



مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية  
NGO Development Center

# دليل المناصرة ورسم السياسات

إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

٢٠١٥

(٣)

# دليل المناصرة ورسم السياسات

٢٠١٥

## المحتويات

4	1. مقدمة
٤	١, ١ الخلفية والسياق
٧	١, ٢ أهداف الدليل
٧	١, ٣ الفئة المستهدفة ( مستخدمو الدليل )
٧	١, ٤ تعليمات ارشادية لاستخدام الدليل ( كيفية استخدام الدليل )
٨	١, ٥ قائمة بالمصطلحات الرئيسية
١٢	٢. الإعداد المؤسسي لتطوير استراتيجية الضغط والمناصرة للتأثير على السياسات
١٣	٢, ١ النشاطات الأساسية للضغط والمناصرة وصياغة السياسات
١٤	٢, ٢ مراحل صنع القرارات
١٤	٢, ٣ العملية الرسمية
١٤	٢, ٤ العملية غير الرسمية
١٤	٢, ٥ العملية البديلة
١٤	٢, ٦ المناصرة ومراكز القوى (الصلاحيات)
١٥	٢, ٦, ١ القوي غير المرئية
١٥	٢, ٧ تحديد صناعات القرار
١٦	٢, ٨ السياسات العامة المراجعة والتطوير
١٦	٢, ٨, ١ العناصر الأساسية لتحليل السياسات
١٦	٢, ٨, ٢ خيارات التغيير في السياسات ونقاط التدخل
١٧	٣. إجراءات المناصرة وصياغة السياسات
١٧	٣, ١ تحديد أولويات قضايا السياسات
١٧	٣, ٢ التحديات والمخاطر
١٨	٣, ٢ إجراءات تقييم مستوى الخطر
١٩	٣, ٤ مراحل حملات المناصرة
١٩	٣, ٤, ١ خطة العمل
١٩	٣, ٥ التخطيط لحملات المناصرة وصياغة السياسات
١٩	٣, ٥, ١ تحديد مواضيع وقضايا المناصرة
٢١	٣, ٥, ٢ قائمة بأسئلة لتحديد وترتيب قضايا المناصرة حسب الأولوية
٢١	٣, ٦ تحديد الأهداف العامة والأهداف المحددة للمناصرة
٢١	٣, ٦, ١ كيفية وضع الهدف المحدد SMART
٢٢	٣, ٦, ٢ أهداف المناصرة العامة

٢٢	٣,٦,٣ تعريف أهداف المناصرة .....
٢٢	٣,٦,٤ مجموعة من الأسئلة مرتبطة بالأهداف .....
٢٣	٣,٧ تحديد الإستراتيجيات اللازمة لحملة المناصرة .....
٢٣	٣,٧,١ أنواع استراتيجيات المناصرة .....
٢٣	٣,٧,٢ كيفية تحديد الاستراتيجيات والأدوات الملائمة لحملة المناصرة .....
٢٤	٣,٧,٣ بناء فريق العمل .....
٢٤	٣,٨ صياغة رسالة حملة المناصرة .....
٢٤	٣,٨,١ تعريف الرسالة .....
٢٤	٣,٨,٢ أنواع الرسائل .....
٢٥	٣,٨,٣ صياغة الرسائل .....
٢٥	٣,٨,٤ عناصر الرسالة .....
٢٠	٣,٩ الفئات المستهدفة وأصحاب المصلحة .....
٢٠	٣,٩,١ الفئات المستهدفة .....
٢٦	٣,٩,٢ الفئات المؤثرة .....
٢٦	٣,٩,٣ الأطراف الفاعلة .....
٢٧	٣,٩,٤ آلية التأثير على المستهدفين .....
٢٧	٣,١٠ تحديد التمويل ومصادر الحصول عليها .....
٢٨	٣,١٠,١ مصادر التمويل المحتملة .....
٢٨	٣,١٠,٢ إعداد الموازنة .....
٢٨	٣,١٠,٣ العوامل الرئيسية التي تعتمد عليها عملية التمويل .....
٢٨	٣,١٠,٤ تحليل الميزانية .....
٢٨	٣,١١ المرحلة التنفيذية لمرحلة المناصرة .....
٢٩	٣,١٢ مرحلة المتابعة والتقييم لأنشطة المناصرة .....
٢٩	٣,١٢,١ الرقابة الذاتية والتقييم المرحلي .....
٢٩	٣,١٢,٢ مؤشرات نجاح عملية المتابعة والتقييم .....
٢٩	٣,١٢,٣ مؤشرات المتابعة لحملة المناصرة .....
٣٠	٣,١٢,٤ إجراءات عملية المتابعة .....
٣٠	٣,١٢,٥ أهداف متابعة حملة .....
٣٠	٣,١٢,٦ مؤشرات التقييم لحملة المناصرة .....
٣٠	٣,١٢,٧ كيف يتم التقييم والمتابعة لمخرجات المناصرة .....
٣١	٣,١٢,٨ الطرق والأدوات الشائعة لمتابعة وتقييم مخرجات المناصرة .....
٣٢	٤. الملاحق .....

## ١. مقدمة:

### ١.١ الخلفية والسياق:

منذ عام ٢٠٠٧م، ومن خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربع في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، وشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، والهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية- غزة. يهدف هذا الائتلاف إلى حشد جهد القطاع الأهلي الفلسطيني وتعزيز دوره في تعزيز وترسيخ مبادئ عمل الحكم الصالح داخل القطاع الأهلي. جاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتاريا الائتلاف كجسم تنفيذي يلقي على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

كانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف الخروج بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تمت صياغتها من خلال تطوير مسودة جاءت نتيجة جلسات تشاورية عقدها الائتلاف مع أعضاء الشبكات والاتحادات. هذا ويأتي إعداد هذه المدونة بناءً و استمراراً لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام ٢٠٠٦م من خلال المرحلة الثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. يتضمن الميثاق أهداف هذه المؤسسات ومدى سعيها لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة بقيم ومبادئ الحكم الصالح وغاياتها ودورها في إحداث التنمية المجتمعية ومساهمتها في تحقيق آمال الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال. وهذا الميثاق مبني على مبدأ التنوع في المجتمع الفلسطيني والتعددية ومبادئ الديمقراطية، والمشاركة والحق المكفول في تأسيس المؤسسات، وأن المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظلتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من ٢٠٠ مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم إقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في ٢٨/٢/٢٠٠٨م إذ قامت حوالي ٦٢٠ مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وقطاع غزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى تهيئة مؤسسات العمل الأهلي والمجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فإن المؤسسات - التي ستتبنها بشكل اختياري - تلتزم بأن تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بأن تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وأن تحترم في الوقت ذاته قيم المجتمع الفلسطيني وحقوق الإنسان. كما تلتزم بمعايير الشفافية في أعمالها والمساءلة عن كيفية استخدام مواردها. وبشكل عام تؤكد المدونة في مبادئها على تطبيق الحكم الصالح وتحقيق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بأن مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقرر في ٢٩/٥/٢٠٠٢م والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقاً أساسياً للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

### حقيقية مصادر:

تمثل حقيقية مصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الأهلية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ المبيّنة في مدونة السلوك، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة العامة والإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة إلى تزويد المؤسسات بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، والمشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، وإرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسط.

لقد قام مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال عام ٢٠١٤م بعمل مراجعة لحقيقية مصادر وإضافة مجموعة جديدة من الأدلة التي تساعد مؤسسات العمل الأهلي على تطوير أدائها، حيث تحوي الحقيقية الجديدة على ثلاثة أدلة إضافية في مجال المناصرة ورسم السياسات، والمساءلة الاجتماعية وإدارة المتطوعين، إضافة إلى الأدلة الأخرى.

ومن هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالشكر لكل من ساهم في إعداد ومراجعة هذه الأدلة من شركات إستشارية وخبراء وموظفين ويخص بالشكر شركة الرؤيا الجديدة على إعدادها للطبعة الأولى من هذه الأدلة (عام ٢٠٠٧م) وشركة زيادة للإستشارات والتدريب على مراجعتها وتطويرها للطبعة الأولى وعلى إعدادها للأدلة الإضافية لحقيبة مصادر (عام ٢٠١٤م).

### تشمل حقيبة مصادر الأدلة التالية:

١. دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات العامة
٢. دليل التخطيط الاستراتيجي
٣. دليل المناصرة ورسم السياسات
٤. دليل المساءلة الإجتماعية
٥. دليل الإجراءات المالية
٦. دليل التوريدات والمشتريات
٧. دليل إدارة الموارد البشرية
٨. الدليل الإداري
٩. دليل كتابة التقارير
١٠. دليل إدارة المتطوعين

### كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الإعلان العالمي لحقوق الإنسان
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري
- الدليل الإرشادي حول اتفاقية حقوق الطفل
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية الخاصة بوضع اللاجئين
- الدليل الإرشادي حول قانون العمل الفلسطيني
- الدليل الإرشادي حول قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ولأئحته التنفيذية
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة
- الدليل الإرشادي حول المشاركة

### ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الإلكتروني «www.ndc.ps»
- لارسال ملاحظاتكم وتوصياتكم حول حقيبة مصادر يرجى مراسلتنا على البريد الإلكتروني «code@ndc.ps»

يشكل هذا الدليل جزءاً من حقيبة مصادر (Resource Kit) التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ليتم استخدامها كمرجع أساسي للمؤسسات الأهلية التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

## تم الإستناد في إعداد هذا الدليل التوجيهي والإرشادي إلى:

- قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وتعديله لعام 2011.
- اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
- قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٤.
- مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- الأنظمة الداخلية المستخدمة لدى بعض المؤسسات الأهلية.

يأتى هذا الدليل تلبية لحاجة عملية ومهنية تثبتق من واقع عمل ونضال المؤسسات الأهلية والقاعدية حيث تمثل قضايا المناصرة وصياغة السياسات هما واهتماماً يومياً تعيشه هذه المؤسسات ولقد أصبح التدخل من خلال المناصرة مدخلاً أساسياً، ليس فقط من أجل التأثير على صناعة القرار في قضايا مناصرة الفئات المظلومة والمهمشة، وإنما أصبح منهجاً للتعامل مع القضايا الوطنية والمجتمعية وضمان صياغتها وتطبيقها بطريقة ديمقراطية تضمن العدالة والمساواة ومناصرة المحتاجين.

لذلك يعتبر أهم أولويات عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية حالياً في قضية المناصرة هي التعبير عن اهتمامات أو الدفاع عن حقوق فئة عامة من الناس أو المجتمع ككل، وتطوير أنشطتها لتمكين المواطن وزيادة قدراته وإشراكه في عملية صنع واتخاذ القرار. وأيضا العمل في مجال التنمية المستدامة وذلك عبر تمكين الفئات الأشد فقراً من الاعتماد على نفسها وتأهيلها لتكون قادرة على ذلك. وكل ذلك يجب أن يتم من خلال حملات الضغط المخطط لها والمنظمة من أجل التأثير على السياسيين.

لقد مرت المؤسسات الأهلية بأجيال لكي تصل إلى دور فعال في عملية المناصرة، فالجيل الأول يشمل ثلاثة مجالات هي العمل الخيري، والعمل التقليدي، والعمل التعاوني. أما الجيل الثاني: يشمل العمل التنموي ومشاريع التنمية الاقتصادية مثل مشاريع إدرار الدخل للفقراء. في حين أن الجيل الثالث قد جاء بتحول نوعي في عمل أعداد كبيرة من مؤسسات المجتمع المدني وذلك بالتوجه لمجال حقوق الإنسان والتغيير المجتمعي الهيكلي البنيوي والكشف عن الأسباب الجذرية لانتهاكات حقوق الإنسان والهيكل التي تنتج الفقر والإفقار والتهميش والإقصاء والإخضاع بكل أنواعه والسعي لإزالة هذه الأسباب الجذرية من خلال التركيز على مفهوم وفاعلية المناصرة والتأثير على عملية صنع القرار ووضع السياسات في مجال القضايا التي تهتم المواطنين.

ويعتبر مفهوم المناصرة مفهوم حديث نسبياً بالنسبة لغالبية المؤسسات غير الحكومية في فلسطين وبالتالي سيتم في هذا الدليل تعريفه بشكل واضح إضافة إلى تعريف المفاهيم المرتبطة به. وتزويد العاملين فيه بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من فهم المعنى الفعلي للمناصرة وكسب التأييد وصياغة السياسات بشكل صحيح وفق أسس سليمة بالإضافة لتنمية قدرات ومهارات المؤسسات الأهلية في مجال تنفيذ حملات مناصرة بكفاءة عالية.

نأمل أن يساعد هذا الدليل في توضيح ما يسهو عنه العاملون في المناصرة أحياناً، وذلك لما يوفره من أدوات يمكن استخدامها في العمل. حيث بصفة عامة فإن هذا الدليل يقدم إطار عملي للتفكير في المناصرة وصياغة السياسات وتطبيق عناصرها.

## ١.٢ أهداف الدليل:

- تقديم الدعم الفني للمؤسسات الأهلية في مجال المناصرة ورسم السياسات.
- تعزيز القدرات المؤسسية لهذه المؤسسات في مجال قضايا تهم المواطنين.
- تزويد العاملين فيه بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنه من فهم المعنى الفعلي للمناصرة وكسب التأييد بشكل صحيح.
- تنمية قدرات المؤسسات الأهلية والقاعدية في مجال التخطيط لحملات المناصرة وصياغة السياسات وفق أسس سليمة.
- التعريف بمراحل تصميم الحملات وبأسس نجاحها.
- وتنمية قدرات ومهارات المؤسسات الأهلية والقاعدية في مجال تنفيذ حملات مناصرة بكفاءة وفعالية.

## ١.٣ الفئة المستهدفة (مستخدمي الدليل):

هذا الدليل موجه للمنظمات القاعدية الأهلية في فلسطين وخصوصاً للعاملين في مجال الإدارة العليا للجمعيات والمؤسسات الأهلية، ومسؤولي الضغط والمناصرة، ومسؤولي التخطيط الاستراتيجي والتقييم والمتابعة، ومتطوعين تدعمهم المؤسسات لتطوير حملات الضغط والمناصرة والعاملين في التنمية الذين يقومون بالمناصرة كجزء من العمل والعاملين في المجالات التي تتصل بالمناصرة، كالإتصالات، والأبحاث، وتنمية الموارد وكافة المهتمين بالعمل الاجتماعي وخدمة المجتمع بالإضافة إلى الأشخاص المبادرين والطامحين لتطوير قدراتهم.

## ١.٤ تعليمات إرشادية لاستخدام الدليل (كيفية استخدام الدليل)

يتم استخدام الدليل بحسب الأجزاء المكونة له والترتيب المعد به هذا الدليل وحسب الترتيب التالي:

- مقدمة الدليل
- الإعداد المؤسسي وأحكام عامة
- إجراءات المناصرة وصياغة السياسات
- التخطيط لحملات المناصرة وصياغة السياسات
- تنفيذ استراتيجية المناصرة
- متابعة وتقييم استراتيجية المناصرة

ولقد تم وضع هذا الدليل ليتناسب مع جميع الفئات والمستويات بهدف رفع مستوى المؤسسات الأهلية والقاعدية ونقلها تدريجياً إلى مستوى أداء أفضل بما يساهم في تمكينها من أداء دورها في المساهمة في التنمية. وسيتم التوضيح في قسم اللاجرات كيف يمكن للمؤسسات من الأحجام المختلفة استخدام الدليل، وكيف يمكن استحداث خطط الضغط والمناصرة وبالتالي اتباع جميع الخطوات بالتسلسل والترتيب المعد به هذا الدليل.



## ١.٥ قائمة بالمصطلحات الرئيسية:

المصطلح	التعريف
المناصرة	عبارة عن محاولة منظمة لتغيير سياسة أو ممارسة أو موقف ما عبر تقديم الأدلة والحجج حتى يتسنى اقناع جهة ما بكيفية وسبب ووجوب حدوث التغيير. أو هي فعل مقصود وموجه نحو تغيير السياسات أو المواقف أو البرامج في أي نوع من القرارات المطلوب تطويرها أو تغييرها أو التأثير على أساليبها أو حتى إلغائها.
السياسات	هي الإجراءات والطرق المؤدية لاتخاذ قرارات من أجل المجموعات والمجتمعات البشرية ومع أن هذه الكلمة ترتبط بسياسات الدول وأمور الحكومات فإن كلمة سياسة قد تستخدم أيضاً للدلالة على تسيير أمور أي جماعة وقيادتها ومعرفة كيفية التوفيق بين التوجهات الإنسانية المختلفة والتفاعلات بين أفراد المجتمع الواحد بما فيها التجمعات الدينية والأكاديميات والمؤسسات.
الدفاع	هو عبارة عن تبني قضية أو هدف والدفاع عنها حتى يتحقق هذا الهدف ويؤدي إلى تغيير سياسي أو قانوني.
التأييد	هو تعبير آخر للمناصرة يستخدم بدلاً عنها ويخدم نفس الغرض فهو يعني مساندة ومناصرة قضية ما وبذل الجهود اللازمة لإعلان التأييد والمساندة التي يقوم بها من يقتنعون بالفكرة ويقبلون مناصرتها ويتحمسون في سبيل حدوث التغيير المطلوب.
المساندة	هي تعبير آخر للمناصرة وتعني بشكل مباشر القيام بتأييد ومناصرة قضية ما لأنه إذا لم يتم مساندة سيحول ضعفها دون وقوفها على قدميها وبالتالي عدم تحقق التغيير المطلوب بشأنها.
التشبيك	التشبيك هو مبدأ مبني على أساس رؤى مشتركة من القيم والأهداف لتعزيز الرفاهية والصالح العام مع الحرص على عدم هدر أو إضاعة الموارد والجهود.
التحالفات	هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تعمل معاً وبشكل منسق نحو تحقيق هدف واحد. ويتطلب التحالف جهوداً أكبر من التشبيك، ولكن نتائجه أكثر اتساعاً فالتحالف يزيد من قدرات الشبكات ولا يحل مكانها.
الحشد	جمع أكبر عدد من الناس كتجمعات أو الأفراد المساندين والمؤيدين للموضوع أو للقضية، للالتفاف حولها.

<p>هي مؤسسات مستقلة أنشأها ما لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف للصالح العام ويتم تشكيلها على أساس غير ربحي وتمتاز بالاستقلالية والحرية والعمل التطوعي لإنجاز الرفاهية العامة، على أن تكون مسجلة قانونياً من قبل وزارة الداخلية وفقاً لقانون الجمعيات الأهلية رقم (١) تم إصداره في عام ٢٠٠٠م بهدف خدمة المجتمع المحلي وتشمل هذه المؤسسات الجمعيات الخيرية، والمؤسسات القاعدية، والنوادي الرياضية، والشبكات الفلسطينية والنقابات التي تمثل الجمعيات الخيرية الفلسطينية والمؤسسات غير الحكومية.</p>	<p>المؤسسات الأهلية</p>
<p>هو تقدير أو تخمين قيمة نقطة من نقاط العمل وقد يكون لأغراض مختلفة ولكنه يركز على قياس أثر عملكم من حيث تحقيق أهداف المناصرة المحددة مسبقاً لرؤية مدى فاعلية عملكم في المناصرة وفي أحداث التغييرات المرغوبة.</p>	<p>التقييم</p>
<p>هي الهيئة العامة المكونة من مجموع أعضاء الجمعية وهي السلطة العليا في الجمعية أو الهيئة.</p>	<p>الجمعية العمومية</p>
<p>هو عبارة عن المؤسسات الأهلية والمجتمعية وغالباً ما تتضمن الجمعيات الخيرية المسجلة والمؤسسات غير الحكومية ومؤسسات التنمية والمجموعات المجتمعية ومؤسسات المرأة والمؤسسات العقائدية والنقابات المهنية والاتحادات العمالية والحركات الاجتماعية والاتلافات ومجموعات المناصرة.</p>	<p>المجتمع المدني</p>
<p>هي كافة المجموعات التي يمكنها التأثير أو التأثر بنشاط معين كالأفراد والمؤسسات والشركات والجهات الحكومية.</p>	<p>الأطراف الفاعلية</p>
<p>أية خدمة أو نشاط اجتماعي أو اقتصادي، أو ثقافي أو أهلي أو تموي أو غيره يقدم تطوعاً أو اختيارياً ومن شأنه تحسين مستوى المواطنين في المجتمع اجتماعياً أو صحياً أو مهنياً أو مادياً أو روحياً أو فنياً أو رياضياً أو ثقافياً أو تربوياً.</p>	<p>النشاط الأهلي</p>
<p>هي كسب التأييد والحشد لقضية سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو لقضية فئة اجتماعية بهدف إحداث تغيير في واقع هذه الفئة وقضاياها ومشاكلها.</p>	<p>المناصرة في السياسة</p>
<p>هي العمليات التي تتم بشكل رسمي حسب نصوص الدستور أو القوانين النافذة، أو الأنظمة الهيكلية والتنفيذية والتنظيمية لدولة أو مؤسسة أو منظمة غير حكومية.</p>	<p>عملية صناعة القرار</p>
<p>عملية صنع القرار الرسمية هي الإجراء الرسمي الذي ينص عليه قانون أو لوائح الجهة المعنية. مثال: قد تنص القواعد في بعض المؤسسات على أن تتم التغييرات في السياسات بتصويت أعضاء مجلس الإدارة، أو بمصادقة رسمية من الرئيس.</p>	<p>العملية الرسمية</p>
<p>وتمثل الأنشطة والإجراءات المتخذة في عملية صنع القرارات والتي تحدث بالتزامن مع العملية الرسمية، لكنها ليست إلزامية بموجب القانون أو لوائح المنظمة. مثال: أن يقوم رئيس المنظمة بمناقشة التغيير المقترح مع أعضاء مجلس الإدارة قبل اجتماع المجلس للتصويت عليه.</p>	<p>العملية غير الرسمية</p>

<p>وهي عملية تؤثر في اتخاذ القرار وتوجد بأكملها خارج سياق العملية المقررة رسمياً. مثال: أن يشعر رئيس المنظمة أن قرار مجلس الإدارة ليس مضموناً لإجراء تغيير طفيف في السياسات، فيناقش التغيير مع العاملين الرئيسيين، ويتخذ قراراً وينفذ التغيير بدون إجراء رسمي.</p>	<p>العملية البديلة</p>
<p>المقابلات الرسمية هي أسئلة نقاشية وإجابات تتم بشكل منتظم بحيث يكون لدى الباحث قائمة من الأسئلة مبنية في جداول وأقسام وبشكل تتابعي بحيث كل قسم يحتوي على مجموعة من الأسئلة المرتبة. يطلب من كل مبحوث إجابات محددة على هذه الأسئلة وبنفس نظام الترتيب أو التتابع. ويفضل استخدامها عندما يراد جمع معلومات كمية ودقيقة بحيث تسهل عملية جدولتها ومقارنتها.</p>	<p>مقابلات رسمية</p>
<p>هي مقابلات حوارية أكثر منها مقابلات نقاشية. مهمة الباحث هنا، هي إدارة الحوار وبنفس الوقت السماح للمبحوث أن يسرد قصته أو وجهة نظره بحيث يكون لديه قائمة بأسئلة محفوظة في الذاكرة ويتم تغيير وتعديل هذه الأسئلة أثناء تقدم الحوار. وما يميز هذا النوع من المقابلات أن يطلب من المبحوث أن يشرح ماذا يقصده أو أن يسهب في شرح موضوع معين.</p>	<p>مقابلات غير رسمية</p>
<p>هو الهدف المأمول الوصول إليه أو المرغوب حدوثه خلال فترة زمنية طويلة.</p>	<p>الهدف بعيد المدى</p>
<p>هو الهدف الذي تشكل عملية تحقيقه خطوات أولية لتحقيق الهدف النهائي ويكون خلال فترة زمنية قصيرة.</p>	<p>الهدف قصير المدى</p>
<p>عبارات موجزة للتعريف بقضية معينة تتضمن ما نسعى إلى تحقيقه وتحتوي على الدور الذي نود من الجمهور المستهدف القيام به.</p>	<p>الرسالة</p>
<p>إن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى التوصل إلى قرارات والقيام بنشاطات رئيسية بغية توجيه المنظمة بشأن قضية مناصرة معينة.</p>	<p>التخطيط الاستراتيجي</p>
<p>هو زيادة وعي وتثقيف وتنظيم وحشد الأشخاص المتأثرين بالمشكلة/القضية أو المهتمين بها حتى يشتركوا في العمل ويساهموا فيه.</p>	<p>استراتيجيات المناصرة</p>
<p>هي بناء علاقات التعاون بين مجموعات المجتمع والدولة من أجل نشر التجديدات وتوفير خدمات الدولة أو تحسين البنية التحتية المحلية.</p>	<p>استراتيجيات التعاون</p>
<p>هي زيادة الوعي السياسي ورفع مستويات الوعي الناقد. وتتضمن هذه الاستراتيجيات تعزيز قدرة المؤسسات الأهلية والمنظمات الشعبية للتعبير عن نفسها وتوفير معلومات أو التعاون في جمع و تحليل البيانات والمعلومات وتطوير سياسات بديلة.</p>	<p>الاستراتيجيات التعليمية</p>
<p>هي استخدام المعلومات والتحليل وحشد المواطنين بغية المطالبة بإحداث تغيير وكثيراً ما تتضمن اللجوء إلى مجموعات الضغط واستخدام وسائل الإعلام للتأثير على صانعي القرار وعلى الرأي العام. وتحتاج هذه الاستراتيجية إلى توفر مهارات اتصال وتواصل وتفاوض واستخدام الأرقام والإحصائيات لتوضيح الأهداف.</p>	<p>استراتيجيات الإقناع</p>

استراتيجيات التفاوض	هي النهوض بالتغيرات الاجتماعية والإقتصادية عبر استخدام نظام المحاكم واللجوء إلى القوانين.
استراتيجيات المواجهة	هي استخدام العمل المباشر لتحدي السياسات السلبية ولجذب الاهتمام إليها ولحشد قدر أكبر من الضغط مقارنة باستراتيجيات أخرى من أجل إحداث تغيير سياسي. ويمكن لهذه الاستراتيجية أن تتضمن اتباع طرق عنيفة أو غير عنيفة لتوجيه العمل.
التفاوض	تقوم هذه العملية على أساس أن هناك مواقف مختلفة لدى عدة جهات والتي تمتلك قدرة على صناعة القرار، ومحاولة الإقناع لاتخاذ رأي أو قرار أو إجراء موحد.
التأثير والفاعلية	هو يتطلب مخرجات برامج المؤسسات غير الحكومية ومدى انعكاسها لتلبية الاحتياجات بأفضل استخدام للموارد البشرية
الضغط	الضغط هو فعل أو نشاط تقوم به مجموعة معينة بهدف التأثير على صنع القرار.
حملات المناصرة	هي سلسلة عمليات أو وقائع يعزز بعضها بعضاً وذلك في إطار معين وضمن مدى زمني محدد وفق مسار إداري يتوخى توظيف جميع الإمكانيات والموارد المتوفرة. وتعرف الحملة أيضاً بأنها الجواب على الأسئلة التالية: ماذا تريد مؤسستك أو منظمته تغييره؟ ومن سيقوم بهذا التغيير؟ والكيفية التي ستقوم بها لتحقيق هذا التغيير؟ والتوقيت الذي ستحدده لذلك؟ والفترة الزمنية التي سيستغرقها؟ حتى يتحقق الهدف الذي وضعت.
نموذج توثيق الاجتماعات	هو نموذج بسيط بعناوين لتوثيق الاجتماعات مثل: عنوان الاجتماع، المكان، الزمان، الحضور، الهدف من الاجتماع النقاط الرئيسية التي تم نقاشها وخطوات المتابعة.
سجل الأنشطة	هو نموذج بسيط لتسجيل كافة أنشطة المناصرة على المستوى الدولي والوطني ويمكن استخدامه كمذكرة للأحداث اللاحقة والسابقة.
الأنشطة	هو كل ما يتم القيام به بالفعل مثل تنفيذ برنامج تدريب أو ورشة عمل... الخ.
المحصلة	هي النتائج الملموسة بعد اكتمال أنشطة المشروع.
المخرجات	هي التغييرات الفورية والملموسة التي تتعلق بالأهداف المحددة للمناصرة والتي حدثت كنتيجة مباشرة للنشاطات.
الأثر	هي التغييرات طويلة المدى والدائمة التي تؤثر على حياة المواطنين.

## ٢. الإعداد المؤسسي لتطوير استراتيجية الضغط والمناصرة

### للتأثير على السياسات:

لتطوير سياسة الضغط والمناصرة للتأثير على السياسات العامة من مستويات إدارية مختلفة والذين يتمتعون بالقدرة والصلاحيات على إحداث هذا التغيير، ومن لديهم صلاحية أخذ تلك القرارات ولعمل هذا، يجب أن ندرك مفهوم الإعداد المؤسسي وكيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات ومراكز القوى (الصلاحيات). كما ينبغي أن نحدد الفرص التي يمكنكم التدخل فيها للتأثير على تلك القرارات؛ ودعم المجتمع المدني لتوسيع نطاق الضغط لمزيد من الفاعلية بقدر الإمكان؛ وضمان تنفيذ التغييرات وتطبيقها على أرض الواقع. وفهم عملية صنع السياسات والقرارات من العناصر المهمة والحيوية لنجاح عملكم في المناصرة، تلك التي ترتبط بالفهم الشامل لمراحل وكيفية اتخاذ أو صنع القرارات الخاصة بالسياسات، والبيئة السياسية التي تجري فيها.

يمكن تقسيم المؤسسات الأهلية إلى أربعة مستويات من حيث الأداء ومدى قدراتها وتأثيرها على صنع القرار. فالمستوى الأول والثاني والثالث يحتاج بشكل عام إلى بناء قدراتها في عدة مجالات للوصول إلى المستوى الرابع وهو المستوى المأمول التوصل إليه. لقد تم وضع هذا الدليل ليتناسب مع جميع الفئات والمستويات (الأول أو الثاني والثالث) بهدف رفع مستوى أداء الجمعيات/المؤسسات الأهلية ونقلها تدريجياً إلى مستوى أداء أفضل بما يسهم في تمكينها من أداء دورها في المساهمة في التنمية على أسس تشاركية وعملية أكثر.

### جدول يوضح تقسيم ومستويات الجمعيات/المؤسسات الأهلية

تصنيف الجمعية	جمعية/مؤسسة المستوى الأول	جمعية/مؤسسة المستوى الثاني	جمعية/مؤسسة المستوى الثالث	جمعية/مؤسسة المستوى الرابع
القدرات	لديها مستوى أولي من القدرات	لديها مستوى متوسط من القدرات	لديها مستوى جيد من القدرات	لديها مستوى عالي من القدرات
التأثير على صناعة السياسة	هناك ضعف في إدراك الجمعية لدورها التتموي الرقابي المناصر لحقوق الفئات المحتاجة.	هناك ضعف في إدراك الجمعية لدورها التتموي الرقابي المناصر لحقوق الفئات المحتاجة.	تدرك الجمعية دورها التتموي الرقابي المناصر لحقوق الفئات المحتاجة. تمارس التشبيك وفق منهجية منظمة مع الغير بما لا يؤثر على الاستقلال الذاتي للجمعية - تقوم بعمليات تشبيك ومناصرة لإظهار القضايا المختلفة	تدرك الجمعية دورها التتموي الرقابي المناصر لحقوق الفئات المحتاجة. تمارس التشبيك وفق منهجية منظمة مع الغير بما لا يؤثر على الاستقلال الذاتي للجمعية - تقوم بعمليات تشبيك ومناصرة لإظهار القضايا المختلفة
	لديها مستوى أولي من القدرات	لديها مستوى متوسط من القدرات	لديها مستوى جيد من القدرات	لديها مستوى عالي من القدرات
	هناك ضعف في إدراك الجمعية لدورها التتموي الرقابي المناصر لحقوق الفئات المحتاجة.	هناك ضعف في إدراك الجمعية لدورها التتموي الرقابي المناصر لحقوق الفئات المحتاجة.	تدرك الجمعية دورها التتموي الرقابي المناصر لحقوق الفئات المحتاجة. تمارس التشبيك وفق منهجية منظمة مع الغير بما لا يؤثر على الاستقلال الذاتي للجمعية - تقوم بعمليات تشبيك ومناصرة لإظهار القضايا المختلفة	تدرك الجمعية دورها التتموي الرقابي المناصر لحقوق الفئات المحتاجة. تمارس التشبيك وفق منهجية منظمة مع الغير بما لا يؤثر على الاستقلال الذاتي للجمعية - تقوم بعمليات تشبيك ومناصرة لإظهار القضايا المختلفة
	لديها مستوى أولي من القدرات	لديها مستوى متوسط من القدرات	لديها مستوى جيد من القدرات	لديها مستوى عالي من القدرات
	هناك ضعف في إدراك الجمعية لدورها التتموي الرقابي المناصر لحقوق الفئات المحتاجة.	هناك ضعف في إدراك الجمعية لدورها التتموي الرقابي المناصر لحقوق الفئات المحتاجة.	تدرك الجمعية دورها التتموي الرقابي المناصر لحقوق الفئات المحتاجة. تمارس التشبيك وفق منهجية منظمة مع الغير بما لا يؤثر على الاستقلال الذاتي للجمعية - تقوم بعمليات تشبيك ومناصرة لإظهار القضايا المختلفة	تدرك الجمعية دورها التتموي الرقابي المناصر لحقوق الفئات المحتاجة. تمارس التشبيك وفق منهجية منظمة مع الغير بما لا يؤثر على الاستقلال الذاتي للجمعية - تقوم بعمليات تشبيك ومناصرة لإظهار القضايا المختلفة

## ٢.١ النشاطات الأساسية للضغط والمناصرة وصياغة السياسات:

تعتبر أنشطة الضغط والمناصرة من الأنشطة الرئيسية لمؤسسات المجتمع المدني للتأثير في عملية اتخاذ القرار وصياغة السياسات، حيث تلعب هذه المؤسسات دوراً هاماً في تقوية الصوت الذي يعكس هموم ومشاكل ومطالب المواطنين والتأكيد على توفير الخدمات التي تلبى احتياجاتهم.

ونظراً لأن الضغط والمناصرة من أجل التغيير هو أحد مكونات الحكم الصالح، فإنه يحتاج إلى مجموعة من الشروط الأساسية المعتمدة من قبل الأقسام التشريعية ومؤسسات صنع القرار، ومنها أن يعامل الضغط كنشاط أساسي في المؤسسات الأهلية للتأثير على عملية اتخاذ القرار، وأن تتوفر الرغبة بالمشاركة في صنع السياسات، أن تكون هذه السياسات منطقية وفعالة، وأن يكون توقيتها مناسب لتوفير الإحتياجات المجتمعية (مثل وقت الإنتخابات)، على أن تتضمن المصداقية والشفافية والمساءلة.

ومن أجل الحصول على أنشطة ضغط ومناصرة فعّالة، فإنه من الضروري إنجاز ما يلي:

١. المراقبة والمتابعة للعمليات السياسية والتنمية
٢. تحليل العمليات السياسية ودراسة احتمالات تأثيرها على اتخاذ القرار
٣. تحديد الأهداف المنوي تحقيقها من عملية الضغط والمناصرة
٤. اختيار أدوات الضغط والمناصرة الملائمة
٥. تطبيق نشاطات الضغط والمناصرة
٦. مراقبة وتحليل نشاطات الضغط والمناصرة
٧. التحكم بعملية تأثيرات الضغط والمناصرة

إن عمليات الضغط الفعّال تتطلب نوعين من نشاطات الضغط وهي:

### أولاً: الضغط الداخلي: وهو يتم داخل الأجسام التشريعية من خلال :

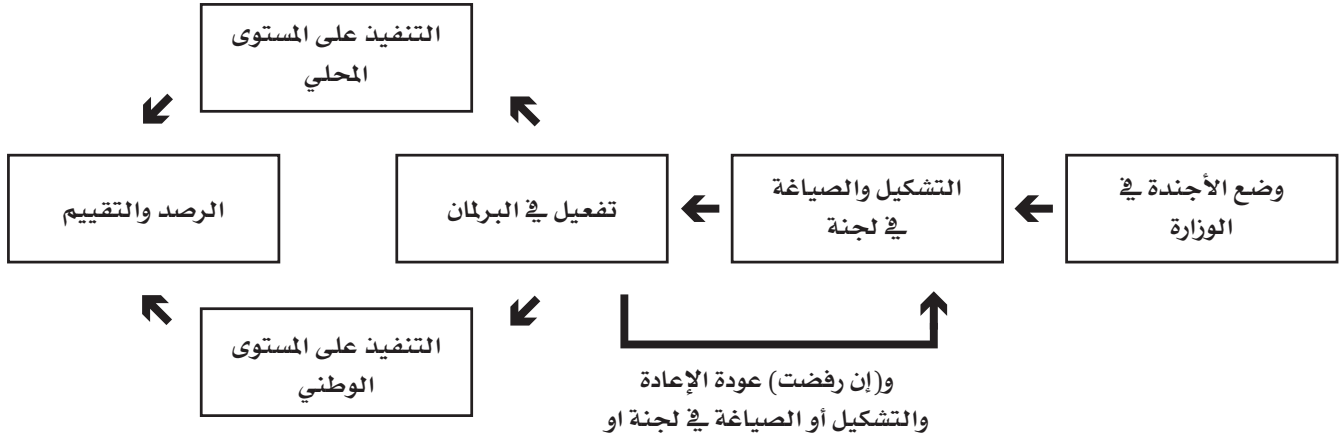
١. اللقاءات مع صانعي القوانين (المشرّعين)
٢. تقديم المعلومات والدراسات لمكاتب التشريع
٣. التفاوض مع المشرّعين وصانعي السياسات

### ثانياً: الضغط الخارجي: وهو يتم خارج الأجسام التشريعية من خلال:

١. النشاطات الإعلامية والمؤتمرات الصحفية
٢. النشاطات الجماهيرية مثل المهرجانات والمسيرات والإعتصامات

## ٢.٢ مراحل صنع القرارات:

إن عملية صنع القرارات المتعلقة بالسياسات قد تأتي من خلال عملية رسمية و/أو عملية غير رسمية، و/أو عملية بديلة. وتوجد خمس مراحل أساسية في عمليات صنع القرارات المتعلقة بالسياسات وهي:- وضع الأجندة -تشكيل أو صياغة السياسة - تفعيل السياسة - التنفيذ والتطبيق - الرصد والتقييم.



## ٢.٣ العملية الرسمية:

عملية صنع القرار الرسمية، هي الإجراء الرسمي الذي ينص عليه قانون أو لوائح الجهة المعنية. مثال: قد تنص القواعد في بعض المؤسسات على أن تتم التغييرات في السياسات بتصويت أعضاء مجلس الإدارة، أو بمصادقة رسمية من الرئيس.

## ٢.٤ العملية غير الرسمية:

وتمثل الأنشطة والإجراءات المتخذة في عملية صنع القرارات والتي تحدث بالتزامن مع العملية الرسمية، لكنها ليست إلزامية بموجب القانون أو لوائح المنظمة. مثال: أن يقوم رئيس المنظمة بمناقشة التغيير المقترح مع أعضاء مجلس الإدارة قبل اجتماع المجلس للتصويت عليه.

## ٢.٥ العملية البديلة:

وهي عملية تؤثر في اتخاذ القرار وتوجد بأكملها خارج سياق العملية المقررة رسمياً. مثال: أن يشعر رئيس المنظمة أن قرار مجلس الإدارة ليس مضموناً لإجراء تغيير طفيف في السياسات، فيناقش التغيير مع العاملين الرئيسيين، ويتخذ قراراً وينفذ التغيير بدون إجراء رسمي.

## ٢.٦ المناصرة ومراكز القوى (الصلاحيات):

مراكز القوى أو الصلاحيات عامل متغير دائماً نظراً لكثرة المتنافسين بشكل مستمر على المناصب ومراكز القوى. لذلك، فإن تحليل مراكز القوى جزء لا يتجزأ من نجاح حملة المناصرة، حيث يؤدي التحليل غير الوافي لمراكز القوى إلى تفويت بعض الفرص الجيدة، أو تقليل الخيارات الاستراتيجية.

إن مراكز القوى والصلاحيات السياسية لا تعمل في مسارات مرئية دائماً. القوى المرئية والقواعد، والجهات، والسلطات، والمؤسسات والإجراءات الرسمية. أي الانتخابات والقوانين والميزانيات. القوى المخفية تحكم أشخاص معينين ذوي نفوذ على الأجندة المطروحة. تلك الديناميكيات تستبعد المجموعات الأقل قوة أو صلاحية.

## ٢.٦.١ القوى غير المرئية:

هذا المستوى من القوة تمثله القيم والمعايير، ولذلك أيضاً يندرج فيها معتقدات الناس ومواقفهم. ومثل تلك القوى أو الصلاحية تديم أنماط الهيمنة والدونية. وهو أصعب مستويات القوى في التعامل كون القيم الاجتماعية شائكة وشخصية. غالباً ما تعمل تلك الأنواع المختلفة من القوى والصلاحيات بشكل تلقائي، ويستلزم الأمر استراتيجيات مختلفة للتعامل معها. وعادة ما تكون علاقات القوى غير متكافئة، ومع ذلك فهناك مواقف كثيرة يتغلب فيها هؤلاء الذين يبدون أقل قوة على أولئك الذين يبدون ذوي قوة أكبر.

## ٢.٧ تحديد صناع القرار:

تتضمن المناصرة عنصر التأثير على صناع القرار حتى يقومون بالتغيير المطلوب، وفي كثير من الأحيان قد لا نستطيع الوصول إلى صانع القرار ونضطر للتعامل مع أشخاص آخرين لديهم القدرة على التأثير على صناعة القرار مثل بعض الأصدقاء والمستشارين أو أفراد من العائلة أو إعلاميين أو أصحاب بعض الشركات الخاصة وبعض السياسيين المنتخبين. وحتى نتمكن من النجاح، يجب أن نحدد جميع العوامل البشرية المؤثرة على صناع القرار والتعرف على مستوى اطلاع هؤلاء على القضية ومعرفة مواقفهم الحالية منها، مع الأخذ بعين الاعتبار أي مصالح شخصية أو سياسية يمكن أن تؤثر على وجهات نظرهم.

الموضوع؟ تغيير سياسة متبعة

المستهدف؟ وزارة أو وزير معين

الكيفية؟

- ١- التأثير من خلال وسائل الاعلام.
- ٢- متابعة قانونية استراتيجية لإقناع الوزير.
- ٣- التأثير من خلال البحث (أحياناً بالتعاون مع الحكومة المعنية) وتوثيق الأسباب وراء الحاجة للتغيير.
- ٤- دعوة صناع القرار إلى مؤتمر أو إلى حلقة دراسية
- ٥- التأثير على الزملاء/الأصدقاء المقربين من الوزير
- ٦- التأثير من خلال دعوة الرأي العام لكتابة الرسائل والكتابة على شبكات التواصل الاجتماعي والإتصال الهاتفي بالمعنيين بالأمر أو التظاهر.
- ٧- التأثير على الناس/المنظمات التي تستطيع التأثير على الوزير (مثال: نقابات العمال والمجموعات الدينية...)



## ٢.٨ السياسات العامة: المراجعة والتطوير:

من المهم الإدراك والتعرف بشكل جيد على الحقائق السياسية المحيطة بقضيتكم، ثم البناء عليها بالتعلم خلال مسيرة عملية المناصرة. وتجري عملية صنع السياسات في شبكة ديناميكية من الصلاحيات المتفاعلة. وعادةً ما تكون ديناميكيات السياسة العامة والصلاحيات غير متوقعة، فقد تأتي بفرص جيدة للمناصرة، وبالمقابل يمكن أن تأتي بمفاجآت غير مستحبة. ولتحديد السياسات العامة وتطويرها بشكل يؤثر إيجاباً على القرارات السياسية ذات الصلة، يجب تحليل العناصر الأساسية لهذه السياسات وهي تشمل قضايا السياسات، الفاعلين الرئيسيين، وبيئة السياسات، بالإضافة إلى تحديد خيارات التغيير في السياسات ونقاط التدخل.

### ٢.٨.١ العناصر الأساسية لتحليل السياسات:

- **قضايا السياسات:** تشمل جميع الأحداث الرئيسية أو التحالفات الاستراتيجية التي قد تضيق قوة لحملة المناصرة، وتشمل أيضاً النظام السياسي الرسمي وغير الرسمي بالإضافة إلى نقاط القوة وصناعة القرار. ويساعد تحليل قضايا السياسات على ترتيب الأولويات للمشكلات التي ترغب المؤسسة في تناولها بعملية المناصرة بهدف اختيار أفضل الطرق لإحداث التغيير المطلوب.
- **الفاعلين الرئيسيين:** قد يكونوا رجال السياسة أو رجال الدين أو أطراف أخرى معنية أو مؤسسات أهلية لها القدرة على التأثير على صنع القرار في قضية المناصرة التي نختارها.
- **بيئة السياسات:** هي كل ما يتعلق بالنظام السياسي في البلد، وخطوات صناعة القرار، ومدى توفر الحريات العامة والقدرة على انتقاد أداء الحكومة من خلال الشخصيات الاعتبارية أو مؤسسات المجتمع المدني. وعملية تقييم وتحليل البيئة السياسية لقضية المناصرة بالغة الأهمية لنجاح أو فشل حملة المناصرة المطلوبة، حيث تبيّن مدى تقبل الموضوع من قبل جميع المستويات السياسية والاجتماعية، وهل قضية المناصرة أولوية للجهات المانحة أو الحكومة أو مؤسسات المجتمع المدني الفاعلة.

### ٢.٨.٢ خيارات التغيير في السياسات ونقاط التدخل:

لكي يتم تحديد خيارات التغيير في السياسات ونقاط التدخل، يجب تحليل النظام السياسي (الرسمي وغير الرسمي)، وعملية صنع السياسات، ونقاط القوى الداخلية بها وتفاعلاتها، ومعرفة إذا كان هناك فرص قادمة كأحداث رئيسية مثلاً أو احتفالات رمزية، أو تحالفات استراتيجية قد تضيق تأثيرات إيجابية لحملة المناصرة أو تشكل تهديداً عليها.

## ٣. إجراءات المناصرة وصياغة السياسات

### ٣.١ تحديد أولويات قضايا السياسات:

تبدأ المناصرة بتحديد قضية أو مشكلة توافق المنظمة على تناولها ودعمها من خلال الدعوة للتغيير في السياسات. كما ينبغي أن تنطبق على هذه القضية المعايير المتفق عليها، وأن تكون ذات صلة بالمهام العامة للمنظمة. وكما ذكرنا، يجب أن تعتمد المناصرة على دليل من خبرة وتجربة المؤسسة وأن يكون مرتبطاً بهذه الخبرة إرتباطاً وثيقاً. ويعتبر تحليل الموقف أساس أي خطة أو برنامج للمناصرة حيث يوفر تحليلاً للمشكلة التي تتناولونها، وطرق حلها. وتحليل الموقف يساعد على ترتيب أولويات للمشكلات التي ترغب المؤسسة في تناولها في عملية المناصرة وذلك بإجراء الخطوات التالية:

- تحديد الحقوق المغيبة لأي فئة (البحث، تسليط الضوء).
- تحديد أسباب غياب الحقوق - الأسباب الجذرية والفورية.
- تحديد المؤسسات والأشخاص أصحاب المسؤولية. ما الذي يقومون به حالياً وماذا تفعل الجهات الفاعلة الأخرى؟
- تحديد مسؤولين محددتين والمناصب التي يشغلونها.
- تحديد القيود والعقبات أمام القيام بالمسؤوليات (الصلاحية، التشريعات، الموارد، مواقف الجمهور؟) ما الذي من شأنه أن يدعم أو يعيق التقدم نحو المزيد من إدراك الحقوق؟
- تحديد أفضل السبل للتغيير- نقاط القوة التي يمكن تعزيزها، الجهود التي نحتاج لبذلها، أو تغييرها، وبواسطة من؟

### ٣.٢ التحديات والمخاطر:

يمكن التقليل من عنصر المخاطرة أثناء العمل في مجال المناصرة من خلال التحالف مع الآخرين للتأثير مثلاً، ولكن في بعض الأحيان قد يلزم اتخاذ موقفاً حاسماً بخصوص قضية ما، وقد ينطوي هذا على بعض المخاطر. من الصعب أحياناً أن نختر ما بين اعتماد نبرة قوية في الخطاب والمخاطرة بالسجن أو بالطرد من البلد الذي نعمل به، أو بالمقابل الصمت والمخاطرة بفقدان المصداقية والمشروعية والتخلي عن الحلفاء والأعضاء. يجب لمثل تلك القرارات أن تتخذ ضمن مستوى جماعي، وذلك حتى يكون جميع الأعضاء والحلفاء في سفينة واحدة. علينا أن نفكر ملياً في كل أمر نخطط له وفي الأثر الذي تتركه تحركاتنا على جميع الأطراف، وذلك حتى نضمن عدم تعريضهم لأية أخطار قد نكون في غنى عنها. إن المخاطرة قد تكمن في:-

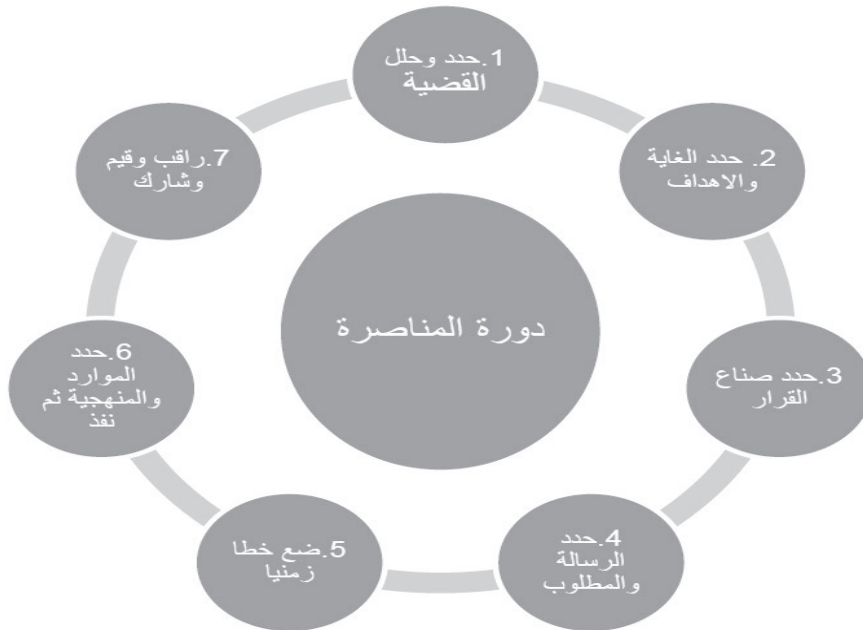
- الإساءة لسمعة المنظمة
- الإضرار بالعلاقات (مع الأطراف الفاعلة، أو مع الشركاء، أو مع الحكومات).
- الإساءة لمصداقية المنظمة.
- الأضرار أو الإساءات البدنية.
- الظهور بمظهر من يدعي الشيء.
- فقدان الهوية التي تميز المنظمة.
- عدم التحكم في مستوى الجودة.
- عدم القدرة على العمل داخل البلد.
- توتر العلاقات (بالأطراف الفاعلة، أو بالشركاء، أو الحكومة... الخ).

### ٣.٣ إجراءات تقييم مستوى الخطر:

- تحديد المخاطر المحتملة التي قد تتجم عن التحرك المقترح (أو عن الإمتناع عنه).
- تحديد المنافع المحتملة للتحرك المقترح.
- تحديد الأشخاص الذين قد يلحق بهم الضرر.
- تقدير مستوى الخطر.
- تحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها للحد من المخاطر.
- تقدير مستوى الخطر المتبقي بعد اتخاذ إجراءات الحد منه.
- اتخاذ القرار إذا ما كانت المنافع أكثر من المخاطر أو العكس.

### ٣.٤ مراحل حملات المناصرة (دورة المناصرة):

1. حدد وحلل القضية: تحديد قضية المناصرة ودراسة الوضع القائم وتحليل الموقف بصورة جديدة.
  2. حدد الغاية والأهداف: تحديد الأهداف العامة والأهداف المحددة للمناصرة بوضوح والنتائج بعيدة المدى.
  3. حدد صناع القرار: تحديد الجمهور المستهدف وأصحاب المصلحة.
  4. حدد الرسالة والمطلوب: صياغة رسالة حملة المناصرة وتحديد المستهدفين والمؤثرين.
  5. وضع خطأ زمنياً: وضع خطة تنفيذية لحملة المناصرة.
  6. حدد الموارد والمنهجية ثم نفذ: تحديد التمويل والموارد اللازمة ومصادر الحصول عليها.
  7. راقب وقيم وشارك:
- أ. تحديد الاستراتيجيات اللازمة لحملات المناصرة.
- ب. وضع خطة المتابعة والتقييم لأنشطة المناصرة.



## ٣.٤.١ خطة العمل:

تعتبر خطة العمل المكتوبة أهم جزء في عملية تنفيذ حملات المناصرة، ويجب أن تحتوى على جميع تفاصيل الحملة ونشاطاتها بإطارها الزمني والمالي، وهي تعتبر المرحلة الأساسية لإعداد أى مشروع ناجح قبل الحصول على التمويل اللازم، وتتكون من ثلاث مراحل رئيسية وهي: مرحلة الإعداد، مرحلة التنفيذ ومرحلة المتابعة والتقييم.

**أولاً: مرحلة الإعداد:** هي المرحلة الأولى لحملة المناصرة وتبدأ بتشكيل اللجان المختلفة مع توضيح آلية عملها ومسؤولياتها، بالإضافة إلى عمل قوائم بأسماء الحلفاء المتوقعين وطرق التواصل معهم وتجنيدهم من أجل العمل على تحقيق أهداف الحملة. كذلك، في هذه المرحلة، يتم العمل على التواصل مع وسائل الإعلام المختلفة، المرئية والمسموعة والمكتوبة من أجل تجنيدهم لتحقيق أهداف الحملة.

**ثانياً: مرحلة التنفيذ:** هي المرحلة الثانية لخطة عمل حملة المناصرة وتحتوى على النشاطات المختلفة التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة من الحملة على سبيل المثال: ورشات العمل، اللقاءات مع صناعات القرار، وإعداد البوسترات والمنشورات المتعلقة بذلك وعمل مواد إعلامية عبر الراديو والتلفزيون والصحف المحلية و/أو الدولية حسب المستهدفين من الحملة.

**ثالثاً: مرحلة المتابعة والتقييم:** وهي المرحلة الثالثة والأخيرة لخطة عمل حملة المناصرة وتشمل على إعداد الأدوات اللازمة للمتابعة والتقييم كالإستبانة أو المقابلات وتطبيقها وتحليل نتائجها لمعرفة مدى تحقيق الحملة للأهداف التي وضعت من أجلها.

ملاحظة: يمكن الإستعانة بنموذج خطة العمل الموضح في قائمة الملاحق وتنفيذ تدريب عملي على هذه النشاط.

## ٣.٥ التخطيط لحملات المناصرة وصياغة السياسات:

حملات المناصرة يمكن النظر إليها باعتبارها مشروعاً يتضمن أنشطة وفعاليات عديدة، أو باعتبارها عملية تحليلية تفاعلية ذات مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات أو بوصفها سلسلة عمليات أو وقائع يفرض بعضها إلى بعض أو يعزز بعضها بعضاً وذلك في إطار معين وضمن مدى زمني محدد ذو بداية ونهاية ووفق مسار إداري يتوخى توظيف جميع الإمكانيات والموارد المتوفرة توظيفاً فعالاً وتتسيق جميع الجهود تتسيقاً محكماً، بحيث يفرض الأمران إلى تحقيق أهداف قريبة المدى جرى تحديدها بدقة مسبقاً لتكون منطلقاً للحملة. وتعرف الحملة أيضاً بأنها الجواب على الأسئلة التالية: هي ماذا تريد مؤسستك أو منظمتك تغييره؟ من سيقوم بهذا التغيير؟ كيف ستقوم بها لتحقيق هذا التغيير؟ توقيت البدء بالتنفيذ؟ والفترة الزمنية التي سيستغرقها؟ حتى يتحقق الهدف الذي وضعت. إن التخطيط لحملات المناصرة هو عملية مستمرة من المتابعة والتقييم. التخطيط لحملة المناصرة كما هو الحال في أي نشاط يمر بخطوات مختلفة ودورة حياة محددة، وكلما خصصت المنظمة المزيد من الوقت للإعداد والتخطيط كلما زادت إمكانيات نجاحها في الحصول على النتائج المرجوة. وبالرغم من اختلاف مراحل التخطيط من منظمة لأخرى إلا أنه يوجد أساسيات لتلك المرحلة. وللمناصرة عدد من مراحل التخطيط المعروفة جيداً وهي تحديد قضية المناصرة وتحديد الأهداف والاستراتيجيات وصياغة رسالة الحملة وتحديد المستهدفين والمؤثرين وتحديد التمويل والموارد اللازمة ووضع خطة للتنفيذ والمتابعة والتقييم. وكل هذه المراحل يمكن اعتبارها الإطار العملي لتنفيذ حملات المناصرة وصياغة السياسات.

### ٣.٥.١ تحديد مواضيع وقضايا المناصرة:

تبدأ المناصرة بتحديد قضية أو مشكلة توافق المنظمة على تناولها ودعمها من خلال الدعوة للتغيير في السياسات. كذلك، ينبغي أن تتطبق على هذه القضية المعايير المنطق عليها، وأن تكون ذات صلة بالمهام العامة للمنظمة. وكما ذكرنا في الجزء السابق، يجب أن تعتمد المناصرة على دليل من خبرة المؤسسة القائمة على حملة المناصرة. ويعتبر تحليل الموقف أساس لأي خطة أو برنامج للمناصرة حيث يوفر تحليلاً للمشكلة التي تتناولونها، وطرق حلها.

## تحليل الوضع القائم:

لتحليل الوضع القائم وتحليل الموقف بشكل سليم، يمكن اتخاذ الخطوات التالية:

1. **تحديد المشكلة أو الوضع السلبي:** لكي يتم التحديد بشكل سليم، يجب أن يتم فهم المشكلة القائمة بشكل معمق لتحديد طبيعة الواقع الذي ننوي التأثير فيه، حيث سيتم التركيز على المشكلة أو الوضع السلبي (بحسب توجه المؤسسة كما تم التوضيح سابقاً) وتحليل الموقف للتوصل إلى الوضع المراد التأثير فيه بالتحديد. لذلك، يجب أولاً تحديد ما إذا كان هذا الوضع هو الذي نريد التغيير فيه أم هو مجرد سبب لمشكلة أكبر أو هو أثر للمشكلة الحقيقية.

2. **تحديد الأسباب:** تكمن أهمية تحديد الأسباب في معرفة الوضع القائم بشكل جيد من ناحية، ومن ناحية أخرى تحديد استراتيجية التدخل، بمعنى هل سيكون تصحيح الوضع السلبي عن طريق حملات مناصرة أم لا؟ وإذا كانت حملات مناصرة، هل ستهدف إلى تغيير سياسات وتشريعات وتفعيلها أو تغيير اتجاهات وقناعات لدى المجتمع؟ ولذلك لا بد من دراسة الأسباب من حيث: الأسباب المباشرة للمشكلة-الأسباب السلوكية التي تقود إلى الأسباب المباشرة- الأسباب الجذرية التي تقود إلى الأسباب السلوكية وذلك حتى يتم التوصل إلى الأسباب بشكل كامل ومحدد ولضمان عدم الخلط بين المشكلة وأسبابها ونتائجها.

أ. **تحديد الأسباب ذات البعد التشريعي:** يتم التركيز على السبب والحل القانوني لهذه المشكلة، ومن ثم بحث هل هذا القانون موجود أم لا؟ وإذا كان موجوداً هل هو مفعلاً أم لا؟ والتركيز على السبب القانوني المباشر. وبعد معرفة الأسباب التشريعية والقطاعات التنموية التي تنتمي إليها هذه الأسباب تأتي الآن خطوة تحليل التشريعات والقوانين والإجراءات الحالية ذات العلاقة.

ب. **تحديد الأسباب ذات البعد الاجتماعي والثقافي:** قد توجد أسباب اجتماعية وثقافية للمشكلة تحتاج أن نضعها ضمن الأهداف لحل المشكلة، فمثلاً سلوك بعض المجتمعات نحو ظاهرة التآر فهذا يعني وجود أسباب ثقافية واجتماعية متجذرة لدى بعض المجتمعات والتي لا يمكن للقانون فقط الحد من هذه الظاهرة، ما لم يقتنع المجتمع نفسه بمساوئ هذه الظاهرة.

3. **تحديد البيئة العامة في البلد:** لمعرفة الوضع القائم وتحليل الموقف بصورة أشمل يجب معرفة البيئة العامة في البلد بمعنى هل هو بلد منفتح يمكن فيه مناقشة القضايا العامة بشكل عام أم هناك قضايا محظورة ولذلك لا بد من تحديد وتحليل البيئة العامة على محورين هما:

أ. **تحليل البيئة السياسية:** تحليل البيئة السياسية خطوة مهمة لأنها ستعمل على الإجابة على الأسئلة التالية: هل البيئة السياسية بالنسبة للموضوع التشريعي المحدد ناضجة لإحداث التغيير المقترح؟ هل يوجد انفتاح سياسي في البلد والمتمثل بحرية المشاركة في مناقشة وانتقاد السياسات والتشريعات القائمة من قبل الشخصيات الاجتماعية ومؤسسات المجتمع المدني؟ ما هي آليات وخطوات صياغة وتطوير التشريعات والسياسات في الموضوع التشريعي المحدد رسمياً وغير رسمياً؟ ومن هي الجهات المخولة بعملية الصياغة هذه وعلى أي مستوى؟ هل الموضوع أو القطاع الذي تم تحديده يتم مناقشته بشكل واسع وعلى جميع المستويات ويمثل أولوية للحكومة وبعض الجهات المانحة؟

ب. **تحليل البيئة الاجتماعية والثقافية:** إذا كانت أسباب المشكلة بشكل كامل أو جزئي هي أسباب اجتماعية/ثقافية مثل مشكلة التآر على سبيل المثال فإن البيئة الاجتماعية والثقافية تؤثر على حل المشكلة بشكل عام وعلى نجاح حملات المناصرة بشكل خاص وتحليلها بشكل جيد يتضمن الإجابة عن الأسئلة التالية:-هل يوجد وعي بالمشكلة المطروحة وتأثيرها على حياة المجتمع؟ هل المجتمع ناضج لإحداث التغيير في القضايا الاجتماعية والثقافية؟ هل هناك قضايا محظورة التعامل معها؟

## ٣.٥.٢ قائمة أسئلة لتحديد وترتيب قضايا المناصرة حسب الأولوية:

قد يخرج تحليل الموقف أحياناً بعدة قضايا يمكن تناولها بالمناصرة، لذلك يجب تضييق الخيارات. والأسئلة التالية تساعد على تحديد القضايا ذات الأولوية للتركيز عليها:

- ما صلة القضية برسالة واستراتيجيات المؤسسة؟
- ما صلتها ببرنامج عمل المؤسسة؟
- هل تتوفر حولها أبحاث ومستندات؟ هل توفر التدخلات السابقة للمؤسسة أدلة مباشرة عن وجود المشكلة أو حلولها الممكنة؟
- هل لدى المؤسسة موقف واضح وبديل إيجابي أو حل واضح مرتبط بالتغيير في السياسات؟
- هل هناك فرصة لتحسين الوضع؟
- ما أهميتها وأثرها المحتمل على الفئات المتضررة بشكل أساسي؟
- ما مدى تقدير عوامل الخطر والحساسية المتعلقة بالقضية؟
- ما هي إمكانية تأسيس الشراكات الاستراتيجية، بما في ذلك الشراكات مع أعضاء آخرين؟
- ما هي الفرص الاستراتيجية المتاحة لتناول القضية؟
- هل يتوفر لدى المؤسسة ما يكفي من الموارد البشرية والمالية؟
- ما هي إمكانية تعزيز دور القضية في المجتمع المدني؟

ملاحظة: يمكن الإستعانة بنموذج اختيار قضية المناصرة الموضح في قائمة الملاحق وتنفيذ تدريب عملي على هذا النشاط.

## ٣.٦ تحديد الأهداف العامة والأهداف المحددة للمناصرة:

تتقسم أهداف المناصرة إلى قسمين وهما الأهداف العامة والأهداف المحددة. فالهدف العام للمناصرة يصف التغيير الذي ترغبون في تحقيقه وهو الناتج طويل المدى لعملكم في المناصرة ويمثل رؤيتكم للتغيير. أما الهدف المحدد للمناصرة هو التغيير المحدد الذي يمكنكم تحقيقه على المدى القصير أو المتوسط ويسهم في تحقيق الهدف العام، وهو محدد وقابل للقياس، ويدل على ما ترغبون في إنجازه، وأين، ومتى ومع من. وبصفة عامة، يتراوح المدى الزمني لتحقيق الهدف المحدد للمناصرة ما بين ١-٣ سنوات، وينبغي أن يركز الهدف المحدد على إجراء محدد يمكن لمؤسسة ما اتخاذه. وأثناء تحديد الأهداف العامة والأهداف المحددة، يمكن طرح الأسئلة التالية:- ماذا نريد أن نحقق؟ ما المواقف؟ كيف سنتغلب عليها؟ وكذلك يجب أن يركز الهدف المحدد على التغيير المرغوب وليس على النشاط، ويجب أن يقاس التغيير كمياً ونوعياً.

### ٣.٦.١ كيفية وضع الهدف المحدد (SMART)

**محدد (Specific):** يجب أن تكون الأهداف محددة بأوضح الكلمات الممكنة وبعيدة عن المترادفات الاصطلاحية، والبلاغية، كلمات مثل "مراعاة" أو "تمكين".

**قابل للقياس (Measurable):** تحري الدقة قدر الإمكان بشأن من، وماذا، وأين، ومتى وكيف. مثال: هدف محدد "توعية الأطفال بحقوقهم". يجب التحديد قدر الإمكان عدد الأطفال الذين تساعدونهم، وماذا سيكون بإمكانهم أن يفعلوا كنتيجة لمساعدتكم، والمناطق الجغرافية التي ستعملون بها.

قابل للتحقق (**Achievable**): عند الإجابة على الأسئلة بشكل واضح: من وماذا وأين ومتى وكيف، كلما زادت قابلية تحقيق الأهداف. إن أهداف المناصرة كالتمكن ورفع الوعي تكون طويلة المدى وبعيدة المنال. يمكن تصوّر علامات أساسية دالة على الطريق لتحديد ما يمكن أن يفعله الأشخاص الذين سيتم تمكينهم أو رفع وعيهم واجعلوا تلك أهدافكم المحددة.

واقعي (**Realistic**): يجب أن تكون الأهداف المحددة واقعية وقابلة للتحقق في الإطار الزمني المحدد، وأن تكون ضمن حدود الموارد المالية والبشرية المتاحة.

محدد زمنياً (**Time-bound**): ينبغي أن يتضمن الهدف المحدد إطار زمني واضح يمكن تحقيق التغيير من خلاله (خلال ٢-٣ سنوات، أو مدة زمنية أطول في حال كان الهدف المحدد أكثر طموحاً) ويجب أن يكون الإطار الزمني أيضاً واقعياً.

### ٣.٦.٢ أهداف المناصرة العامة:

- إيصال أصوات من لا صوت لهم إلى الجهات المعنية.
- مساندة أصحاب القضايا التي تهم وتؤثر على المواطنين لإيصال قضاياهم والإعلان عنها والتوصل لحلها.
- تعزيز أو تقوية أو تغيير السياسات أو البرامج أو التشريعات.
- تغيير منظمة من داخلها أو للتأثير على طبيعة عملها كما يمكن أن تهدف إلى الوصول إلى رؤية بعيدة المدى للتغيير محلياً ووطنياً وقومياً وعالمياً.

### ٣.٦.٣ تعريف أهداف المناصرة:

- لا يختلف هدف المناصرة عن غيره من الأهداف في الشكل ولكن مضمونه هو الدفاع عن قضية بفعالية، ومحاولة جعل الآخرين يدعمونها أيضاً، وتصنف أهداف المناصرة كما يلي:
  - الهدف بعيد المدى: هو الغرض أو الطموح أو المأمول تحقيقه أو المأمول الوصول إليه أو المرغوب حدوثه أو الذي يتم الرمي إليه أو الذي يشكل المسعى النهائي لعمل ما في سبيله، هو ما يعرف غالباً بالهدف بعيد المدى.
  - الهدف قصير المدى أو الهدف المباشر: هو ذلك الغرض الذي تشكل عملية تحقيقه خطوات أولية لتحقيق الهدف النهائي.

### ٣.٥.٤ مجموعة من الأسئلة مرتبطة بالأهداف:

هناك مجموعة من الأسئلة مرتبطة بالأهداف يجب التفكير بها، منها:

- ما هي السياسات القائمة بهذا الشأن والتي تحتاج إلى تغيير؟
- كيف يمكن التأكد أن هذه الأهداف ستؤدي إلى تغيير السياسات؟
- من هي الجهات المعنية باتخاذ قرارات بهذا الشأن؟
- كيف يمكن القول أن هذه الأهداف صالحة كأهداف لحملة المناصرة والدفاع؟
- كيف يمكن تغيير الأهداف التي لا تصلح لحملة المناصرة والدفاع إلى أهداف صالحة للحملات؟
- ما الفرق بين هدف حملة المناصرة والدفاع وهدف برنامج عادي أو مشروع؟
- هل توجد بيانات إحصائية أو معرفية أو معلومات توضح أن تحقيق الهدف سيحسن الأوضاع المطلوب تحسينها؟



- هل يمكن للهدف كسب الدعم والمناصرة والمساندة من عدد كبير من الناس؟
- هل يمكن تحديد الجهات المستهدفة بوضوح واسماء ومواقع صانعي القرار المستهدفين بالحملة أي الجمهور الرئيسي المستهدف؟
- هل لدى المؤسسة أو المنظمة أو القائمين بالحملة الحلفاء أو الأشخاص أو المؤسسات الذين يمكن لهم أن يساندوا تحقيق هدف الحملة؟
- كيف يمكن للهدف أن يحقق دعم شراكات أو تحالفات مع مؤسسات غير حكومية أو قادة أو أصحاب مصلحة مرتبطة بالهدف؟
- هل يوفر الهدف فرصة للمشاركين للتعلم عن الكيفية التي يمكن لهم بها الانخراط في عمليات التأثير على صناعة القرار في الأنظمة الديمقراطية؟
- ما مدى علاقة الهدف برؤية ورسالة الجمعية/المؤسسة الأهلية؟

## ٣.٧ تحديد الاستراتيجيات اللازمة لحملات المناصرة:

الاستراتيجية هي الأسلوب أو الطريقة المتبعة في تحقيق أهداف حملة المناصرة وأنشطتها واستراتيجية كسب التأييد مثل أي برنامج أو مشروع تموي تتطلب أهدافاً واضحة ومحددة. حيث أن هذه الأهداف هي لتوضيح ماذا تريد استراتيجية كسب التأييد أن تحققه؟ وما الذي يجب تغييره؟ ومن سيقوم بعمل هذا التغيير؟ وإلى أي مستوى؟ ومتى؟ فإذا كانت هذه الأهداف ضبابية وغير محددة لن يفهم ماذا تريد أن تحققه من جراء هذا التغيير. ولهذا يجب أن تشير الأهداف إلى الغاية البعيدة المرجوة من عملية التغيير المقترح. حيث أن عملية التغيير هذه هي الخطوة التي يجب أن تقود إلى تحسين حياة الناس.

### ٣.٧.١ أنواع استراتيجيات المناصرة:

- استراتيجية التوعية: تهدف إلى التأثير على الثقافة المجتمعية والوعي العام لأفراد المجتمع
- استراتيجية التنسيق والتعاون: تقوم بالتأثير على صانع القرار عن طريق عدد من الأنشطة على شكل يبدو وكأنه عمل مشترك
- استراتيجية المواجهة: تقوم الجمعية باستخدام ما تملك من أدوات وأنشطة في إحداث مواجهة مباشرة مع صاحب القرار
- استراتيجية الدعاوي القانونية: وفيها تلجأ الجمعية إلى طرف ثالث محايد، وهو القضاء
- استراتيجيات التشبيك: تقوم على علاقات التعاون والعمل المشترك في مجالات محددة والتي تتم بين المؤسسات غير الحكومية
- استراتيجيات العمل ضمن تحالف: هي مجموعة من الأشخاص أو المؤسسات التي تناضل في سبيل تحقيق أهداف مشتركة
- استراتيجيات تتعلق بالدور: هي التي تشير بوضوح إلى الأدوار التي ستقوم بها الجهة المشرفة على عملية كسب التأييد

### ٣.٧.٢ كيفية تحديد الاستراتيجيات والأدوات الملائمة لحملات المناصرة:

يعتبر تحديد الاستراتيجيات والأدوات المناسبة لحملة المناصرة من أهم الخطوات التي تضمن نجاح الحملة، فبعض القضايا لا يمكن التعامل معها ضمن الأطر الرسمية المتعارف عليها، بل تحتاج إلى طرق بديلة فمثلاً قضايا التغيير الاجتماعي هي من القضايا التي لا يكفي فيها القرار السياسي أو الرسمي ولا يظهر أثرها بسرعة. والاستراتيجية المناسبة لهذه القضية هي استراتيجية التوعية ويترتب على ذلك وضع خطة الحملة وأدواتها بما يتناسب مع هذه الاستراتيجية.



ولتحديد الاستراتيجيات والأدوات المناسبة لأي حملة مناصرة، يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو نوع القضية المراد مناصرتها (اجتماعية، سياسية، دينية، ثقافية... الخ)؟
- ماهي الأدوات المناسبة لتنفيذ الحملة؟
- هل سيتم العمل ضمن تحالفات أم شبكات أم بشكل فردي؟
- ما هو دور الجمعية أو المؤسسة في هذه القضية؟

### ٣.٧.٣ بناء فريق العمل:

إن حملات المناصرة الفاعلة هي التي تعتمد على فرق عمل واضحة المهمات والمسؤوليات، وفريق العمل الناجح هو الفريق الذي يمتاز بالمواصفات التالية:

- أن يكون أعضاء الفريق مؤمنين بالهدف والقضية التي يسعون لإنجازها.
- أن يكون أعضاء الفريق يمتلكون القدرة على الإبداع والإبتكار.
- أن يكون أعضاء الفريق لهم القدرة على التواصل مع الآخرين.
- أن يلتزم الفريق بتنفيذ الخطة المعدة.
- أن يلتزم الفريق بالجدول الزمنية الموضوعة بالخطة.
- أن يكون أعضاء الفريق مدربين ولديهم الخبرة الكافية لتنفيذ المهمات الموكلة إليهم.

### ٣.٨ صياغة رسالة حملة المناصرة:

يختلف محتوى الرسالة وهيكلتها باختلاف الفئة المستهدفة وباختلاف الهدف المصمم من أجله والمدخل المستخدم لنقل الرسالة وعليه يجب أن تمتاز الرسالة بالوضوح والاختصار وأن تكون مصاغة بجوده عالية تجذب اهتمام صناع القرار.

#### ٣.٨.١ تعريف الرسالة:

الرسالة هي عبارات موجزة للتعريف بقضية المناصرة وهدفها الكامن، كما أنها تتضمن ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والطريقة التي تتبعها لتحقيق أهداف المناصرة كما تحتوي على الدور الذي نود من الجمهور المستهدف القيام به.

#### ٣.٨.٢ أنواع الرسائل:

الرسالة الجوهرية/ الأساسية: يمكن الإستعانة بورقة الموقف كأساس لصياغة ملخص واضح لموقف المؤسسة من القضية المطروحة. وتعتبر الرسالة الجوهرية أيضاً أساساً لاستخلاص الشعارات والمقولات أو القصص التي سيتم الإستعانة بها أثناء تنفيذ أنشطة في المناصرة. كذلك، يجب الإستعانة بالأبحاث والدراسات لتحديد الفئات المستهدفة، وفهم موقفهم ليتسنى للمؤسسة صياغة رسائل أكثر فاعلية. الرسالة الجوهرية تتضمن: تحليل للمشكلة-الأدلة أو المستندات التي تم بناء التحليل عليها-سبب المشكلة-المسؤولون عن حل المشكلة -أهمية التغيير- الحلول المقترحة-التحرك المطلوب من الآخرين (متلقي الرسالة). وتعتبر الرسالة الجوهرية أساساً لصياغة رسائل أكثر تحديداً وتوافقاً، وهي موجهة لمختلف فئات الجمهور. يمكن التفكير بالجوانب التالية أثناء تعديل الرسالة الجوهرية كي توافق فئة محددة:

- ما الذي من شأنه أن يكون أكثر إقناعاً لهذه الفئة من الجمهور؟
- ما المعلومات التي تحتاج هذه الفئة لسماعها؟
- ما التحرك الذي تريدون من هذه الفئة القيام به (مع العلم أن للفئات المختلفة قدرات مختلفة على التغيير)؟
- ما المصلحة السياسية لهذه الفئة؟ وما مصلحتهم الذاتية في القضية؟ وما هي الفئات التي يمثلونها؟
- ماذا يعرفون بالفعل؟ ما المعلومات الجديدة التي تقدمونها؟
- هل لديهم بالفعل رأي ما أو موقف ما من القضية؟ ما هو؟ وما مدى قوته؟ هل لهم موقف عام؟
- ما الاعتراضات التي قد يوجهونها؟ ما الذي قد يخسرونه؟ ما هي نقاط سوء الفهم أو الحجج المضادة التي قد يكون عليكم مواجهتها؟
- ما هي اهتماماتهم الشخصية؟ الهوايات أو الأمور التي يهتمون بها بشدة؟
- هل تدل خلفياتهم (الشخصية أو التعليمية أو المهنية) على موضوعيتهم؟

**الرسالة الموجزة (رسالة الدقيقة الواحدة) :** يجب أن يكون بالإمكان إيجاز رسالة المناصرة وعرضها في ثلاث أو أربع جمل واضحة وحاسمة وذلك للمواقف التي قد تتاح للمؤسسة فيها فرصة عرض القضية في وقت محدود جداً أو في المقابلات التلفزيونية أو الإذاعية... الخ. وتحتوي الرسالة الموجزة على: البيان + الدليل + المثال + التحرك المطلوب.

**البيان:** هو الفكرة المحورية في الرسالة.

**الدليل:** هو المستند الذي يؤيد البيان بحقائق وأرقام (سهولة الفهم).

**المثال:** يضيف على الرسالة لمحة إنسانية وواقعية.

**التحرك المطلوب:** هو ما تريد المؤسسة من المستهدف القيام به.

### ٣.٨.٣ صياغة الرسائل:

يجب صياغة رسائل واضحة ومتناسكة ومؤثرة وبالتالي التفكير في: ماذا تريد المؤسسة أن تطرح، وكيف يجب طرحه. إن الهدف من التواصل في المناصرة هو توفير المعلومات للناس، وإقناعهم وتشجيعهم على القيام بتحريك ما. والأهم من هذا وذاك أن الرسائل لا تكون مقنعة للمواطنين لمجرد تضمينها بيانات سليمة ومنطق واضح فقط، بل ينبغي أيضاً أن تصف الحل أو القرار الذي تشجع الجمهور على اتخاذه. ويجب أن يكون واضحاً للمواطنين ما المطلوب منهم فعله.

### ٣.٨.٤ عناصر الرسالة:

**المحتوى:** عند صياغة محتوى الرسالة، يجب التحقق من وضوحها. ويفضل البدء بإعداد ورقة تتكون من صفحة أو صفحتين بحيث تعرض كافة عناصر قضية المناصرة، والأهداف العامة والمحددة. تقدم هذه الوثيقة خلفية عن الأمر، وبيان للمشكلة، ومستندات بأمثلة تعتبر أدلة عليها، والحلول الإيجابية المقترحة.

**اللغة:** اختيار الكلمات بعناية لتصل الرسالة بوضوح وفاعلية؟ ما الكلمات والجمل التي تشجع الجمهور وتحفزهم؟ وما الكلمات التي تثبط الهمة؟ هل توجد كلمات يجب استخدامها وكلمات أخرى لا ينبغي استخدامها؟ ما الكلمات التي من شأنها أن تؤثر على صناع القرار والمؤثرين عليهم؟ من البديهي استخدام أساليب لغوية في مخاطبة صناع السياسات تختلف عن تلك المستخدمة في مخاطبة مجموعة من الشباب مثلاً.

**حامل الرسالة :** من الذي من شأنه أن يستجيب له الجمهور ويصدق؟

**الشكل:** أي الطرق المتبعة لتوصيل الرسالة بحيث تضمن أقصى حد ممكن من التأثير؟ مثال، عقد لقاء، أو إرسال خطاب، أو مطوية، أو إعلان في الراديو.

**الزمن والمكان:** ما هي أفضل الأوقات لتوصيل الرسالة؟ وهل هناك مكان يمكن أن يساهم في دعم مصداقيتها أو يمنحها المزيد من التأثير السياسي؟

**ملاحظة:** يمكن الإستعانة بنموذج صياغة الرسائل الموضح في قائمة الملاحق وتنفيذ تدريب عملي على هذه النشاط.

## ٣.٩ تحديد الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة:

لكي يتم تحديد نقاط تركيز المناصرة، والفئات المستهدفة والأشخاص الذين لديهم الصلاحية باتخاذ القرار وإحداث التغيير المطلوب، يجب الكشف عن مدى الرغبة في إحداث التغيير، وأفضل الطرق للتأثير عليها، وغالباً ما يتضمن هذا تحديد "المؤثرين" عليهم أيضاً- أو الأشخاص أو المؤسسات التي تؤثر على صنع القرار. إن تحديد نقاط القوة والنفوذ الحقيقية. قد يكون بعضها واضحاً، بينما تكمن الأخرى في الخفاء. مثلاً، قد يكون لصاحب منصب ما صلاحية اتخاذ قرار بسياسة ما، لكن الصلاحية الفعلية لاتخاذ هذا القرار تصب في نقطة أخرى كأن تكون وزارة المالية مثلاً. كما أن قدرة المستهدفين تعتمد أحياناً على إحداث تغيير في الدعم السياسي الذي يتمتعون به والموارد المتاحة لهم. إن تحديد مدى رغبة الجمهور في التغيير الذي تدعون له، يعتمد على عوامل كثيرة ومختلفة، من بينها، مدى علمهم بقضية المناصرة، وموقفهم منها. ومصالحهم المتصلة بها، والتي قد تكون شخصية أو سياسية. فمثلاً، قد يكون لديهم خبرة شخصية مرتبطة بعواقب عدم دفع كلفة الرعاية الصحية أو لربما يقومون بوضعها ضمن قائمة القضايا الأساسية التي يجب أن يتخذ المرشحون تحركاً بشأنها كي يفوزوا في الانتخابات. بتوفر معلومات كثيرة عن مصالح المستهدفين من المناصرة، ومدى رغبتهم في التغيير، يمكن تحديد أفضل السبل لمخاطبتهم، وهل يكون العمل بالتعاون معهم، أم على إقناعهم، أم بمهاجمتهم على نحو صريح.

### ٣.٩.١ الفئات المستهدفة:

المستهدفون بالمناصرة هم الذين يطلق عليهم المسؤولون- الجهات أو الأشخاص الذين يمثلون السلطة المسؤولة. أو هم الأشخاص الذين يمكنهم إحداث التغيير الذي تدعون إليه، بموجب المناصب التي يشغلونها. والمستهدف هو الشخص (أو مجموعة الأشخاص) الذي يتمتع بصلاحية الاستجابة لمطلبكم وتحريك العملية السياسية المتعلقة بقضيتكم. هناك مجموعات مجتمعية أخرى كثيرة تعتبر من أصحاب المسؤولية، بما في ذلك الجهات الحكومية والدولية والمانحين وقطاع الأعمال، والمؤسسات غير الحكومية، والجمعيات الأهلية ورجال الدين ولجان المدارس.

يجب أن يكون المستهدفون صنع القرار الرئيسيون الذين يمكنهم إحداث تغيير ويفضل أن يكونوا أشخاص وإدارات وليس وزارات أو مؤسسات.

ملاحظة: يمكن الإستعانة بنموذج تحديد المستهدفين الموضح في قائمة الملاحق وتنفيذ تدريب عملي على هذا النشاط.

### ٣.٩.٢ الفئات المؤثرة:

الأشخاص الذين يمكنهم التأثير على المستهدفين، والذين يمكن استغلال تأثيرهم في تأييد قضيتكم أو معارضتها. فقد يحيط بالمستهدفين أشخاص يمكنهم التأثير عليهم: كزملائهم في العمل، أو رؤسائهم في الدرجة الرسمية، أو آخرون والذين يمكنهم التأثير عليهم من منطلق نفوذهم الاجتماعي أو الاقتصادي كالإعلاميين أو المانحين، وكذلك الأشخاص المقربين لهم في الحياة الخاصة. وبإمكان هؤلاء استخدام نفوذهم وتأثيرهم سواء لصالح قضيتكم أو ضدها، ولهذا يعدون عامل من عوامل المناصرة فإن كانوا في صف المؤسسة يمكنهم تعزيز قضيتهم، وإن لم يكونوا كذلك، يجب التفكير في كيفية كسب دعمهم أو على الأقل تحييد تأثيرهم.

### ٣.٩.٣ الأطراف الفاعلة:

هم جميع من يمكنهم التأثير أو التأثير بالتغيير الذي تدعوا له المؤسسة، وهناك أشخاص كثيرون بإمكانهم التأثير في القضية التي تقوم بمناصرتها، أو بالمقابل سيتأثرون بالتغيير الذي تدعو له تبعاً لموقفهم من التغيير المطلوب.

### تمرين خريطة الأطراف الفاعلة:

يساعد هذا التمرين على وضع تصور أو خارطة لكافة الأطراف الفاعلة في القضية، وصلاحياتهم ونفوذهم، وتحديد الروابط بينهم، وديناميكياتها:

- أولاً البدء بالمستهدفين، ثم إضافة الأطراف الفاعلة الأخرى (سواء المؤيدين أو المعارضين).
- رسم خطين متقاطعين أفقي ورأسي، على لوح ورقي كبير يمثلان المؤيدين والمعارضين للتغيير الذي تدعو له المؤسسة، وصلاحياتهم.
- في مجموعة عمل، القيام بعملية عصف ذهني حول المستهدفين الأساسيين من المناصرة وتسجيل اسم كل شخص منهم على بطاقة لاصقة (يجري هذا التمرين على كل هدف محدد من أهداف المناصرة).
- وضع كل مستهدف تبعاً إذا كان مؤيد أو معارض للفرض من المناصرة محل التمرين، وكذلك تبعاً لصلاحيته في إحداث تغيير.
- الأشخاص الذين يتمتعون بأكبر قدر من الصلاحية أو النفوذ هم المستهدفين الرئيسيين ويجب أن يوضعوا على رأس القائمة.
- القيام بنفس الخطوات لتحديد المؤثرين المحتملين بلون مختلف - المؤيدين والمعارضين.

### ٣.٩.٤ آلية التأثير على المستهدفين:

بعد تحديد المستهدفين والمؤثرين، يجب تحديد كيفية التأثير عليهم. قد تتطابق آرائهم، ومواقفهم، ومصالحهم، مع رأي وموقف ومصالح المؤسسة، وفي هذه الحالة سيكون التأثير عليهم أسهل، لكنهم قد يختلفون أو حتى يعارضون، وحينها سيكون التأثير عليهم أصعب بكثير. إنه لمن الأهمية بمكان أن يتم جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مصالح ومواقف الأشخاص المستهدفين ومن جميع مصادر المتاحة مثل:- الخبرة الشخصية-خبرة الآخرين وزملاء العمل-المواقع الالكترونية ومحركات البحث على الانترنت مثل جوجل- الصحف ووسائل الإعلام الأخرى.

أما الخطوة التالية فتتمثل باختيار الأسلوب الأكثر فاعلية للتأثير على كل مستهدف وبناءً على الأساليب التي أثبتت نجاحاً فيما سبق، يمكن استخدام أي من الأساليب التالية (أو بجمعها معاً):

**التعاون:** العمل مع الحكومة على إيجاد حلول. وهذا الأسلوب يمكن المؤسسة من بناء علاقات مع المستهدفين وكسب ثقتهم، وعمل تدخل مباشر، ومعرفة منصب المستهدف والطرق التي يعمل بها بشكل أفضل. ومع ذلك فمن سلبياته أنه قد تضطر المؤسسة للتنازل قليلاً عن مطالبها واستبعاد أصحاب المصلحة الرئيسيين، وكذلك المجازفة بشرعيتها أو التعرض لسوء الفهم.

**المواجهة:** العمل على وضع القضية على الأجندة من خلال كسب دعم الجمهور، والحملات الإعلامية، وما إلى ذلك. وهذه الطريقة قد تمنح المؤسسة مشروعية أكبر وحرية أكبر في التحرك، لكنها وبالمقابل، قد تتسبب في حدوث تصادمات إذا شعر المستهدفون بأنهم تحت الحصار - فقد يضر ذلك بعلاقات مستقبلية، أو بفرص المنح والتمويل. وقد تكون هناك مجازفة بوضع المؤسسة على الهامش أو تصويرها كمؤسسة راديكالية وبالتالي يجب التفكير جيداً في هذا الأسلوب قبل إتباعه.

**الإقناع:** العمل على تقديم الأدلة بغية إقناع المستهدفين بعدالة المطالب. ويتميز هذا الأسلوب، بتجنبه بعض عيوب الأسلوبين السابقين (التعاون والمواجهة)، والمزيد من فرص العمل مع الآخرين، ويتميز عادةً بسعة الأفق والأريحية، ومع ذلك فقد تتعرض المؤسسة إلى وصفها "بالمفرضين بدلاً من مؤثرين".

### ٣.١٠ تحديد التمويل ومصادر الحصول عليها:

يجب أن يتم التخطيط للتمويل من بداية العملية ويجب أن يقوم على أساس تعدد مصادر التمويل التي تضمن الإستمرار ووضوح الخطوات وشفافية المعلومات ويسمح بمعرفة الكيفية التي تدار بها خطة الحملة للدفاع والمناصرة والطريقة التي يمكن بها الحصول على التمويل اللازم وبالتالي يحقق الأمان للمانحين وبناء الثقة على المدى البعيد.

### ٣.١.١.١ مصادر التمويل المحتملة:

مصادر التمويل الرئيسية لحملة المناصرة غالباً ما تكون من المؤسسات المانحة والمهتمة بموضوعات المناصرة وكسب التأييد بالإضافة إلى جمع التبرعات من مصادر محلية مختلفة مالية وعينية مع تشجيع العمل التطوعي.

### ٣.١.١.٢ إعداد الموازنة

إعداد الموازنة بشكل صحيح ومقبول يجب أن تحتوى على جميع النفقات خلال مراحل تنفيذ الحملة تفصيلاً متمثلة في:

١. النفقات الثابتة من إيجار وأثاث
٢. رواتب العاملين
٣. تكاليف البرامج والفعاليات المطلوبة
٤. تكاليف الطباعة والنشر من إعلانات وتقارير وملصقات ومقالات صحفية
٥. تكاليف إدارية من قرطاسية واتصالات هاتفية
٦. تكاليف الضيافة والمواصلات

### ٣.١.١.٣ العوامل الرئيسية التي تعتمد عليها عملية التمويل:

تعتمد عملية التمويل على عدد من العوامل الرئيسية منها:

- حجم الأنشطة المنفذة في حملة المناصرة
- نوعية الموارد المطلوبة لتنفيذ الحملة.
- مصادر التمويل المتاحة.

### ٣.١.١.٤ تحليل الميزانية

تزداد أهمية تحليل الميزانية لدى المؤسسات غير الحكومية كأداة فعالة للمناصرة. وهي تتمثل في استخدام معلومات من ميزانيات الحكومة لتقديم دليل على أولويات الإنفاق، وإظهار اتجاهات هذا الإنفاق على مدار الوقت. ويوضح التحليل ما إذا كانت الميزانية تخصص ما يكفي من الموارد للبند أو البنود، أو ما إذا كانت تعطي له الأولوية مقارنة ببنود أخرى. ويمكن أيضاً معرفة إذا ما تم توزيع وإنفاق الموارد المخصصة بطريقة سليمة وعلى قضايا صحيحة.

### ٣.١.١ المرحلة التنفيذية لحملة المناصرة:

المرحلة التنفيذية لحملة المناصرة تعتمد على محورين رئيسيين، الأول: كفاءة التخطيط وفاعليته، والثاني: كفاءة تنفيذ العملية ومدى التزامهم بالتخطيط المسبق. وفي هذه المرحلة يتم البدء بالإجراءات والأنشطة المتفق عليها بالخطوة وهي على النحو التالي:

- التواصل مع المانحين للحصول على التمويل اللازم للحملة
- البدء بالتشبيك بين الشركاء لتوسيع دائرة النشاطات
- تعيين منسق للحملة من المؤسسات الشريكة وفق معايير وقبول من الطرفين
- تأسيس لجان متخصصة خاصة بالحملة (لجنة البحث وجمع المعلومات - لجنة العلاقات العامة - لجنة الإعلام - لجنة التوثيق)
- عقد لقاءات تسبق القيام بالأنشطة المختلفة ووضع آلية لكل مرحلة من المراحل
- العمل على توفير كافة المتطلبات والمستلزمات الخاصة بتنفيذ الأنشطة

- التواصل الفعلي مع الجمهور المستهدف بالطريقة التي تم اختيارها في مرحلة التخطيط
  - متابعة إنجاز كل مرحلة أولاً بأول وتذليل العقبات
  - عقد مؤتمرات وورشات عمل من قبل مختلف الشركاء
  - نشر نشاطات الحملات وأخبارها وصورها على موقع خاص بالحملة
  - اصدار وتوزيع نشرات تختص بقضية المناصرة المحددة
  - تنظيم الاحتجاجات من اعتصامات ومسيرات ضد سياسة معينة
- ملاحظة: يمكن الإستعانة بنموذج تنفيذ النشاطات الموضح في قائمة الملاحق وتنفيذ تدريب عملي على هذا النشاط.

### ٣.١٢ مرحلة المتابعة والتقييم لأنشطة المناصرة :

يمكن أن تكون عملية التقييم والمتابعة جزء من استراتيجية المناصرة، فقد تسهم في تعزيز العلاقات وعملية التبادل مع الحلفاء والمستهدفين والمؤثرين وتمنحهم الفرصة لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم في المناصرة. ومن المهم الأخذ بعين الاعتبار أن الهدف الرئيسي من التقييم والمتابعة هو التعلم ورصد الدروس المستفادة والتعديل بالاستراتيجيات المستقبلية بناءً عليها.

#### ٣.١٢.١ الرقابة الذاتية والتقييم المرحلي:

- متابعة إنجاز كل مرحلة أولاً بأول، وتذليل العقبات، وعمل تقييم مرحلي لأداء طاقم الحملة وسير العمل.
- إضافة إلى التقييم بعد الإنتهاء من الحملة.
- عقد مؤتمرات وورشات عمل من قبل مختلف الشركاء.
- إصدار وتوزيع نشرات تختص بقضية سياسة محددة.
- تنظيم الإحتجاجات: من مسيرات واعتصامات ضد سياسات معينة

#### ٣.١٢.٢ مؤشرات نجاح عملية المتابعة والتقييم:

إن أسباب نجاح المناصرة لا يمكن أن يرتبط بأعمال مناصرة معينة نظراً للطبيعة المعقدة للعملية وتعدد المؤسسات المنخرطة فيها. ومن النادر أن يتحقق النجاح المطلق بالكامل لأهداف استراتيجية المناصرة. ومن المعروف عن المناصرة أنها صعبة المراقبة وتقييمها أكثر صعوبة. وفي الكثير من الأحيان، يحدث التغيير على المدى البعيد ومن الصعب توقع متى سيحدث. وعلى الرغم من وجود تحديات، ومن أجل معرفة ما إذا كانت حملة المناصرة ناجحة وهل حققت الأهداف التي رسمت لها منذ البداية، يمكن في الغالب صياغة عدد من المؤشرات القصيرة والواضحة لمراقبة وتقييم التقدم الذي تحققه عملية المناصرة (تغيير سياسة- تغيير ممارسة تغيير- المواقف والسلوك) بعد مراعاة الأمور التالية :

- تحديد مؤشرات بسيطة حتى يتسنى مراقبتها بسهولة.
- التأكد من أن مقاييس المؤشرات تتناسب مع ما يراد تقييمه.

#### ٣.١٢.٣ مؤشرات المتابعة لحملات المناصرة:

المتابعة هي المرحلة الأخيرة من التخطيط لحملات المناصرة والتي يجب أن توضع تفصيلاً في خطة العمل وهي عبارة عن عملية مراقبة وجمع المعلومات وتحليلها خلال جميع مراحل التنفيذ لتحديد مؤشرات تحقيق الأهداف وتعديل مسار الحملة إن احتاج الأمر لذلك.

وبما أن المناصرة عملية لا يمكن توقع نتائجها، فمن الأهمية بمكان مواصلة المتابعة لضمان التعلم من التجربة، وكذلك ليكون لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة سريعاً للتطورات الحاصلة، ودمج النجاحات الجزئية. والمتابعة لا تتوقف عند مجرد توصيف الواقع

فقط، ولكنها تذهب إلى اقتراح الإجراءات إذا تطلب الأمر ذلك، ولأن ذلك يضمن نجاح الحملة وعدم انحرافها عن مسارها، فلا بد من قيام مسؤول المتابعة بمتابعة الحملة وفق الخطة الموضوعة سابقاً حتى نهاية مرحلة التنفيذ .  
ملاحظة: يمكن الإستعانة بنموذج متابعة النشاطات الموضح في قائمة الملاحق وتنفيذ تدريب عملي على هذا النشاط .

### ٣.١٢.٤ إجراءات عملية المتابعة:

- عقد اجتماعات دورية ولقاءات تسبق القيام بالأنشطة المختلفة، ووضع آلية لكل مرحلة من المراحل.
- البدء بالتشبيك بين الشركاء من جهة وبين الشركاء وأطراف المناصرة من جهة أخرى.
- العمل على توفير كافة المتطلبات والمستلزمات الخاصة بتنفيذ النشاط ومراجعة خطة العمل.
- التواصل الفعلي مع الجمهور المستهدف بالطريقة التي تم اختيارها في مرحلة التخطيط.
- توثيق محاضر الاجتماعات، وحفظ سجل خاص بالأحداث.

### ٣.١٢.٥ أهداف متابعة الحملة:

- تحديد المشكلات والقضايا وقت إثارتها وتناولها فوراً
- زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات
- بناء وتعزيز العلاقات مع الحلفاء وأعضاء الفريق
- ضمان تزويد الحلفاء جميعاً بالمعلومات الأساسية
- مراجعة الخطة تبعاً لتلك التغييرات
- توثيق الرصد للوثائق والمستندات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم استراتيجية المناصرة.

### ٣.١٢.٦ مؤشرات التقييم لحملة المناصرة:

التقييم يوفر تحليلاً لأداء الحملة ومدى فعاليتها وتأثيرها في القضية، كما يحدد الدروس المستفادة من عمليات التنفيذ . لتطوير عمليات التخطيط لحملة المناصرة، وإظهار إنجازاتها، مما يساعد على كسب تأييد مزيد من صناعات القرار والممولين والأعضاء، كسب المعارضين للحملة وتعزيز موقف المشاركين وإشعارهم بحجم الجهود الذي يبذلوه وأهميته. ويساعد التقييم على النظر إلى محصلة عملكم في المناصرة بصورة أكثر استقلالية وموضوعية بعد فترة طويلة من العمل ويركز على النتائج والمردودات من حيث تحقيق الأهداف المحددة في ميدان التغيير في السياسات، وفي الميادين الأخرى كتعزيز قدرات المجتمع المدني، أو خلق طرق جديدة للمشاركة في اتخاذ القرار. كما تساعد نتائج التقييم في تحسين العمل في المناصرة باقتراحها أساليب مختلفة لتحقيق تغيير معين في السياسات.

### ٣.١٢.٧ كيف يتم التقييم والمتابعة لمخرجات المناصرة:

يمكن أن يتم التقييم والمتابعة لمخرجات المناصرة من قبل أطراف خارجية (غير مسؤولة عن حملة المناصرة ومن خارج المؤسسة) أو تتم من أطراف داخل المنظمة، كما قد يكون التقييم ذاتي أو تقييم مشترك ويتم استخدام العديد من الأساليب منها: عبر استبيان مقسم إلى مواضيع محددة في إطار حملات المناصرة مثل مدى جودة الأهداف و طرق توصيل الرسائل الاتصالية، طريقة الاستخدام للبيانات والمعلومات، بناء التحالفات التأثيرات على عملية صناعة القرار، أوضاع البناء الإداري، ويجب أن يكون الاستبيان قائم على معرفة ما تحقق من هذه الجوانب، وبناءً على ذلك يتم اعتماد طريقة العمل أو تعديلها. وقد يتم استخدام المقابلات سواءً الجماعية أو الفردية، الرسمية أو غير الرسمية.



## ٣.١٢.٨ الطرق والأدوات الشائعة لمتابعة وتقييم مخرجات المناصرة:

- **الطرق الكمية:** يمكن تقييم التغيير بإجراء استبيان كمي يقارن بين الموقف قبل بداية العمل وبعده. ويمكن أيضاً الاستعانة بالاستبيانات لجمع معلومات عن مستويات معرفة الأشخاص الذين تعمل معهم المؤسسة ومواقف الأطراف الفاعلة. ولكن يجب الإنتباه إلى أن الاستبيانات تستغرق وقتاً طويلاً، ومهارات وأموال، وقد تكون محدودة الأثر لو لم يتم إعدادها بشكل جيد.  
ملاحظة: يمكن الإستعانة بنموذج استبانة التقييم والمتابعة الموضح في قائمة الملاحق وتنفيذ تدريب عملي على هذا النشاط.
- **الطرق النوعية:** ومنها المناقشات والمجموعات المحورية (وسيلة لجمع آراء مختلفة في وقت واحد، وتحفيز نقاش حول مخرجات المناصرة) ويمكن أيضاً استخدام طرق نوعية مثل إجراء مقابلات مع مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يتمتعون بمكانة جيدة لتقييم أثر العمل ويمكن أيضاً أن يبدي المستهدفين والمؤثرين رأيهم الشخصي في مدى فاعلية المؤسسة في مجال المناصرة والتأثير من أجل التغيير مثل الإستعانة برأي الصحفيين عن مدى تقدير وسائل الإعلام لأهمية رسائل الحملة التي قامت بها المؤسسة، أو أن يتم إعلامكم بأثر حملتكم في إحداث تغيير في آراء السياسيين أو المشرعين... الخ.



## ٤. الملاحق:

### الأدوات والنماذج والمؤشرات

#### نموذج تنفيذ النشاطات

شهر فبراير				شهر يناير				تاريخ التنفيذ	عدد أيام التنفيذ	مكان التنفيذ	المسؤول	النشاط
٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١					

#### نموذج تحديد المستهدفين

القضية	الجمهور المستهدف الرئيسي	كيف يتم الوصول إليه (الاستراتيجية)	من هي الشخصيات التي يتم البدء بها	الجمهور المستهدف الثانوي	كيف يتم الوصول إليه (الاستراتيجية)	من هي الشخصيات التي يتم البدء بها

## نموذج استبانة متابعة وتقييم

العنصر	يوجد	لا يوجد	ملاحظات
<b>التخطيط</b>			
تحديد واضح لقضية المناصرة			
تحديد واضح لأهداف المناصرة			
تحديد وتحليل للجمهور المستهدف			
رسالة الحملة واضحة			
اختيار الاستراتيجيات الملائمة			
تحديد مصادر وتمويل محتملة			
خطة تنفيذية			
<b>تنفيذ الحملة</b>			
تدبير التمويل للحملة في الوقت المناسب			
تنفيذ الإجراءات والخطوات وفق الخطة المحددة			
متابعة حملة المناصرة وفق المتابعة المعدة مسبقاً			
<b>تقييم الحملة</b>			
تقييم الحملة وفق معايير وأسس واضحة			

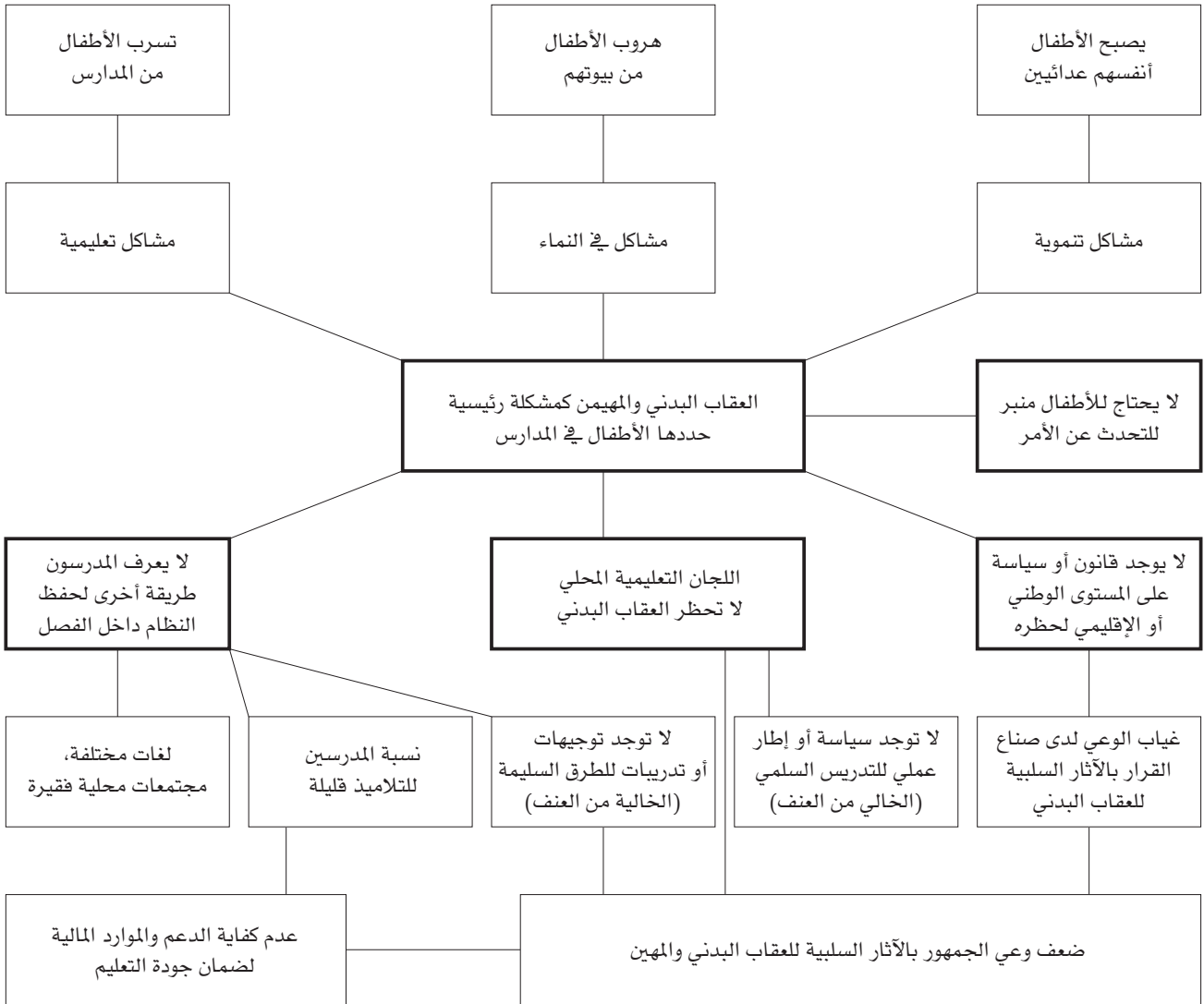
## نموذج لرسالة المناصرة

	الجمهور المستهدف
	محتوى الرسالة
	البيان (الفكرة المحورية من الرسالة: تتضمن موجز للمشكلة والحل المقترح من جهتك وأهمية أحداث التغيير)
	الاثبات /الدليل (لدعم البيان وقد يكون حقائق وأرقام)
	مثال حالة (غالباً ما يضيء لمحة إنسانية تؤيد البيان)
	التحرك المطلوب (ماذا تريدون من جمهوركم المستهدف ان يفعل؟)
	توصيل الرسالة الشكل الأكثر قبولاً لدى المتلقى
	حامل الرسالة (من سيستجيب له الجمهور المستهدف ويصدقه)
	أين ومتى يمكن توصيل الرسالة

## ورقة عمل لمعايير اختيار قضية المناصرة

هل تنطبق عليها المعايير (نعم أو لا)	ملاحظات	القضية/المشكلة
		ما صلتها بمهمة مؤسستكم واستراتيجيتها؟
		ما صلتها ببرنامج عملكم؟
		هل تتوفر حولها وثائق وأبحاث (هل لديكم إثباتات من عملكم في التدخل المباشر؟)
		هل لديكم موقف واضح وبديل إيجابي؟
		هل توجد فرصة للنجاح؟
		ما أهمية الحل لاصحاب المشكلة؟
		كم عدد المستفيدين الذي سيعود عليهم الحل بالنتيجة؟
		ما عوامل الخطر على الناس أو برنامج عملكم؟
		أيمكنكم بناء تحالف استراتيجي بما في ذلك مع أعضاء مؤسسات أخرى؟
		ما الفرص الاستراتيجية المتاحة للتأثير؟
		هل لديكم ما يكفي من الموارد المالية والبشرية؟

## نموذج يوضح شجرة المشكلات والتحديات



## نموذج يوضح خطة العمل لحملة مناصرة

المرحلة	النشاط	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع	الأسبوع الخامس	الأسبوع السادس	الأسبوع السابع	الأسبوع الثامن
مرحلة الإعداد	١. تشكيل اللجان								
	٢. تجنيد الحلفاء								
	٣. تجنيد وسائل الإعلام								
مرحلة التنفيذ	١. عقد ورش عمل مع الفئات المستهدفة.								
	٢. تنظيم لقاءات مع الأحزاب السياسية وصناع القرار.								
	٣. عمل بوسترات واعلانات.								
	٤. عمل مسيرات ووقفات احتجاجية.								
	٥. إعداد مادة إعلامية عبر الراديو والتلفزيون والصحف								
مرحلة المتابعة والتقييم	١. اعداد استبانة المتابعة والتقييم								
	٢. جمع وتحليل معلومات الاستبانة								
	٣. تقرير التقييم النهائي								

## قائمة المراجع:

- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية: الإطار الاستراتيجي لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ٢٠١٣م.
- مشروع تعزيز وتطوير المجتمع المدني: حقيبة أدوات كسب التأيد، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠١٢م.
- الصندوق الاجتماعي للتنمية اليمنية: الخلفية النظرية في المناصرة وكسب التأيد في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، فبراير ٢٠١١م.
- الصندوق الاجتماعي للتنمية اليمنية: دليل الأنشطة للمتدرب في المناصرة وكسب التأيد في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، فبراير ٢٠١١م.
- شعث، توفيق: دور المنظمات الأهلية في المناصرة التشريعية، يناير ٢٠١٠م.
- الإئتلاف الأهلى لمدونة السلوك: مدونة السلوك للمنظمات الأهلية الفلسطينية ٢٠٠٨م.
- مؤسسة إنقاذ الطفل: دليل المتدربين في قضايا المناصرة، تمكين الأطفال من تغيير عالمهم.
- منتدى المنظمات الأهلية الفلسطينية لمناهضة العنف ضد المرأة: دليل تطبيقي في الضغط والمناصرة والتشبيك، ٢٠٠٨م.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان: مساءلة العمل الأهلى الفلسطيني، دراسة تقنية، أيار ٢٠٠٧م.
- مركز الميزان لحقوق الإنسان: دليل قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، أغسطس ٢٠٠٥م.
- معهد كودي الدولي: دليل المناصرة والتشبيك، ٢٠٠٣م.
- قطامش، ربحي: تسجيل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، رام الله ٢٠٠٣م.
- Napier, Fiona, Aicher, Rachel, and Pickard, Russell. "An Introductory Guide to Successful Advocacy", Open Society Foundations. 2010.





