجنيب أتباع لهم، وذلك من خلال مطالبة مقدمي الخدمات بإزالة هذا المحتوى بسرعة من وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات مشاركة الفيديوهات. ومنذ أن تم اقتراحها لأول مرة في عام 2018، أثارت اللائحة انتقادات شديدة من قبل الجماعات الحقوقية التي تدعي أنها تعرض حرية التعبير للخطر. وقبل تمرير المقترح في البرلمان، كتبت 60 منظمة حقوقية وصحافية رسالة مفتوحة إلى المشرعين والمشرعات تحثهم فيها على رفض نص المقترح، واصفة إياه بأنه "رقابة آلية على الإنترنت". وتوضح الرسالة المفتوحة لمناصري ومناصرات حرية التعبير أدناه الهيكل النموذجي لرسالة المناصرة والنقاط الأكثر شيوعاً التي تحتوي عليها.

1 اللائحة الخاصة بمعالجة نشر المحتوى الإرهابي على الإنترنت.

مثال على الرسالة - اتحاد الحريات المدنية لأوروبا¹

نقاط رسالتهم	المحتوى الأصلي
بيان افتتاحي لإشراك جمهورهم	أعزائنا أعضاء وعضوات البرلمان الأوروبي، نكتب إليكم لاطلاعكم على مخاوفنا بشأن مقترح الاتحاد الأوروبي بخصوص معالجة نشر المحتوى الإرهابي على الإنترنت. نحث أعضاء وعضوات البرلمان الأوروبي على التصويت ضد اعتماد هذا المقترح.
التعريف بهم وماذا يفعلون؛ وصياغة رسالتهم وأهدافهم بكلمات ونصوص واضحة؛ والتأكيد على الاحتياجات والتحديات القائمة	منذ عام 2018، نحن الموقعين والموقعات أدناه، منظمات حقوق الإنسان ونقابات الصحفيين والصحافيات والباحثين والباحثات، كنا وما زلنا نحذر من التهديدات الخطيرة للحقوق والحريات الأساسية في هذا المقترح التشريعي، خاصة فيما يتعلق بحرية التعبير والرأي، وحرية الوصول إلى المعلومات، والحق في الخصوصية وسيادة القانون. بفضل عمل فريق المفاوضات في البرلمان الأوروبي، والمناقشات الموسعة ومشاركة المجتمع المدني، تمت معالجة عدد من القضايا الإشكالية للمقترح خلال المحادثات الثلاثية مع البرلمان الأوروبي ومجلس الاتحاد الأوروبي.
عرض المشكلة ولماذا يجب على الناس الاهتمام بها؛ تقديم أمثلة على تأثير المشكلة	ومع ذلك، على الرغم من نتيجة المفاوضات الثلاثية الأخيرة، لا يزال النص النهائي لللائحة المقترحة يحتوي على تدابير خطيرة ستضعف في نهاية المطاف حماية الحقوق الأساسية لمواطني ومواطنات دول الاتحاد الأوروبي. كما أن لديها (أي اللائحة) القدرة على وضع سابقة خطيرة لتنظيم المحتوى عبر الإنترنت في جميع أنحاء العالم.
التعريف بطلباتهم: "ينبغي تحدد طلبنا"، وأن ندعو لاتخاذ إجراءات معينة، وأن نذكر الفرص التي سنحققها نتيجة للحلول، وحدد التغيير الذي نسعى إليه.	سيتم التصويت النهائي على اللائحة المقترحة في الجلسة العامة للبرلمان الأوروبي في أبريل 2021. نحث أعضاء وعضوات البرلمان الأوروبي على التصويت ضد اعتماد هذا المقترح للأسباب التالية:
تقديم أدلة على تأثير المشكلة، بما في ذلك القصص الشخصية والفردية التي توضح القضية؛ وتقديم الحجج الداعمة لتأثيرات القضية.	1. يستمر الاقتراح في تحفيز المنصات على الإنترنت باستخدام أدوات الإشراف الآلي على المحتوى، مثل فلترات التحميل (...) التي لا يمكنها التمييز بين العمل النشط والخطاب المضاد والمحتوى الساخر من المحتوى الإرهابي الفعلي (...). تقوم المنصات بالفعل بإزالة كميات هائلة من المحتوى الذي يوثق العنف في مناطق الحرب، والذي يتم تحميله بواسطة ناجين وناجيات أو مدنيين ومدنيات أو صحفيين وصحافيات، والذي يتبعه الأرشيف السوري واليمن، مما يمكن أن يعيق جهود المساءلة. 2. هناك نقص شديد في الإشراف القضائي المستقل (...) نعتقد أن المحاكم أو السلطات الإدارية المستقلة الخاضعة للمراجعة القضائية هي فقط التي يجب أن يكون لها الصلاحية لإصدار أوامر إزالة المحتوى. حيث يشكل الافتقار إلى الرقابة القضائية خطراً شديداً على حرية التعبير والتجمع وحرية تكوين الجمعيات وحرية الدين وحرية الوصول إلى المعلومات. 3. ستصدر الدول الأعضاء أوامر عابرة للحدود لإزالة المحتوى دون أي تدقيق وفحص (...) وهذا لا يحتوي على ضمانات كافية ضد تجاوزات دول معينة وإساءة استخدامها للسلطة، ولن يحل الخلافات بين الدول الأعضاء حول ما يشكل إرهاباً أو سخرياً أو فناً أو تقارير صحفية.
ربط القضية بقيم الجمهور وهمومهم ومصالحهم، وتبسيط الضوء على المنافع المحتملة.	نحث البرلمان الأوروبي على رفض هذا المقترح لأنه يشكل تهديدات خطيرة لحرية التعبير والرأي، وحرية الوصول إلى المعلومات، والحق في الخصوصية، وسيادة القانون. علاوة على ذلك، سيشكل هذا سابقة خطيرة لأي تشريع مستقبلي للاتحاد الأوروبي ينظم نظام البيئة الرقمية من خلال تشويه إطار تطبيق القانون بذريعة تعزيز السوق الرقمية الموحدة.
تعزيز القيم.	لذلك، فإن اللائحة المقترحة بشأن معالجة نشر المحتوى الإرهابي على الإنترنت كما هي الآن ليس لها مكان في قانون الاتحاد الأوروبي. (التوقعات)

الرسالة

ليست شعار الحملة ولا عنوانها. إنها بيان موضوع شامل يجمع كل الكلام الذي يدعم الحملة في إطار عمل ومنصة واحدة.

1 مقتبس من المصدر الأصلي: اتحاد الحريات المدنية لأوروبا، مارس 2021.

بصرف النظر عن الشكل الذي يتم تقديم الرسالة فيه – إن كان ذلك على شكل خطاب أو بيان صحفي أو ملصق أو مقابلة إعلامية أو مجموعة من نقاط الحديث في الاجتماعات مع صناع القرار أو غيرهم – فعادةً ما تحتوي رسالة المناصرة على نفس العناصر الأساسية أو نقاط الرسالة الأساسية:

- المشكلة والدليل على وجودها وتأثيرها من وجهة نظرنا، ويجب دعم ذلك بقبصص شخصية وفردية لتوضيح احتياجات الناس. تتضمن نقطة الرسالة هذه أيضاً تحديد التغيير الذي نسعى إليه – أي توضيح رؤيتنا عما سيبدو عليه الموقف حول هذه المشكلة بالذات في المستقبل.
- الحلول التي نقترحها، والفرص المحددة لتفعيل هذه الحلول، والفوائد التي تعود على المتأثرين والمتأثرات والمتضررين والمتضررات من إيجاد الحلول – أي ربط الحلول بقيم الجمهور أو اهتماماته أو مصلحته الذاتية.
- “الطلب” (ماذا نطلب؟) – أي أن ندعو للعمل واتخاذ إجراءات معينة، أو ما نحث الجمهور المستهدف على القيام به. تتضمن نقطة الرسالة هذه الاستدلالات حول القرارات التي نريد أن يتخذها صانعو وصانعات القرار والأشكال المحددة والمعينة للدعم الذي نتوقعه من المواطنين والمواطنات.
- من نحن، وما الذي ندافع عنه ونناصره؟ تتضمن نقطة الرسالة هذه تقديم أنفسنا وقيمنا ومنظورنا تجاه العالم – “لماذا هذه القضية ذات أهمية”. ما الذي نعمل على تحقيقه من خلال هذه الحملة؟ (على سبيل المثال – هل نقدر الحرية على السلامة والأمن؟ هل نرى لائحة الاتحاد الأوروبي كأداة للحفاظ على سلامة الناس من الهجمات الإرهابية أو كأداة في أيدي الحكومات الاستبدادية لمنع الناس من الوصول إلى محتوى معين على الإنترنت؟)

يمكننا هيكلة نقاط الرسالة هذه بأي ترتيب نختاره اعتماداً على ما نريد التأكيد عليه للجمهور المستهدف أو اعتماداً على الغرض من نشاط المناصرة المعين الذي نقوم به وشكله. يوجد أدناه هيكل رسالة شائع الاستخدام:

خطوات صياغة رسالة مؤثرة

1. نفتح الرسالة ببيان أولي يجذب انتباه الجمهور على الفور.
2. نعرض المشكلة، وعلى من تؤثر، ونتائجها بما يتماشى مع أهداف وغايات الحملة.
 - أ. نقدم حقائق وبيانات مثيرة تثبت وجود المشكلة لدعم موقفنا.
 - ب. لا بد أن نفكر في القصص التي ترومها الحملة – الأمثلة الحية ستضفي طابعاً إنسانياً لهذه القضية.
3. نسرد بطريقة تترك أثراً وتتماشى مع:
 - أ. مشاعر الجمهور أو قيمه أو مواقفه أو مخاوفه أو دوافعه أو مصلحته الذاتية – ما هي الفوائد التي سيجلبها هذا الإجراء لهم؟
 - ب. قيم منظمتنا ورسالتها.
4. نقوم بالدعوة لاتخاذ إجراءات ونشاطات محددة: تحديد “الطلب”.

يجب إيصال رسالتنا إلى جمهورين إثنين هما المؤيدون والمؤيدات وصانعو وصانعات القرار. إن العمل الذي أنجزه فريق المناصرة الخاص بنا حتى الآن من خلال أوراق العمل في مراحل التخطيط السابقة قد قدم بالفعل الكثير من المعلومات حول هذين الجمهورين:

يجب أن يعرف المؤيدين والمؤيدات الذين يدعموننا من نحن، وما الذي ندافع ونناصر من أجله، وكيف يمكنهم المساهمة. يجب أن تكون رسالتنا إلى القاعدة الشعبية مفهومة، أي إذا استخدمنا لغة تقنية للغاية

ومثقلة بالمصطلحات القانونية والإحصاءات المعقدة، فإن القاعدة الشعبية، الذين لديهم خبرة أقل من صانعي وصانعات القرار، قد يقعون في الحيرة والارتباك. لذلك، نحن بحاجة إلى رسالة أولية أوسع وأعم لإشراكهم معنا؛ ومن ثم، يمكننا التوسع أكثر برسالة أكثر تعقيداً لنشمل أولئك الذين أصبحوا بالفعل مؤيدين ومؤيديات.

لدى صانعي وصانعات القرار مشاعرهم الخاصة وحساسياتهم واهتماماتهم ومصالحهم التي ستحفزهم على التصرف والقيام بإجراء أو منعهم من التصرف. يجب أن نجري مراجعات صحفية عنهم. أي البحث في تاريخهم وسجلهم وكيف تصرفوا (التصويت لصالح أو ضد قضية معينة مثلاً) وكيف علّقوا على قضية معينة علناً ومن خلال التصريحات والمقابلات الإعلامية. وبشكل أكثر تحديداً، يجب أن نجري بحثاً عن المعارضة، وأن نتوقع الحجج التي سيستخدمونها ضد موقفنا، وأن نعد ردوداً على هذه الحجج مسبقاً.

البحث والتحري عن المعارضين والمعارضات

- من الذي تحظى رسالته بقدر أكبر من الجاذبية: أولئك الذين يتحدثون لصالح التغيير، أم أولئك الذين يريدون الحفاظ على الوضع الحالي دون تغيير؟
- ينبغي أن نتعرف على نقاط التحدث الخاصة بالمعارضة: نتصفح مواقعهم على الإنترنت وقنواتهم على مواقع التواصل الاجتماعي وتصريحاتهم في الإعلام.

بالعودة إلى مثال الرسالة المفتوحة إلى البرلمان الأوروبي، تالياً التصريحات القصيرة التي أدلى بها ثلاثة مسؤولين ومسؤولات أوروبيين بعد اعتماد القرار على الرغم من ضغوط منظمات المجتمع المدني:

الحجج المؤيدة والمعارضة	
صانع أو صانعة القرار	بيان - تصريح
المشرع المعارض للمناصرة (البرلمان الأوروبي) ¹	"أعتقد اعتقاداً راسخاً أن ما حققناه هو نتيجة جيدة تُوازن بين الأمن وحرية التعبير على الإنترنت، وتحمي المحتوى القانوني والوصول إلى المعلومات لكل مواطن ومواطنة في الاتحاد الأوروبي، بينما نحارب الإرهاب من خلال التعاون والثقة المتبادلة بين الدول".
المشرع الذي يدعم المناصرة (البرلمان الأوروبي) ³	"هذا القانون يمكن أن يقوي بالفعل موقف المستبدن. حزب القراصنة الأوروبي ² وكذلك عشرات المنظمات غير الحكومية كانت تشير إلى هذه القضية لفترة طويلة، ولكن معظم الجماعات السياسية تجاهلت تحذيراتنا. من المحتمل أن نرى أوروبا تقوض قيمها الأساسية".
ممثل السلطة التنفيذية الذي يعارض المناصرة (المفوضية الأوروبية) ⁴	"من خلال هذه القوانين التاريخية الجديدة نقوم بقمع انتشار المحتوى الإرهابي عبر الإنترنت ونجعل الاتحاد الأمني للاتحاد الأوروبي حقيقة واقعية. من الآن فصاعداً، سيكون أمام المنصات على الإنترنت ساعة واحدة لإزالة المحتوى الإرهابي منها، مما يضمن عدم استخدام هجمات مثل تلك التي حصلت في كرايست تشيرش في نيوزيلندا لتلوين الشاشات والعقول. هذه علامة فارقة ومهمة في أوروبا في مكافحة الإرهاب والراديكالية".

في كثير من الأحيان تعتمد دوافع ومواقف صانعي وصانعات القرار على انتماءاتهم السياسية (مثل المحافظين مقابل الليبراليين) أو القيم التي يتبنونها (مثل الحريات أولاً مقابل الأمن أولاً؛ أو المزيد من اللوائح التنظيمية الحكومية مقابل مبدأ المزيد من السوق الحر)، وكذلك تعتمد دوافعهم على مستوى فهمهم المشكلة. فقد تكون هناك حاجة لتبديد الخرافات الشائعة أو سوء الفهم حول حرية التعبير والرقابة ومكافحة التطرف. بدلاً من إخبار الناس بأنهم مخطئون، يجب أن نحاول إعادة صياغة المشكلة بالمعلومات التي ستثير اهتمامهم.

1 عضو البرلمان الأوروبي باتريك جاك - المصدر: [الموقع الإلكتروني الرسمي للبرلمان الأوروبي](#).

2 تأسس حزب القراصنة الأوروبي في عام 2014 كحركة مناهضة للمؤسسية ولديه الآن أربعة أعضاء في البرلمان الأوروبي.

3 نائب رئيس البرلمان الأوروبي مارسيل كولجا، المصدر: [الموقع الإلكتروني الرسمي لعضو البرلمان باتريك براير](#).

4 نائب رئيس المفوضية الأوروبية مارغاريتيس سشيناس، المصدر: صحيفة "EU Reporter".

فعلى سبيل المثال، ينبغي أن نشدد على مخاطر حرمان المواطنين والمواطنات من المحتوى الإخباري عبر الإنترنت، أو تسليط الضوء على تزايد حالات أوامر إزالة المحتوى، أو توضيح عدم وجود رقابة قضائية.

يجب أن تطور حملتنا الدعوية رسالة أساسية متسقة سنكررها مراراً وتكراراً للجماهير والفئات المستهدفة. فمن الناحية العملية، قد يعني هذا تجميع كل المعلومات الموجودة في أذهاننا ومن أوراق العمل التي تم تطويرها حتى الآن وتنظيمها حسب الموضوع. سيسمح لنا تنظيم كل شيء بشكل منهجي في نظام أساسي للرسائل بتجميع الأجزاء والقطع الأكثر صلة بسهولة لتكييف رسالتنا قبل أي نشاط أو ظهور إعلامي أو أي شكل آخر من أشكال التفاعل مع جمهورنا. ولتنظيم نقاط الرسائل حسب الموضوع، من الشائع أن يقوم منظمو ومنظمات المناصرة بإنشاء منصة رسائل على شكل صندوق رسائل، مقسم إلى أربعة مربعات أو أرباع.

صندوق الرسائل

هو أداة اتصال تساعد في صياغة رسالتنا من خلال تنظيم جميع الكلمات الصحيحة المحيطة بقضية المناصرة في شبكة موحدة. ويسمح صندوق الرسالة لاتصالات المناصرة بأن تظل متسقة: فهي تبقىنا "على اتصال بالرسالة".

باستخدام صندوق الرسائل، يمكننا تحديد معالم الرسائل المحيطة بقضيتنا، بما في ذلك التناقضات الواضحة بين تموضعنا وخصومنا. وحتى إذا لم يكن هناك "معارضون أو معارضات" ظاهرون للحل المقترح، فغالباً ما يكون لهم مواقف غير معلنة تقف في طريق النجاح – فهؤلاء يمكن أن يكونوا ببساطة صانعي أو صانعات قرار يتعاملون مع القضية ولكنهم ليسوا حريصين على تغيير نهجهم. وبالتالي، سيساعد تصميم صندوق الرسائل في إبراز تلك الحواجز والعوائق لنا. إنه في الواقع صندوق بسيط يحتوي على أربعة أرباع منفصلة، يغطي كل منها جانباً محدداً من النقاش بين المنظمة التي تدافع عن هدف المناصرة وأشد معارضها:

ماذا نقول عنهم

الأسباب التي تجعل الناس لا يدعمون
كيفية معالجة المشكلة الآن

ماذا نقول عن أنفسنا

أسباب دعم وتأييد الناس لحلولنا
المقترحة

معالم الرسالة

ماذا يقولون عن أنفسهم

أسباب دعم الناس لكيفية معالجة
المشكلة الآن

ماذا يقولون عنا

أسباب عدم دعم الناس لحلولنا
المقترحة

المربعان الموجودان في أعلى الصندوق – "ماذا نقول عن أنفسنا" و "ماذا نقول عنهم" – يبينان ما نقوله نحن في حملتنا:

- يركز "ماذا نقول عن أنفسنا" على الرسالة التي أنشأناها بالفعل بناءً على أبحاثنا وقيمنا واستراتيجيتنا وما نريد من المواطنين والمواطنات وصناع وصانعات القرار أن يفكروا به ويشعروا به حيال هذه القضية.
- وبجانب هذا المربع نجد المربع الثاني "ماذا نقول عنهم"، وهو يحدد ما قد نختار قوله عن الوضع الحالي والطريقة التي تعامل بها صناع وصانعات القرار – ما هي نقاط ضعفهم، والأسباب التي تمكننا من تحديهم والوقوف في وجههم.

يركز النصف السفلي من الصندوق على ما يقوله خصوم ومعارضو ومعارضات حملتنا:

- في المربع المعنون "ماذا يقولون عنا"، نسرّد كيف يصف نقاط ضعفنا أولئك الذين لا يتفقون مع حلولنا أو الذين يفضلون الإبقاء على الوضع الراهن.
- وفي المربع الأخير، "ماذا يقولون عن أنفسهم"، نسرّد كيف يتحدثون عادةً عن أنفسهم – نقاط قوتهم وقيمهم وما يريدون من المواطنين والمواطنات أن يفكروا به ويشعروا به حول كيفية تعاملهم مع هذه القضية حالياً.

سيساعدنا صندوق الرسائل في اختيار رسالتنا لنستطيع رؤية التباين في حملتنا. فهو يسلط الضوء على الطرق التي تجعل حلولنا المقترحة مختلفة وخياراً أفضل إذا ما قارناها مع الوضع الحالي. من الناحية العملية، يزودنا صندوق الرسائل "بورقة الغش" لاجتماعات المناصرة، والفعاليات العامة، والمقابلات، والظهور الإعلامي: إنه المكان الذي نستمر بالرجوع إليه وخصوصاً عندما نواجه أسئلة صعبة أو عندما يتم وضعنا بإطار يضر بنا وبحملتنا.

فبمجرد تطوير وبناء صندوق رسائل قوي، يمكننا استخلاص المزيد من الحجج وإعداد مجموعة من الرسائل التي سيكون لها صدى لدى صانعي وصانعات القرار، وتجذب انتباه وسائل الإعلام، وتولد الدعم الشعبي لحملتنا. دعونا ننظر في التصنيفات التالية:

- **المشكلة والتحديات:** بيان واضح للمشكلة التي نحاول معالجتها وبالتالي أن يرى الجميع دورهم في معالجة المشكلة. ما هي اللغة التي سيستخدمها الناس لمعارضة الحملة أو تقويضها؟ ما هي اللغة التي يمكننا استخدامها لطمأنة الناس؟
- **الحلول والمنافع:** الحلول التي نقترحها والنتائج التي ستحققها هذه الحلول. وما هي المنافع والفوائد التي تعود على الناس من منطقتنا نتيجة الحلول المقترحة؟
- **القيم والاحتياجات:** وهي عبارة عن الإجابات على سؤال "لماذا هذا مهم؟". ما هي احتياجات الناس التي يتناولها الحل؟ ما هي القيم أو الأعراف الاجتماعية الموجودة في المجتمع والتي تدعم الحل المقترح؟
- **الرؤية والعمل:** رؤيتنا للمجتمع المحلي والدولة والمجتمع بشكل عام. والشعور بالهدف الذي يدفعنا للبحث عن التغيير الذي نعمل من أجله. وطموحنا وإلهامنا. وما هو مطلبنا من صناع وصانعات القرار والمواطنين والمواطنات القيام به؟

وتالياً كيف يمكن أن يبدو هذا في حملة مناصرة على أرض الواقع:

مثال: مساكن الطوارئ ومساعدة المشردين (2013)¹

المشكلة والتحديات	الحلول والمنافع
<p>لا يزال العديد من سكان أوريغون يشعرون بالأزمة الاقتصادية. وبسبب البطالة طويلة الأمد، فإن الكثير من عائلاتنا وجيراننا لا يستطيعون دفع الإيجار وقد يتعرضون للتشرد. إنهم بحاجة إلى مساعدة حرجية. وعدد كبير جداً من عائلات ولاية أوريغون ليس لديهم شبكات أمان شخصية لحمايتهم خلال هذه الأوقات.</p> <ul style="list-style-type: none"> • في الوقت الحالي يتعين على العديد من عائلات ولاية أوريغون الاختيار بين دفع الإيجار أو شراء الطعام. • في الوقت الحالي تكافح الكثير من عائلات ولاية أوريغون لدفع الإيجار وتوفير الطعام في ثلاثياتها. • يدفع أكثر من ثمانية من كل عشر أسر ذات الدخل الأدنى في ولاية أوريغون أكثر من نصف دخلهم للسكن. • في العام الدراسي الماضي، كان ما يقرب من 20 ألف طفل من أطفال المدارس في ولاية أوريغون مشردين وبلا مأوى مرة واحدة على الأقل خلال العام الدراسي، وكان طفل واحد من بين كل أربعة أطفال في ولاية أوريغون يعيش في فقر في عام 2011. • كان على العامل أو العاملة الذي يتقاضى الحد الأدنى من الأجور في ولاية أوريغون أن يعمل أكثر من عشر ساعات في اليوم، وسبعة أيام في الأسبوع، وذلك فقط لدفع إيجار شقة من غرفتي نوم. • إن حساب الإسكان في حالات الطوارئ وبرنامج مساعدة المشردين والمشرديات التابعين للدولة يعملان بالفعل: أظهر تدقيق حديث أنه من بين كل 10,000 دولار تنفقها لمساعدة الناس في تلبية احتياجاتهم الأساسية، وجد أن دولارين فقط منها مشكوك فيهما. 	<p>يجب أن يكون الحد من التشرد للأسر والأفراد وإنهائه أولوية قصوى. لدينا آليات مجربة وفعالة يمكنها الاستجابة للاحتياجات - كحساب الإسكان في حالات الطوارئ وبرنامج مساعدة المشردين والمشرديات التابع للدولة اللذين يعملان في جميع أنحاء ولاية أوريغون. ومع إعادة التمويل في الولاية إلى مستويات أعوام 2007-2009، سنساعد الأشخاص الذين يعانون من التشرد والأسر التي تحتاج إلى مساعدة طارئة في دفع إيجار مساكنهم.</p> <ul style="list-style-type: none"> • لدينا برنامج يقدمان مساعدة قصيرة الأجل للمساعدة في التقليل أو إنهاء التشرد. تساعد هذه البرامج أيضاً الأشخاص الهاربين من العنف الأسري أو المنزلي على الدخول بسرعة إلى مساكن آمنة ومستقرة. فنحن بحاجة إلى تمويل أكثر استقراراً لإبقاء الناس في الإسكان. • نحن بحاجة للتأكد من أن البرامج التي تساعد في توفير الأساسيات - السكن والغذاء - ممولة بالكامل. • البرامج التي تعالج مشكلة التشرد في ولاية أوريغون فعالة: ويتم تدقيقها بشكل دوري للتأكد من إدارتها بشكل جيد وأن المنافع يتم تقديمها بدقة إلى المتقدمين والمتقدمات المؤهلين. وكما يمكنك أن تتصور، فقد تعرضت هذه الأنظمة لضغوط كبيرة عندما احتاج الكثير من الأشخاص إلى هذا النوع من المساعدات. والتدقيق الأخير الذي قامت به هيئة الصحة في ولاية أوريغون سلط الضوء على المجالات التي يمكن تحسين الأنظمة فيها.
القيم والاحتياجات	الرؤية والعمل
<p>نحن نؤمن ونصبو أن تكون ولاية أوريغون مكاناً حيث تعيش العائلات والأفراد في مجتمعات صحية ولديهم فرص النجاح في الحياة. ونعتقد أن السكن يوفر للأطفال فرصة للنجاح في الحياة. نحن نصبو أن تكون ولاية أوريغون المكان حيث نجتمع معاً في الأوقات الصعبة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • لحسن الحظ، هنا في ولاية أوريغون، توجد أنظمة شبكات أمان تساعد الناس على تلبية احتياجاتهم الأساسية: لمساعدتهم على وضع سقف فوق رؤوسهم أو وضع الطعام على موائدهم. وهذه الأنظمة فعالة. 	<p>يستحق كل فرد منزلاً ومسكناً آمناً. ونحن نؤمن بأن تكون ولاية أوريغون مكاناً حيث يتم دعم ومساعدة العائلات والجيران في أوقات الأزمات وإتاحة الفرص للمساهمة في المساعدة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • يجب على الهيئة التشريعية إعادة التمويل إلى مستويات 2007-2009، مع إضافة نسبة التضخم. • الناس الذين يعملون بجهد يجب أن يكونوا قادرين على تحمل تكاليف السكن وأن يظل لديهم ما يكفي من المال لشراء المواد التموينية والضروريات الأساسية. • يستحق الأطفال فرصة للنجاح في المدرسة وفي الحياة، وهذا مرتبط بالحصول على منزل آمن ومستقر. • يمنح السكن الناس فرصة لبناء حياة أفضل. ولتحقيق النجاح، فأنت تحتاج إلى مكان تسميه بيتك. • من العدل أن يحصل كل فرد على مكان آمن ولائق للعيش فيه.

في نموذج ورقة العمل في [أوراق العمل المرفقة رقم 7.6 - الرسائل والتواصل](#)، يمكننا أن نرى مثلاً عملياً لكيفية تصميم نقاط الرسائل هذه لتلائم تقديم شهادات في البرلمان يمكن لممثل مجموعة المناصرة الإذلاء بها حول هذا الموضوع، وفي بحث رسائل من ناشطين وناشطات على المستوى الشعبي، تحت المشرعين والمشرعات على دعم التعديل التشريعي لتمير التمويل لبرنامج مساعدة المشردين.

1 مقتبس من المصدر الأصلي - [تحالف الإسكان في ولاية أوريغون](#)، وهي مجموعة مناصرة تعمل على تلبية الاحتياجات السكنية لمواطني ومواطنات ولاية أوريغون، الولايات المتحدة الأمريكية.

بطاقات بريدية من المستقبل

بطاقات بريدية من العام 2050 (# PostcardsFrom2050) هي مبادرة بقيادة اتحاد كونكورد أوروبا¹، وهي مبادرة مناصرة تحث الناس على تخيل أنهم في منتصف القرن؛ وأهمهم يقومون بصياغة نص قصير وإيجابي حول تأثير القرارات المهمة التي تم اتخاذها قبل 30 عاماً، أي في عام 2020؛ وإرسالها عبر بطاقة بريدية إلى مسؤول أو مسؤولة في الاتحاد الأوروبي. تركز هذه الحملة الإبداعية لسرد القصص على خطة التعافي في الاتحاد الأوروبي: "تخيل العالم ممكناً إذا اتخذت قادتنا إجراءات الآن لخلق مستقبل من المساواة!" والهدف هو إثبات أن صانعي وصانعات القرار الأوروبيين يجب أن يتخذوا قرارات مهمة بشأن مستقبل العالم لتأمين الوصول الشامل إلى أنظمة الصحة العامة والحماية الاجتماعية، ومعالجة عدم المساواة وأسباب تغير المناخ، وبناء اقتصادات مستدامة وشاملة، وجعل الناس محور القرارات.

2.4. رواية القصص

جزء كبير من جهود الاتصال في المناصرة الحديثة مرتبطة بطرح القصص الشخصية وأمثلة للمجموعات المتأثرة بالقضايا التي نعمل عليها أو التي تستفيد من الحلول المقترحة. كما هو الأمر في مجال الإعلانات، يوفر أسلوب سرد ورواية القصص في المناصرة دليلاً مباشراً ومرئياً على رسائلنا الرئيسية ويؤثر على مشاعر الجمهور. وكما هو معروف، يستند أصحاب وصاحبات السلطة في قراراتهم إلى الحقائق والأدلة. ويدعم عمل تخطيط المناصرة الخاصة بنا هذا الجانب تحديداً، ولكن المشاعر التي ترتبط بقيمتهم ومعتقداتهم يمكن أن تؤثر أيضاً على اتخاذهم للقرارات. ويمكن أن تثير قضيتنا فضول الناس على مستوى القاعدة الشعبية أيضاً إذا أظهرنا لهم قصصاً حقيقية أو شهوداً يتحدثون بشكل أفضل عن قضيتنا. ففي البداية، قد يرى الناس مشكلتنا على أنها بعيدة عنهم، أو معقدة، أو تقنية للغاية، أو ليس لها صلة تذكر بحياتهم. ومع ذلك، بمجرد أن يسمعون ويروا القصص التي تظهر لهم سياق القضية، سيدركون أهمية القضية وسيكونون أكثر استعداداً للمشاركة والدعم.

رواية القصص

نهج يتجاوز الحقائق ويعمل في سرد درامي لإشراك جمهور أوسع. القصص ترسم صورة مرئية وتضيف إلى الإجابات على سؤال "لماذا هذا مهم؟"، فكلما زاد ارتباط جمهورنا برسالتنا التي نريد إيصالها، زادت احتمالية قيامهم بعمل ما.

تقوم العديد من المنظمات بجمع ومشاركة القصص التي، على سبيل المثال، تربط صانعي وصانعات السياسات بالتأثير الشخصي الذي يحدثه النظام السياسي الهش على الأشخاص. لننظر إلى المثال التالي من بريطانيا والذي يستخدم أسلوب سرد القصص للتأثير على صناعات وصانعات القرار:

1 كونكورد هو اتحاد أوروبي للمنظمات غير الحكومية للإغاثة والتنمية يضم أكثر من 2,600 منظمة عضو. المصدر: [الموقع الإلكتروني الرسمي للاتحاد](#).

لنحافظ على العائلات معاً – إلغاء حملة الحد من متطلبات الحد الأدنى من الأجور (المجلس المشترك لرعاية المهاجرين والمهاجرات، المملكة المتحدة، 2020)¹

- القضية والرسالة: من حق الأفراد أن يكونوا مع عائلاتهم معاً، ولا ينبغي فصل أي شخص عن أحبائه بسبب مقدار الدخل الذي يكسبونه. ولكن التعليمات الحالية تفرق بين آلاف العائلات، وتحد من حق كل فرد في الحب. حيث تمنع هذه التعليمات البريطانيين والبريطانيات الذين يكسبون أقل من 18,600 جنيه إسترليني من العيش هنا مع شريك أو شريكة من خارج أوروبا. إنهم يبقون الناس بعيداً عن أحبائهم، ويعيقون العائلات التي تحاول بشدة بناء حياة مشتركة والعمل وتربية الأطفال. لهذا السبب نحن نناضل من أجل التغيير.
- النص والصوت – القصة نشرت على شكل [نص وصوت](#) – يوجد رابط ساوند كلاود يمكن مشاركته – بالإضافة إلى صورة لورا. ويوجد في الجزء السفلي زر "اتخذ إجراء" يسمح للقراء بالتواصل مع منظمي المناصرة:

قصة لورا	
<p>لماذا تعمل لورا مع مؤسسة خيرية صغيرة وتحصل أقل من 18,600 جنيه إسترليني سنوياً، مما يجعلها من بين 60% من النساء في المملكة المتحدة اللواتي لا يكسبن ما يكفي ليقعن في الحب مع أحد من خارج بريطانيا.</p> <ul style="list-style-type: none"> نعتقد أنه لا ينبغي تفريق أفراد أي عائلة عن بعضهم بسبب مقدار دخلهم. دعونا نعمل معاً للمطالبة بالتغيير، ومساعدة العائلات مثل عائلة لورا على بناء حياتهم معاً. 	<p>تعيش لورا وابنها إيليجا البالغ من العمر عامين في رجي، وهي بلدة صغيرة في وارويكشاير. أما شريكها بينيام ووالد ابها، عالق على بعد 4,000 ميل تقريباً في أديس أبابا. ويكبر إيليجا بدون والده، والأب متحرق ليكون مع عائلته.</p> <ul style="list-style-type: none"> "هذه السياسة هي هجوم على الأشخاص ذوي الدخل المنخفض، ولا تعكس البلد الذي أعرفه وترعرعت فيه – وهي بالتأكيد لا تعكس القيم البريطانية". "أفهم أن التغيير لن يحدث بين عشية وضحاها. لكننا نريد أن نكون أسرة، ولن يوقفنا أي شيء عن ذلك".

- مثال فيديو – تم نشر [فيديو مع ترجمة](#) لمدة دقيقتين على الموقع الإلكتروني للمنظمين والمنظمات وشاركوه من خلال قناتهم على يوتيوب. يعرض الجزء الأول من الفيديو قضية المناصرة مع الحقائق والإحصائيات الأساسية. والجزء الثاني يعرض قصتين شخصيتين على شكل اقتباسات – تاشا، عاملة حضانة سابقة، وتيبي، مساعدة طبية. يلتقي الفيديو برسائل قيمة للحملة ونداء لاتخاذ إجراء.

وفي حالات أخرى، يمكن أن يكون الهدف من سرد القصة هو حشد الدعم والتأييد. فعلى سبيل المثال، في عام 2021، قامت حركة إصلاح الهجرة العادلة² (FIRM) ومقرها الولايات المتحدة بإنتاج [فيديو](#) حول تفكك العائلات بسبب "ظلم" نظام الهجرة الأمريكي كجزء من [حملة #WeAreHome](#) المناهضة لكرهية الأجانب ومعاداة السود وكرهية الإسلام³. وتحت شعار "معاً، يمكننا محاسبة هذه الإدارة"، حث المنظمون والمنظمات مشاهدي ومشاهدات صفحاتهم على الفيسبوك على ما يلي: "شاهد وشارك الفيديو الخاص بنا مع خمسة من أصدقائكم وصديقاتكم اليوم لتظهر لهم أنه معاً يمكننا تغيير الهجرة في هذا البلد".

نهج آخر هو عرض قصص النجاح بدلاً من المشاكل. ففي عام 2019، قامت أحد منظمات المجتمع المدني⁴ بتنفيذ مشروع لتعزيز القبول الاجتماعي والتسامح مع اندماج المهاجرين والمهاجرات الذين مُنحوا حق اللجوء في بلغاريا. كان الهدف هو عرض قصص الاندماج الناجحة وتقليل الصور النمطية السلبية في المجتمع من

1 مقتبس من المصدر الأصلي: [الموقع الإلكتروني الرسمي الخاص بالمجلس المشترك لرعاية المهاجرين والمهاجرات](#) (2020).

2 [حركة إصلاح الهجرة العادلة \(FIRM\)](#): ائتلاف وطني للمنظمات الشعبية التي تناضل من أجل حقوق المهاجرين والمهاجرات.

3 المصدر: [الموقع الإلكتروني الرسمي لحملة #WeAreHome](#) والتي تحت إدارة بايدن وهارس وكل عضو وعضوة في الكونغرس الأمريكي على اتخاذ إجراءات فورية "لحماية جميع المهاجرين والمهاجرات الذين يعتبرون هذا البلد وطناً".

4 المصدر: [قناة اليوتيوب الخاصة بمؤسسة المعهد الأوروبي في بلغاريا](#) (2019).

خلال إظهار كيف يمكن للمهاجرين والمهاجرات المساهمة في المجتمع المضيف بصرف النظر عن لون بشرتهم وعقيدتهم. وهذا **فيلم وثائقي** من ست دقائق يحكي قصة محمد البالغ من العمر 23 عاماً من فلسطين، والذي هرب من الحرب واستقر في أوروبا عام 2016، وأصبح مدرباً لكرة السلة. حيث يتحدث محمد عما حدث معه، وكيف شعر، ولماذا يشعر وكأنه في وطنه الآن.

رواية القصة

- تربط بين صانعي وصانعات السياسات والتأثير الشخصي للأنظمة المعطلة على الأشخاص.
- تحشد الدعم.
- تعرض قصص النجاح.

عند استخدام رواية القصة

- التعرف على رواة القصص الحقيقيين.
- إنتاج مقاطع فيديو باستخدام البرامج المجانية المتاحة.
- اختبار مقاطع الفيديو على الإنترنت.

إذا أردنا استخدام رواية وسرد القصص في حملتنا، فيجب علينا أولاً تحديد رواية القصة. ويمكننا عمل قائمة بالأشخاص والمجموعات – أناس حقيقيون من بين مؤيدينا على مستوى القاعدة الشعبية ولكمهم ليسوا ممثلين أو ممثلات محترفين – ويمكنهم توضيح قضيتنا من زوايا مختلفة ولديهم الاستعداد والقدرة على التحدث. ويجب الاحتفاظ بقائمة الأسماء وأرقام الهواتف هذه في المتناول كجزء من خطتنا. بالإضافة إلى ذلك، يمكننا جمع الشهادات عبر الإنترنت من المستخدمين والمستخدمات من خلال موقعنا الإلكتروني أو حساب تويتر الخاص بنا.

يمكننا إعادة سرد القصص وإفادات الشهود إلى الحياة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات مشاركة الفيديو والمواقع الإلكترونية. وإذا سمحت الميزانية، فيمكننا أن نتعاقد مع شركة محترفة لإنتاج أهم مقاطع الفيديو الخاصة بنا. مع العلم أن البرامج المجانية المتوفرة في هواتفنا الذكية تسمح لنا بإنتاج أفلام وفيديوهات بجودة مقبولة. وفي مقاطع الفيديو ذاتية الإنتاج (التي ننتجها نحن بأنفسنا) نحتاج إلى التأكد من إدراج شعار الحملة وعنوان الموقع الإلكتروني ومعلومات الاتصال والترجمة وخلفية الموسيقى أو المؤثرات الصوتية للحملة. نادراً ما يكون التعليق الصوتي ضرورياً؛ يمكننا قصره على مقدمة المقطع والخاتمة. ويمكننا إيصال النص، والذي يجب أن يكون قصيراً، من خلال الترجمة، بما في ذلك بعض الأرقام أو الإحصائيات اللافتة للنظر لدعم الموضوع، كما هو موضح في الأمثلة التي قدمناها. سيكون التعليق الصوتي هو الراوي أو الراوية – أبتلنا، الذي تم تصويره في بيئته الطبيعية.

يمكننا أيضاً البحث عن شراكات إعلامية مع محطات تلفزيونية وإذاعية صديقة. وإذا كانوا مهتمين بتغطية موضوع المناصرة الخاصة بنا، فيمكننا تزويدهم بمعلومات الاتصال الخاصة بالأشخاص المتحمسين لرواية قصصهم.

3.4. استراتيجية وقنوات التواصل والإعلام المستهدف

بمجرد تحديد الرسائل، يجب على فريق تخطيط المناصرة أن يقرر كيفية تقديمها إلى جمهورنا المستهدف. تحدد استراتيجية التواصل الهوية العامة لحملةنا، ومستوى الظهور، وأشكال الحضور من خلال الإنترنت أو بدونه، وقنوات التواصل الأساسية التي ستستخدمها للتفاعل مع جماهيرنا المستهدفة، بما في ذلك المجموعات على وسائل التواصل الاجتماعي، والتجمعات العامة، والاجتماعات في المؤسسات، وما إلى ذلك. كل هذه العناصر يجب أن تعكس طبيعة وخصوصيات جمهورنا المستهدف ومنظمتنا – يتوفر الكثير من هذه المعلومات بالفعل من مراحل التخطيط السابقة ويمكن أن نلخصها بالطريقة التالية:

القنوات	الرسائل	الجمهور المستهدف
قنوات الاتصال: ...	رسائل الحملة الرئيسية لهم: ...	صناع وصناعات القرار
قنوات الاتصال: ...	رسائل الحملة الرئيسية لهم: ...	المؤثرون والمؤثرات
قنوات الاتصال: ...	رسائل الحملة الرئيسية لهم: ...	الجمهور على المستوى الشعبي

في هذه المرحلة، يمكننا إضافة طبقة أخرى: وهي تحديد حملة الرسائل ورواية وروايات القصص من خلال إلقاء نظرة فاحصة على المؤثرين والمؤثرات والداعمين والداعمات الأساسيين:

حملة الرسائل ورواية وروايات القصص	
<ul style="list-style-type: none"> لا بد أن نحدد حملة الرسائل ورواية وروايات القصص بالاسم ووضح أدوارهم المحتملة طوال الحملة. خطط للوصول مبكراً بما يكفي لمطالبتهم بتولي الأدوار المطلوبة منهم. 	<p>باستخدام الكثير من المعطيات يمكننا أن نستنتج من يؤيدنا. على سبيل المثال يمكننا أن نلاحظ من يقف إلى جانبنا خلال نشاط صحافي أو من ينضم إلى تحالفنا. من يمكن أن يكون بمثابة حملة الرسائل؟</p> <ul style="list-style-type: none"> المؤثرون والمؤثرات وقادة المجتمع والرأي والخبراء والخبيرات المتخصصون وأبطال وبطلات التغيير ... من بين الجماهير الشعبية أيضاً رواة القصص – يجب أن نحدد الأشخاص الذين يمكنهم رواية قصص شخصية حول قضيتنا: من هؤلاء؟ كيف يمكن التأثير بمجموعات أقرانهم بشكل شخصي وعبر الإنترنت؟

فيما يلي نذكر ركائز بناء استراتيجية الاتصال الخاصة بنا – هذه النقاط ذات أهمية استراتيجية وعملية وستتطلب قرارات من قبل فريق تخطيط المناصرة:

الاسم والشعار:

- يمكن أن تأتي هذه في نهاية عملية التخطيط أو في بعض الأحيان في البداية. بشكل عام، يجب أن تنبع من رسائل الحملة وأهدافها وغاياتها. ينبغي أن تكون مبدعين، وأن نتوصل إلى شيء جذاب على غرار الأمثلة المختلفة من جميع أنحاء العالم والتي قدمناها في مجموعة الأدوات هذه.

مستوى الظهور (هل نريد أن تكون حملتنا ظاهرة أم هادئة):

- يعتمد ذلك على التكتيكات وأنواع الأنشطة التي اخترناها. يمكن أن تكون حملة هادئة وداخلية، أو قد تكون عامة وذات أصدا عالية؛ وقد تتطلب الوقوف مع أو ضد قضية أو كيان معين؛ وقد تكون استفزازية (ندية وتصادمية) أو مطمئنة (ناعمة).

هوية ومواد الظهور:

- ستحتاج الحملة إلى شعار أو وسم مميز بألوان وأنواع خطوط محددة مسبقاً. إذا كانت هناك منظمة واحدة فقط تدير الحملة، فإن الشعار هو نفسه الخاص بالمنظمة. إذا قمنا بحملة مشتركة مع منظمات أخرى، فسنتحتاج إلى هوية ظهور مشتركة (تصميم شعار جديد يشمل الجميع).
- سنتحتاج إلى اتخاذ قرار بشأن نطاق وأنواع مواد الحملة. بصرف النظر عن المعلومات والبيانات الصحفية وملخصات السياسة واستبيانات المجموعات، يجب أن نسأل أنفسنا إذا ما كنا سنستخدم الملصقات؟ والكتيبات؟ والعرائض؟ فلكل نوع من المواد يجب أن ننتج نموذجاً رئيسياً حتى تتمسك الحملة بهوية الظهور الخاصة بها (أو الهوية المرئية).

الحضور الشخصي على أرض الواقع (الحضور غير المتصل بالإنترنت):

- يجب أن نؤكد أنواع الأنشطة الشخصية التي سنجرىها، مثل الاجتماعات واللقاءات المفتوحة، والاجتماعات الفردية والمشاورات والاعتصامات والمؤتمرات وفعاليات المشاركة مع المتطوعين والمتطوعات على مستوى القاعدة الشعبية، وما إلى ذلك. وماذا أيضاً؟
- ما هي نسبة الأنشطة الشخصية مقارنة بالأنشطة على الإنترنت؟
- عند اتخاذ هذا القرار يجب أن نأخذ في عين الاعتبار الوضع المرتبط بجائحة فيروس كورونا المستجد والواقع الأمني والجوانب الأخرى الخاصة بكل بلد – ما هو الممكن وما هو المسموح به؟ ويجب ألا ننسى كذلك قدرتنا من ناحية الكادر الوظيفي وتوفر الميزانية.

الحضور على الإنترنت:

- يجب أن يكون موقعنا الإلكتروني هو النقطة المرجعية الأساسية للحملة، أو "نقطة الالتقاء الرسمية" على الإنترنت. وستلعب حسابات وسائل التواصل الاجتماعي دوراً مساعداً في حملتنا. أي أن مركز المعلومات الأساسي هو موقعنا على شبكة الإنترنت. ستنتقل جميع المحتويات التي تتم مشاركتها عبر حساباتنا في وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات مشاركة الفيديو من موقعنا الإلكتروني من خلال الروابط الإلكترونية لزيادة حركة المرور إلى الموقع.
- ليس من الضروري دائماً إنشاء موقع إلكتروني منفصل لكل حملة مناصرة – بل يمكننا استخدام الصفحة الرئيسية للمنظمة وأن نضع فيها قسماً خاصاً للحملة. ويعد امتلاك صفحة إلكترونية رئيسية قوية مسألة تتعلق بسمعة كل منظمة، خاصة إذا كانت تقدر الشفافية والمساءلة والوصول إلى المعلومات. وقبل إطلاق الحملة، يجب أن نبذل جهوداً لبناء أو تعزيز موقعنا الإلكتروني كمحور أساسي والتأكد من احتوائه على ما يلي:
- جميع المعلومات حول منظماتنا: من نحن، وماذا نفعل، وما نؤمن به، وفريقنا، وتفصيل الاتصال بنا والرسالة والرؤية والتقارير والأخبار وصفحاتنا على وسائل التواصل الاجتماعي، وغير ذلك.
- جميع المعلومات حول حملة المناصرة، والموجودة في قسم نسيمه "حملتنا" أو "ماذا نفعل". ويجب أن تكون رؤية الحملة ورسالتها وقيمتها وأهدافها ووثائقها الموجزة وتقارير السياسات والبيانات، وما إلى ذلك، متاحة على الموقع الإلكتروني ومرتببة بشكل جيد وقابلة للبحث. ويجب وضع خيارات التعليقات بشكل مرئي وواضح على الصفحة مثل "اتصلوا بنا"، ونموذج المشاركة مثل "اضغطوا هنا لمشاركة المحتوى مع أصدقائكم وصديقاتكم"، وخيار للانضمام للحملة مثل "كونوا أعضاءً في حملتنا".
- يجب أن نختار منصات التواصل الاجتماعي لحملتنا اعتماداً على المنصات التي يستخدمها جمهورنا المستهدف.
- لا بد من الأخذ بعين الاعتبار تعيين أشخاص مسؤولين عن إدارة الموقع الإلكتروني وحسابات وصفحات منصات التواصل الاجتماعي للقيام بتحديث مستمر للمحتوى وتصفية التعليقات والرد عليها.

- الأقسام التالية من مجموعة الأدوات هذه تركز على المناصرة على الإنترنت والبرامج الإلكترونية المستخدمة.

الحضور الإعلامي:

يجب أن نقرر مع من سنتواصل من وسائل الإعلام والصحافيين والصحافيات ودورية التواصل معهم، والأهم من ذلك، علينا أن نحدد ما الذي يمكن مشاركته مع وسائل الإعلام وما هي جوانب الحملة التي يجب أن تظل سرية. على سبيل المثال، قد نفضل عدم الكشف علناً عن جوانب مفاوضاتنا مع صانعي وصانعات القرار. كم عدد المؤتمرات الصحفية؟ إلى أي نشاطات سنقوم بدعوة الصحافيين والصحافيات؟

- ينبغي وضع قائمة بوسائل الإعلام والصحافيين والصحافيات الأفراد الذين نريد أن نشركهم معنا ونبقمهم على اطلاع دائم بالحملة.
- صياغة النشرات والبيانات الصحفية¹ المنتظمة ونشرها لتقديم تحديثات عن إنجازات الحملة ومعلمها.

نصائح حول استراتيجية التواصل

- اعتماد قنوات التواصل بالجمهور المستهدفة.
- تحديد حملة الرسائل ورواية وروايات القصص.
- بناء الموقع الإلكتروني الخاص بنا ليصبح المركز الرسمي للحملة على الإنترنت.

جزء من العمل في حملة المناصرة هو متابعة الأخبار والتغطية الإعلامية المتعلقة بمجالنا بشكل منهجي. ولجعل الإعلام يغطي قضيتنا، يجب أن نقدمها بطريقة تلي احتياجات وسائل الإعلام، وأن نكون صادقين مع أولوياتنا وقيمنا. فقط لأن القصة "جديرة بالاهتمام" لا يعني أنها "تستحق النشر". وفي أيامنا هذه تنتقل الأخبار أسرع من أي وقت مضى؛ ويتم الآن نقل معظم "الأخبار العاجلة" أولاً على وسائل التواصل الاجتماعي وتزايد كمية المعلومات السيئة بشكل كبير. وبصفتنا منظمة للمناصرة، فإن فرصتنا لجذب انتباه وسائل الإعلام هي من خلال إظهار وجهات النظر غير الظاهرة للعيان والتي ليس لها صدى حول المشكلات المهمة في المجتمع. لا يملك الصحافيون والصحافيات عموماً الوقت الكافي لإجراء أبحاث متعمقة، لذا فهم يقدرّون المنظمات والأفراد الذين يقدمون لهم رؤى موثوقة تكشف عن أصوات غير متوقعة أو زوايا جديدة للقصة. فمن المرجح أن نحصل على تغطية إذا كنا نعمل في الميدان بدلاً من دعوة وسائل الإعلام إلى أنشطة "تقليدية على غرار منظمات المجتمع المدني"، والتي تتمحور حول الكلمات والخطب "المملة" (كليشيات) مثل المشاريع والأهداف والنتائج والمجموعات المستهدفة والمؤتمرات أو المناقشات أو حلقات النقاش أو أي شيء آخر من هذا النوع. يجب ترجمة "لغة المشروع" إلى قصص!

في كثير من الأحيان، تعتمد وسائل الإعلام في اختيارها للمواضيع الصحفية وتحريرها على مصالح مالكيها وانتماءاتهم السياسية والاقتصادية. ولذلك، لا ينبغي أن نتوقع أن تروي وسائل الإعلام قصتنا بالطريقة التي نعتقد أنه يجب أن تُروى، خاصة إذا كانت قصتنا تدور حول مواضيع حساسة للإعلام. فإذا كنا منظمة تدافع عن حرية التعبير وادعينا أن وسائل الإعلام ليست حرة، فإن وسائل الإعلام لن تغطي عملنا فقط – بل إنها تصبح من أصحاب المصلحة. ومع ذلك، فإن وجود تقرير متحيز عن عملنا أفضل لنا من عدم وجود تقرير من الأساس. إذا كان المشاهدون والمشاهدات والمستمعون والمستمعات والقراء مهتمين بقضيتنا – وحتى لو كانت التغطية سلبية – فسيقومون بالبحث عنا في جوجل والعثور على معلومات كاملة على موقعنا على الإنترنت مقدمة من وجهة نظرنا. لذلك، تحقيقاً لهذه الغاية، وكما أوضحنا سابقاً، يجب أن نتأكد من أن موقعنا الإلكتروني قوي وأن محركات البحث ستجده بفعالية، حتى يتمكن القراء من الوصول إليه بسهولة.

1 نموذج لبيان صحفي متوفر ضمن أوراق العمل المرفقة رقم 7.6 – الرسائل والتواصل.

نصائح عن العلاقات مع الإعلام

- بناء علاقات ثقة مع الصحفيين والصحافيات والإعلاميين والإعلاميات الذين يغطون مجال عملنا.
- تقديم وجهات نظر جديدة وآراء غير ظاهرة للناس.
- قبل إجراء المقابلات، نقوم بإعداد قائمة الأسئلة الصعبة المتوقعة وإجاباتها.
- فيما يتعلق بالمواضيع المتعلقة بحرية التعبير، لا تقدم وسائل الإعلام التغطية فقط – بل هم أصبحوا أصحاب مصلحة.

من الضروري بناء علاقات جيدة مع الصحفيين والصحافيات والمراسلين والمراسلات والإعلاميين والإعلاميات المحليين والدوليين الذين يغطون الموضوعات المتعلقة بعملك، وجمع بياناتهم في قائمة لتسهيل التواصل معهم. من المرجح جداً أن نعقد بضعة مؤتمرات صحفية على الأقل خلال الحملة، لذا فإن وجود هذه القائمة سيكون مفيداً. وبالإضافة إلى ذلك، في الأوقات الأخرى التي لا تتضمن مؤتمرات صحفية يجب أن نبقي جميع الصحفيين والصحافيات على اطلاع بالأخبار والأحداث المتعلقة بالحملة عن طريق إرسال بيانات صحفية يمكنهم من خلالها متابعة تقدم حملتنا. والاجتماع بشكل غير رسمي لشرب القهوة لإجراء محادثات لمناقشة التحديثات مفيد أيضاً لبناء الثقة مع المراسلين والمراسلات والمحريين والمحركات والمنتجين والمنتجات. وهناك نهج آخر أكثر رسمية من الذي قبله، وهو تنظيم الجولات والزيارات. على سبيل المثال، اصطحب الصحفيين والصحافيات لزيارة المجتمعات المتأثرة بالقضية لإجراء مقابلات مع الأفراد والتقاط الصور. ربما يمكن أن تتضمن صناعات وصناعات القرار أيضاً الذين يرافقون الصحفيين والصحافيات في هذه الزيارات والجولات.

عند المشاركة في البرامج الإعلامية أو المناظرات أو المقابلات يجب أن نتوقع الأسئلة الصعبة والنقد. ومن الطرق الجيدة للاستعداد للتفاعل بشكل مناسب مع مثل هذه المواقف أن تكتب مسبقاً قائمة بالأسئلة "الصعبة" المحتملة وإجاباتها بما يتماشى مع صندوق الرسائل الخاص بنا.

4.4. المناصرة على الإنترنت

في عالمنا اليوم، يوجد بالتأكيد لكل حملة مناصرة وجود على الإنترنت – على وسائل التواصل الاجتماعي والمدونات والبريد الإلكتروني. تويتر وفيسبوك هما أكثر القنوات استخداماً من قبل منظمات المناصرة، تليها لينكد إن ويوتيوب وانستغرام وتيك توك. وبصرف النظر عن مدى نشاطنا وخبرتنا على الإنترنت، فلا يمكننا تحقيق النجاح في حملتنا إذا أهملنا تماماً الجانب التقليدي (الجانب الشخصي الذي يكون على أرض الواقع وفي الميدان). فالاجتماعات الفردية مع صانعي وصانعات القرار والمؤثرين والمؤثرات، والنشاطات مع القاعدة الشعبية، أو حتى الاعتصامات والاحتجاجات والمسيرات لا تزال لها نفس التأثير كما كانت في السابق. فالمفتاح هو أن يعمل الحضور الإلكتروني والتقليدي معاً وأن يتم تنظيمهما بطريقة تمكنهما من تعزيز بعضهما البعض. توفر وسائل التواصل الاجتماعي فرصة للوصول إلى المزيد من الأشخاص الذين يفكرون بنفس الطريقة وبالتالي إعلاء أصواتهم. فكما نعرف، تساعد فعاليات الهاشتاغ الناس على التوحد حول قضية مشتركة. ويمكن أن تحدد معرفة كيفية نشر قضيتنا عبر الإنترنت مدى وصول الحملة وتأثيرها بشكل عام.

يمكن أن تستخدم حملتنا وسائل التواصل الاجتماعي لتوفير منصات مشتركة لمشاركة القصص. يعاني العديد من الأشخاص من نفس المشكلة ولديهم الشجاعة لمشاركة تجاربهم وقصصهم بشرط أن يتولى شخص ما زمام المبادرة ويبدأ الحوار. يمنح تويتر هؤلاء الأشخاص مكاناً يمكن سماعهم فيه والحصول على رد.

لماذا بقيت؟

هناك حركة تساعد وتدعم النساء في العلاقات المؤذية، تسمى "لماذا بقيت"، بدأت في عام 2014 من هاشتاغ شهير¹ #WhyIStayed حول سبب عدم تمكن ضحايا العنف الأسري والمنزلي من المغادرة. بدأت الكاتبة **بيفري جودن** نقاشاً على تويتر وأخبرت العالم بقصتها² كناجية من العنف الأسري. تحدثت عن السبب الذي يجعل "مجرد المغادرة" ليس بهذه السهولة بالنسبة لشخص في علاقة مؤذية. وأثارت علامة هاشتاغ #WhyIStayed "لماذا بقيت" موجة من التغريدات من النساء في جميع أنحاء العالم. حيث اجتمعن وتبادلن قصصهن الشخصية عبر الإنترنت. أصبحت #WhyIStayed واحدة من أفضل 10 هاشتاقات بدأت محادثة هادفة وطويلة الأمد على تويتر: في عام 2018، توسعت المبادرة بإضافة هاشتاقات جديدة مثل #WhyILeft و #AndSolStayed و #AndSolLeft.



يمكن لوسائل التواصل الاجتماعي أن تساعد حملتنا في تحقيق وقت استجابة أسرع – وتشجيع المستخدمين والمستخدمات على الاستجابة بسرعة لدعوات التصرف واتخاذ الإجراءات – أي إدخال عنصر الاستعجال للتصرف قبل فوات الأوان. ويمكن أن تكون فعالة بشكل خاص للحملات التي تتطلب استجابة سريعة وللحالات التي تحتاج إلى مساعدة حقيقية قبل أن تخرج عن نطاق السيطرة.

آخر صورة سيلفي

نظم الصندوق العالمي للحياة البرية (WWF) حملة على سناب تشات (Snapchat)، وأطلق عليها اسم آخر صورة سيلفي¹ (#LastSelfie) وطلب من الناس في جميع أنحاء العالم مشاركة صور سيلفي لأنواع حيوانات معرضة لخطر الانقراض. وكانت كل رسالة على المنصة مدتها عشر ثوانٍ فقط، ولكن قبل أن تختفي الرسائل، حث الصندوق العالمي للحياة البرية المستخدم على مشاركة الرسائل أو تبني حيوان أو التبرع لهم. مفتاح الحملة هو أن الصور كانت قابلة للعرض لمدة عشر ثوانٍ فقط وقبل أن تختفي، كان على المستخدمين والمستخدمات التصرف – إما إعادة المشاركة أو التبرع أو تبني الحيوان أو المساعدة بطرق أخرى من أجل القضية. وسلطت الحملة الضوء على أن الوقت ينفد بالنسبة للأنواع المهددة بالانقراض، مما خلق تأثيراً عاطفياً في أذهان المشاهدين والمشاهدات، كما لو كانت الحيوانات تخبرهم، "لا تجعل هذه آخر صورة سيلفي لي". وأصبحت #LastSelfie قناة نشطة للتوعية والتبرع. فبعد أسبوع واحد، شاهد 50٪ من جميع مستخدمي ومستخدمات تويتر النشطين الحملة على مستوى العالم، وحقق الصندوق هدفه الشهري للتبرع في ثلاثة أيام فقط.

1 المصدر: [ويكيبيديا](#).

2 [رابط](#) التغريدة على تويتر.

3 المصدر: [صفحة](#) حملة آخر صورة سيلفي.

على الرغم من أهمية وسائل التواصل الاجتماعي في خلق الوعي والمشاركة، إلا أننا يجب أن نتذكر أن وسائل التواصل الاجتماعي لا تسمح لنا بالتواصل مع الذين لا يؤيدوننا وإقناعهم. فالأشخاص الذين تعرضوا وشاهدوا المحتوى الخاص بنا هم مؤيدون ومؤيدات بالفعل لأن خوارزميات وسائل التواصل الاجتماعي تعرض محتوى للمستخدمين والمستخدمات بناءً على ما يحبون ويفضلون – فهم يعيشون “في فقاعة” تعكس أفكارهم فقط. أما الجانب السلبي الآخر هو أنه من الصعب إيصال وإظهار بعض القضايا على وسائل التواصل الاجتماعي. كما ويتم استخدام بعض الهاشتاغات بشكل مفرط والتغول على المحتوى، لذلك من الصعب جداً على المنظمات إدارة هذا المحتوى المفرط ما لم يكن لديها خبير مختص في وسائل التواصل الاجتماعي في فريقها. ومن الصعب أيضاً قياس تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على قضية ما. يعد قياس عدد الإعجابات والمشاركات والتعليقات أمراً جيداً، لكن هذا لا يخبرنا عن القناة التي كان لها التأثير الأكبر في زيادة الحضور للنشاطات المناصرة.

نصائح حول تويتر ووسم الهاشتاغ¹

- أفضل طريقة لمتابعة الناس على تويتر، هي متابعتهم أولاً؛ متابعة النشطاء والناشطات والمراسلين والمراسلات. ينبغي استخدام تويتر كثيراً؛ نذكر أين سنتواجد وأفكارنا بشأن الأخبار والمعلومات.
- الهاشتاغ هو وسيلة لوسم وتصنيف تغريدة عن موضوع معين، على سبيل المثال #Jan25 وكذلك #socialmedia و #EgyptElection.
- يمكن أن تعزز الهاشتاغات بشكل كبير المشاركة في حساباتنا على وسائل التواصل الاجتماعي وتزيد من ظهورنا في نتائج بحث جوجل إذا بحث شخص ما عن وسم الهاشتاغ الذي نستخدمه.
- ينبغي جعل الهاشتاغ قصيراً وبسيطاً ولا يُنسى، وأن نستفيد من الشعور بالتواصل الشخصي مع المؤيدين والمؤيدات.
- ينبغي مراجعة وسوم الهاشتاغات المضمنة في المنشورات أو المنشورات الأكثر شيوعاً من المنظمات الأخرى التي نتابعها والإنضمام إلى المحادثة بواسطة استخدام تلك الهاشتاغات في مشاركاتنا الخاصة.
- ينبغي جعل الهاشتاغات جزءاً من رسالتنا – مثال: “يمكنك #التوقيع على العريضة من خلال النقر على الرابط”.
- تصميم هاشتاغات مخصصة لنشاط أو اسم حملة معينة: مثال: #MediaFreedomOrg2021TownHall.
- الحد الأقصى لعدد الهاشتاغات المسموح بها على انستغرام هو 30. وتنخفض المشاركة بعد العدد 11 من الهاشتاغات.
- تزيد التغريدات التي لا تحتوي على أكثر من هاشتاغين من المشاركة بنسبة 200٪ ويزيد احتمال إعادة تغريدها بنسبة 55٪. ونفس الشيء ينطبق على المنشورات على فيسبوك.

5.4 البرامج الإلكترونية الخاصة بالمناصرة

يعمل التقدم التكنولوجي على تغيير كيفية تنظيم مجموعات المناصرة وإدارتها للحملات بشكل متزايد. وتساعد البرامج الإلكترونية للمناصرة الحملات في الوصول إلى إمكاناتها الحقيقية عبر الإنترنت. فعلى سبيل المثال، يمكننا استخدام البرامج الإلكترونية للمناصرة لإنشاء حراك معين، وإرسال تحديثات حول قضايا السياسات، واستخدام البريد الإلكتروني والنشر الاجتماعي لتنسيق الاحتجاجات والمسيرات أو النشاطات الأخرى، واستخدام أدوات التسجيل للنشاطات والفعاليات لحث الناس على المشاركة والالتزام.

ولكن كل هذا ليس بالمجان. يوجد جهات مزودة بمختلفة لمنصات برمجيات المناصرة. وبعد شراء وتدريب فريقنا على كيفية استخدام مثل هذه البرامج استثماراً للوقت والمال. وأحد الاعتبارات المهمة هنا هو ما إذا كان بإمكاننا إيجاد منصة تناسب احتياجاتنا.

1 مقتبس من دليل وسوم الهاشتاغات، كوك سيراوت (2019).

فيما يلي قائمة بالمميزات التي يمكن أن توفرها برمجيات المناصرة للحملات. لتتذكر أنه يمكننا أيضاً تحقيق ما يلي من خلال التطبيقات والأدوات والمنصات المجانية المتاحة عبر الإنترنت. وإذا كننا متحمسين لتبني واستخدام التكنولوجيا، فينبغي طلب المشورة من المنظمات والزملاء والزميلات الذين نجحوا في دمج التكنولوجيا في أعمالهم المتعلقة بالمناصرة، ويمكننا البدء بخطوات صغيرة باتباع تجربتهم.

- **العرائض عبر الإنترنت** – تتيح لنا التقنيات والتكنولوجيات المتعلقة بالمناصرة نشر عرائضنا لجمهور كبير في الفضاء الإلكتروني، ولا يستغرق التوقيع سوى ثوانٍ. يمكن للبرمجيات التي نستخدمها إدراج أسماء الموقعين والموقعات تلقائياً ثم إرسال رسائل بريد إلكترونية للمتابعة معهم وإبلاغهم بقضيتنا وإشراكهم بشكل أكبر.
- **المراسلة والرسائل** – يمكن للحلول البرمجية أن تمكننا من إرسال رسائل أوتوماتيكية أو رسائل إلى صانعي وصانعات القرار، وتمكننا هذه البرمجيات من تتبع المراسلات (المرسل، وهل استلمها المرسل إليه، وما إلى ذلك)، بالإضافة إلى إرسال تنبيهات متعلقة بالإجراءات (مثل الرسائل الفورية أو القرارات أو التعليمات أو أي تحديثات أخرى) لأعضاء وعضوات فريق المناصرة لدينا والتي تظهر مباشرة على أجهزتهم المحمولة.
- **النقر للاتصال** – يتيح هذا التطبيق للداعمين والداعمات إجراء مكالمات هاتفية مباشرة إلى المرشحين والمرشعات بكبسة زر واحدة. يمنح هذا الخيار المؤيدين والمؤيدات قدرة الاتصال بالشخص المحدد الذي يحتاجون الوصول إليه دون الحاجة إلى البحث عن معلومات وبيانات الاتصال الخاصة به.
- **المناصرة على وسائل التواصل الاجتماعي** – تسمح لنا البرمجيات بصياغة وجدولة الرسائل على منصات وسائل التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر ولينكد إن. ويمكننا نشر الرسائل التي تمكن مؤيدينا ومؤيداتنا من التغريد أو إرسال رسائل إلى مشرعيهم ومشرعاتهم على فيسبوك مباشرة من منشورنا. ويمكننا إضافة أزرار المشاركة على قنوات التواصل الاجتماعي إلى نماذج العرائض عبر الإنترنت أو رسائل الشكر عبر البريد الإلكتروني لتشجيع المؤيدين والمؤيدات على مشاركة تفاصيل حملتنا مع أصدقائهم وصديقاتهم وعائلاتهم. يساعد البرنامج أيضاً في حشد المؤيدين والمؤيدات عبر الإنترنت وتصنيفهم.
- **إدارة المحتوى** – وهذا يعني إدارة المحتوى الخاص بنا عبر جميع شبكات التواصل الاجتماعي، أي تنظيم وتخطيط ونشر المحتوى حسب الحاجة.
- **إدارة الحملة** – يمكن استخدام أدوات مختلفة لتخزين البيانات التي يتم إنشاؤها خلال الحملة، بحيث تكون قادرة على تتبع البيانات وتحليل التقدم المحرز في حملتنا، بما في ذلك إنشاء النشاطات وتتبع عمليات التسجيل وكل ذلك في نظام واحد.
- **البحث** – يمكن للبرمجيات أن تسمح بالبحث التلقائي عن المعارضين والمعارضات لقضية المناصرة، أو إنشاء قوائم بالممثلين والممثلات المنتخبين لكل منطقة.

من خلال نموذج ورقة العمل في **أوراق العمل المرفقة رقم 7.6 – المراسلة والتواصل**، سيقوم فريق التخطيط لدينا بصياغة رسائل الحملة من خلال استخدام صندوق الرسائل؛ وتحديد قنوات الاتصال بالجماهير المستهدفة؛ وصياغة استراتيجية الاتصال؛ وتحديد الذين سيتم إشراكهم.

اتحاد الخدمات العامة والتجارية (PCS)

اتحاد الخدمات العامة والتجارية (PCS) هو النقابة العمالية الأبرز في المملكة المتحدة للخدمة المدنية، وقد استخدم برمجيات خاصة لجمع 100,000 توقيع على عريضة تحت الحكومة على رفع رواتب موظفي وموظفات الخدمة المدنية. وفي الأسابيع القليلة الأولى، جمع نشطاء وناشطات الاتحاد 60 ألف توقيع من خلال الأساليب التقليدية مثل المكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني، ولكن بعد ذلك، دخلت العريضة في حالة من الركود. لذلك، اشترت المنظمة برنامجاً للرسائل النصية من مزود تجاري وحصلت على 10,000 توقيع في يوم واحد فقط، ووصلت بسهولة إلى هدفها البالغ 100,000 في الأيام التالية، وذلك بفضل معدلات الاستجابة العالية للرسائل النصية.



كسب التأييد الجزء الخامس التغيير



5. التخطيط

1.5. التخطيط الطويل والقصير المدى. القدرة التنظيمية الداخلية

حملة المناصرة ليست أبداً مبادرة تحدث لمرة واحدة؛ بل هي إجراء قصير المدى مصمم للحظة أو فرصة معينة ضمن استراتيجية التغيير الأكبر لمنظمتنا. ويتعلق تخطيط المناصرة بتطوير رؤيتنا طويلة المدى والحملات قصيرة المدى التي تقودنا إلى تحقيق أهدافنا الأكبر.

تخطيط المناصرة

تعكس الرؤية طويلة المدى أين نحن وأين نريد أن نصل وكيف يمكننا الوصول إلى هناك.

الحملات قصيرة المدى هي عبارة عن خطط محددة مع أنشطة للتأثير على جانب أو آخر من جوانب البيئة السياسية والرأي العام حول قضيتنا.

فيما يلي توضيح لكيفية تناسب الحملة مع السياق الأكبر لمهام وقيم المنظمة:

مثال مقتبس من منظمة مراسلين بلا حدود، 2020:

القيم	الأنشطة	الحملة
<ul style="list-style-type: none"> ضمان جميع الحريات. ضمان كرامة الإنسان. تعزيز الديمقراطية. تعزيز التنمية. ضمان القدرات الفردية. 	<ul style="list-style-type: none"> نحن نقدم معلومات حول حالة حرية وسائل الإعلام في جميع أنحاء العالم. نحن نحشد الدعم الشعبي والحكومي من خلال الاحتجاجات اللافتة للنظر وحملات التوعية. نحن نحفي الصحفيين والصحافيات والمدونين والمدونات المعرضين للخطر. نحن نمارس الضغط على الحكومات والمنظمات. نحن ندرب في مواضيع متعلقة بالإعلام الجديد واستقلالية الإعلام. 	<ul style="list-style-type: none"> #المتعقب_19 (Tracker_19) – تحديثات مباشرة لتأثيرات جائحة فيروس كورونا المستجد على حرية الصحافة. ”Tracker_19“ سعي بهذا الاسم في إشارة ليس فقط إلى لفيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) ولكن أيضاً إلى المادة 19 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. ويهدف هذا المشروع إلى تقييم تأثيرات الجائحة على الصحافة. ويوثق حجم رقابة الدول على الإعلام والمعلومات المضللة المتعمدة وتأثيرها على الحق في الحصول على أخبار ومعلومات موثوقة. كما يقدم توصيات حول كيفية الدفاع عن الصحافة.

بعد التخطيط للتغيير السياسي والاجتماعي أكثر تعقيداً من وضع مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى نتيجة مباشرة قابلة للقياس، مثل بناء المدارس أو تقديم الخدمات الصحية أو تنظيف الحدائق العامة. يجب أن يكون تخطيط المناصرة استراتيجياً لتحقيق أهدافنا قصيرة المدى – على سبيل المثال، متابعة وتعقب رقابة الدولة خلال فترة جائحة فيروس كورونا المستجد وإصدار توصيات بشأن الدفاع عن الصحافة وحمايتها – ورؤيتنا طويلة المدى للتغيير الاجتماعي، مثل ضمان الحريات المدنية والكرامة الإنسانية. وهذا يعني أنه بعد كل عمل أو حملة، يجب علينا تعديل تكتيكاتنا في التخطيط لخطوتنا التالية. ففي كل مرحلة، نتعلم المزيد عن قضايانا وكيفية عمل صنع السياسات، وهذه المعرفة الجديدة تشكل خطوتنا التالية. أي بعبارة أخرى، يحدث التخطيط والقيام بالمناصرة جنباً إلى جنب.

في مرحلة التخطيط، يجب على فريقنا تقييم مستوى استعداد المنظمة للمناصرة لمعرفة ما إذا كان من الضروري البحث عن شراكات مع الآخرين لتشكيل تحالفات أو ائتلافات مناصرة. سوف ننظر بعمق ونستكشف ”المناخ“ الداخلي المحيط بحملتنا المستقبلية. فيما يلي قائمة تحقق أساسية لتقييم القدرات – يتوفر نموذج ورقة العمل في [أوراق العمل المرفقة رقم 8.6](#) على إصدار كامل يتضمن أسئلة إرشادية حول القدرات التنظيمية والشراكات والفريق والجدول الزمني:

قائمة تحقق القدرات التنظيمية الداخلية			
التصنيف	نقاط النقاش	نقاط القوة	الفجوات والاحتياجات والتحديات
القدرة	القدرة على حشد المؤيدين على المستوى الشعبي		
	العلاقات مع صانعي وصانعات القرار		
الخبرة	لمحة تعريفية بالمنظمة: البحوث والعمل الميداني وتقديم الخدمات وبناء القدرات، وما إلى ذلك.		
	الخبرة في التشريع		
	الخبرة في السياسة وعمليات صنع القرار		
	الخبرة في الإعلام والعلاقات العامة		
السمعة	الخبرة في إجراء استطلاعات الرأي وأبحاث الرأي العام		
	بيان المهمة والقيم والرؤية		
الهيكل والميزانية	هل هناك انتماءات أيديولوجية وسياسية؟		
	المكتب الرئيسي والفروع المحلية والإدارة والموظفون والموظفات		
	نظام تخزين وحفظ وتنظيم المعلومات والبيانات والمستندات		
طاقم العمل	موارد الميزانية ومصادر التمويل		
	الموارد البشرية – عدد وخبرة الموظفين والموظفات		

سيُظهر محتوى عمود "نقاط القوة" المزايا الرئيسية لمنظمتنا في أدوار حملة المناصرة: المنظمون والمنظمات والناشطون والناشطات على المستوى الشعبي، والتوصيات المتعلقة بالسياسات وصانعي وصانعات التقارير البحثية، والمفاوضون والمفاوضات مع صانعي وصانعات القرار، والمسؤولون والمسؤولات عن العلاقات الإعلامية، ومروجو ومروجات وسائل التواصل الاجتماعي، وغير ذلك. ستوضح لنا إجاباتنا في عمود "الثغرات والاحتياجات والتحديات" نوع الشركاء الذين نحتاج إلى طلب الانضمام إليهم حتى يلبى فريقنا جميع المتطلبات اللازمة للقيام بحملة قوية.

2.5. تحالفات المناصرة

نتيجة لتقييمنا الداخلي، قد نقرر أننا بحاجة إلى شركاء لسد الثغرات في قدراتنا واتصالاتنا. وفي كثير من الأحيان، تسعى منظمات المجتمع المدني المعنية بالمناصرة إلى التعاون مع منظمات وجهات أخرى لتوليد المزيد من الإرادة السياسية وتعظيم تأثيرها. ويمكن أن يختلف نطاق وأشكال الشراكة بشكل كبير. فعلى سبيل المثال، يمكن لشبكة على المستوى الوطني مؤلفة من 20 منظمة محلية القيام بمبادرات توعية في جميع أنحاء البلاد بالتوازي، وبنفس الشكل وبنفس الرسالة؛ أو يمكن لمنظمات المجتمع المدني إشراك مجموعة من الباحثين والباحثات الجامعيين في مرحلة واحدة من الحملة والتي تكون متعلقة بإجراء بحوث عن القضايا التي نعمل عليها. ولتحديد الشركاء، يمكننا إعادة النظر في أوراق عمل التخطيط لأصحاب وصاحبات المصلحة وتوسيع نطاقها بإضافة أسماء جديدة. وفيما يلي مخطط يساعد في معرفة أين نبحث:

تحديد الشركاء		
المساهمة المتوقعة	ملف أو لمحة تعريفية	أين تبحث
تضخيم التأثير على المستوى الشعبي وحشد الدعم	المنظمات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجتمعات المحلية أو المهنية أو مجموعات اجتماعية ديموغرافية محددة ولها مصلحة في هذه القضية.	<ul style="list-style-type: none"> منظمات المجتمع المدني المتقاربة مع فكرنا، نظراً لأننا الذين يقومون بعمل مماثل لعملنا في هذه القضية. منظمات المجتمع المدني الأخرى التي تعمل بشكل مختلف عن عملنا ولديها فروع محلية. المنظمات التي يناسب لها أعداد كبيرة من الأعضاء العضوات: النقابات العمالية والجمعيات والجمعيات المهنية والطلاب والطالبات والشباب والشابات والحركات النسائية، ومنظمات الأعمال.
رفع المصداقية	الشخصيات والجهات ذات السمعة الطيبة الذين أجروا الأبحاث و/أو اجتازوا بنجاح عملية صنع القرار وهم على استعداد لاتخاذ موقف بشأن هذه القضية.	<ul style="list-style-type: none"> الأوساط الأكاديمية والمؤسسات البحثية ومراكز الفكر والمفكرون والمفكرات الأفراد أو خبراء وخبيرات القضايا والمحامون والمحاميات والمسؤولون والمسؤولات عن استطلاعات الرأي. شخصيات مؤثرة في مجتمعات معينة اتخذت أو يمكنها إيجاد دافع لاتخاذ موقف بشأن هذه القضية. قادة المجتمع. قادة سياسيون.
تسهيل الوصول إلى صناعات وصانعات القرار	المجموعات التي يمكنها الوصول إلى صناعات وصانعات القرار ومستعدة لاتخاذ موقف بشأن هذه القضية.	<ul style="list-style-type: none"> الممثلون والممثلات المنتخبون والوزراء والوزيرات السابقون وغيرهم من المسؤولين والمسؤولات. الجهات والأشخاص الذين عملوا مع صناعات وصانعات القرار ولديهم علاقات مهنية معهم.
رفع مستوى الظهور	المشاهير والمشهورات الذين يمكنهم جذب المزيد من الاهتمام العام لهذه القضية ومستعدون لاتخاذ موقف عام بشأن هذه القضية.	<ul style="list-style-type: none"> السينما والموسيقى والأدب والثقافة والرياضة والإعلام. وسائل الإعلام المهتمة بالمشاركة في حملة المناصرة.

العمل مع الآخرين يعني أن تكون جزءاً من شبكات أو تحالفات أو منتديات أو منصات أو تحالفات محلية أو وطنية أو دولية. ويمكننا إما تشكيل تحالف جديد أو الانضمام إلى تحالف قائم. عند الشروع في شراكة جديدة، نحتاج إلى أن نكون واضحين بشأن التوقعات المشتركة، ويجب أن يكون لكل شريك رأي في عملية التخطيط للمناصرة.

الائتلافات أو التحالفات الرسمية بين منظمات المجتمع المدني التي تقوم بالمناصرة المشتركة هي مثل الائتلافات في السياسة – فهي صعبة الإدارة لأن العديد من المصالح قد تكون متضاربة، وقد يؤدي الغرور والتنافس والعواطف إلى إضعاف استدامة التحالف. أحد الاعتبارات الرئيسية هنا هو أن منظمات المجتمع المدني التي تعمل في نفس المجالات غالباً ما تتنافس على نفس مصادر التمويل، وبالتالي تهدف إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من تملك الحملة لجذب انتباه الجهات المانحة. وفي حالات أخرى، قد تشجع الجهات المانحة منظمات المجتمع المدني ذات الفكر المتقارب على تشكيل تحالفات وتنفيذ المشاريع بشكل جماعي. يتمثل التحدي هنا في إنشاء آليات واضحة للعمل المشترك وخاصة لصنع واتخاذ القرارات – لأن كل منظمة مجتمع مدني يمكن أن يكون لها أجندتها الخاصة. عند التواصل مع المنظمات النظيرة لدعوتهم لتشكيل تحالف جديد لتنفيذ مشروع دعوة ممول جيداً، هناك خطر أننا نرفض أجندتنا من خلال قوتنا التمويلية، بشكل مباشر أو غير مباشر. يجب أن نتوخى الحذر عند تقديم فكرة المناصرة للشركاء بحيث تستند مشاركتهم على قيمهم وليست مدفوعة بالتمويل.

الائتلافات

تزيد من مصداقية جهود المناصرة وتسمح للحملات بأن تصبح مسموعة بشكل أكبر بحيث يستمع صانعو وصانعات القرار إلى نفس الرسائل من مصادر متعددة. ويمكن للتحالفات أن تجلب لنا المزيد:

- الثقل السياسي.
- دعم المواطنين والمواطنات من مختلف الفئات الاجتماعية.
- اهتمام وسائل الإعلام.
- الموارد – المالية أو غيرها.
- زيادة الخبرة وفرص التعلم لمنظمتنا.

من الناحية المثالية، ينبغي أن تتطور التحالفات أو التحالفات أو الشبكات بشكل طبيعي وألا تُجبر على الظهور لأن فرصة تمويل متاحة خصيصاً للتحالفات. ويمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، ومنظمة بإحكام ومركزية أو لا مركزية، وذلك اعتماداً على نوع القضايا والأنماط والأساليب الفردية للأشخاص المعنيين. في بعض الأحيان، يمكن أن تصبح المنافسة بين الأعضاء والعضوات الراغبين في الحصول على الفضل في الإنجازات أو هيمنة عضو أو عضوة أو أعضاء على الحملة والضغط على الآخرين، عقبة تتطلب الكثير من الطاقة للتغلب عليها وتجاوزها. فلا يمكن للتحالفات أن تنجح إلا إذا شارك الجميع الرؤية حول هدف التحالف وكيفية عمله. ولتقليل التوترات المحتملة، عادةً ما يتم تحديد بعض الضمانات بالكتابة منذ البداية:

1. الغرض والنطاق والأولويات والمهمة التي تحدد بوضوح ما تشترك فيه المنظمات وما لا تشترك فيه. ويجب أن يكون لدى الأعضاء والعضوات نفس الفهم لهدف التحالف ودورهم فيه.
2. معايير وآليات العضوية لقبول أو استبعاد الأعضاء والعضوات.
3. القواعد الإجرائية التي توضح بنية وهيكل الائتلاف. والمسؤوليات الدقيقة والمحددة لصنع القرار والعمليات الأخرى وجميع الجوانب المالية.
4. القيادة: عادةً ما تكون عبارة عن مجموعة صغيرة، مثل لجنة توجيهية، وتتألف من رئيس أو رئيسة كل منظمة شريكة أو ممثل أو ممثلة قيادي آخر.

5. فريق تنفيذي: وهو المجموعة الأكبر من ممثلي وممثلات كل منظمة والمسؤولين والمسؤولات عن التنفيذ الفعلي لحملة المناصرة. تشارك كل منظمة بمدخلات تعكس خبرتها (أي واحدة للبحث وأخرى للتواصل وثالثة لتسهيل الوصول إلى أصحاب وصاحبات السلطة، وما إلى ذلك). ويجب تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح وتوزيعها بشكل عادل.
6. مدونة سلوك: لضمان الاحترام المتبادل داخلياً ورسالة موحدة خارجياً.

مجموعات عمل السياسات

في عام 2016، جمع المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية¹ (NDI) مجموعة عمل سياسيات مشتركة بين الأحزاب في العراق لوضع توصيات مشتركة لصانعي وصانعات القرار بشأن حل المخاوف الملحة للمواطنين والمواطنات العراقيين. اجتمع أربعة وأربعون ناشطاً وناشطةً شاباً من عشرة أحزاب سياسية وخمس منظمات مجتمع مدني معاً في ائتلاف غير رسمي وتلقوا تدريباً من المعهد الديمقراطي الوطني. طوال الفترة 2016-2017، قامت المجموعة بتحليل القضايا التي لم يتم الرد عليها مثل تلك المتعلقة بالزراعة والتسرب من المدارس ومناهج المدارس الابتدائية والأصولية والتطرف والفساد والبطالة. وتناوحت مجموعة السياسات هذه مع أكثر من 2,250 من أصحاب وصاحبات المصلحة والمواطنين والمواطنات والخبراء والخبيرات حول الحلول الممكنة، ونتيجة لذلك صاغت تقريراً شاملاً للسياسات متاحاً باللغتين العربية والإنجليزية، مع 25 توصية طويلة الأمد و34 توصية قصيرة الأمد تستهدف مؤسسات مختلفة. ويواصل أعضاء وضغوط مجموعة عمل السياسات تقديم حلولهم للنقاش العام والتأثير على أجنادات السياسات لصانعي وصانعات القرار العراقيين.

3.5. بناء الفريق

حان الوقت الآن لبناء فريقنا من الأشخاص المناسبين الذين سيساعدون في جعل حملتنا ممتازة. يجب أن نتأكد من دعوة أعضاء وعضوات الفريق الذين يمكنهم تقديم نظرة ثاقبة حول كيف تفكر الفئات والجهات التي نستهدفها، وما يهتمون به، وعملية صنع القرار الخاصة بهم. ستعمل هذه المعرفة على تزويدنا بألية صياغة رسائلنا وستزيد من فرص نجاحنا. وإذا كانت الحملة بقيادة تحالف، فيجب تمثيل كل منظمة بأعضاء وعضوات في الفريق. وستكون المهمة الأولى للفريق توزيع وتعيين الأدوار والمسؤوليات لأعضائه وعضواته؛ ثم تطوير الجدول الزمني (أنظر [القسم 4.5](#) أدناه)؛ والقيام بالتنفيذ؛ والمشاركة في تقييم إنجازات الحملة. فيما يلي بعض الأدوار الأساسية التي يجب أن يلعبها أعضاء وعضوات فريق حملة المناصرة. سيعتمد عدد الأشخاص الذين ستعينهم لكل منصب على حجم ومستوى الحملة.

1. **التنسيق على المستوى الشعبي** – يعني هذا الدور بالوصول إلى الأشخاص من مجموعاتك الديموغرافية والتفاعل معهم والذين تريد الحملة حشدهم، أي أنهم قاعدة دعمك في المناطق، وفي الفئات المهنية، والفئات العمرية، وما إلى ذلك. وتشمل المسؤوليات تحديد نشاط الحملة في المناطق وتوجيههم وتدريبهم - أي تزويدهم بالتعليمات والإرشادات، وأدوات المناصرة، ومواد الحملة، ونماذج الرسائل وكل شيء آخر سيحتاجونه لتنظيم الأنشطة في الميدان نيابة عن الحملة – كاللقاءات العامة المفتوحة، وتوقيع العرائض، وإرسال خطابات للمشرعين وغيرهم. كما ويشمل هذا الدور أيضاً التنسيق بين المتطوعين، أي توجيه المؤيدين عندما يساعدون في النشاطات والاجتماعات المتعلقة بالحملة.
2. **الاتصالات** – يغطي هذا الدور حضور وأنشطة وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي: المقابلات والتصريحات والأخبار الصحفية والمؤتمرات الصحفية والمجموعة الكاملة من أنشطة وسائل الإعلام

1 المصدر: [الموقع الإلكتروني الرسمي للمعهد الديمقراطي الوطني \(NDI\)](#).

الاجتماعي، إلخ. والهدف هنا هو الحفاظ على نشر الرسائل المتسقة على نطاق واسع وضمان انضباط الرسائل. نريد من يصوغ الرسالة ويتعامل مع نماذج الاتصال ويتعامل مع الصحافة ويراقب التغطية الإعلامية.

3. **الحضور الرقمي للحملة** (الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي) **والعلامة والشعار** (الشعار ومواد الحملة) هي أدوار ذات أهمية كبيرة – يمكن أن تكون جزءاً من ملف الاتصالات أو مسؤولية منفصلة لعضو أو عضوة واحد أو أكثر من أعضاء وعضوات فريق الحملة.
4. **التكنولوجيا** – يغطي هذا الدور الأنظمة والأدوات التي ستستخدمها الحملة من إنتاج وتخزين وتنظيم محاضر الاجتماعات ونقاط الحوار في برمجيات المناصرة. ويتمثل أحد الجوانب الأساسية لهذا الدور في الاحتفاظ بقاعدة بيانات لفعاليات الحملة وأنشطتها ودليل الإنجازات: أوراق وقوائم تسجيل الدخول، والصور، والإحصائيات حول الحضور عبر الإنترنت أو الحضور الفعلي، وغيرها.
5. **الإدارة واللوجستيات** – توزيع المواد وقيادة السيارات وتدوين الملاحظات والمحاسبة والتعامل مع الميزانيات والنفقات والمدفوعات، وغير ذلك.
6. **القيادة** – سيكون هؤلاء كبار المسؤولين والمسؤولات عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وعادةً يعمل شخص واحد كمدير أو مديرة الحملة ويقود الفريق شخصياً في عملياته اليومية وينسق ويشرف على الحملة ككل. وعندما يتعلق الأمر بالقرارات، فإنه يقرر بالاشتراك مع الأعضاء والعضوات القياديين الآخرين. وسنحتاج أيضاً إلى شخص ما ينسق مع أعضاء وعضوات التحالف – عادةً ما يقوم مدير أو مديرة أو رئيس أو رئيسة منظمة مجتمع مدني بهذا الأمر.

لا بد أنه لاحظنا أن نقطة "القيادة" موجودة في أسفل القائمة وليس في أعلاها. والسبب في ذلك هو أنه في بعض الأحيان، عندما تضع المنظمات الخطط، فإنها تكون مهووسة بفكرة الاحتفاظ بالسلطة وممارستها وإهمال العمل الفعلي والوظائف اللازمة للحملة. هذا هو السبب في أننا نوصي بتوزيع العمل بأكمله أولاً، وتعيين أشخاص للإشراف على المهام الضرورية، والتعامل مع السلطة والتسلسل الهرمي في النهاية. وفي العديد من المنظمات، يشارك مديرو ومديرات وقادة الحملة بشكل شخصي في العمل الإداري – وذلك لتوفير الموارد وليكونوا قدوة ومثالاً جيداً لتحفيز موظفيهم وموظفاتهم.

بالإضافة إلى فريق الحملة الأساسي، سنحتاج إلى ما يسمى بمقدمي ومقدمات المعطيات. وهم الأشخاص الذين نذهب إليهم من ذوي المعرفة داخل مؤسستنا أو خارجها، والذين يمكننا طلب آرائهم في سياق الحملة. المجالات الرئيسية للخبرة المطلوبة تشمل:

- **الخبرة في الموضوع:** هذا هو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يمكنهم شرح موضوع المناصرة لفريقنا: ما هي الحلول المقترحة التي ستعمل والتي لا تعمل وكيف يمكن أن يحدث تغيير السياسات في الممارسة العملية. قد يكون هؤلاء أكاديميين وأكاديميات يجرون أبحاثاً حول الموضوع أو أشخاصاً يعملون في نفس المجال.
- **التشريع:** هذا هو الشخص أو المجموعة التي تعرف جيداً القوانين والتعليمات واللوائح في مجالنا والذين يمكنهم تقديم استشارات عملية عن الجانب التشريعي من عملية صنع القرار، أو نصائح حول صياغة وثائق سياستنا أو توصياتنا أو مقترحاتنا، ونصائح حول من لديه السلطة فعلاً في المؤسسات التي نريد التواصل معها. وأخيراً وليس آخراً، سنحتاج إلى مشورة قانونية بشأن ما هو مسموح وغير مسموح عند القيام بتجمعات عامة على سبيل المثال، وما نوع الأدونات والتصريحات التي نحتاج إلى تأمينها من السلطات المحلية في حال أردنا عقد لقاء مفتوح أو اعتصام أو مسيرة.

4.5. إنشاء جدول زمني

الآن بعد أن أصبح لدينا جميع عناصر خططنا للمناصرة، يجب أن نتخذ الخطوة الأخيرة ونضع كل شيء في جدول زمني – وهذا يعني تحديد ما يحدث ومتى ومن المسؤول أو المسؤولة عن تحقيق ذلك. يجب أن يتضمن الجدول الزمني معالم واضحة للإجراءات المطلوبة. يجب أن نضع في اعتبارنا أن تخطيط الحملة ليس دائماً خطياً: فستكون بعض الخطوات متسلسلة، وبعضها سيعمل بالتوازي مع البعض الآخر. والعوامل المؤثرة تشمل ما يلي:

- إمكانية النجاح في بيئة العمل التي نعمل بها.
- التوقيت.
- المخاطر المصاحبة.
- الموارد – البشرية والمالية.

لذلك، من الضروري أن نكون مبدعين. يجب أن نبدأ بجدول زمني ولكن يجب أن نكون مستعدين لتعديله أثناء تفعيل الحملة.

نقوم عادةً ببناء جدول زمني على شكل شبكة بها صفوف لكل شهر (على سبيل المثال تغطي 12 شهراً) وأعمدة للمكونات التالية:

- **النشاطات والفعاليات الخارجية** – هذه هي الإجراءات الأساسية التي ستنفذها مؤسسات صنع القرار فيما يتعلق بقضيتنا، بالإضافة إلى تدوين أيام العطل الرسمية أو غيرها من المواعيد الكبيرة في التقويم (على سبيل المثال: تجري اللجنة البرلمانية مشاورات مع منظمات المجتمع المدني حول مسودة القانون بين 1-10 مارس).
- **نشاط المناصرة** (مثل: اجتماعات المناصرة الفردية مع المشرعين والمشرعات).
- **الجمهور المستهدف** (مثل: أعضاء وعضوات اللجان والمستشارين والمستشارات البرلمانيين).
- **نقطة أو معلم بارز يجب تحقيقه** (على سبيل المثال: إقناع 50٪ + 1 من أعضاء وعضوات اللجنة بتأييد تعديل قانون التعليم).
- **الشخص المسؤول** (مثل: قائد أو قائدة أو مدير أو مديرة الحملة والنشطاء والناشطات الشعبيين من المنطقة الجنوبية وعالم الاجتماع محمد – وهو أحد المؤثرين وأحد حملة رسائل حملتنا).
- **الموارد** (على سبيل المثال: تجهيز موجز السياسات على نسخ إلكترونية ومطبوعة، وتجهيز عريضة مع التوقيعات، والقيادة إلى العاصمة والعودة، والإقامة لخمسة أشخاص).
- **المخاطر** (إلغاء المشاورات بسبب القيود المفروضة نتيجة لجائحة فيروس كورونا المستجد؛ أو سفر عالم الاجتماع محمد إلى الخارج لحضور مؤتمر دولي وبالتالي هو غير موجود حالياً).

سيكون العامل الذي سيحدد تكوين جدولنا الزمني هو تقويم أو مواعيد النشاطات الخارجية – أو المواعيد المخطط لها والتي من المفترض أن تتم فيها الخطوات المختلفة لعملية صنع القرار¹. تشمل الأمثلة الجداول الزمنية المؤسسية ومواعيد مناقشة وصياغة السياسات والدورات البرلمانية. وبالتالي يجب أن نرسم مخططاً لأنشطة المناصرة التي ستتم وفقاً لذلك – قبل وأثناء وبعد كل مرحلة – وذلك لنتمكن من تحقيق أقصى قدر من التأثير. وإذا كانت لدينا فجوات في تحديد تلك الجداول عندما صممنا مراحل التخطيط السابقة، فقد حان الوقت الآن لملء هذه الفجوات. ويجب علينا أيضاً أن نأخذ بعين الاعتبار العطلات الرسمية الكبيرة أو فترات الأعياد، مثل شهر رمضان، والتي سيكون من الصعب خلالها إجراء التجمعات العامة والنشاطات الكبيرة.

ولتوضيح كيفية إعداد الجدول الزمني للحملة، دعونا نتخيل الموقف التالي: نحن منظمة مجتمع مدني تدافع عن حرية التعبير والتعددية الإعلامية في بلد لا يوجد به قانون للإعلام. ومع ذلك، يتم اتخاذ جميع القرارات في هذا المجال وتفعيلها من خلال المراسيم والتعليمات الحكومية. أدرج البرلمان قانون الإعلام على جدول أعماله لشهر أكتوبر من العام القادم. ونحن الآن في نوفمبر من العام الحالي. وفريقنا على استعداد لإجراء مبادرة مناصرة لمدة

1 يمكن مراجعة تخطيط عملية اتخاذ القرار الخاصة بنا لكل مرحلة، كما هو موضح في نموذج ورقة العمل في أوراق العمل المرفقة رقم 5.6 – أصحاب وصاحبات المصلحة وإعداد خرائط القوى. كذلك جدول "نقاط الدخول للتأثير" في الفصل 2.3 – عمليات صنع القرار وصانعي وصانعات القرار: إعداد خرائط القوى.

عام تؤدي إلى اعتماد قانون جيد يعكس توصيات الفئات المعنية بهذا الموضوع وأصحاب وصاحبات المصلحة الآخرين والجمهور بشكل عام ويلبي المعايير الدولية لحرية الصحافة والإعلام.

من حيث الخطوات، نفترض أن اللجنة البرلمانية للإعلام سيكون لديها المسودة الأولى للقانون بحلول سبتمبر، والتي نأمل أن تسبقها جولة من المشاورات مع منظمات المجتمع المدني لتقديم اقتراحاتها بهذا الخصوص – مبدئياً في أغسطس. كما نفترض أن البرلمان سيناقش المسودة الأولى في جلسة عامة في أكتوبر. وبعد ذلك، ستقوم اللجنة بتعديل النص وإعادة تقديمه إلى الجلسة العامة للتصويت النهائي والمصادقة عليه في نوفمبر.

هدف حملتنا هو تسهيل جمع التوصيات حول محتوى القانون من قبل أصحاب وصاحبات المصلحة والضغط من أجل إشراكهم في القانون. نحن نتصور القيام بذلك من خلال سلسلة من حلقات النقاش في جميع أنحاء البلاد لالتماس المدخلات من قبل الجهات الفاعلة على المستوى الإقليمي. نريد أيضاً الضغط على المشرعين والمشرعات في لجنة الإعلام في جميع المراحل. ومن المعتاد بالنسبة لبلدنا أن تولي الطبقة السياسية اهتماماً خاصاً لصورتها وصورة البلد في عيون المجتمع الدولي. ففي كل عام في أبريل، يتم إصدار المؤشر السنوي لحرية الصحافة¹، ويحتل بلدنا تقليدياً موقعاً في أسفل الترتيب العالمي، ونريد استغلال ذلك كفرصة لدق ناقوس الخطر والتأكيد على الحاجة إلى قانون جيد للإعلام. ونخطط لتنظيم بعض المؤتمرات الصحفية خلال الحملة ومؤتمر وطني نهائي يعقد مباشرة بعد سن القانون.

قد تبدو المسودة الأولى للجدول الزمني لمثل هذه الحملة كما يلي:

نموذج الجدول الزمني							
الشهر	النشاطات والفعاليات	نشاط الحملة	الجمهور المستهدف	الحدث الرئيسي	المسؤول	الموارد	المخاطر
يناير	عطلة الشتاء	بحث القضية		تطوير التوصيات الأساسية (عمل مكتبي)			
		تحديد الشركاء		تشكيل تحالف			
		تخطيط الحملة		وضع خطة لمدة 12 شهراً مع الشركاء			
فبراير		إطلاق منصة إلكترونية	جميع أصحاب وصاحبات المصلحة	التماس وطلب مدخلات واقتراحات عن القانون عبر الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي			
		اجتماعات ولقاءات المناصرة	جميع أصحاب وصاحبات المصلحة	تقديم المسودة الأولى للتوصيات			
مارس	البرلمان في جلسة	مؤتمر صحفي		إطلاق حملة مناصرة			
		اجتماعات المناصرة	نواب ونائبات لجنة الإعلام	تقديم المسودة الأولى للتوصيات			
		الاجتماعات الإقليمية المفتوحة – الجولة الأولى		التماس وطلب مدخلات القانون من خلال التجمعات العامة في الميدان			
أبريل	منظمة مراسلون بلا حدود تصدر المؤشر السنوي لحرية الصحافة	مؤتمر صحفي		تقديم التوصيات المطلوبة حتى الآن في لائحة مرتبة.			
		عريضة عبر الإنترنت		حث النواب على إدخال التوصيات في القانون الجديد			
		رسائل للنواب		تنظيم المواطنين وحثهم على إرسال رسائل إلى النواب لإدخال التوصيات في القانون الجديد			
مايو		اجتماعات المناصرة	النواب والنائبات ولجنة الإعلام	تقديم العريضة ورسائل المواطنين والمواطنات			

1 مؤشر حرية الصحافة العالمي وهي مبادرة من قبل منظمة مراسلين بلا حدود (RSF).

نموذج الجدول الزمني							
الشهر	النشاطات والفعاليات	نشاط الحملة	الجمهور المستهدف	الحدث الرئيسي	المسؤول	الموارد	المخاطر
يونيو	رمضان والعطلة الصيفية	صياغة مقترح ورقة السياسات		دمج وتوحيد التوصيات (عمل مكتبي)			
يوليو				إكمال ورقة السياسات (عمل مكتبي)			
أغسطس	انعقاد جلسة البرلمان	اجتماعات المناصرة	كل النواب والنائبات	إرسال ورقة السياسات			
	جلسات الاستماع العامة في اللجنة الإعلامية	المشاركة في جلسات الاستماع العامة	أعضاء وعضوات اللجنة الإعلامية				
سبتمبر	لجنة الإعلام تقدم مشروع القانون إلى الجلسة العامة للمناقشة	إصدار بيان الموقف		التعليق على محتوى مشروع القانون			
أكتوبر	مناقشة عامة ونواب ونائبات يقترحون تعديلات	إصدار بيان الموقف		الدعوة إلى تضمين ضمانات لحرية التعبير			
نوفمبر	اللجنة تعيد صياغة القانون وتقدم المسودة الثانية إلى الجلسة العامة	اجتماعات المناصرة	أعضاء وعضوات اللجنة الإعلامية	الضغط من أجل تعديلات محددة			
	تقر الجمعية العامة مشروع القانون ويتم تحويله إلى قانون من خلال التصويت	المؤتمر الختامي	جميع أصحاب وصاحبات المصلحة	التعليق على القانون الجديد			
ديسمبر	عطلة الشتاء	إصدار بيان بشأن الخطوات التالية		إشراك المؤيدين والمؤيدات من خلال نشاطات المتابعة			
				المتابعة مع المؤيدين والمؤيدات في الميدان			

لا يزال لدينا العديد من المربعات الفارغة في الجدول، وسيأخذ فريق التخطيط الوقت اللازم لإكمالها ومراجعتها وتعديلها حسب الحاجة. تتمثل إحدى طرق تطوير الجدول الزمني في العمل بشكل عكسي، أي البداية من الموعد النهائي والرجوع إلى نقطة البداية (على سبيل المثال نبدأ من نقطة سن القانون، وهي من المراحل الأخيرة في الجدول الزمني)، مع الحرص على تخصيص وقت كافٍ لكل مهمة أو إجراء مطلوب.

يجب أن نتأكد من تحديد المواعيد النهائية في التقويم بوضوح وأن الفريق بأكمله على دراية بالأنشطة التي يجب أن تحدث قبل اقتراب الموعد النهائي. ويجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن أي مهمة تتطلب التوعية والتثقيف أو نشر المعلومات ستحتاج إلى وقت إضافي. فلا يمكننا أن نتوقع من الناس أن يكتبوا رسائل إلى نوابهم ونائباتهم إذا كانوا لا يعرفون ماذا يجب أن يقولوا عن هذه القضية.

وقد نحتاج إلى بضعة أيام إلى بضعة أسابيع لبناء وإعداد المعلومات وإرسالها بالبريد الإلكتروني إلى المناصرين والمناصرات وتدريبهم عليها وإجراء حوارات معهم. ويجب أن نخصص وقتاً للتجهيزات واللوجستيات اللازمة للزيارات الميدانية والمناقشات واللقاءات العامة المفتوحة.

5.5. مؤشرات ومقاييس نجاح الحملة

أثناء تخطيط حملتنا، يجب أن نأخذ في الاعتبار المقاييس التي ستساعدنا على تتبع التقدم وتحديد النجاح. فمن المؤكد أن تحقيق هدفنا النهائي، مثل تمرير قانون جيد، هو مكافأة مرضية للغاية لكل حملة. ومع ذلك، حتى الحملات التي لا يحالفها الحظ في رؤية هذا الإنجاز النهائي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على المجتمع والمنظمة نفسها. فالمناصرة هي عملية مستمرة للتعليم والتفكير، والسياق الذي نعمل فيه هو سياق مرن ومائع.

حملة أطفال بلا تبغ¹ (TFK)

بدأت حملة "أطفال بلا تبغ" عام 2014، وكان هدفها إنهاء مبيعات التبغ في سلسلة متاجر وول مارت. لم تصل الحملة إلى النتيجة الأصلية التي خططوا لها. ومع ذلك، فإن جهود الضغط والمناصرة التي قامت بها الحملة أتت ثمارها في السنوات اللاحقة. أنهت العديد من المتاجر منذ ذلك الحين بيع منتجات التبغ، ولا يزال المشرعون والمشرعات الذين كانوا جزءاً من الحملة الأصلية يدعون الآخرين ليحذوا حذوهم. وحدث التحديث الأخير² في عام 2019، حيث أن سلسلة متاجر وول مارت رفعت سن شراء منتجات التبغ والسجائر الإلكترونية إلى 21 في جميع متاجرها في الولايات المتحدة. ففي السابق، كان الحد الأدنى لسن شراء هذه المنتجات هو 18 عاماً. كما أوقفت وول مارت أيضاً بيع أنظمة النيكوتين الإلكترونية بتكبات الفواكه والحلويات.

ستعتمد المقاييس التي نختار اتباعها على أهداف حملتنا وغاياتها وعلى نوع الأنشطة التي سننظمها على أرض الواقع في الميدان وعبر الإنترنت. على سبيل المثال، لنفترض أن هدفنا هو زيادة وعي النواب والنائبات حول الحاجة إلى قانون إعلام جديد يلي المعايير الدولية لحرية التعبير. في هذه الحالة، قد يكون من الجيد تتبع مقياس بسيط مثل عدد توقيعات العريضة وعدد الرسائل المرسلة من قبل الناخبين والناخبات لنوابهم ونائباتهم. فالحملات المعنية بسن قوانين جديدة تتضمن كتابة خطابات ورسائل من قبل المواطنين والمواطنات وتقديم توصيات إلى صانعي وصانعات السياسات من قبل أصحاب وصاحبات المصلحة. قد يكون لدينا مقاييس إضافية لتتبعها، مثل:

- عدد رسائل الناخبين والناخبات إلى النواب والنائبات - حسب المنطقة/العمر/الجنس/الانتماء السياسي.
- عدد أصحاب وصاحبات المصلحة المشاركين في وضع التوصيات - حسب الفئة والنوع والمنطقة الجغرافية والعمر.
- عدد التوصيات للقانون الجديد من أصحاب وصاحبات المصلحة - حسب نوع التوصيات.
- عدد التوصيات الواردة في مشروع القانون - حسب النوع.
- عدد الأصوات البرلمانية "لصالح" و "ضد" - حسب الكتلة السياسية والمنطقة الجغرافية.

فيما يلي المؤشرات النموذجية الأخرى التي عادةً ما تقيسها حملات المناصرة:

- عدد مشاهدات العريضة.
- عدد توقيعات العريضة.
- عدد أنصار ومؤيدي ومؤيدات الحملة.
- عدد الإجراءات المتخذة والمشاركات من قبل مؤيدي ومؤيدات الحملة.

1 [حملة أطفال بلا تبغ \(TFK\)](#) وهي منظمة مناصرة رائدة تأسست منذ 25 عاماً، وتعمل على الحد من تعاطي التبغ وعواقبه المميتة في الولايات المتحدة وحول العالم.

2 [تتطلب جميع متاجر وول مارت الآن أن لا يقل سن مشتري التبغ عن 21 عاماً](#): صحيفة سوبر ماركت نيوز، 2019.

- عدد الاجتماعات واللقاءات العامة المفتوحة التي تم تنظيمها – حسب المنطقة الجغرافية؛
- عدد الحضور في الاجتماعات العامة المفتوحة – حسب المنطقة الجغرافية/الجنس/المهنة/العمر.

بالنسبة للمقاييس الرئيسية للحملات الالكترونية، فإنها تشمل:

- عدد الإعجابات والمشاركات على تويتر.
- عدد ردود الفعل الإيجابية مقابل عدد ردود الفعل السلبية للحملة على وسائل التواصل الاجتماعي.
- عدد المنشورات والمشاركات مع الهاشتاغ الخاص بالحملة عبر جميع منصات وسائل التواصل الاجتماعي.
- عدد المتطوعين والمتطوعات الذين سجلوا لاستضافة نشاط أو فعالية كجزء من حملتنا.
- عدد ومقدار التبرعات التي تم جمعها طوال فترة الحملة.

من خلال نموذج ورقة العمل في أوراق العمل المرفقة رقم 8.6 – القدرات التنظيمية والشراكات المحلية والفريق والجدول الزمني، سيقوم فريق التخطيط لدينا بتقييم قدرة المنظمة؛ وتحديد شركاء لحملة المناصرة واتخاذ قرار بشأن شكل الشراكة؛ وتوزيع الأدوار والمسؤوليات لفريق الحملة؛ ووضع جدول زمني للتنفيذ؛ وتحديد مؤشرات قياس نجاح الحملة.

المؤشرات – مشروع بيئي صغير

فيما يلي أمثلة لأنواع المؤشرات التي تم قياسها في مشروع مناصرة بيئية مدته خمسة أشهر بميزانية إجمالية قدرها 14,790 دولاراً أمريكياً، نفذتها إحدى منظمات المجتمع المدني الصغيرة في بلغاريا¹. وتم أخذ المقتطفات التالية من التقرير النهائي للمشروع إلى الجهة المانحة:

- أنتجت 50 مقترحاً للمناطق التي سيتم إدراجها تحت حماية البيئة.
- وضعت مقترحاً كاملاً لما مجموعه 225 منطقة تحت حماية البيئة.
- أرسلت رسائل المناصرة إلى تسع مؤسسات عامة وصناع وصانعات القرار.
- صاغت ونشرت تقرير سياسات عن التهديدات البيئية.
- عقدت اجتماعاً مفتوحاً ضم منظمات المجتمع المدني وصناع وصانعات القرار من الوزارات.
- عقدت مناقشة عامة واحدة مع 44 مشاركاً ومشاركة من ست منظمات مجتمع مدني.
- تم جمع 48,950 توقيعاً على العريضة.
- تم توزيع 10,000 كتيب وما مجموعه 2,000 ملصق وما مجموعه 100 تي شيرت.
- عقدت خمسة مؤتمرات صحفية ونظمت مسيرة في الشارع وأصدرت 70 تصريحاً ومقابلة إعلامية.

1 استناداً إلى بيانات من مشروع "حملة مناصرة التراث الطبيعي كأساس للتنمية المستدامة في بلغاريا"، بلغاريا، 2006. المصدر: [الموقع الإلكتروني الرسمي](#) لمؤسسة التنوع البيولوجي البلغارية.

6. أوراق العمل

1.6. ورقة عمل – قائمة التحقق من المشكلة

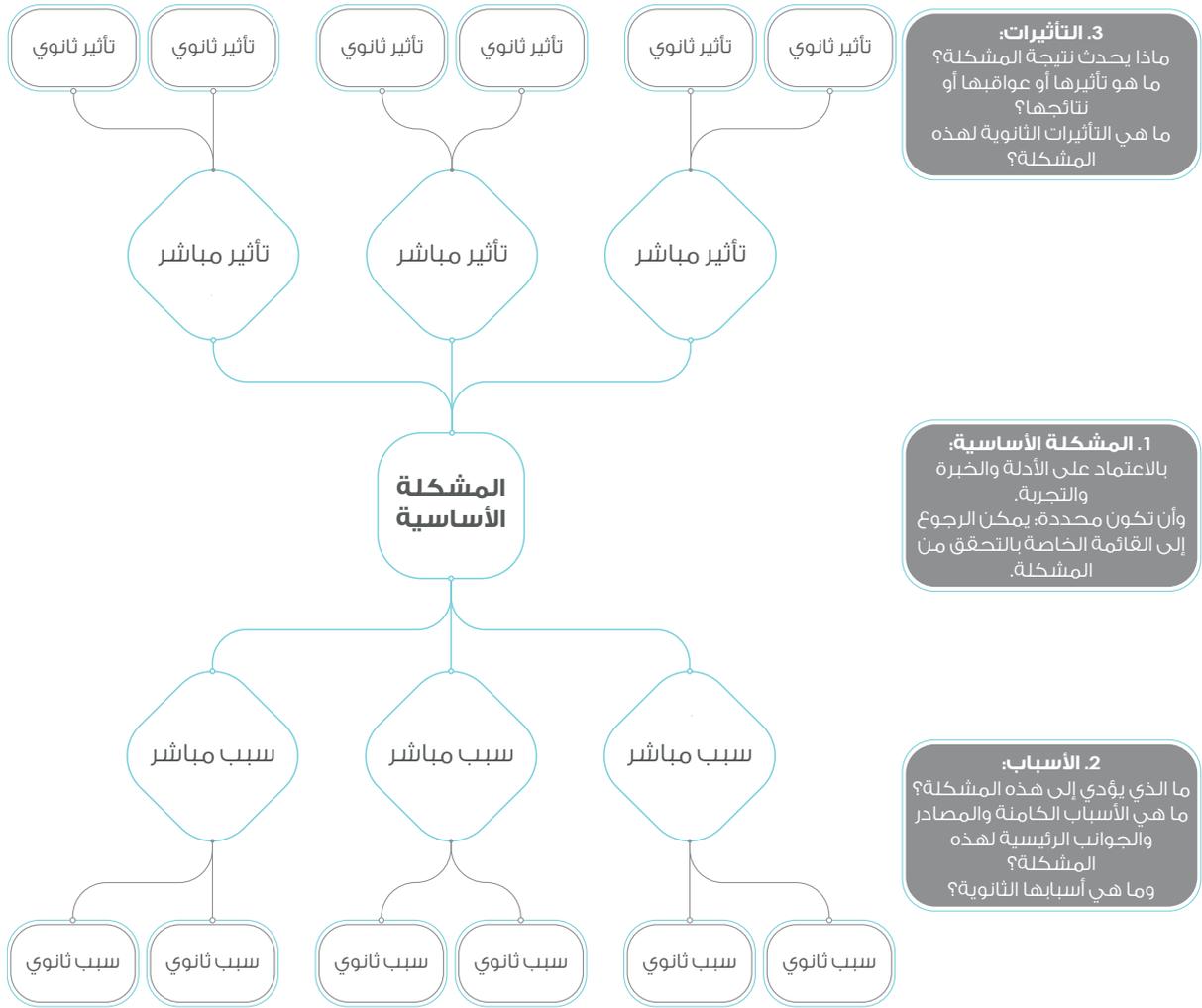
يمكن مراجعة [الفصل 2.2](#) – إثبات القضية: طرق التحقق من المشكلة¹.

العلامة	الإجابة	المؤشر
		وصف المشكلة نظرة عامة واقعية للمشكلة كما نراها حالياً، وبناءً على الأدلة والخبرة، بحيث تكون مؤطرة بطريقة مفصلة مع الحقائق الداعمة التي توضح أعراض المشكلة. ما هي أهميتها بالنسبة لنا؟
		أهميتها لماذا يجب على منظمنا التعامل مع ومعالجة هذه المشكلة؟ وما علاقتها بنطاق عملنا وقيمنا ومبادئنا؟ وهل لدينا الشرعية للتحدث نيابة عن المتأثرين والمتأثرات والمتضررين والمتضررات من المشكلة؟
		المجموعات المتضررة الأنواع والأحجام والخصائص الاجتماعية والديمقراطية والجغرافية للأشخاص المتأثرين بشكل مباشر بالمشكلة.
		تأثير المشكلة كيف تؤثر المشكلة على وجه التحديد على هؤلاء الأشخاص؟ ماذا سيحدث لو لم نتعامل مع هذه المشكلة؟
		تأثير الحل ينبغي تحديد مدى استفادة المجموعات المتأثرة بالأخص إذا تم حل المشكلة؟
		البيئة هل اللحظة السياسية مناسبة للقيام بالمناصرة؟ ما هي حالة القضية: هل هي ساخنة على جدول الأعمال، أم أنها خارج جدول الأعمال، أم أنها عالقة في طي النسيان؟
		الإمكانية كيف ستثير هذه المشكلة اهتمام أصحاب وصاحبات المصلحة؟ وهل يمكننا حشد الدعم من الفئات المتضررة والمتأثرة من المشكلة؟
مجموع العلامات:		

¹ ينبغي استخدام جميع المعلومات المتاحة للمنظمة الملاءمات التي تصف حجم المشكلة ومعاييرها وإثبات تأثيرها على المجموعات المتأثرة. وبعد ذلك يمكن قراءة الإجابات والتأكد من أنها تجاوزت الافتراضات العامة وتعاملت مع المشكلة بطريقة محايدة. ولإكمال الجدول، يمكن إعطاء علامة لكل مؤشر من 1 إلى 5، بحيث يكون الرقم 1 هو العلامة الأدنى والرقم 5 هو الأعلى. تشير العلامات الأعلى إلى حملة قوية. وإذا كان مجموع العلامات متدنياً، فيجب إعادة تعريف المشكلة المحددة أو تغييرها. ولزائد من الإرشادات، الرجاء مراجعة [الفصل 2.2](#) – إثبات القضية: طرق التحقق من المشكلة.

2.6 ورقة عمل – نموذج تحليل شجرة المشكلة

يمكن مراجعة [الفصل 3.2](#) – تحليل شجرة المشكلة¹.



1 ينبغي تعبئة ورقة العمل بالبداية من جذع الشجرة (المشكلة الأساسية)، ومن ثم الانتقال إلى الأسفل (الأسباب المباشرة)، ثم إلى الأعلى (التأثيرات المباشرة). وبعد ذلك، الانتقال مرة أخرى لأسفل (الأسباب الثانوية)، ثم لأعلى (التأثيرات الثانوية). يمكن إضافة مربعات أو حذفها حسب خصوصية المشكلة. وفي النهاية، ينبغي تنقيح وصف المشكلة للتأكد من أنها حقاً في جوهر الأسباب والآثار. يمكن مراجعة المثال التالي والتعليمات التفصيلية في [الفصل 3.2](#) – تحليل شجرة المشكلة.

مثال على تحليل شجرة المشكلة



3.6. ورقة عمل – تحديد الحلول – قائمة التحقق من الواقع

يمكن مراجعة [الفصل 4.2](#) – تحديد الحلول¹.

دعم الحلول بالأدلة	
معرفة المنظمة وخبرتها بالمشكلة	نصف خبرتنا في القضايا والخبرة الميدانية والمشاريع السابقة والحالية وتفاعلنا وتعاملنا مع الفاعلين والفاعلات الرئيسيين. هل توجد هناك ثغرات؟
المعلومات المتاحة للجمهور	أين يمكن للجمهور الوصول إلى المعلومات الموثوقة حول هذه المشكلة؟ ينبغي وضع قائمة بالمصادر المتاحة. وتشمل الأمثلة على سبيل المثال لا الحصر: القوانين واللوائح وبيانات التعداد والمنشورات البحثية والتقارير واستطلاعات الرأي والإحصاءات والمقالات الإعلامية.
معلومات المطلعين والمطلعات (المعلومات الداخلية)	هل لدينا معلومات غير رسمية (سرية) من المطلعين والمطلعات؟
الخبراء والخبرات والعارفون بالمشكلة	من الذي نحتاج إلى مناقشته أو التشاور معه لفهم جميع جوانب المشكلة والاستماع إلى جميع الأطراف – الفاعلون والفاعلات الرئيسيون والخبراء والخبرات...؟

تحديد الحلول	
المشكلة والسبب	ينبغي مراجعة أوراق العمل السابقة حول التحقق من المشكلات وتحليلها.
الحل	ينبغي تحديد النتائج/النتائج المرغوبة التي نريد تحقيقها – وعكس ذلك على بيان المشكلة/بيان السبب لوصف الشكل الذي سيبدو عليه الموقف كنتيجة لهذا الحل. ما الذي سيتغير على وجه التحديد؟ ما هي عيوب الوضع أو العملية الحالية؟
الإجراءات المطلوبة	ينبغي تحديد الخطوات المطلوبة أو المسارات المؤدية إلى الحل: القوانين التي يجب تمريرها، والقرارات التي يتعين اتخاذها، وما إلى ذلك.
قابلية التطبيق	ما الذي يجعل هذا الخيار أفضل من الخيارات البديلة؟ ما هي المخاطر؟ هل تم تطبيق حلول مماثلة لمشاكل أخرى أو في مناطق/ دول أخرى؟
الكلفة	هل هذا الحل مستدام اقتصادياً في ظل الظروف الحالية؟ من أين ستأتي الميزانية، وأي منظمة ستديرها وتشرف عليها؟ وما هي الفائدة المتحققة مقابل الأموال المنفقة؟

¹ ستساعد ورقة العمل هذه فريق التخطيط الخاص بنا في تحديد الحلول. ستطلب المعلومات التي سيتم ملؤها لكل فئة إعادة النظر في أوراق العمل السابقة ومراجعتها وتوسيعها. ويتم تقديم نصائح لكل مربع في الجدول على شكل أسئلة إرشادية. يمكن مراجعة [الفصل 4.2](#) لمزيد من التعليمات عن تحديد الحلول.

قائمة التحقق من الواقع

<p>ما هي القوى الدافعة الواسعة التي تلعب دوراً في القضية، مثل الثقافة، والنظام السياسي، والأعراف والواقع الاجتماعي، ومستويات المعيشة، وما إلى ذلك؟ القوى الدافعة متجذرة بشكل دائم وتتطلب وقتاً أطول للتغيير.</p>		<p>القوى الدافعة</p>
<p>ما هي الاتجاهات الحالية التي تؤثر على الوضع؟ على سبيل المثال، الأحداث الجارية والمواقف العامة والوضع الأمني، والوضع في قطاع الرعاية الصحية/جائحة فيروس كورونا المستجد مثلاً، إلخ. الاتجاهات الحالية أسهل وأكثر قابلية للتغيير مع مرور الوقت.</p>		<p>الاتجاهات الحالية</p>
<p>هل الحل ممكن سياسياً؟ هل لدينا علاقات مع صانعي وصانعات القرار نحتاجها لتحقيق ذلك؟</p>		<p>الوضع السياسي</p>
<p>هل الحل ممكن اجتماعياً؟ هل يمكننا حشد الدعم الشعبي لصالحه؟</p>		<p>المجتمع</p>

4.6. ورقة عمل – تحديد الغايات والأهداف وبيانات الرؤية

يمكن مراجعة [الفصل 5.2](#) – تحويل الحلول إلى أهداف وغايات للمناصرة و [الفصل 6.2](#) – تطوير بيان الرؤية.

اختيار التدخلات المفضلة	
1	من مجموعة الحلول وأسباب المشاكل، ما هو محور حملة المناصرة الخاصة بنا؟
2	
3	ما هي الجوانب الأفضل لمنظمتنا لأخذ زمام المبادرة؟ ما الذي يمكن فعله في هذه اللحظة بالذات؟ كيف تم التعامل مع هذه المشكلة في الماضي؟
4	

تحديد غايات المناصرة	
رؤية واسعة وطويلة المدى للتغيير المنشود – كيف سيبدو التغيير؟	ينبغي أن نضع في اعتبارنا المشكلة الأساسية والتدخلات المفضلة المختارة. التأكيد على الفوائد التي تعود على المجموعات المتأثرة والمتضررة من المشكلة: "تحسين..."، "تقليل"، "بناء قدرة"، "تسهيل"، "توفير الوصول إلى"، "تحويل"، "ضمان"...

تحديد أهداف المناصرة	
1	بمجرد تحديد الهدف، نحدد الأهداف: كيف يمكننا عملياً الوصول إلى الغاية؟ ما هي الخطوات التي يجب أن يتخذها أصحاب وصاحبات المصلحة؟ ما هي الخطوات التي يجب أن تتخذها منظمتنا؟ وينبغي أن نقوم بتضمين المرجع الزمني. ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وواقعية ومحددة زمنياً. يمكن مراجعة "الإجراءات المطلوبة" في أوراق العمل السابقة.
2	
3	
4	

تطوير بيان الرؤية	
يشرح النتيجة التي سيحققها نجاح الحملة، وما الذي سنفعله لحل المشكلة	كيف يبدو النجاح؟ ما هي القيم التي نريد أن نوصلها؟ هل ستكون مع أو ضد شيء ما، وهل سننجح نهجاً استفزازياً أو مطمئناً؟ إذا كانت إحدى الصحف ستكتب عنواناً رئيسياً عن تأثير حملتنا، فماذا سيكون العنوان؟ إذا كان المستفيد من حلنا للمشكلة سيجري مقابلة إعلامية، فماذا سيقول عن إنجازاتنا؟

5.6 ورقة عمل – أصحاب وصاحبات المصلحة وإعداد خرائط القوى

يمكن مراجعة [الفصل 1.3](#) – آليات تحديد أصحاب وصاحبات المصلحة، و [الفصل 2.3](#) – صنع القرار وصانعو وصانعات القرار: إعداد خرائط القوى¹.

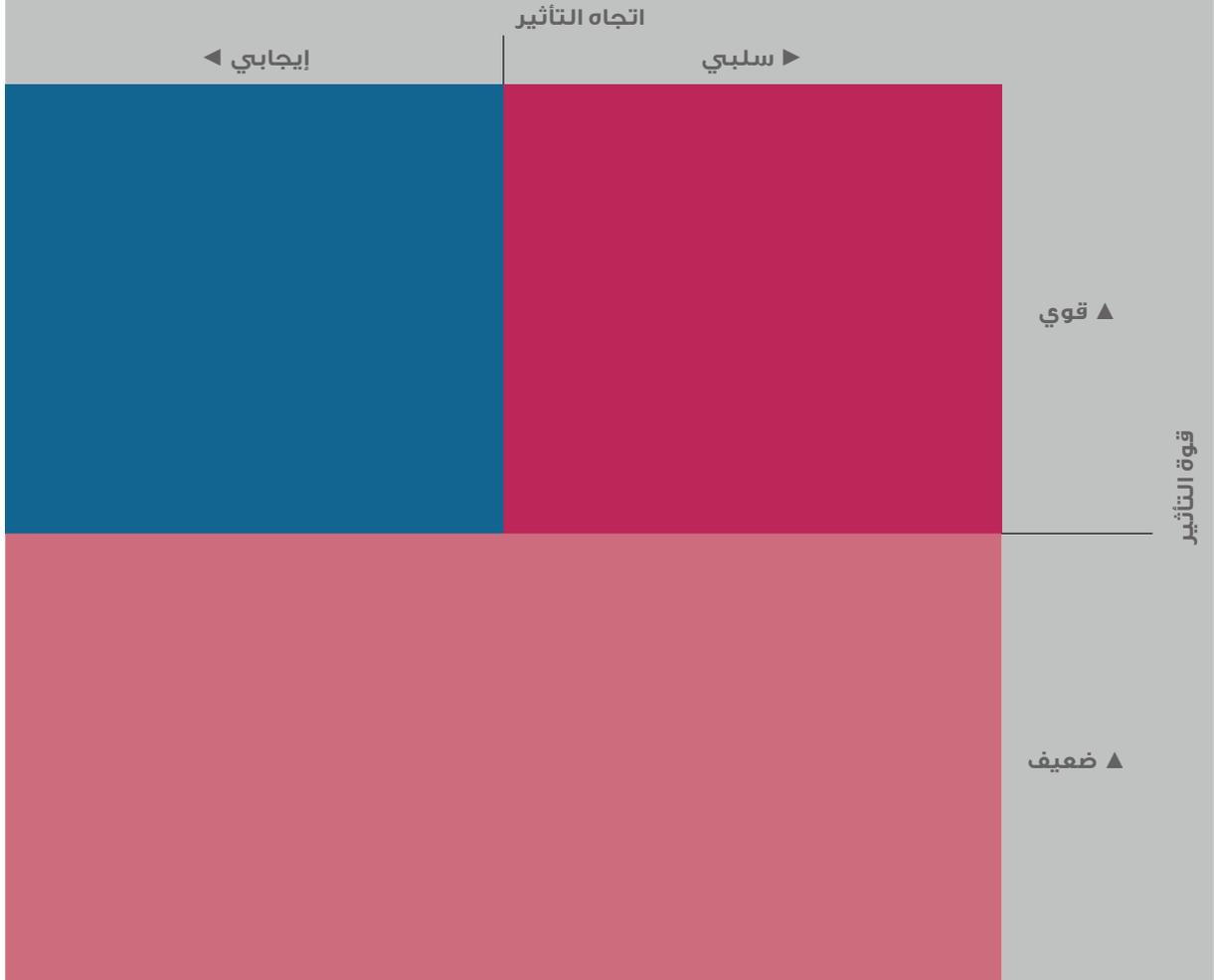
هيئات اتخاذ وصناعة القرار		
ينبغي ذكر المؤسسات المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بقضية المناصرة. والقيام بتحميل المستندات والوثائق التي تحدد عمل هذه المؤسسات من: قانون ومرسوم وأمر تنفيذي وتعليمات ولوائح داخلية وقواعد إجراءات ومحوطة أطلاقيات العمل ومحوطة قواعد السلوك وبيان المهمة وتقرير النشاط السنوي وتقرير التدقيق والميزانية السنوية ... يمكن إضافة أو حذف الصفوف حسب الحاجة.		
#	هيئة صنع القرار	المستندات الإرشادية
1		• إلى من تخضع هذه الهيئة للمساءلة/إلى من تقدم تقاريرها؟ من هي المؤسسة التي تقدم ميزانيتها وتراقب عملها؟
2		• كيف تنظم هذه الهيئة عملياتها؟ أين تم تحديد الإجراءات؟
3		• ما مدى فعالية هذه الهيئة في تنفيذ واجباتها؟
4		• ما هي ميزانيتها؟

عملية صنع القرار					
صف عملية صنع القرار الرسمية وغير الرسمية بمرحلة تلو الأخرى، مع الإشارة إلى التوقيتات المتوقعة، والإجراء الذي سيحدث في كل مرحلة، والهيئات والمسؤولين، أو الفاعلين الذين سيتخذون هذا الإجراء، ولكل مرحلة حدد /ي فرصك أو نقاط دخولك للتدخل. أضف أو أذف الصفوف حسب الحاجة.					
المرحلة	الوقت	الإجراء	الفاعلون والفاعلات	نقاط الدخول	
1				• ما هي العملية الرسمية وخطواتها ومواعيدها؟	
2				• ما هي الخطوات المفتوحة للمدخلات الخارجية؟	
3				• من هم صناع وصانعات القرار الذين سيعملون دوراً في كل مرحلة؟	
4				• ما هي الأعمال غير الرسمية أو الأعمال التي تتم "وراء الكواليس"؟	

1 من خلال نموذج ورقة عمل – أصحاب المصلحة ورسم خرائط القوى، الموجودة في هذا الفصل، سيحدد فريق التخطيط الخاص بنا هيئات وجهات صنع القرار وبناء عملية صنع القرار. ينبغي ذكر المجموعة الكاملة لأصحاب وصاحبات المصلحة، ورسم خريطة القوى؛ والقيام بتشكيل ملفات تعريف حول الفاعلين والفاعلات واللاعبين واللاعبات الرئيسيين. يمكن مراجعة [الفصل 1.3](#) – آليات لتحديد أصحاب وصاحبات المصلحة و [الفصل 2.3](#) – عمليات صنع القرار وصانعو وصانعات القرار: إعداد خرائط القوى.

خريطة القوى

ينبغي مراجعة قائمة صانعي وصانعات القرار التي تم تحديدها في القسم السابق والتفكير في استجاباتهم المحتملة للقضية وجهودنا في القضية. ينبغي وضع كل صانع أو صانعة قرار رئيسي ضمن الأرباع الأربعة أدناه وفقاً لقوة تأثيرهم (قوي/ضعيف) واتجاه تأثيرهم (إيجابي/سلبي):



قائمة أصحاب وصاحبات المصلحة

ينبغي القيام بإعداد قائمة مفصلة بأصحاب وصاحبات المصلحة كأفراد باستخدام الرسم البياني أدناه: يمكن إضافة أو حذف الصفوف حسب الحاجة.

الاسم	المنصب والجهة أو المنظمة	صانع أو صانعة قرار أم مؤثر أو مؤثرة؟	رئيسي أم ثانوي؟	حليف أم خصم؟

ملفات تعريف أصحاب وصاحبات المصلحة

تشكيل ملفات تعريف لصناع وصانعات القرار والمؤثرين والمؤثرات الرئيسيين، تحتوي على أي معلومات يمكن أن تمنحنا مزيداً من الأفكار حول كيفية اتخاذهم للقرارات أو تأثيرهم عليها. ينبغي وضع اسم الشخص وموقعه في منتصف الورقة والعمل من هناك عن طريق إضافة ملصقات تحتوي على أجزاء من المعلومات ذات الصلة. يمكن إضافة أو حذف الملصقات حسب الحاجة.

رؤى أخرى...؟

أين ولد؟ أين يعيش؟
من أي قبيلة؟ من أي أسرة؟

العمر والدين
والانتماء السياسي؟

أصحابه (L)؟ شركاء
العمل؟ المتبرعون
والممولات والممولون؟

الاسم والوظيفة

ممن يحصل على
الدعم والتأييد؟

السياسات التي أبدتها/أو
عارضها؟

وجهة نظره وفلسفته (L)
العامة للعالم؟

زملائه (L) ومستشاروه (L) وموظفوه (L)؟

6.6. ورقة عمل – تكتيكات وأنشطة المناصرة

يمكن مراجعة [الفصل 3.3](#) – تكتيكات وأدوات التعامل مع أصحاب وصاحبات المصلحة، و [الفصل 4.3](#) – إشراك وحشد المجتمع.

التكتيكات والنهج		
يتطلب اختيار تكتيكات وأساليب المناصرة لدينا فهم ما يفكر به جمهورنا المستهدف حول مشكلتنا وكيف يشعرون تجاه الجول المقترحة. بالإضافة إلى التفكير في تحديد موقع منظمنا من القضية وجميع الأطراف. ينبغي النظر إلى المعلومات الواردة في أوراق العمل السابقة وتعبئة المربعات في الجدول أدناه.		
الفئة	الأجوبة	أسئلة توجيهية
صناع وصناعات القرار		إلى أي مدى يفهمون المشكلة؟ هل هي أولوية بالنسبة لهم؟ ما هي المخاطر؟ من أي منظور يرونها؟ ما هي معتقداتهم ومواقفهم؟ هل يعرفوننا شخصياً؟ هل يعتبروننا صديقاً، أم خصماً، أم خبيراً....؟
منظمتنا		ما هي السمعة التي نريد بناءها لمنظمتنا؟ وما نوع الإجراء الأنسب لرؤيتنا وقيمنا وصورتنا المرجوة؟ وما نوع العلاقات التي نريد أن نبنيها على المدى الطويل؟
قاعدتنا الشعبية		ما الذي من شأنه أن يحشد أنصارنا على مستوى القاعدة الشعبية؟ ما نوع السلوك الذي يتوقعونه منا حتى نكون مستعدين لاتخاذ إجراء؟
تكتيكاتنا ونهجنا		ما المسار الذي سنسلكه ولماذا؟ – من خلال التعاون وبناء علاقات بناءة، أو من خلال المواجهة والضغط والنقد، أم من خلال الاثنين معاً؟ ينبغي وصف تكتيكاتنا ونهجنا.

أنشطة لإشراك صناع وصناعات القرار		
استناداً إلى التكتيكات والنهج المحدد أعلاه، ما هي أكثر الوسائل فاعلية لإشراك صانعي وصناعات القرار؟ ضي الأنواع الخمسة الأكثر فاعلية من الأنشطة في المربعات أدناه. يمكنك استخدام بعض الأفكار من القائمة التالية.		
#	عنوان	
1	اجتماعات ولقاءات شخصية	
2	ملخصات ونشاطات متعلقة بالسياسات	
3	الاجتماعات العامة	
4	التجمعات العامة	
5	حلقات النقاش	
6	كتابة الخطابات والرسائل والعرائض	
7	نشاطات الحملة	
8	بطاقات التعهد	
9	دراسات متخصصة	
10	الحضور الإعلامي	

تحديد ملامح القاعدة الشعبية

ينبغي التفكير في مجموعات الأشخاص المتأثرين بقضية المناصرة والذين من المحتمل أن يستفيدوا من الحلول. يمكن مراجعة أوراق العمل السابقة الخاصة بنا. ما هي أكثر الوسائل فاعلية لإشراكهم؟

الفئة	الأجوبة	أسئلة توجيهية
من هم؟		الموقع الجغرافي ونوع المنطقة – ريف/حضري؛ الفئات العمرية/الجنس/التعليم/الوظائف وأنواع العمل المهيمنة؛ الانتماءات السياسية وغيرها المرتبطة بقضية المناصرة.
من يمثلهم أو تمثلهم؟		بمن يثقون؟ من هم قادة مجتمعهم؟ هل هناك منظمات مجتمع مدني تتحدث وتعمل نيابة عنهم؟ مع من يمكن أن نتعاون؟ ما هي مصادر المعلومات التي يثقون بها؟
أين يمكن الوصول إليهم؟		أين يتجمعون في الواقع؟ وأين يتجمعون عبر الإنترنت – ما هي منصات التواصل الاجتماعي التي يستخدمونها، وما هي المجموعات التي هم أعضاء وعضوات فيها؟ ما هي اهتماماتهم: ما المواضيع التي يناقشونها أكثر؟
ما هو فهمهم لقضية المناصرة؟		هل لديهم معرفة عالية أو متوسطة أو قليلة بالمشكلة؟ هل نحن بحاجة إلى التخطيط لزيادة وعيهم وتعزيز فهمهم للمشكلة؟

أنشطة لحشد القاعدة الشعبية

استناداً إلى التكتيكات والنهج المحدد أعلاه، ما هي أكثر الوسائل فاعلية لحشد المجتمعات على المستوى الشعبي؟ ماذا نطلب من هؤلاء الناس أن يفعلوا؟ ينبغي وضع الأنواع الخمسة الأكثر فاعلية من الأنشطة في المربعات أدناه. يمكنك استخدام بعض الأفكار من القائمة التالية.

#	عنوان	
1		<ul style="list-style-type: none"> • توزيع مطبوعات الحملة • دعم نشطاء وناشطات الحملة على المستوى الشعبي • توعية وتثقيف المواطنين والمواطنات بقضية الحملة
2		<ul style="list-style-type: none"> • المشاركة في إنتاج برنامج تلفزيوني/إذاعي • حث المؤيدين والمؤيدات على التفاعل عبر الإنترنت – وسائل التواصل الاجتماعي
3		<ul style="list-style-type: none"> • تنظيم اجتماعات ولقاءات عامة ومفتوحة • الطلب من الناس اتخاذ إجراءات لدعم الحملة
4		<ul style="list-style-type: none"> • توفير فرص للعمل التطوعي • الطلب من الناس تقديم أدلة على المشكلة
5		<ul style="list-style-type: none"> • استخدم العناصر المرئية – الملصقات واللوحات الإعلانية وما إلى ذلك. • أنشاء خيارات "اتصل بنا"

نموذج استبيان لطلب آراء الجمهور في الاجتماعات العامة المفتوحة

شعار المنظمة
واسمها

شعار الحملة
واسمها

شكراً لك على حضور الاجتماع اليوم! نحن كمُنظمين ومنظمات، مهتمون بأرائكم حول القضية التي تمت مناقشتها.
تعريف موجز للمشكلة

ما هي أهمية هذه المشكلة بالنسبة لك شخصياً؟

مهمة جداً مهمة غير مهمة

هل تأثرت أنت أو عائلتك شخصياً بهذه المشكلة؟

نعم لا

فيما يلي قائمة بالإجراءات المختلفة التي يمكن أن تساهم في حل المشكلة. برأيك، ما مدى فاعلية كل واحد من هذه التدابير؟

الإجراء رقم 1

فعّال جداً فعّال غير فعّال

الإجراء رقم 2

فعّال جداً فعّال غير فعّال

الإجراء رقم 3

فعّال جداً فعّال غير فعّال

إذا كان بإمكانك تقديم نصيحة لصانعي وصانعات القرار حول الخطوات التي ينبغي عليهم اتخاذها لحل المشكلة، فأَي واحدة من الإجراءات أدناه ستختار؟

الإجراء رقم 1

الإجراء رقم 2

الإجراء رقم 3

ما هو اقتراحك الشخصي لحل هذه المشكلة؟

.....

هل أنت مهتم بالمشاركة في مناقشات مماثلة في المستقبل؟

نعم ممكن لا

هل أنت مهتم بتنظيم الأنشطة معنا في المستقبل؟

نعم ممكن لا

الجنس/العمر

الاسم ومعلومات الاتصال (اختياري)

الموقع
الإلكتروني
وصفحات التواصل
الاجتماعي

معلومات
الاتصال

نموذج ورقة تسجيل الدخول (الحضور) لتتبع الحضور في نشاطات الحملة

شعار المنظمة
واسمها

شعار الحملة
واسمها

المكان والتاريخ

موضوع النشاط

قائمة الحضور

الاسم	الجنس	سنة الميلاد	الوظيفة	الحي	رقم الهاتف	البريد الإلكتروني

الموقع
الإلكتروني
وصفحات التواصل
الاجتماعي

معلومات
الاتصال

نصائح متعلقة بالاجتماعات مع صناع وصانعات القرار

قبل الاجتماع

1. التأكد من استشارة فريقنا وموافقته ومعرفته أن هذا الاجتماع سيعقد. ينبغي طلب أفكار ومدخلات من أعضاء فريقنا حول محتوى الاجتماع.
2. ينبغي تحديد من سيحضر الاجتماع. من الجيد أن يكون لدينا أكثر من شخص واحد يمثل منظمنا. ينبغي القيام بتعيين الأدوار لمن يحضرون الاجتماع: سيقوم شخص واحد (عادةً ما يكون من كبار الموظفين والموظفات أو الإداريين والإداريات) بمعظم الحديث ويعطي الكلمة للآخرين أحياناً لإضافات موجزة. ينبغي أن نضع في اعتبارنا إشراك أحد أصحاب وصاحبات المصلحة على مستوى القاعدة الشعبية أو أحد المكونات المتأثرة بالمشكلة – أي شخص يمكنه وضع "وجه" للمشكلة أو الحل. لا بد من التأكد من إطلاع هذا الشخص على ما يحتاج من معلومات قبل الاجتماع! بالإضافة إلى ذلك، ينبغي القيام بإشراك شخص واحد من منظمنا (عادةً ما يكون من صغار الموظفين والموظفات) بحيث يقوم بتدوين ملاحظات مفصلة وربما بعض الصور لسجلتنا إذا كان ذلك مناسباً. ينبغي أن نتذكر أنه إذا كنا نريد أخذ واستخدام أي صور مع صناع أو صانعة القرار فيجب أن نحصل على موافقتهم.

3. ينبغي القيام بإعداد نقاط الحديث الخاصة بنا للاجتماع: هذه عادةً ورقة من صفحة واحدة بها نقاط مختصرة، ولا ينبغي نسيانها على الطاولة بعد الاجتماع! وفي نقاط الحديث لا بد أن نقوم بتضمين معلومات حول:
- الشخص الذي سنقابله – ينبغي التأكد من عدم الخطأ باسم هذا الشخص ومنصبه، وعلينا معرفة ما دار من اتصالات بينه وبين منظمنا.
 - ملخصات التفاعلات السابقة والاجتماعات السابقة معه (ل): ينبغي مراجعة ملاحظات الاجتماعات السابقة والطلبات المقدمة والوعود التي تم تقديمها أو الوفاء بها، والمتابعة المستمرة (ما تم إنجازه أو لم يتم إنجازه).
 - كتابة التحديث الذي سنقدمها والنقاط التي نريد تغطيتها: الحقائق الخاصة بنا والإجراءات المطلوبة والأسئلة التي نريد طرحها وأشكال المتابعة الدقيقة، ورسالتنا.
 - ردودنا على الأسئلة المتوقعة أو الحجج المضادة أو غيرها من المعوقات والأعداء الأكثر شيوعاً.
4. ينبغي مشاركة نقاط الحوار مع الأشخاص المعنيين في فريقنا – خاصة مع الأشخاص الذين سينضمون إلينا في الاجتماع وأكبر موظف أو موظفة مسؤول عن حملة المناصرة – للحصول على تعليقاتهم واقتراحاتهم.
5. ينبغي تحديد المستندات والوثائق الداعمة التي سنحضرها إلى الاجتماع. نحن نفترض أن صانعي وصانعات القرار ليس لديهم الوقت لقراءة كميات كبيرة من المعلومات، لذا فإن ترك وثيقة أو صفحة حقائق تحدد موقفنا وتدعمه عادةً ما يكون كافياً.
6. ينبغي تحديد موعداً: ينبغي أن نتصل بصانع أو صانعة القرار أو مساعدهم أو مساعدتهم أو أرسل لهم بالبريد الإلكتروني وشرح الغرض من طلب الاجتماع. وإذا لزم الأمر، ينبغي أن نرسل خطاباً رسمياً بعد المكالمات الهاتفية. وأن نضع في اعتبارنا إرفاق وثيقة حقائق تحدد موقفنا وتدعمه (على سبيل المثال، مقتطف من مستند سنقدمه أثناء الاجتماع، أو رابط إلى منشور مثير للاهتمام على موقعنا الإلكتروني).
7. قبل الاجتماع، ينبغي قراءة ما هو جديد حول مشكلتنا على وسائل الإعلام التقليدية وعلى وسائل التواصل الاجتماعي، وأن نتحقق من صفحات موقع صانع أو صانعة القرار على وسائل التواصل الاجتماعي أو المواقع الإلكترونية للحصول على أحدث تصريحاتهم حول القضية، وأن نقوم بتحديث نقاط الحديث الخاصة بنا لتعكس التطورات الجديدة.

خلال الاجتماع

ما علينا فعله

- أن نكون على الموعد!
- أن نحاول التحدث بإيجاز مع المساعد أو المساعدة قبل دخول قاعة الاجتماع لمعرفة مدة الاجتماع.
- أن نكون لبقين ومهذبين وصبورين.
- أن نكون موجزين ودقيقين في حديثنا.
- أن نرتدي اللباس المناسب.
- أن نتبع أسلوب النقاش وليس أسلوب المجادلة.

ما علينا عدم فعله

- المقاطعة خلال الحديث.
- المجادلة: النقاش والحوار بدلاً من ذلك.
- استخدام منقَر مع صانع أو صانعة القرار.
- أخذ الكثير من وقت الشخص الذي نجتمع معهم.

سيناريو الاجتماع

1. التعريف بنفسنا وبالحضور وشكر الشخص على لقائنا.
2. حديثنا الأساسي: في حوالي 10 دقائق، ينبغي أن نقوم بتغطية نقاط الحديث الخاصة بنا. وسيسشارك الممثلون والممثلات الآخرون من فريقنا كما هو مخطط. وهناك هدفان رئيسيان لهذه الخطوة: أولاً، نقل رسالتنا وتقديم طلبنا؛ وثانياً، إخبارهم عما قمنا به منذ الاجتماع الأخير لإثبات أننا قمنا بالجزء المطلوب منا من العمل.
3. تعليق صانع أو صانعة القرار على ما ذكرنا. ينبغي أن نستمتع جيداً.
4. ينبغي أن نعطي صانع أو صانعة القرار المواد التي أحضرناها مثل: وثيقة الحقائق أو تقرير معين أو أي شيء آخر. قد يؤدي إعطاء الأوراق في وقت مبكر إلى تشتيت انتباه صانع أو صانعة القرار.
5. وقت الأسئلة والأجوبة: إذا لم نتمكن من الإجابة على سؤال معين، فينبغي أن نعطيهِ وعداً بالتحقق أولاً وتقديم إجابتنا لاحقاً.
6. جزء غير رسمي: إذا كان هناك وقت، فيمكن أن تنتهي المحادثة بموضوعات أقل رسمية على فئان شاي: هذه هي فرصتنا لكسر الجمود وتنمية العلاقات وبناء الثقة. ينبغي أن نشارك شيئاً مثيراً للاهتمام خارج موضوع قضيتنا.
7. اللمسات الأخيرة: ينبغي أن نسأل فريقنا إذا فاتنا أي شيء. وإذا لم يكن الأمر كذلك، وفي غضون دقيقة واحدة، ينبغي أن نكرر الأشياء الرئيسية التي اتفقنا عليها اليوم – من سيفعل ماذا ومتى. وأن نتثبت من تأكيد صانع أو صانعة القرار على ما اتفق عليه. وأن نسأله بمن يمكنك الاتصال للمتابعة. وأن نترك بطاقتنا التعريفية.
8. اختتام الاجتماع وشكر الشخص الذي اجتمعنا معه.

بعد الاجتماع

1. ينبغي أن نطبع ملاحظتنا من الاجتماع وأن نقوم بتحميلها على قاعدة البيانات الخاصة بنا. ونتأكد من توثيق ما تم الاتفاق عليه بوضوح – من سيقوم بالمتابعة ومتى.
2. أن نقوم باطلاع فريقنا على كيفية سير الاجتماع، وأن نشارك ملاحظات الاجتماع معهم، وأن نقوم بتعيين مهام المتابعة وفقاً لذلك.
3. أن نرسل رسالة شكر لصانع أو صانعة القرار ومساعدتهم أو مساعدتهم.
4. أن نكمل الأشياء التي وعدنا بفعلها أثناء الاجتماع وأن نعد الاتصال بمكتب صانع أو صانعة القرار للإبلاغ عن ذلك وللأسئلة عن التقدم المحرز في تنفيذ ما وعدوا به.
5. أن نعمل على تحديد موعداً للاجتماع (الاجتماعات) التالي والخطوات التالية بما يتماشى مع خطة حملة المناصرة.

7.6. ورقة عمل – الرسائل والتواصل

يمكن مراجعة الجزء الرابع – التواصل.



1. نحن عن أنفسنا: ماذا نريد أن يفكر ويشعر المواطنون والمواطنات وصناع وصانعات القرار حول هذه القضية؟ ماذا نقول في حملتنا: ما الذي نحاول حله وكيف ولماذا؟ لماذا يجب أن يدعم الناس حلولنا المقترحة؟ ما هي نتائج البحث الأكثر تأثيراً؟ ما الذي يلخص قيم ومعتقدات منظماتنا؟
2. نحن عنهم: كيف يتم التعامل مع الوضع الحالي من قبل صانعي وصانعات القرار؟ ما هي نقاط الضعف؟ لماذا نتحدى الوضع الراهن؟ لماذا لا يدعم الناس الطريقة التي يتم بها التعامل مع القضية الآن؟
3. هم عنا: كيف يصف صناع وصانعات القرار الحلول والتغييرات التي نقترحها ويتفاعلون معها؟ كيف يرون نقاط الضعف في التغيير الذي نقترحه؟ ولماذا يبقى الوضع على ما هو عليه عندهم؟ عندما يختلف الناس مع الحلول المقترحة، ما الأسباب التي يشيرون إليها؟
4. هم عن أنفسهم: ماذا يريد صناع وصانعات القرار للمواطنين والمواطنات أن يفكروا ويشعروا بشأن هذه القضية وحول الطريقة التي يتم بها التعامل معها حالياً؟ كيف يصفون نقاط قوتهم وإنجازاتهم وقيمتهم؟ عندما يدعم الناس الوضع الحالي، ما الأسباب التي يشيرون إليها؟

صندوق الرسائل - تنظيم كل الكلمات الصحيحة

ينبغي مراجعة المعلومات الموجودة في أوراق العمل من مراحل التخطيط السابقة ومن مربع الرسائل أعلاه، وأن نجمع كلمات وعبارات الحملة التي تدعم المواضيع في الأرباع الأربعة للجدول أدناه.

المشكلة والتحديات	الحلول والمنافع
...	...
...	...
...	...
بيان واضح للمشكلة التي نحاول معالجتها بطريقة يمكن للجميع رؤية ما سينالهم من معالجة القضية. ما هي اللغة التي سيستخدمها الناس لمعارضة الحملة أو تقويضها؟ ما هي اللغة التي يمكننا استخدامها لطمأنة الناس؟	الحلول التي نقترحها والنتائج المصممة لتحقيقها. ما هي المنافع التي تعود على الناس من حلولنا المقترحة؟
القيم والاحتياجات	الرؤية والعمل
...	...
...	...
...	...
هذه في الواقع إجابات على سؤال "لماذا هذا مهم؟". ما هي الاحتياجات الضرورية للأشخاص التي يلبيها الحل؟ ما هي القيم أو الأعراف الاجتماعية الموجودة في المجتمع والتي تدعم الحل المقترح؟	رؤيتنا للمجتمع المحلي والدولة والمجتمع ككل. الشعور بالغاية والهدف الذي يدفعنا للبحث عن التغيير الذي نعمل من أجله. وطموحنا وإلهامنا. ما هي الإجراءات التي نطلبها من صناعات وصناعات القرار والمواطنين والمواطنات؟

صيغة رسالة جوهرية

ينبغي مراجعة جميع نقاط الرسائل المنظمة حسب الموضوع في الجدول أعلاه وأن نقوم بتحويلها إلى رسالة أساسية عامة لحملة المناصرة. ويرد ملء الجدول، نقوم بالتقييم - هل هذه اللغة واضحة ومقنعة للجماهير المستهدفة وهل تربطهم بالقضية؟ وإذا لزم الأمر، ينبغي القيام بتغيير وتحسين اللغة.

نقطة الرسالة	الإجابة	الأسئلة التوجيهية
الافتتاحية		ينبغي افتتاح بيان أولي يجذب انتباه الجمهور على الفور
المشكلة والأثر والحلول		ينبغي عرض المشكلة ومن تؤثر عليها وأثرها والحلول المقترحة بما يتماشى مع أهداف وغايات الحملة
دعم الحجج		ينبغي أن نقدم حقائق وبيانات مؤثرة للاهتمام تثبت أن المشكلة موجودة لدعم موقفنا
القصص		ينبغي أن نأخذ في عين الاعتبار القصص التي ترونها الحملة - فالأمثلة الحية ستضع "وجهاً بشرياً" في هذه القضية
المواءمة مع الجمهور		مواءمة الرواية والسردي ليتوافق مع مشاعر الجمهور أو قيمهم أو مواقفهم أو همومهم أو دوافعهم أو مصالحهم الذاتية - ما هي الفوائد التي سيحصلها لهم هذا الإجراء؟
المواءمة مع المنظمة		أن نقوم بمواءمة السردي ليتوافق مع قيم منظمنا ورسالتها
تحديد طلبنا		أن نقوم بالدعوة إلى العمل

استراتيجية التواصل

ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار النقاط في الجدول أدناه وأن نملاً المريرعات. يتم توفير تفسيرات موجزة في العمود الأخير (على الناحية اليسار). ويمكن العثور على تعليمات أكثر تفصيلاً في الدليل.

العنصر	الإجابة	التفسيرات
الاسم والشعار		بشكل عام، يجب أن تتبع من رسائل الحملة وأهدافها وغاياتها. أن تكون مبديعين وأن نبتكر شيئاً جذاباً
حملة الرسائل ورواية وراويات القصص		من يمكن أن يكون بمثابة حملة الرسائل من بين المؤثرين والمؤثرات وقادة المجتمع والرأي وخبراء وخبيرات القضية وأبطال وبطلات التغيير...؟ من هم الأشخاص الذين يمكنهم رواية قصصهم الشخصية حول قضيتنا والعمل كرواة وراويات القصص لدينا؟
مستوى الظهور		حملة هادئة وداخلية، أو حملة عامة وذات أصداء عالية؟
هوية ومواد الظهور		شعار الحملة واللون (الألوان)؛ بصرف النظر عن المعلومات والبيانات الصحفية وملخصات السياسة واستبيانات المجموعات، هل سنستخدم الملصقات؟ والكتيبات؟ والعرائض؟
الحضور والوجود الشخصي على أرض الواقع/ غير المتصل بالإنترنت		ينبغي أن نقوم بتأكيد أنواع الأنشطة الشخصية على أرض الواقع التي سيتم إجراؤها: ما هي نسبة الأنشطة الشخصية مقابل الوجود عبر الإنترنت؟
الحضور على الإنترنت		موقع إلكتروني كنقطة مرجعية أساسية للحملة – موقع إلكتروني جديد أم قسم فرعي من الموقع الحالي؟ ما الذي يجب تحسينه على الموقع الإلكتروني لمنظمتنا قبل إطلاق الحملة؟ ما هي منصات التواصل الاجتماعي التي ستستخدمها الحملة وكيف؟ من سيكون المسؤول أو المسؤولة عن الموقع؟ ومن سيكون المسؤول أو المسؤولة عن صفحات وسائل التواصل الاجتماعي؟
الحضور الإعلامي		تركيز وتكرار الظهور الإعلامي للحملة: ما هو عدد المؤتمرات والتصريحات والبيانات الصحفية؟ إلى أي نشاطات سنقوم بدعوة الصحفيين والصحافيات؟ ما هي المعلومات التي ستبقى سرية؟ قائمة الصحفيين والصحافيات الذين سيتم إشراكهم. من سيكون مسؤولاً أو مسؤولة عن العلاقات الإعلامية؟

شعار المنظمة
واسمها

شعار الحملة
واسمها

20 سبتمبر 2021

لحماية حقوق الإنسان يجب على النواب والنائبات المنتخبين حديثاً إلغاء القوانين القمعية

يجب على أعضاء وعضوات البرلمان المنتخبين حديثاً ألا يتهربوا من واجهم في معالجة سجل البلاد الميء بشكل متزايد في مجال حقوق الإنسان من خلال تعديل التشريعات القمعية واستئناف التدقيق البرلماني للسلطة التنفيذية، صرحت منظمنا اليوم.

حددت منظمنا ما تعتبره أولويات حقوقية رئيسية لأعضاء وعضوات البرلمان المنتخبين أمس، بما في ذلك الحق في حرية التعبير والتجمع السلمي وتكوين الجمعيات التي يتم سحقها حالياً في حملة الكرملين ضد شخصيات المعارضة ووسائل الإعلام المستقلة وجماعات حقوق الإنسان.

"إن هذه الاعتداءات المستمرة على حقوق الإنسان في بلدنا تتطلب اتخاذ إجراءات عاجلة. يجب أن تكون هناك إصلاحات شاملة لتشريعات البلاد للوفاء بالتزاماتها باحترام حقوق الإنسان وحمايتها وتعزيزها والوفاء بها. يجب على النواب والنائبات الذين أعيد انتخابهم حديثاً والذين صوتوا سابقاً لمشاريع قوانين قمعية اغتنام هذه الفرصة لعكس الضرر الذي لحق بحقوق الإنسان في بلدنا،" قالت مديرة منظمنا.

منظمنا تدعو البرلمان إلى إلغاء القيود الكارثية المفروضة على الحق في حرية التعبير عن طريق إلغاء صلاحيات السلطة التنفيذية لحجب المحتوى على الإنترنت دون مراجعة قضائية، وإلغاء تجريم التشهير الذي تم استخدامه كذريعة لقمع المعارضة وإلغاء القوانين المتعلقة بكل من "الإساءة للمشاعر الدينية" و"الأخبار الكاذبة" وغيرها من بين تدابير أخرى.

ملاحظات للتحريير

منظمنا هي ، ونحن ملتزمون [المهمة الحالية للمنظمة].

يمكن الاطلاع على المزيد حول أعمال المناصرة التي تقوم به منظمنا المتعلقة بحرية التعبير هنا [رابط لمحتوى الموقع].

لمزيد من المعلومات، يرجى الاتصال الاسم / المنصب / البريد الإلكتروني / رقم الهاتف.

الموقع
الإلكتروني
وصفحات التواصل
الاجتماعي

معلومات
الاتصال

مثال على الشهادات في البرلمان¹

توفر اللجان البرلمانية فرصاً لمنظمات المجتمع المدني وأصحاب وصاحبات المصلحة الآخرين للتعبير عن آرائهم حول مسودة التشريعات والقوانين من خلال دعوتهم للإدلاء بشهاداتهم والإجابة على أسئلة أعضاء وعضوات اللجنة. ويعتبر الحصول على دعوة للإدلاء بالشهادة فرصة كبيرة لمجموعات المناصرة لتوصيل رسالتها مباشرة إلى صانعي وصانعات القرار في اللحظة المناسبة، أي التأثير على محتوى مشروع القانون أو القرار قبل أن ترسله اللجنة إلى الجلسة العامة للتصويت. فيما يلي المبادئ التوجيهية الأربعة التي يستخدمها **تحالف الإسكان في ولاية أوريغون** للإعداد والتحضير لتقديم الشهادات، يلهمها نموذج شهادة نموذجية حول قضية المساعدة الطارئة للأسر المشردة².

1. يجب أن تكون الشهادة عبارة عن رسالة كاملة. أن نبدأ بالرؤية والقيم، ونختم بالقيم.
2. يمكن إرفاق الحقائق والأرقام والتفاصيل كنشرات. وأن نستخدم الوقت لتعزيز الرسالة الكبيرة.
3. ينبغي أن نتذكر أن وقت واهتمام المشرعين والمشروعات ليس طويلاً – لذلك يجب أن نكون موجزين.
4. ينبغي التنسيق مع الحلفاء بحيث نحكي معاً قصة ذات معالم ثابتة.

الرئيس (ة) [اسم] ، نائب (ة) الرئيس (ة) [اسم] ، أعضاء وعضوات اللجنة. شكراً لكم للسماح لي بالشهادة اليوم. للتوثيق، اسمي [اسم] وأنا نائب (ة) مدير (ة) المجموعة المدنية [اسم].

أنا هنا اليوم للتحدث دعماً لمشروع القانون [اسم] وتعديله، والذي من شأنه استعادة الخدمات وإدخال تحسينات على برنامج المساعدة المؤقتة للأسر المحتاجة. تم تصميم هذا البرنامج لمساعدة العائلات التي لديها أطفال في تلبية احتياجاتهم الأساسية. يوفر مستوى صغيراً من المساعدة النقدية بالإضافة إلى الخدمات الداعمة لمساعدة العائلات على التغلب على المعوقات والعودة إلى العمل.

هنا في ولاية أوريغون، في الوقت الحالي، تكافح العائلات من أجل البقاء – تواجه خيارات مثل دفع الإيجار أو شراء الطعام والدواء. وبرنامج المساعدة المؤقتة لدينا هو قارب نجاة للأطفال والآباء والأمهات. نحن بحاجة للتأكد من أن المساعدة متاحة لمساعدة العائلات على الوقوف على أقدامها مرة أخرى. والبرنامج يعمل حقاً: وأظهر التدقيق الأخير أنه من كل 10,000 دولار أنفقناها على مساعدة الناس على تلبية احتياجاتهم الأساسية، وجد أن دولارين فقط منها مشكوك فيهما.

هذه التغييرات الإيجابية، بالإضافة إلى إعادة الاستثمار في مجالات أخرى من البرنامج، ستساعد حقاً في حماية العائلات للعودة إلى العمل. ندعوكم إلى دعم تعديل القانون. شكراً لكم، ويسعدني الرد على أي أسئلة لديكم.

1 المثالان مقتبسان من المصدر الأصلي – **تحالف الإسكان في ولاية أوريغون**، وهي مجموعة مناصرة تعمل على تلبية احتياجات الإسكان لمواطني ومواطنات ولاية أوريغون، الولايات المتحدة الأمريكية.

2 أنظر مجموعة الأدوات هذه، **الفصل 1.4** – صياغة الرسالة وصندوق الرسائل.

مثال لتعليمات النشاط والناشطات على مستوى القاعدة الشعبية حول كيفية كتابة رسائل أو خطابات إلى أعضاء وعضوات البرلمان

تحالف الإسكان في ولاية أوريغون يقدم النصائح والنماذج لمؤيديه ومؤيداته على مستوى القاعدة الشعبية لاستخدامها ثم كتابة الرسائل إلى البرلمانيين والبرلمانيات لدعم تمرير تعديل تشريعي يمنح التمويل المستقبلي لبرنامج مساعدة المرشدين والمرشدات:

1. أولاً، ينبغي أن نعرف من هو النائب أو النائبة الخاص بنا باستخدام المواقع الإلكترونية المعنية؛
 2. أن نقوم بإدراج اسمنا وعنواننا ورقم هاتفنا.
 3. أن نذكر سبب رسالتنا في الجملة الأولى.
 4. أن نقتصر المحتوى على نقطة أو نقطتين رئيسيتين، وتجنب الجمل الطويلة التي لا داعي لها.
 5. أن نقول سبب أهمية ذلك (القيم)، وصف الحاجة (المشكلة)، ونحدد ما يجب القيام به، وأن نطلب من أولئك الذين لديهم القدرة لتحقيق ذلك (المسؤولية).
- أن نقدم أنفسنا – أن نتحدث عن قلقنا بشأن الأشخاص الذين يعانون من التشرد في منطقتنا.
 - بعد ذلك، وفي جملة أو جملتين، أن نشارك المشكلة التي نراها بإيجاز – العائلات التي تحتاج إلى مساعدة طارئة. إذا لم يكن لدينا قصة شخصية عن هذا الموضوع، فلا نتردد في استخدام إحدى هذه الجمل:
 - اليوم، يتعين على العديد من عائلات ولاية أوريغون الاختيار بين دفع الإيجار أو وضع الطعام على المائدة. أكثر من ثمانية من كل 10 أسر في ولاية أوريغون ذات الدخل المتدني تدفع أكثر من نصف دخلها على السكن.
 - كان على العامل أو العاملة الذي يتقاضى الحد الأدنى من الأجور في ولاية أوريغون أن يعمل أكثر من عشر ساعات في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع، وذلك لمجرد الحصول على شقة من غرفتي نوم في ولاية أوريغون.
 - بعد ذلك، أن نستخدم بيان القيمة الذي يتحدث عن أهمية وجود مكان آمن ومستقر والذي يتمثل بالسكن أو البيت. وأن نحاول استخدام قيم مثل الفرص والسلامة والحماية. يمكن أن نكتب من تجربتنا الشخصية، أو استخدم أحد الأمثلة أدناه:
 - يجب أن يكون الأشخاص الذين يعملون بجد قادرين على تحمل تكاليف السكن وأن يكون لديهم ما يكفي من المال لشراء الطعام ومستلزماتهم الأخرى.
 - يمنح السكن الناس فرصة لبناء حياة أفضل. ولتحقيق النجاح، نحن بحاجة إلى بيت.
 - والآن، ينبغي أن نقترح الحل في رسالتنا:
 - للإبقاء على الناس في مساكنهم، نحتاج إلى مزيد من التمويل الحكومي لبرنامج المساعدة المؤقتة. نحن بحاجة للتأكد من أن البرنامج ممول بالكامل.
 - وأخيراً، أن نشكر المشرع أو المشرعة على خدمتهم لولايتنا وأن نوقع رسالتنا!

8.6. ورقة عمل – القدرات التنظيمية والشراكات والفريق والجدول الزمني

يمكن مراجعة الجزء الخامس – التخطيط.

قائمة تحقق القدرات التنظيمية الداخلية في محادثة داخلية تشاركية صادقة مع فريق الإدارة والتخطيط في منظمنا، نناقش النقاط الموضحة أدناه وأن نملاً إجاباتنا في كل من عمودي "نقاط القوة" و "الفجوات والاحتياجات والتحديات".			
التصنيف	نقاط النقاش	نقاط القوة	الفجوات والاحتياجات والتحديات
القدرة	كم عدد أسماء الأشخاص من القاعدة الشعبية وصناع وصانعات الرأي في قاعدة بياناتنا؟ كم عدد الذين تمكنا من حشدهم في أحدث أنشطتنا؟		
	هل لدينا علاقات ضرورية لتأمين الاجتماعات والمشاركة مع صانعي وصانعات القرار بشأن هذه القضية الخاصة بالمناصرة؟ كم عدد صانعي وصانعات القرار الذين التقيناهم/عملنا معهم شخصياً؟		
الخبرة	ما هي خبرة منظمنا: الباحثون والباحثات/العلماء، المختصون والمختصات، مقدمو ومقدمات الخدمات، بناء القدرات/المثقفون والمثقفات، المراقبون والمراقبات...؟		
	هل نحن جيدون فيما يتعلق بالتشريع؟		
	هل نحن جيدون في السياسة وعمليات صنع القرار؟		
	هل نحن جيدون في الإعلام والعلاقات العامة؟		
	هل نحن جيدون في إجراء استطلاعات الرأي/أبحاث الرأي العام؟		
السمعة	هل لدينا خبرة سابقة مع تحالفات المناصرة؟ من هم شركاؤنا؟ وهل كنا سعداء بهذا التعاون؟		
	هل لدينا بيان رسالة مكتوب وقيم ورؤية؟ هل تم نشرها؟		
	ما هي انتماءاتنا الأيديولوجية والسياسية؟		
الهيكل والميزانية	هل لدينا حملات سابقة ناجحة؟ ما هي إنجازاتنا في نفس المجال؟		
	هل لدينا مكتب رئيسي وهيئة إدارية وفروع محلية؟		
طاقم العمل	هل لدينا نظام إلكتروني مشترك للتخزين والحفظ وتنظيم المعلومات والبيانات والوثائق؟		
	هل موارد ميزانيتنا كافية لحملة المناصرة هذه؟ من أين يأتي تمويلنا؟		
	هل مواردنا البشرية كافية وذات خبرة لهذه الحملة؟ وكم عدد الموظفين والموظفات؟		

تحديد الشركاء

ينبغي مراجعة أوراق عمل التخطيط الخاصة بنا لأصحاب وصاحبات المصلحة وتحديد المنظمات والأفراد الذين يمكنهم المساهمة في حملة المناصرة وضعهم في قائمة في العمود المعني. يمكننا تكبير الجدول وإضافة أسماء جديدة. يزودنا العمود الأخير (على الناحية اليسار) بتلميحات وإرشادات حول مكان البحث.

المساهمة المتوقعة	شريك محتمل	أين تبحث
تضخيم التأثيرين القواعد الشعبية وحشد الدعم		المنظمات المرتبطة جيداً بالمجتمعات المحلية أو المهنية أو مجموعات اجتماعية وديموغرافية محددة ولها مصلحة في هذه القضية: <ul style="list-style-type: none"> منظمات المجتمع المدني المتقاربة مع فكرنا، نظراً لأن الذين يقومون بعمل مماثل لعلنا في هذه القضية. منظمات المجتمع المدني الأخرى التي تعمل بشكل مختلف عن عملنا ولها فروع محلية. المنظمات التي ينتسب لها أعداد كبيرة من الأعضاء والعضوات: النقابات العمالية والجمعيات والجمعيات المهنية والطلاب والطالبات والشباب والشابات والحركات النسائية ومنظمات الأعمال.
رفع المصداقية		الشخصيات والجهات ذات السمعة الطيبة الذين أجروا بحثاً و/أو اجتازوا بنجاح عملية صنع القرار، وهم على استعداد لاتخاذ موقف بشأن هذه القضية: <ul style="list-style-type: none"> الأوساط الأكاديمية والمؤسسات البحثية ومراكز الفكر والمفكرون والمفكرات الأفراد أو خبراء وخبيرات القضايا والمحامون والمحاميات والمسؤولون والمسؤولات عن استطلاعات الرأي.
رفع مستوى الظهور		الشخصيات المؤثرة في مجتمعات معينة، والتي اتخذت أو يمكن أن تجد الدافع لاتخاذ موقف بشأن هذه القضية: <ul style="list-style-type: none"> شخصيات دينية. قادة المجتمع. قادة سياسيون.
تسهيل الوصول إلى صناعات وصناعات القرار		المجموعات التي يمكنها الوصول إلى صناعات وصناعات القرار والمستعدة لاتخاذ موقف بشأن هذه المسألة: <ul style="list-style-type: none"> الممثلون والممثلات المنتخبون والوزراء والوزيرات السابقون وغيرهم من المسؤولين والمسؤولات. الجهات والأشخاص الذين عملوا مع صناعات وصناعات القرار ولديهم علاقات مهنية معهم.
رفع مستوى الظهور		المشاهير والمشهورات القادرون على جذب المزيد من الاهتمام العام لهذه القضية ومستعدون لاتخاذ موقف عام بشأنها: <ul style="list-style-type: none"> السينما والموسيقى والأدب والثقافة والرياضة والإعلام. وسائل الإعلام المهمة بالمشاركة في حملة المناصرة.

اتخاذ قرار بشأن الشراكة

وفي النهاية ينبغي مراجعة الأهداف المحددة وتحديد شكل مشاركتهم في الحملة التي سنسعى إليها:

نوع الشراكة	من من القائمة أعلاه سنقرر الاتصال به والتواصل معه؟ ماذا أو ما نوع من الشراكة التي تريدها؟ <ul style="list-style-type: none"> مجرد دعوة الأفراد أو المنظمات للانضمام بصفتهم الشخصية أو تشكيل تحالف؟ تشكيل تحالف جديد أو الانضمام إلى تحالف موجود؟ أي نوع من التحالف: شبكة، ائتلاف، منتدى، منصة؟
الفوائد المتوقعة من الشراكة	إذا اخترنا شراكة رسمية، فينبغي القيام بوصف الفوائد التي نعتقد أنها ستجلبها للحملة: <ul style="list-style-type: none"> الوزن السياسي. دعم المواطنين والمواطنات من مختلف الفئات الاجتماعية والمجالات والمناطق. اهتمام وسائل الاعلام. الموارد – المالية أو غيرها. زيادة الخبرة وفرص التعلم لمنظمتنا.

بناء الفريق

ينبغي مراجعة الموارد البشرية المتاحة لحملة المناصرة الخاصة بنا والقيام بتشكيل فريق الحملة من خلال تعيين أدوار ومسؤوليات محددة كما هو مبين في الجدول أدناه. وأن نملاً مربع "القيادة" في النهاية بعد الانتهاء من تعيين الأدوار الأخرى. يمكننا تعديل الفئات أو إضافتها أو حذفها حسب خصوصية حملتنا. يتم توفير المزيد من الإيضاحات في هذا الدليل في القسم 3.5 - بناء الفريق.

الدور	الأسماء	الوصف
التنسيق الشعبي		التعامل مع قاعدة الدعم - حسب المناطق/أو المهن، وما إلى ذلك؛ توجيه وتدريب نشطاء وناشطات الحملة حول كيفية تنظيم الأنشطة؛ وتنسيق المتطوعين والمتطوعات
التواصل		النطاق الكامل لمشاركة الصحافة ووسائل التواصل الاجتماعي؛ تطوير الرسائل ونشرها
الحضور الرقمي		الحضور الرقمي للحملة: الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي
الشعار والعلامة		مواد الحملة والشعار
التكنولوجيا		قواعد البيانات والأنظمة الإلكترونية والبرمجيات
الإدارة واللوجستيات		توزيع المواد وقيادة السيارات وتدوين الملاحظات والمحاسبة المالية والتعامل مع الميزانيات/التفقات/المدفوعات ...
القيادة		المسؤول أو المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية - إدارة الحملة والتنسيق مع أعضاء وعضوات التحالف
مقدمو مقدمات المعطيات: الخبرة الموضوعية		ما هي الحلول المقترحة التي تعمل والتي لا تعمل وكيف يمكن أن يحدث تغيير السياسات في الممارسة العملية.
مقدمو مقدمات المعطيات: التشريع		المشاورات بشأن الجانب التشريعي من عملية صنع القرار وصياغة وثائق السياسات؛ والاستشارات القانونية بشأن ما هو مسموح وغير مسموح من حيث إقامة التجمعات العامة.

إنشاء جدول زمني

في الجدول أدناه ينبغي القيام بجمع الأنشطة التي اخترناها للتأثير على صانعي وصانعات القرار وحشد المجتمع في قائمة واحدة. نبدأ بملء التقويم الحكومي؛ ثم نحدد أين ستحدث الأنشطة في غضون 12 شهراً من الجدول الزمني. يمكنك تعديل الشهور وإضافة صفوف أو حذفها حسب خصوصية حملتنا. وهناك المزيد من التوضيحات والأمثلة من هذا الدليل في القسم 4.5 - إنشاء جدول زمني.

شهر	النشاطات الخارجية	نشاط الحملة	الجمهور المستهدف	الحدث الرئيسي	المسؤول(ة)	الموارد	المخاطر
يناير							
فبراير							
مارس							
أبريل							
مايو							
يونيو							
يوليو							
أغسطس							
سبتمبر							
أكتوبر							
نوفمبر							
ديسمبر							

مؤشرات نجاح الحملة

ينبغي مراجعة الجدول الزمني لحملة وأهداف الحملة. في الجدول أدناه، نقوم بإدراج المؤشرات أو المقاييس الرئيسية التي سيتبعها فريق التخطيط طوال الحملة من أجل قياس إنجازاتها ونجاحها. وتحديد كيف سيتم قياس المؤشرات وكذلك تحديد أهدافاً تقريبية تريد تحقيقها لكل مؤشر. يمكن إضافة أو حذف الصفوف من الجدول حسب خصوصية حملتنا. وهناك المزيد من التوضيحات والأمثلة من مجموعة الأدوات هذه في القسم 5.5 – مؤشرات ومقاييس نجاح الحملة.

#	المؤشر	كيف سنقيسه؟	الهدف
1			
2			أمثلة
3			• عدد المؤيدين والمؤيدات/المناصرين والمناصرات/الأشخاص المشاركين.
4			• عدد الإجراءات المتخذة/المشاركات من قبل مؤيدي ومؤيدات الحملة ...
5			• عدد الاجتماعات العامة المفتوحة التي تم إجراؤها حسب المنطقة.
6			• عدد الحاضرين والحاضرات في الاجتماعات العامة المفتوحة حسب المنطقة/الجنس/المهنة/العمر ...
7			• عدد التوقيعات على العريضة.
			• عدد العرائض.
			• عدد الدخول على موقع الحملة الإلكتروني.

المناصرة من أجل التغيير



بتمويل من:



www.bindaconsulting.org



[bindaconsultinginternational](https://www.facebook.com/bindaconsultinginternational)



[BindaConsulting](https://twitter.com/BindaConsulting)