

الجمهورية اليمنية
رئاسة مجلس الوزراء
الصندوق الاجتماعي للتنمية
وحدة التدريب والدعم المؤسسي



اللفية النظرية في

المناصرة وكسب التأيد

في الجمعيات والمؤسسات الأهلية

7

سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية
بناء قدرات الجمعيات
والمؤسسات الأهلية
(أدلة موجهة للعاملين)

النظام المحاسبي المبسط والإدارة المالية .

أساسيات الإدارة .

أساسيات العمل التنموي .

المناصرة وكسب التأيد .

التخطيط الإستراتيجي .

تدبير التمويل .

إدارة المشاريع .

(الإصدار الأول 5 فبراير 2011م)

جميعُ حقوقِ النشرِ محفوظةٌ للصندوقِ الاجتماعي
للتنمية-اليمن.

يجوزُ للمنظمات غير الربحية أن تقتبس أو تُعيد نشر
هذه المواد شرط أن تذكر اسمَ **الصندوق الاجتماعي
للتنمية-اليمن** "مصدراً لها.

لا يُسمح بالنشر للأغراض التجارية إلا في الحالات
التي يوافق عليها الصندوق الاجتماعي للتنمية، وبإذنٍ
خطيٍّ مُعمَدٍ منه.

لا يُسمح بترجمة نصوص هذا المنتج إلى لغات أخرى،
ويجوز نسخ مقتطفات منه لأهداف غير تجارية شريطة
ذِكْرِ اسمِ **الصندوق الاجتماعي للتنمية-اليمن** "مصدراً
للمادة المنشورة أو المترجمة أو المُقتبسة.

للتواصل مع الصندوق حول النسخ أو الاقتباس من هذه
المادة، يمكنكم التواصل على: [info@sfd-](mailto:info@sfd-yemen.org)
yemen.org

" إهداء "

إلى من غابت عن المكان الذي كانت مثلاً بخداثة وخبرة المدير وتواضع المسئول

حين يكون همه وضع بصمة بارزة في مسيرة حياته المتميزة .

والتي لولا جهودها وخبرتها في العمل مع المنظمات غير الحكومية ما كان لهذا

العمل أن يكتمل ليصبح من جعاً مهماً لكل العاملين في المجال الاجتماعي .

لقد كانت هذه الحقيبة التدريبية واحدة من الطموحات التي تبنتها وعملت فيها

كواحدة من فريق العمل كما كان شأنها دائماً .

فإلى روح م/ أمة الولي الشرقي - رئيسة وحدة التدريب والدعم المؤسسي

الطاهرة هدي هذا العمل المتميز ليكون خير خاتمة لخير حياة .

كلمة افتتاحية

في إطار دعم الصندوق الاجتماعي للتنمية للمنظمات غير الحكومية في اليمن وخاصة تلك

التي تشاركه هدفه في المساهمة في التخفيف من الفقر وتحسين الظروف المعيشية للفئات الفقيرة

من المجتمع ، فقد قمنا بإعداد وإصدار هذه الحقيبة التدريبية والمكونة من سبعة أدلة تدريبية اشتملت على سبعة مواضيع رئيسية كل دليل مكون من ثلاثة أجزاء خضعت لمراحل عديدة من الإعداد والتطبيق والتقييم لضمان الجودة والفعالية والسلاسة والواقعية مستعينين بفريق كفوء من ذوي الخبرة والممارسة العملية والمعرفة الأكاديمية.

وقد راعينا عند إعداد هذه الحقيبة احتياجات الجمعيات المؤسسات / الأهلية بشكل عام، على أن يتم تحديد احتياجات الأفراد بشكل خاص في مرحلة لاحقة.

وقد صُممت الحقيبة لكي يستفيد منها جميع المعنيين بتدريب وبناء قدرات الجمعيات المؤسسات / الأهلية سواء من الجهات أو الأفراد لتحقيق الهدف المشترك وهو تطوير وتنمية منظمات المجتمع المدني الشريك الأساس لجهود الحكومة في عملية البناء والتنمية، حيث أن قطاع المنظمات غير الحكومية قد أصبح اليوم علامة بارزة من علامات نهوض ورقي المجتمع اليمني.

في الختام وبكل مفرات التقدير وأسمى معاني الامتنان نتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إعداد وإخراج هذه الحقيبة متمنين للجميع دوام التوفيق والرقي والسداد.

الصندوق الاجتماعي للتنمية

وحدة التدريب و الدعم المؤسسي

فهرس الدليل

رقم الصفحة	المحتويات	م
4	مقدمة تعريفية عن الحقيقية التدريبية والدليل.	
الوحدة الأولى: مفاهيم عامة		
16	تعاريف عامه	
18	تعريف عملية المناصرة وحملات المناصرة	
19	أنماط الحملات	
20	أنواع حملات المناصرة	
20	لماذا نستخدم المناصرة للتغيير	
20	متى نحتاج لعمليات المناصرة أو الدفاع:	
21	أهداف المناصرة	
21	أنواع المناصرة ووظائفها:	
21	من يقوم بحملات المناصرة:	
22	مدة الحملة:	
22	المبادئ الرئيسية لحملات الضغط والمناصرة:	
23	عوامل قدرة المنظمة على التأثير وتحقيق أهداف الحملة:	
23	أهم المتطلبات الرئيسية لحملة المناصرة:	
25	تعريف بخطوات حملات المناصرة:	
الوحدة الثانية: التخطيط لحملات المناصرة (الخطوة الأولى)		
28	دراسة الوضع القائم وتحليل الموقف بصورة جيدة	
38	تحديد مواضيع وقضايا المناصرة	
40	تحديد الأهداف والنتائج بعيدة المدى لحملة المناصرة	
42	تحديد الجمهور المستهدف/ تحديد وتحليل أصحاب المصلحة	
46	صياغة رسالة حملة المناصرة	
50	تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتنفيذ حملات المناصرة	
70	تحديد التمويل والموارد اللازمة ومصادر الحصول عليها. لتنفيذ أنشطة الدعوة	
72	وضع خطة تنفيذية لحملة المناصرة	
74	وضع خطة المتابعة والتقييم لأنشطة المناصرة	
الوحدة الثالثة: تنفيذ وتقييم حملة المناصرة (الخطوة الثانية/ والثالثة)		
78	تنفيذ حملة المناصرة	
81	تقييم حملة المناصرة	

نبذة: عن الحقبة التدريبية

" تطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية "

« مدخل :

إن بناء قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية هي عبارة عن عمليات متكاملة تستهدف تمكين العاملين والمتطوعين فيها من أداء مسئولياتهم وفقاً لمتطلبات الدور المناط بالجمعية/ المؤسسة والذي يتوقعه المجتمع منها كشريك في التنمية للقطاع الحكومي والقطاع الخاص، ولتحقيق ذلك لا بد من توفير التدريب المناسب للجمعيات والمؤسسات الأهلية وفق منهجية مدروسة مبنية على أساس تطوير قدراتها الحالية بشكل تدريجي وتحسين نقاط الضعف لديها، ولذلك أعدت وحدة التدريب والدعم المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية حقيبة تدريبية متكاملة لبناء قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن وفق مستوياتها المختلفة.

« وتهدف الحقبة إلى :

- رفع مستوى أداء الجمعيات/ المؤسسات الأهلية ونقلها تدريجياً إلى مستوى أداء أفضل بما يسهم في تمكينها من أداء دورها في المساهمة في التنمية. ولتحقيق ذلك الهدف فإن الحقيبة تتضمن أدلة تدريبية في المجالات التالية:

1. أساسيات العمل التنموي في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
2. أساسيات الإدارة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
3. المحاسبة والإدارة المالية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
4. إدارة المشروعات في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
5. تدبير التمويل للجمعيات والمؤسسات الأهلية.
6. التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
7. المناصرة وكسب التأييد في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

و جميع الأدلة تم إعدادها لغير المختصين في المجالات الموضحة أعلاه، وإنما أعدت للممارسين والعاملين في إدارة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، بغض النظر عن تخصصاتهم ومؤهلاتهم، حيث روعي في إعدادها تزويدهم بالخطوات العملية السهلة لتطبيق محتويات الأدلة وفق أسس سليمة ومبسطة، لذلك تم إعداد كل دليل من ثلاثة أجزاء كما يلي:

1. الجزء الأول: الخلفية النظرية للمادة والتي تحتوي على التعاريف والمفاهيم والخطوات... الخ.

2. الجزء الثاني: دليل المتدرب والذي يعتبر أداة التفاعل في التدريب بين المتدرب والمدرّب ويعمل على تحقيق الفائدة العملية للتدريب أثناء وبعد التدريب ويشتمل على الأنشطة وملخص عام لكل موضوع من مواضيع المادة.

3. الجزء الثالث: دليل المدرّب ويشمل توجيهات عامة للمدرّب تمكنه من تدريب الجمعيات وفق أسس تشاركية وعملية أكثر.

وتعتمد الحقبة على أساس تقسيم الجمعيات / المؤسسات الأهلية إلى مستويات مختلفة. ولذلك فقد تم التصنيف، (بالاستفادة من خبرات اختصاصيين) لمستويات أداء الجمعيات في اليمن إلى 4 مستويات من الأداء تتدرج من المستوى الأول الذي يحتاج بشكل عام إلى بناء قدراته في عدة مجالات وصولاً إلى المستوى الرابع وهو المستوى المأمول التوصل إليه، وعليه لن يتم البدء في التدريب على محتويات الحقبة إلا بعد تحديد مستوى أداء الجمعية / المؤسسة الأهلية وذلك باستخدام دليل معد خصيصاً لهذا الغرض وهو " تقييم القدرات التنظيمية و المؤسسية للجمعيات / المؤسسات الأهلية "

مراحل إعداد الحقبة التدريبية كاملة :

المرحلة الأولى: الإعداد وتم فيها :

- تحديد الاحتياجات التدريبية لعدد من الجمعيات والمؤسسات الأهلية وفق منهجية محددة تضمنها دليل "تقييم مستوى القدرات التنظيمية و المؤسسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية" والتي تم من خلالها التوصل إلى الاحتياجات التدريبية لعدد من الجمعيات في أكثر من محافظة والتي تركزت في عدد من المواضيع التدريبية في المجالات: الإدارية - والمالية - وإدارة المشاريع - وتدير التمويل -... الخ.
- دراسة وتحليل نتائج التدريب الذي تلقته عدد من الجمعيات من قبل العديد من المنظمات ومن ضمنها الصندوق الاجتماعي للتنمية من خلال تنفيذ عدد من الزيارات إلى تلك الجمعيات وإجراء مقابلات مع الحاصلين على التدريب وتحليل أثر التدريب على أداء تلك الجمعيات والمؤسسات.
- دراسة وتحليل العديد من مناهج التدريب التي تقدمها أغلب المنظمات الداعمة للجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن ومقابلة عدد من المسؤولين عن التدريب في تلك المنظمات.
- دراسة أدلة تدريبية لعدد من المنظمات خارج اليمن عربية وأجنبية وتحليل المواضيع التي تقدمها وربطها بسياق الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن.

- وبناء على ذلك تم التوصل إلى :

- 0 تحديد للمواضيع الرئيسية والفرعية لمحتويات الحقبة التدريبية.
 - 0 تضمين الحقبة آلية تدريب عملية تضمن الحصول على مخرجات فعلية من واقع الجمعيات والمؤسسات الأهلية يمكنها الاستمرار في تأدية أعمال الجمعيات عن طريقها.
 - 0 اعتماد منهجية "تقييم مستوى القدرات التنظيمية و المؤسسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية" كأساس للبدء في أي تدريب لأي جمعية/ مؤسسة أهلية " ليتم نقل مستوى أدائها من المستوى الحالي لمستوى أداء أفضل واعتماد التغيير الايجابي في مستوى أداء الجمعية وفق المنهجية المذكورة كأساس للتقييم والمتابعة .
- وتم الانتهاء من إعداد المسودة الأولى للحقبة والتي شملت السبعة المجالات الرئيسية والمذكورة سابقاً وتشمل العديد من المواضيع الفرعية وقد امتدت فترة الاعداد لهذه المرحلة حوالي سنة ونصف .

المرحلة الثانية: تطوير الحقبة التدريبية وتم فيها:

- تشكيل فريق من المدربين المؤهلين في المجالات السابقة إضافة إلى كونهم مؤسسين وأعضاء في جمعيات ومؤسسات ناجحة وقد أنجز الفريق المهام التالية:
- وضع خطة عمل لتطوير الحقبة التدريبية.
- تحديد معايير يتم على أساسها مراجعة وتطوير الحقبة التدريبية.
- مراجعة جزئية لمواد الأدلة التدريبية المحددة ضمن الحقبة وفق تلك المعايير ومن ثم توزيع تلك المواد على أعضاء الفريق، كلاً بحسب تخصصه واهتمامه وخبراته المتراكمة وقوة جمعيته / مؤسسته في المجال ليتم مراجعتها واقتراح التعديلات التي يراها مناسبة، ومن ثم مناقشة التعديلات من قبل الفريق، وبعد اعتمادها تسلم المادة لمدرّب آخر لمراجعتها نهائية فنية ولغوية، بما يضمن ترابط المادة مع المواد الأخرى للحقبة.
- تم تطبيق الأدلة التدريبية على جمعيات من مستويات مختلفة وفق معايير محددة مسبقاً وتضمين الدروس المستفادة من التطبيق في الأدلة.

المرحلة الثالثة: التطبيق العام:

- تدريب مدربين على مواضيع الأدلة التدريبية وتضمين الأدلة في الدروس المستفادة من التطبيق.
- إتاحة الأدلة للتطبيق من قبل فروع الصندوق الاجتماعي وعدد من الجهات لتدريب الجمعيات وتضمين الأدلة الدروس المستفادة من التطبيق.

المرحلة الرابعة: الطباعة النهائية وتم فيها:

- مراجعة نهائية للحقيبة التدريبية بشكل متكامل من قبل الفريق كاملاً
- طباعتها وإخراجها بشكلها النهائي (كإصدار أول).

لمن هذه الحقيبة:

هذه الحقيبة التي تشمل سبعة مجالات رئيسية موجهة بالأساس للعاملين والممارسين في مجال إدارة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن أياً كانت تخصصاتهم ومستواهم العلمي، لذلك تم وضع الدليل ليتناسب مع جميع الفئات.

وهي من أجلك:

- إذا كنت مهتماً بالعمل الاجتماعي وخدمة مجتمعك.
- إذا كنت تطمح لتطوير قدراتك.
- إذا كنت مبادراً وإيجابياً.
- إذا كنت من غير المختصين في هذا المجال و تسعى لاكتساب أفكار عملية تجعل جمعيتك/ مؤسستك الأهلية أفضل.
- إذا كنت تشعر أن الوقت والمال والكفاءة والقيادة ليست متوفرة بما فيه الكفاية.
- إذا كنت تريد أن تكتسب مهارات وخطوات عملية لتطوير أداء الجمعية/ المؤسسة الأهلية التي تنتمي إليها.

و ليست من أجلك:

- إذا كنت تعمل في قطاع الجمعيات للاستفادة الشخصية .
- إذا كنت تعمل بشكل فردي وتخشى العمل الجماعي والمؤسسي .
- إذا كنت لا تؤمن بتمكين المستفيدين من جمعيتك / مؤسستك من الاعتماد على أنفسهم .
- إذا كنت نمطي وتخشى التغيير والتطوير .



**مقدمة عن
المناصرة وكسب التأييد
في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن**

« مدخل:

تعمل منظمات المجتمع المدني تحت أطر مختلفة، على سبيل المثال تعمل بعض المنظمات على الاستجابة لكارثة أو أزمة طارئة في المجتمع المحلي حيث يتطوع الأهالي بمساعدة المنكوبين والأشد فقراً عبر الإعانات التي تقدم بدون مقابل. وفي المقابل يعمل البعض الآخر في مجال التنمية المستدامة وذلك عبر تمكين الفئات الأشد فقراً من الاعتماد على نفسها وتأهيلها لتكون قادرة على ذلك.

وبسبب نجاحات منظمات المجتمع المدني في دفع العملية التنموية في البلاد فقد اكتسبت هذه المنظمات مكانة وقوة، مكنتها من التأثير على عملية صنع القرار ووضع السياسات في مجال قضايا تهم المواطنين مثل البيئة وحقوق الإنسان والمرأة... الخ.

وللقيام بهذا التأثير على أكمل وجه قامت المنظمات غير الحكومية بدخول مجال المناصرة أي الدخول في مجال بلورة مطالب محددة وحشد التأييد حولها بهدف التأثير على صانع القرار. والتعبير عن اهتمامات أو الدفاع عن حقوق فئة عامة من الناس أو المجتمع ككل في قضايا بعينها مثل المرأة والبيئة، وتهدف أنشطتها إلى تمكين المواطن وزيادة قدراته وإشراكه في عملية صنع واتخاذ القرار. (راجع دليل التنمية ومنظمات المجتمع المدني)

« أهداف الدليل

يقصد بالجمعيات
والمؤسسات الأهلية "
الجمعيات والمؤسسات
الأهلية اليمنية وفق
قانون 2001م" وأي
مصطلح لمنظمات
المجتمع المدني
أو المنظمات غير
الحكومية فإنما يشار
به إلى الجمعيات
والمؤسسات الأهلية

هذا الدليل يستهدف الجمعيات والمؤسسات الأهلية ويتناول بصورة أساسية تعزيز القدرات المؤسسية لهذه المنظمات بالآتي:

- 0 تزويد العاملين فيها بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من فهم المعنى الفعلي للمناصرة وكسب التأييد في الجمعية/ المؤسسة الأهلية بشكل صحيح وتهيئها للتطبيق العملي واكتساب الخبرة العملية أثناء العمل وفق أسس سليمة
- 0 تعريف الجمعيات/ المؤسسات الأهلية بأهمية المناصرة والتأييد كوسيلة لتحقيق المكاسب التنموية للفئات المستهدفة المختلفة.
- 0 تنمية قدرات ومهارات الجمعيات/ المؤسسات الأهلية في مجال تنفيذ حملات مناصرة بكفاءة وفعالية والتعريف بمراحل تصميم الحملات وبأسس نجاحها.
- 0 تزويد العاملين في الجمعيات بنصائح ضرورية لنجاح حملات المناصرة.

مكونات الدليل: <<

١- الخلفية النظرية لهذا الدليل وتشمل مايلي:

- 0 مفاهيم عامة.
 - 0 مراحل حملة المناصرة.
 - 0 القوانين المنظمة لعملية المناصرة.
 - 0 ملخص نهائي لكل مرحلة أو بند.
 - 0 أمثلة توضيحية.
- ٢- دليل المدرب ويشمل (٢٣) نشاطاً عملياً.
- ٣- دليل المدرب ويشمل أنشطة المدرب + توجيهات المدرب.

استخدام الدليل: <<

يتم استخدام الدليل بحسب الأجزاء المكونة له كما يلي:

- 0 الخلفية النظرية للمناصرة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية ويحتوى على المعلومات الخاصة بالمناصرة ويستخدم أثناء الدورة لأداء الأنشطة وفق المعلومات الموجودة فيه، إضافة إلى أنه يمكن الإطلاع عليه والاستفادة من معلوماته بدون حضور دورة تدريبية.
- 0 دليل المدرب ويحتوى على الأنشطة التي تساعد في التطبيق العملي للمعلومات الموجوده في الخلفية النظرية ويستخدم من قبل المدرب لكتابة الأنشطة التي تتم أثناء الدورة بما فيها الخطوات العملية التي ستتخذها الجمعية/ المؤسسة في نفس المجال، وبالتالي لن يتم الاستفادة منه إلا بحضور دورة تدريبية.
- 0 دليل المدرب وهو مخصص لاستخدامات المدرب فقط لأنه يتضمن على توجيهات عامة للمدرب لضمان كفاءة تطبيق الأنشطة والحصول على المخرجات المتوقعة من التدريب.

وقفه

قبل أن تبدأ في قراءة الدليل، هل أنت مستعد للاستفادة منه؟

هل تشعر أن هذا الدليل من أجلك ومن أجل جمعيتك؟

إذا كان كذلك، فإنك ستستفيد منه استفادة كاملة وستضيف عليه من خبراتك.



الوحدة الأولى

مفاهيم عامة

تذكر أن ..
تعريف الشيء جزء من تصوره

« مدخل:

يعتبر مفهوم المناصرة مفهوم حديث نسبياً بالنسبة لغالبية المنظمات غير الحكومية في اليمن وبالتالي سيتم في هذه الوحدة تعريفه بشكل واضح إضافة إلى تعريف المفاهيم المرتبطة به.

« تعاريف ومفاهيم عامة:

- الدفاع:

هو مصطلح قانوني في الأساس قادم من العمليات التي يقوم بها المحامون في تبني أو أخذ قضية والدفاع عنها حتى يتحقق الهدف الذي يسعون إليه ويؤدي إلى تغيير سياسي أو قانوني، ولا يمكن القيام بطلب المناصرة إلا لقضية واضحة يمكن الدفاع عنها من كل الجوانب والزوايا التي تجعلها تستحق الدفاع وبالتالي المناصرة والتأييد.

- المناصرة:

هي عملية المساندة والتأييد حتى يتم تحقيق الانتصار والكسب للقضية التي يتم الدفاع عنها وتحتاج إلى إجراء تغيير قانوني أو سياسي، عبر مواقف التأييد والمساندة التي يقوم بها من يقتنعون بالفكرة ويقبلون مناصرتها ويتحمسون في سبيل حدوث التغيير المطلوب.

- التأييد:

هو تعبير آخر للمناصرة يستخدم بدلاً عنها و يخدم 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.

– الحملة:

هي مجموعة من الخطوات اللازمة لتحديد قضية ما والبحث عن المعلومات المرتبطة بها، ثم وضع هدف دقيق قابل للتنفيذ لوضع خطة تعريف وضغط وتحقيق مساندة وتأييد له، ثم وضع ميزانيات للتكاليف المتعلقة بالحملة وبالمواد التي يتوقع الحاجة إليها، وتحديد فترة زمنية لتحقيق الهدف خلالها، وقد تكون الفترة الزمنية مقسمة إلى عدة مراحل، ولا يتم الانتقال إلى مرحلة لاحقة حتى يتم تقييمها والتأكد من تحقق أهدافها وهكذا حتى يتحقق الهدف من الحملة.

– الشبكات:

هي مجموعة من الأفراد والمنظمات القابلة للمساعدة والمساهمة على نحو متناسق في موضوع ما محدد، تجمعهم قواسم مشتركة للعمل.

– التحالفات:

تعني 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.

– عملية صنع القرار:

هي العمليات التي تتم بشكل رسمي حسب نصوص الدستور أو القوانين النافذة، أو الأنظمة الهيكلية والتنفيذية والتنظيمية لدولة أو مؤسسة أو منظمة غير حكومية، لصناعة قرار ما بدءاً بقبول فكرته، مروراً بالقنوات القانونية له، وحتى مرحلة صياغته، ثم توقيعه ثم نشره في الوسائل القانونية اللازمة له ثم تحويله إلى واقع تنفيذي فعلي.

– الحشد:

جمع أكبر عدد من الناس كتجمعات أو الأفراد المساندين والمؤيدين للموضوع أو للقضية، للالتفاف حولها.

– 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:

الوسائل المؤثرة هي التي تتجاوب مع الظروف المحيطة وتُخضع صناع القرار لحالة من الاستعداد للموافقة على المبادرات أو لتبنيها. والتأثير ينتج عن سلسلة من العمليات تقوم بها حملات الدفاع والمناصرة حتى تُحوّل حالة اللامبالاة إلى حالة من الاحتياج والضرورة لفعل شيء ما من قبل صناع القرار بشأن القضية المطروحة.

– الضغط:

عمليات الضغط تعني استخدام كل الوسائل التي تسمح بها النظم الديمقراطية لتحقيق الأهداف عن طريق استخدام وسائل الإعلام،... والملتقيات والندوات والمهرجانات وجمع التوقيعات والمظاهرات... الخ، وتكوين حلفاء ومناصرين في اللجان المؤثرة في المجالس التشريعية وممثلي الأحزاب والشخصيات المؤثرة... الخ.

– البرهنة:

- هي مجموعة أفكار على شكل حجج يراد بها إقناع جهة مستهدفة بتبني موقف أو سلوك معين.

تعريف [عملية المدافعة / الدفاع / المناصرة / كسب التأييد Advocacy]

يوجد العديد من التعاريف للمناصرة نختار منها:

- التحرك المنظم سعياً وراء تحقيق التغيير المنشود والذي قد يكون تحسين المستوى المعيشي والتخفيف من الفقر وإيجاد العدالة الاجتماعية والمساواة في منطقة معينة ولدى مستهدفين معينين أو الدفاع عن حق من حقوق أي مواطن أو فئة تعرضت لسلب هذا الحق. وذلك عن طريق عدة طرق منها إيجاد أو تعديل أو تفعيل تشريعات، إجراءات، ضوابط، استراتيجيات خطط أو حتى موازنات. إيجاد أو تفعيل أو تعديل السياسات.
- حركة أو عملية ترمي إلى دعم قضية ما.
- فعل مقصود وموجه نحو تغيير السياسات أو المواقف أو البرامج أو أي شكل من الأشكال المؤسسية المطلوب تطويرها أو تغييرها أو التأثير على أساليبها أو حتى إلغائها.
- الحديث المعلن أو الخطاب الواضح لتحفيز مجموعة محلية أو قومية أو دولية لأجل موضوع معين.

- العمل مع آخرين في تنظيم ما أو تجمع ما أو تحالف ما على نحو منظم لتحقيق شيء مختلف.
- العملية الفعالة التي يمكن لها النجاح في التأثير على صناعة القرار وعلى عمليات تطبيقه عن طريق (تعليم)، (تفهم)، (توعية) القادة صناع القرار أو هؤلاء الذين يقومون بتنفيذ القرارات والسياسات أو هؤلاء الذين يقومون بتعديل أو إصلاح السياسات القائمة.

« حملات المناصرة:

أما حملات المناصرة (التأييد/ الدعوة) فيمكن النظر إليها باعتبارها مشروعاً يتضمن أنشطة وفعاليات عديدة، أو باعتبارها عملية تحليلية تفاعلية ذات مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات أو بوصفها سلسلة عمليات أو وقائع يفضي بعضها إلى بعض. أو يعزز بعضها بعضاً وذلك في إطار معين وضمن مدى زمني محدد ذو بداية ونهاية (أو دورة الحياة) ووفق مسار إداري يتوخى توظيف جميع الإمكانيات والموارد المتوفرة توظيفاً فعالاً وتنسيق جميع الجهود تنسيقاً محكماً بحيث يفضي الأمران إلى تحقيق أهداف تمكينية قريبة المدى جرى تحديدها بدقة من قبل لتكون منطلقاً للحملة وغاية لإطلاقها. ولتسهم في تقريب إنجاز أهداف استراتيجية متوسطة المدى أو بعيدة المدى تعمل هذه المنظمة أو تلك على إنجازها.

- وتعرف الحملة أيضاً بأنها الجواب على الأسئلة التالية: هي ماذا تريد مؤسستك أو منطمتك تغييره؟ ومن سيقوم بهذا التغيير؟ والكيفية التي ستقوم بها لتحقيق هذا التغيير؟ والتوقيت الذي ستحدده لذلك؟ والفترة الزمنية التي سيستغرقها؟ حتى يتحقق الهدف الذي وضعته.

« أنماط الحملات:

يمكن لأنماط الحملات أن تتعدد وتتنوع وذلك بحسب الإطار الزمني الذي يحكمها أو الحيز المكاني الذي تتحرك في مجاله أو الموضوع الذي تتناوله أو الفئات الاجتماعية التي تساهم في الحملة، فثمة حملات طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى، وثمة حملات منطقتية أو محلية أو وطنية أو إقليمية أو دولية، وثمة حملات موضوعية تتناول موضوعاً محدداً أو تسعى لمساندة قضية معينة أو سلوك معين وثمة حملات صغيرة الحجم تبدو وكأنها هي مشروع وحيد أو متوسطة الحجم تحوي مشاريع عديدة وتتوخى تحقيق بضعة أهداف، أو كبيرة الحجم تتضمن عدداً كبيراً من المشاريع والأنشطة والفعاليات المتنوعة التي تصب في مجرى تحقيق أهداف متعددة وبث رسائل عديدة ومتراصلة.

- منها التي تدعو إلى تغيير في السياسات القائمة عن طريق حشد الجهود للحصول على المساندة والمناصرة للسياسة المطلوب تغييرها، والحصول على تأييد واسع يؤدي إلى قبول لفكرة التغيير، والقيام بعمليات مختلفة تستهدف الدفاع عن الفكرة أو السياسة الجديدة المطلوبة والدفاع عن الأشخاص والمنظمات الذين يدعون إليها وذلك في حال تبني المنظمة فكر المناصرة للحقوق.
- استجابة لمشكلة تفاقمت حتى أصبحت ظاهرة مقلقة تتوجب مواجهتها.

« لماذا نستخدم المناصرة للتغيير: »

- معظم قضايا التنمية لا يمكن التطرق إليها على المستوى الفردي ولا بد من التأييد من قبل صانعي القرار للقيام بتنفيذ ودعم البرامج التنموية المختلفة.
- هناك قضايا وأولويات تنموية عديدة والمناصرة تقوم بتحديد الأولويات التي يجب النظر فيها قبل غيرها وتبسيط الأضواء عليها في الإعلام والقنوات الاتصالية الأخرى.
- صانعي القرار غالباً ما يكونون منشغلين عن متابعة كل الأولويات ودراسة قضاياها لذلك تقوم المناصرة بإعطاء رسائل مركزة تحتوي على معلومات كافية ومحددة حول ما يجب فعله من قبل صانعي القرار.

« متى نحتاج لعمليات المناصرة: »

- نحتاج لعملية المناصرة عندما نريد تغيير وضع يصعب تغييره فمثلاً إزالة مخلفات مصنع يصب في السائلة، في بعض الدول كل ما يلزم هو إبلاغ الجهة المعنية التي تقوم بدورها فوراً بإغلاق المصنع حتى يصحح الوضع، وفي دول أخرى يحتاج الوضع لحملة مناصرة قد تكون للضغط لتفعيل القوانين المنظمة للبيئة أو لتغيير قوانين معينة أو قرارات أو سياسات.
- عندما تكون أسباب المشاكل والمعوقات التنموية أو جزء منها تقع على مستوى أعلى من المستوى المجتمعي لدى صناع السياسات والتشريعات والإجراءات المنظمة أو عندما تكون أسباب المشاكل والمعوقات التنموية ناتجة عن عدم قيام الجهات والشخصيات المسؤولة عن الإعداد والمصادقة والتنفيذ لهذه التشريعات بتحمل مسؤولياتهم الإنسانية تجاه الآخرين وبالشكل المطلوب.
- عندما تكون هناك برهنة واضحة على أحقية التغيير.

« أهداف المناصرة:

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

« أنواع المناصرة ووظائفها:

- المناصرة التنظيمية والتي تسعى لنشر مبادئ منظمة ما وكسب التأييد لها بالإضافة إلى حشد التمويل لها.
- المناصرة البرامجية والتي تسعى إلى تهيئة بيئة مناسبة لتغيير وضع تنموي ما على المستوى الوطني أو المحلي.
- المناصرة الدولية والتي تسعى إلى كسب التأييد حول قضايا عالمية وتهم سكان العالم.

« من يقوم بحملات المناصرة:

سبق أن أوضحنا في الدليل السابق "أساسيات العمل التنموي" أن دور الجمعيات / المؤسسات الأهلية قد تطور تدريجياً ليكون مناصر لقضايا مستفيديها وبالتالي فإنها في الوقت الحالي تلعب دوراً كبيراً في مجال التأثير على صنع القرار وعلى الجهات العليا وقد أطلق البعض على منظمات المجتمع المدني بالسلطة الخامسة، نظراً لتأثيرها القوي، ولكن للأسف في اليمن تقل الجمعيات التي تلعب هذا الدور حيث انشغلت أغلبها بتقديم الخدمات، ولكن ذلك لا يعني أن المناصرة تقوم بها منظمات المجتمع المدني فقط، فمن حق أي جهة أو شخص أن ينظم حملة مناصرة بما لا يتعارض مع القانون، ولكن السؤال ماهو تأثير أي جهة؟ وما مدى قوتها للتأثير وتحقيق النتائج؟

« مدة الحملة:

- تختلف مدة الحملة من حملة لأخرى، بحسب الهدف منها والوضع في البلد ويرى البعض أنها في الغالب لا تزيد عن ٣ سنوات كي تنجح ولا تقل عن سنة واحدة، والبعض الآخر يرى أنها قد تكون أشهراً فقط بحسب حجم القضية نفسها.

« المبادئ الرئيسية لحمات المناصرة:

يوجد مبادئ أساسية لحملة المناصرة منها:

1- التركيز:

- تحديد الأهداف.
- تركيز الموارد والطاقت.
- توجيه البحوث وعمليات التحليل صوب تحديد محور النشاط.

2- الوضوح:

- التعبير عن الأهداف والاستراتيجيات بلغة واضحة وتعميمها على الجميع.
- ارتباط جميع التحركات بالأهداف المنشودة ارتباطاً واضحاً.
- مراعاة الوضوح في الاتصالات المتبادلة.

3- المصداقية:

- قد لا تقل شخصية حامل الرسالة في مجال الاتصالات أهمية عن فحوى الرسالة نفسها.
- يجب أن توحى دوافعك بالثقة وأن يعول على معلوماتك.

4- الارتباط بالواقع:

- ارتباط النشاط بالأشخاص الذين تود إشراكهم.
- أن يقدم أو يساعد النشاط حلاً للقضية التي أنت بصددتها.

5- التوقيت:

يختلف أثر النشاط باختلاف التوقيت الذي يمارس فيه.

عندما يتم اختيار قضية ما فإن ذلك يعنى وضع حساب للمناخ المحيط واحتمالات النجاح والبحوث والدراسات المتوفرة عن القضية المختارة والقدرات المؤسسية المتاحة والقدرات الشخصية للمتبنين للقضية أو الموضوع.

6- الالتزام:

- عدم توقف النشاط إلا بعد انتهاء القضية.
- تجربة استراتيجيات وأساليب مختلفة لاكتشاف أكثرها فاعلية.

« عوامل قدرة المنظمة على التأثير وتحقيق أهداف الحملة:

يجب أن تتوافر لدى المنظمة التي تقوم بعملية المناصرة والتأييد عوامل أساسية تضمن نجاح الحملة وتحقيق أثرها المطلوب وهي كما يلي:

- 0 الإيمان بالقضية.
- 0 امتلاك القدرات المالية.
- 0 حجم المؤيدين والمساندين لها.
- 0 الكفاءة التنظيمية.
- 0 القدرات الاتصالية بقوى أخرى.
- 0 الخبرة في التعامل مع قضية الدعوة.
- 0 القدرة على جمع البيانات والمعلومات بخصوص قضية المناصرة.

« أهم المتطلبات الرئيسية لحملة المناصرة:

تتطلب الحملة أساسيات معينة، لتحقيق النجاح والتأثير المطلوب وهي كما يلي:

- 0 الإيمان الراسخ بالقضية المطروحة للمناصرة.
- 0 التشخيص السليم للقضية محل المناصرة.
- 0 التخطيط والتنظيم.
- 0 ترتيب الأولويات.
- 0 توافر مهارات في القائمين بعملية المناصرة.
- 0 فتح المجال لابتكار طرق وأساليب جديدة في التواصل ووضع الأفكار.

إضافة إلى:

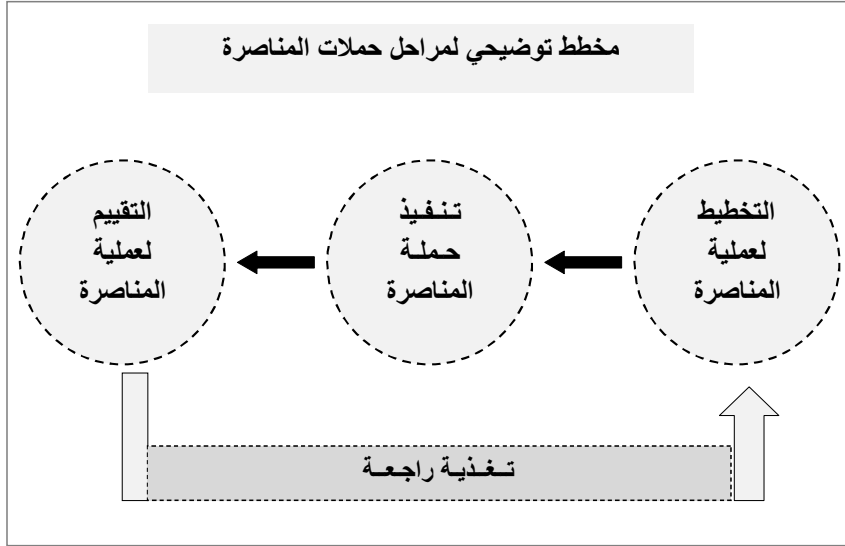
- تحديد القضايا المطروحة.
 - صياغة أهداف واضحة.
 - تحليل جيد للبيئة المحيطة.
 - تحديد جيد للأطراف المعنية وليس فقط الفئة المستهدفة.
 - تحديد رسائل واضحة.
 - تحديد أدوات وتدخلات مناسبة.
 - تحديد خطة لتنفيذ الحملة.
 - تحديد مؤشرات واضحة لتقييم الحملة.
- وهو ماسيتم توضيحه في الصفحات القادمة من الدليل.

المهارات اللازمة لفريق المناصرة: <<

- قدرة على التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.
- قدرة على تشخيص المشكلات وتحليل الأولويات.
- مهارة التفاوض والإقناع.
- مهارة إدارة الاجتماعات.
- مهارة إدارة الوقت.
- مهارة الاتصال الفعال.
- مهارة الإنصات.
- مهارة فهم لغة الجسد.
- قدرة على التفكير الابتكاري.
- القدرة على التأثير في الآخرين.

التعريف بمراحل حملات المناصرة: «

تمر عملية المناصرة بعدة خطوات أساسية لإحداث التغيير المطلوب وتشمل التخطيط لحملة المناصرة ومن ثم تنفيذ حملة المناصرة والحصول على الدعم وأخيراً تقييم الحملة ومدى التأثير الذي أحدثته مقارنة بالأهداف المرسومة أثناء عملية التخطيط، وسوف يتم توضيح جميع المراحل بالتفصيل .



وقد تختلف المراحل من منظمة لأخرى أو حملة لأخرى وفقاً لما يلي:

أولاً: فيما يتعلق بالمنظمة:

- من حيث كون المنظمة متوجهة بشكل كلي لدور المناصرة أم بشكل جزئي.
- من حيث حجم المنظمة وقدراتها التنظيمية والعاملين فيها..الخ.

ثانياً: فيما يتعلق بالحملة نفسها:

- من حيث حجم الحملة وأهمية الحملة.
- مناصري الحملة والموضوع الذي تتبناه...الخ.

خلاصة:

سواء كانت الجمعية تنموية تقدم خدمات تمكينية وبناء قدرات المستفيدين منها ليصبحون معتمدين على أنفسهم أو كانت جمعية توجهها كامل نحو خدمة مستفيديها عبر مناصرة قضاياهم، فإنه لا بد لها أن تمتلك القدرات المؤسسية لعمل حملات مناصرة لتحقيق التغيير المنشود والتحسين من وضع فئتها المستفيدة ولكن يجب أن نحدد مسبقاً مدى احتياجنا لعملية المناصرة من عدمها بدقة وأن يكون هدفنا واضحاً.

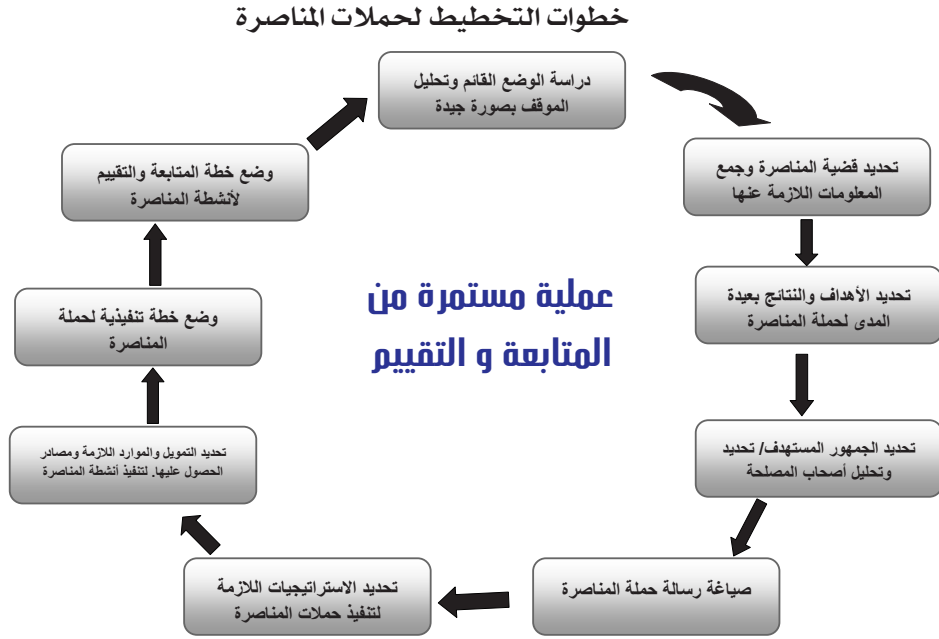
وتذكر بأن حملات المناصرة ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق هدف التغيير للأفضل.

الوحدة الثانية

التخطيط لحمات المناصرة

التخطيط لحملة المناصرة

كما هو الحال في أي نشاط يمر بخطوات مختلفة ودورة حياة محددة، وكلما خصصت المنظمة المزيد من الوقت للإعداد والتخطيط كلما ازدادت إمكانيات نجاحها في الحصول على النتائج المرجوة، وبالرغم من اختلاف مراحل التخطيط من منظمة لأخرى كما أوضحنا سابقاً إلا أنه يوجد أساسيات لتلك المرحلة وهي كما يلي:



وفيما يلي شرح تفصيلي لهذه الخطوات:

أولاً: دراسة الوضع القائم وتحليل الموقف بصورة جيدة

لتحليل الوضع القائم وتحليل الموقف بشكل سليم ستمر هذه العملية بالخطوات التالية:

1- تحديد المشكلة أو الوضع السلبي.

2- تحديد الأسباب:

- تحديد الأسباب ذات البعد التشريعي.

- تحديد الأسباب ذات البعد الاجتماعي والثقافي.



3- تحليل البيئة العامة للبلد:

- تحليل البيئة السياسية للبلد.

- تحليل البيئة الاجتماعية والثقافية للبلد.

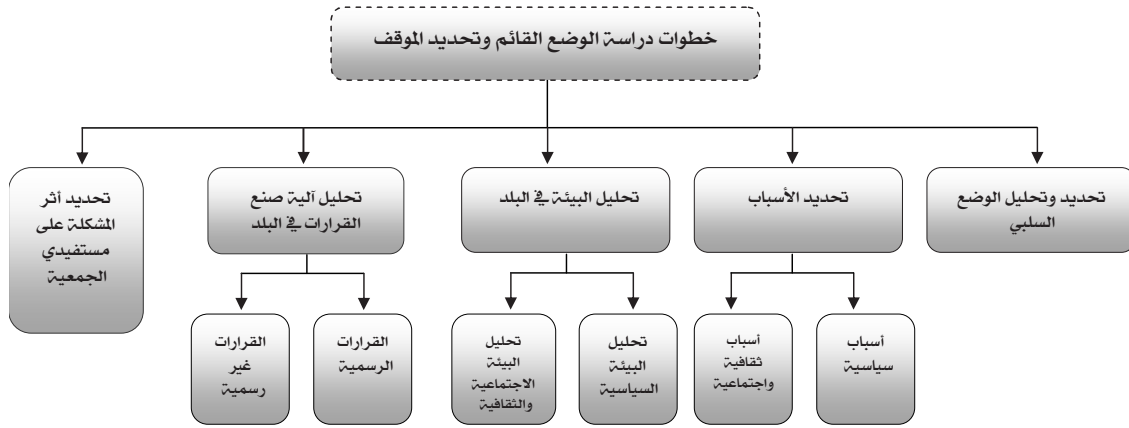
4- تحليل آلية صنع القرارات في البلد:

- القرارات السياسية الرسمية والحكومية.

- القرارات الاجتماعية والقبلية.

5- تحديد أثر الوضع السلبي / المشكلة على المتأثرين (فئة الجمعية المستهدفة)

كما سيتم التعرف بعد ذلك على آلية أو طرق جمع تلك البيانات وتحليلها.



تعتمد عملية دراسة الوضع بدرجة أساسية على القدرات والخبرات التي تتمتع بها الجهة المنفذة للمناصرة والموارد المتاحة كما أن نوعية التحليل تختلف بحسب الجمعية التي تقوم بعملية المناصرة وسيتم توضيحه كما يلي:

م	جمعية مناصرة (الجيل الرابع)	جمعية تنمية (الجيل الثالث)
	لأن توجه الجمعية في هذه الحالة سيكون مناصرة قضايا مستفيديها بشكل كامل فإنها ستحلل الوضع من خلال جمع مشاكل فئاتها المستفيدة حتى تختار المواضيع التي لها الأولوية في عملية المناصرة.	لأن توجه الجمعية في هذه الحالة هو تقديم خدمات ذات طابع تمكيني لفئاتها المستفيدة ومساعدتهم على الاعتماد على أنفسهم فإنها تحتاج في بعض مشاريعها أو برامجها إلى القيام بقضايا مناصرة لقضية ما تعيق عملها التنموي، وفي هذه الحالة سيتم التحليل للمشكلة الواحدة المتعلقة بمشاريع الجمعية وسيتم المفاضلة بين أي من أسباب المشكلة سيتم مناصرتها هل هو الجانب التشريعي؟ أم الجانب الاجتماعي والثقافي؟

الخطوات التفصيلية لتحديد الوضع القائم:

لا بد من اتباع خطوات متسلسلة لنتمكن من تحديد الوضع القائم بشكل سليم وبنوضحها كما يلي:

أولاً: تحديد الوضع السلبي / المشكلة:

تكمن أهمية الخطوة الأولى في تحديد ما المشكلة/ الوضع السلبي المؤثر على الفئة المستهدفة للجمعية، كي يتم التحديد بشكل سليم يجب أن نقوم بعمل نظرة معمقة لفهم طبيعة الوضع الذي ننوي التأثير فيه، حيث سيتم التركيز على المشكلة أو الوضع السلبي/ المشاكل أو الوضع السلبي (بحسب توجه الجمعية كما تم التوضيح سابقاً) الموجود وسنحلله للتوصل إلى الوضع المراد التأثير فيه بالتحديد ولذلك يجب أولاً أن نحدده، ثم نعرف هل هذا الوضع هو الذي نريد التغيير فيه أم هو مجرد سبب لمشكلة أكبر أو هو أثر للمشكلة الحقيقية ولذلك لا بد من القيام بالخطوة الثانية وهي تحديد الأسباب.

ثانياً: 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:

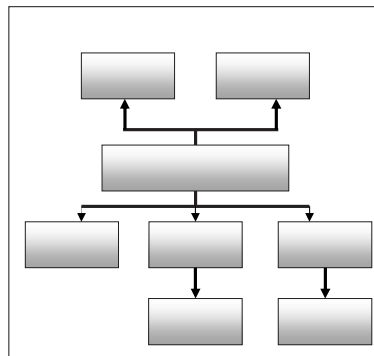
§ الأسباب المباشرة للمشكلة.

§ 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.



ولأن ما يهمنا هو معرفة الأسباب الرئيسية ومعرفة نوعها ليتم وضع الاستراتيجية المناسبة لناصرتها سيتم تقسيمها إلى:

1- أسباب ذات بعد تشريعي.

2- أسباب ذات بعد اجتماعي وثقافي.

وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأسباب:

1- 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 مفعّل أم غير مفعّل؟ 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.

يمكن استخدام الجدول التالي لمراجعة وتحليل التشريعات والإجراءات المنظمة.

1- ما هي المشكلة؟	
2- على من تؤثر؟	
3- التشريعات والإجراءات الداعمة (هل توجد تشريعات تحدد نوع ومستوى المخلفات التي يتم رميها في السائل)؟	
4- ماهي السياسات والإجراءات المعاكسة؟	
5- ماهي الإجراءات المصاحبة لتطبيق التشريع؟	

2- تحديد الأسباب ذات البعد الاجتماعي والثقافي:

قد توجد أسباب اجتماعية وثقافية للمشكلة تحتاج أن نضعها ضمن أهدافنا لحل المشكلة، فمثلاً سلوك بعض المجتمعات نحو ظاهرة الثأر فهناك أسباب ثقافية واجتماعية متجذرة لدى بعض المجتمعات لا يمكن مع أي قانون إيقاف هذه الظاهرة، ما لم يقتنع المجتمع نفسه بمساوئ هذه الظاهرة.

يمكن استخدام الجدول التالي لمراجعة وتحليل العادات والتقاليد السائدة.

1- ما هي المشكلة؟	
2- على من تؤثر؟	
3- ماهي التقاليد والأعراف السلبية تجاه القضية؟	
4- ماهي التقاليد والأعراف الإيجابية تجاه القضية؟	
5- ماهي الإجراءات المصاحبة؟	

تم التعرف في الخطوة السابقة على الأسباب التشريعية والأسباب الثقافية والاجتماعية (السلوكية) ومدى تأثيرها على القضية، ولكن السؤال الآن: هل ستدخل الجمعية على الجانب الاجتماعي والثقافي فقط أم على الجانب التشريعي؟ أم على الجانبين؟

تعتمد الإجابة على هذا السؤال على استكمال تحليل المشكلة / الوضع الراهن من النواحي المتبقية

والتي سنتناولها بالتفصيل كما يلي:



ثالثاً: 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:

1- تحليل البيئة السياسية policy environment analysis:

تحليل البيئة السياسية خطوة مهمة لأنها ستعمل على الإجابة على السؤال التالي: هل البيئة السياسية بالنسبة للموضوع التشريعي المحدد ناضجة لإحداث التغيير المقترح؟ تحليل البيئة السياسية للموضوع التشريعي أو التغيير المحدد تتضمن الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يوجد انفتاح سياسي في البلد والمتمثل بحرية المشاركة في مناقشة وانتقاد السياسات والتشريعات القائمة من قبل الشخصيات الاجتماعية ومنظمات 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؟

2- تحليل البيئة الاجتماعية والثقافية:

إذا كانت أسباب المشكلة بشكل كامل / أو جزئي هي أسباب اجتماعية/ ثقافية مثل مشكلة الأثر 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 محضرة التعامل معها؟

رابعاً: تحليل آلية صناعة القرارات المرتبطة بأهداف حملات المناصرة والدفاع:

- صناعة القرارات الحكومية والرسمية:

عندما يكون الهدف من حملات المناصرة والدفاع هو التأثير على عملية صناعة القرار فإنه يجب أن يتم فهم عملية صناعة القرار:



تعريف عملية صناعة القرار:

هي العمليات التي تتم بشكل رسمي حسب نصوص الدستور أو القوانين النافذة، أو الأنظمة الهيكلية والتنفيذية والتنظيمية لدولة أو مؤسسة أو منظمة غير حكومية.

عمليات صنع القرار الغير رسمية:

هي تلك الإجراءات التي تتم في نفس الوقت الذي تتم فيه الإجراءات الرسمية، مثال ذلك محادثات ثنائية غير معلنة بين أعضاء مجلس من المجالس وبين الرئيس أو المترجم لفكرة ما قبل عقد الاجتماع والتصويت عليه.

العمليات البديلة في صناعة القرار:

تتم عمليات كثيرة للتأثير على صناعة القرار خارج إطار الطرق المعلنة وذلك عبر النقاشات التي تتم بين الموظفين أو بين المتطوعين فيما بينهم ويقومون على أساسها باتخاذ قرارات وتطوير طرق عمل دون العودة إلى القنوات الرسمية المعروفة.

مراحل صناعة القرارات الرسمية:

تتعدد المراحل وطرق العمل لكي تصدر القرارات المختلفة ويتم الحسم بشأنها حتى تنتهي إلى التوقيع والإعلان ثم الالتزام من كل الأطراف ولكنها جميعاً تتشابه في أنها تمر بخمس مراحل بشكل أو بآخر كما يلي:

1- تطوير الأفكار/ والمقترحات في المؤسسة أو الموقع ذو الارتباط بصناعة القرار فالموضوع أو القضية أو الحل لمشكلة تضاف إلى أجندة هذا الموقع سواء جاءت من خارج هذا الموقع أو من داخله.

2- وضع المقترح أو الفكرة أو المشروع رسمياً ضمن عملية صناعة القرار وهذا يعني البدء بالخطوات اللازمة، فعلى سبيل المثال لكي يتم عرض قانون ما على مجلس النواب يجب أن تتقدم الحكومة بتوجيه رسالة مرفقة مع مشروع القانون إلى مجلس النواب.

3- خضوع الموضوع أو القضية أو المشروع للبحث والنقاش، ففي حالة عرضه على مجلس النواب يتم وضعه في قائمة القضايا المعروضة خلال فترة دورة البرلمان. وعند إقرار جدول العمل يرسل المشروع إلى اللجنة المختصة التي تضع ملاحظاتها عليه، ثم عند عرضه على مجلس النواب يتم الجدل والنقاش بشأنه لتعديله أو لقبوله أو لرفضه وقد تستمر النقاشات فترة طويلة قبل اتخاذ قرار بشأنه.

4- بعد تكوين قناعات نهائية يتم التصويت بما تراه في شأنه أغلبية أعضاء المجلس ويرسل في حالة الموافقة إلى رئيس الجمهورية لتوقيعه.

إذا قبله الرئيس يصبح نافذاً وملزماً لكل من له علاقة به أما إذا لم يوافق عليه الرئيس لمبررات معينة فتتم إعادته إلى المجلس ويعود إلى حالة وضعه الأول لمزيد من النقاش والجدل.

أسئلة تساعد إجاباتها على معرفة الكيفية التي تتم بها صناعة القرارات والتأثير عليها:

- 1- ماهي جهة صناعة القرار التي ستقرر تنفيذ ما تقوم حملتك بالدعوة إليه والدفاع عن تحقيقه؟
- 2- ماهي الطريقة الرسمية المعلنة التي تسير فيها الخطوات والإجراءات من أجل تنفيذ الهدف في هذه الجهة المختصة؟
- 3- ماهي الإجراءات غير المعلنة التي تتم داخل هذه الجهة من أجل تحقيق التأثير ل يتم تنفيذ الهدف الذي ترغب في تحقيقه؟
- 4- من هم الأشخاص الأكثر أهمية لكل خطوة من خطوات صناعة القرار الذي ترغب في تنفيذه؟
- 5- ما هي الخطوات المفتوحة للتأثير الخارجي؟ وما هي الخطوات منها التي تستطيع لعب دور للتأثير عليها لصالح هدفك؟

خامساً : تحديد أثر الوضع السلبي / المشكلة على المتأثرين (فئة الجمعية المستهدفة):

بمجرد الانتهاء من عملية تحديد وتحليل الموضوع أو المواضيع التشريعية القائمة والمجالات التي تتبعها كحالات أو أوضاع سلبية يفترض القيام بتغييرها، وتم تحديد الأوضاع الجديدة المطلوب الوصول إليها وتم تحليل وتحديد الأسباب وفقاً للبيئة العامة للبلد، يجب أن يتم الآن جمع المعلومات حول تأثير الوضع السلبي / المشكلة على المتأثرين بها سلباً ومدى سوء الوضع الناتج عن تلك المشكلة/ الوضع السلبي ويستحسن أن يعزز ذلك بأرقام وحقائق تظهر الأثر بشكل واضح، كأن يذكر عدد الأرامل والأيتام نتيجة ظاهرة الثأر ومدى معاناة تلك الأسر بعد فقدان عائلها على سبيل المثال.

وقفه

هل اتضحت لك الصورة كاملة وعرفت أكثر المشاكل تأثيراً على مستهدفك ومدى أثرها؟ والأهم هل عرفت الحل؟ لأنه لا معنى لحملة مناصرة لقضية لا حل لها، وهل الحل منطقي وملائم للبيئة السياسية والاجتماعية وملائم للجمهور المستهدف؟

« أدوات التحليل من أجل المناصرة و تشمل ما يلي:

- التحليل الإحصائي و يشمل على : التحليل الديموغرافي، تحليل الاستخدام للخدمات.
- التحليل المباشر عن طريق المعلومات المستقاة من الفئة المستهدفة مثل النقاشات الجماعية في المجتمعات المحلية والنقاشات البؤرية.
- التحليل لاحتياجات النوع الاجتماعي وسيكون مدمجاً في كل أنواع التحليل.

« أساليب جمع البيانات:



توجد العديد من وسائل وأساليب جمع البيانات، يعتمد اختيار أحدها على نوعية البيانات المراد جمعها ومدى توافرها في مصادر أخرى مثل القوانين - الدراسات - والبحوث ... الخ.

ومن أهم الأساليب ما يلي:

1- المقابلات، ومنها مقابلات رسمية وغير رسمية.

• مقابلات رسمية:

ما هي؟ 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.

متى يفضل استخدامها: يفضل استخدامها عندما يراد جمع معلومات كمية ودقيقة بحيث تسهل عملية جدولتها ومقارنتها.

• مقابلات غير رسمية:

ما هي؟ المقابلات غير الرسمية 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. ما يميز هذا النوع من المقابلات أن يطلب من المبحوث أن يشرح ماذا يقصده أو أن يسهب في شرح موضوع معين.

« أهمية جمع المعلومات وتحليل الوضع الراهن لكسب القضايا في حملات المناصرة:

- التأكيد من أن القضية موضوع المناصرة التي يتم بحثها هي قضية عامة وبالفعل تهم قطاعات أو فئات عريضة من المجتمع.
- الوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية للقضية موضوع المناصرة وبالتالي يساعد على استقصاء فرص كسبها.
- توثيق البيانات والإحصاءات الخاصة بموضوع المناصرة مما يدعم مصداقية القضية ويزيد الثقة في من يسعون لكسب التأييد لحلها.
- تضمين الفئة المستهدفة وضمن مشاركتهم إذ أن إجراء البحوث بشكل أو بآخر سيتطلب الاتصال مع الفئات المستهدفة وبذلك يمكن أن يؤدي هذا الاتصال إلى دعم المشاركة الإيجابية من فئات اعتبرت نفسها مهمشة.
- بناء قاعدة شعبية متنوعة وإمكانية تعبئتها للتحرك في سبيل حل قضايا المناصرة.
- يمكن للبحوث إثبات تأييد المجتمع للموضوع قضية المناصرة.

« طريقة استخدام البيانات ونتائج البحوث والأرقام الإحصائية:

يتم توفير المعلومات لوسائل الإعلام (العاملون في الإعلام أو الجمهور بحكم أن الجمهور هو المستهدف بالدرجة الثانية بعد صناع القرار لأنهم أيضاً يؤثرون على صانعي القرار ويشكلون ضغطاً على مواقفهم) وذلك للأسباب التالية:

- دعم مواقف أي سياسات موجودة للمناصرة والدفاع.
- مواجهة أي مواقف سلبية مضادة للموضوع المستهدف بالمناصرة والدفاع.
- تغيير أو مراجعة المفاهيم القائمة حول الموضوع المستهدف.
- التحدي للأساطير والافتراضات غير الصحيحة القائمة حول الموضوع المستهدف.
- التأكيد على الخطط والبرامج القائمة لمواجهة الموضوع المستهدف.
- إعادة النظر في الاستراتيجيات القائمة التي لا تعمل ولا تفيد.

ثانياً: تحديد مواضيع وقضايا المناصرة

ينتج عن تحليل الوضع القائم التوصل إلى عدد من مواضيع وقضايا للمناصرة وقد يفضل البعض أن تحتوي استراتيجية كسب التأييد على مواضيع متعددة لكي تحصل على أفضل النتائج. من جهة أخرى يفضل أن تركز الاستراتيجية على موضوع محدد حتى لا تتشتت الجهود وتزداد التكاليف وتزداد احتمالية المخاطرة والفسل، ذلك فيما يخص تحليل الوضع بشكل عام وتحليل أكثر من مشكلة، أما عند تحليل مشكلة واحدة لها أكثر من حل فيجب تحديد هل سيتم اختيار حل (موضوع) واحد ومناصرته أم أكثر من حل (موضوع)؟ من هنا تنبع أهمية تحديد معايير لاختيار أفضل موضوع من بين المواضيع التي حددتها مرحلة التحليل في إطار ما تريد الجمعيه / المؤسسه الدفاع عنه أو تأييده لتغييره. حيث يبنى على اختيار الموضوع أفضل المستهدفين أو صناعات القرارات من بين الخيارات التي قدمتها مرحلة التحليل، وهكذا بالنسبة لاختيار الحلفاء والمعارضين. بمعنى آخر تقدم مرحلة التحليل خيارات متعددة يتم المفاضلة بين هذه الخيارات واختيار الأفضل خلال مرحلة التخطيط.

وفيما يلي بعض المعايير التي يمكن المفاضلة على أساسها:

- الحصول على البيانات والحقائق العلمية (من أبحاث قائمة أو عن طريق القيام بالبحث للمشكلة أو القضية).
- استخدام البيانات والحقائق لتحديد جوانب المشكلة أو القضية التي يمكن وضع استراتيجية المناصرة والدفاع والتأييد لمواجهتها وذلك بمعرفة مكامن الضعف وجوهر المشكلة، فمثلاً قد تُظهر البيانات أن عدد المدرسين والمدارس متساوي ولكن وصول المرأة إلى منصب مدير مدرسة لا يتحقق أو.....
- صياغة الحلول التي قامت بالبحوث والبيانات والدراسات بالتوصية لها على نحو يمكن وضع خطة تنفيذية وسياسة واضحة تجاهها.

أسئلة تساعد في اختيار مواضيع وقضايا المناصرة:

- 1- كيف يمكن لمشروع الحملة الذي اخترته أن يساهم في تغيير الحال عبر تحقيق الانتقال من واقع قائم مرفوض إلى واقع ممكن منشود؟ هل يتسم مشروع الحملة بخصائص من قبيل تمتعه بإمكانية نجاح كبيرة؟ وهل يتجاوب مع طاقات المنظمة ومواردها المتاحة وهل يتطلب الاستعانة بمساعدة خارجية إضافية مهما صغرت أو لا يتطلب مساعدة خارجية على الإطلاق؟ وهل لمشروع الحملة دورة حياة قصيرة ذات بداية واضحة ونهاية محددة بحيث يكون التأثير الذي يحققه بسرعة قابلاً للقياس؟
- 2- هل يمكن لمشروع الحملة الذي اخترته أن يشجع فريق الحملة وأعضاء المنظمة من

المتطوعين الذين سيسهمون في تنفيذها على العمل بحماسة ونشاط؟ وهل يمكن لأفراد الفئات المنتفعة بها أن يجدوا فيها فرصةً للانتقال إلى حال أفضل بحيث ينشطون في دعم تنفيذها ويبدلون أقصى ما بوسعهم من أجل إنجاحها؟

3- هل أستطيع تعليل اختياري لهذا المشروع دون سواه تعليلاً يتجاوب مع استراتيجية المنظمة وأهدافها وأولوياتها وإمكانياتها وظروفها ومع الغايات التي يريها أعضاء المنظمة والمنافع التي يمكن للفئات والشرائح الاجتماعية المستهدفة بنشاطها أن يجنوها؟

4- كيف سيكون للحملة أن تغير الحال أو كيف سيكون الحال بعد إكمال الحملة مختلفاً عن ذي قبل؟

فإذا كانت إجابتك عن هذه الأسئلة إيجابية تكون قد أحسنت المفاضلة بين الخيارات المتاحة واخترت مشروع الحملة الصحيح في التوقيت الصحيح، وهو الأمر الذي ينقلك بثبات وثقة إلى المرحلة التالية معززاً منذ البدء بفرص نجاح الحملة وقوة تأثيرها.

ويمكن استخدام الشكل التالي لتسهيل عملية المفاضلة

الموضوع الثاني	الموضوع الأول	معايير المفاضلة
		نسبة مساهمة الموضوع في تفاقم المشكلة
		في حالة التدخل فيه إلى أي مدى سيساهم في حل المشكلة وبشكل مستدام
		احتمالية النجاح
		احتمالية العمل مع حلفاء
		المخاطر المحتملة
		مدى انسجام الموضوع مع صلاحيات ونطاق عمل الجهة التي ستخطط وتنفذ الإستراتيجية

المصدر: كير 2001م

ثالثاً: اختيار الهدف الاستراتيجي



استراتيجية كسب التأييد مثل أي برنامج أو مشروع تنموي تتطلب أهدافاً واضحة ومحددة. حيث أن هذه الأهداف هي لتوضيح: ماذا تريد استراتيجية كسب التأييد أن تحققه؟ وبالتالي يجب أن تحدد: ما 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 التشريعي المقترح. حيث أن عملية التغيير هذه هي الخطوة التي يجب أن تقود إلى تحسين حياة الناس.

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 في اليمين غالباً بالهدف بعيد المدى.
- الهدف قصير المدى أو الهدف المباشر: هو ذلك الغرض الذي تشكل عملية تحقيقه خطوات أولية لتحقيق الهدف النهائي.

وهناك مجموعة من الأسئلة مرتبطة بالأهداف يجب التفكير فيها 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 لك تغيير الأهداف التي لا تصلح لحملات 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 وأسماء ومواقع صانعي القرار المستهدفين بالحملة أي الجمهور الرئيسي المستهدف؟
- هل لدى المؤسسة أو المنظمة أو القائمين بالحملة الحلفاء أو الأشخاص أو المنظمات الذين يمكن لهم أن يساندوا تحقيق هدف الحملة؟ كيف يمكن للهدف أن يحقق دعم شركاء أو تحالفات مع منظمات 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؟

عوامل اختيار هدف المناصرة: <<

- قدرة المنظمة المؤسسية، حيث أن المنظمات التي تأخذ أهدافاً أكبر من حجمها تنتهي بأن لا تحقق شيئاً.
- إمكانية تحقيقه وواقعيته.
- قدرة على التمويل.
- اكتساب أنصار.
- أن تتم في ظل رؤية استراتيجية بعيدة المدى، فمثلاً (تحقيق المشاركة السياسية للنساء في كل مواقع صناعة القرار في اليمن).
- يفضل أن يكون الهدف محدداً قدر الإمكان (زمنياً ومكانياً).
- توفر مجموعة من البيانات الكمية والكيفية التي تعطي مؤشرات عن مدى تحقيق الهدف.
- أن يكون هناك ارتباط منطقي ما بين الهدف والمشكلة التي تتعرض لها حملة المناصرة.

رابعاً: تحديد الجمهور المستهدف

بعد أن تم التعرف على الوضع الحالي وتحليل مشكلاته بشكل واضح ودقيق ونتج عن ذلك مواضيع حملات المناصرة والتأييد وتمت المفاضلة بينها على أسس ومعايير سليمة، إضافة إلى تحديد أهداف الحملة سيتم في هذه المرحلة تحديد وتحليل ما يمكن تسميته بالجمهور المستهدف (أصحاب المصلحة (الشركاء- المنافسون- المعارضون)).

من هي الجهات أو الأشخاص أو الجماعات أو القطاعات التي يمكن لها أن تكون داعمة للهدف؟ أو تحتاج إلى عملية إقناع لتكون داعمة للهدف المرتبط بحملة المناصرة والدفاع؟ ومن هم القادرون على عمل قرارات حاسمة في المواضيع المحددة؟ وكذلك الشخصيات التي تستطيع التأثير في صنع القرارات؟ وبالتالي الوصول إلى الوضع المطلوب، ليس هذا فحسب وإنما أيضاً تحليل كل واحد من هذه الجهات والشخصيات لمعرفة ما هو دوره في عملية اتخاذ القرار المطلوب، درجة وقوة التأثير أو السلطة التي يمتلكها، مدى التحمس للتغيير المطلوب والدافع لذلك، المصفوفة التالية يمكن استخدامها في تحديد اللاعبين الرئيسيين.

وقد قدمت CAFOD 2007 طريقة أخرى لعملية تحديد وتحليل اللاعبين الرئيسيين والتي بموجبها قسمت اللاعبين الرئيسيين كشخصيات وجهات إلى خمسة أقسام على الشكل التالي:

- 1- لاعبون رئيسيون متأثرون سلباً بالوضع التشريعي القائم: وهم الأشخاص أو الفئات المتضررة بشدة من الوضع الحالي، وسيتأثرون بشكل كبير من نجاح عملية التغيير أو فشلها.
- 2- لاعبون رئيسيون أصحاب النفوذ والسلطة: وهم الشخصيات والجهات التي لها تأثير مباشر وكلمة حاسمة في عمليات الصياغة والتصديق على القرارات والتشريعات ويتأثرون بنتائج تطبيقها. بعض هذه الشخصيات والجهات لديهم مصلحة في نجاح التغيير والبعض الآخر (ولعدة أسباب) قد يعارضون هذا التغيير.
- 3- لاعبون رئيسيون مُنفذون. وهم الشخصيات والجهات التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في عملية تطبيق التغيير المقترح. مصدر السلطة لديهم تنبع من القرارات والأنشطة اليومية التي تشكل أجزاء من عملية التطبيق.
- 4- مصادر المعرفة: وهم الشخصيات والجهات التي تؤثر في عمليات ومراحل صناعة القرارات والتشريعات عن طريق تقديم أو حجب المعارف والمهارات الضرورية لعملية صناعة القرارات. قد يكونون من ضمن المجموعات السابقة وقد يكونون مصادر معارف مستقلين وقد يكونون خبراء وباحثين.

5- جهات وشخصيات متأثرة أخرى. وهم المتأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر بالموضوع التشريعي المعين، ولكنهم لا هم متضررون بشكل كبير ولا هم من الشخصيات ذات النفوذ.

مصفوفة تحديد وتحليل اللاعبين الرئيسيين

أنواع اللاعبين الرئيسيين	ماهي مصالحهم في هذا الوضع	ما مدى الاتفاق معنا	ما مدى التأثير الذي يمتلكه
لاعبون رئيسيون متأثرون سلباً أعضاء المجتمع، رجال، ونساء، وأطفال في منطقة ...			
لاعبون رئيسيون ذوو النفوذ والسلطة، وزير المياه والبيئة، رئيس لجنة البيئة بمجلس النواب			
لاعبون رئيسيون منفذون مدير عام المديرية أجهزة النيابة والقضاء			
مصادر المعرفة والخبرات الصندوق الاجتماعي البنك الدولي			
لاعبون رئيسيون آخرون جمعية أصدقاء البيئة			

الأطراف المعنية	التوجهات	الأهمية	التأثير
	مؤيد بقوة- مؤيد- محايد - معارض- معارض بقوة	مرتفع - متوسط - منخفض	مرتفع - متوسط - منخفض

الطرف	الموقع خصم / حليف/ محايد	الموقف من الطرف تحالف/ تجاهل/ تحريك
مثلاً ...	خصم	تحريك ثم تحالف

ومن خلال ذلك يمكن تقسيمهم إلى جمهور رئيسي وجمهور ثانوي ونعرفهم كما يلي:

« الجمهور الرئيسي:

يشمل صناع القرار المباشرين الذين يملكون السلطة للتأثير على الناتج النهائي بشأن هدف الحملة مباشرة. ومن هؤلاء أولئك الذين يملكون حق الموافقة أو الرفض لتحقيق الهدف وهؤلاء هم الجمهور الرئيسي المستهدف للحملة.

« الجمهور الثانوي:

هم مجموعة من الأفراد والجهات والجماعات التي تؤثر على صانعي وصناعة القرار بشأن الهدف المحدد للحملة فأراء هؤلاء المؤثرين وأفعالهم هامة لتحقيق الهدف المطلوب بسبب تأثيره على من سيصنع القرار النهائي. وهناك بعض من صناع القرار الرئيسيين في البلاد يمكنهم فقط أن يصبحوا جمهوراً ثانوياً بالنسبة لهدف الحملة، من هؤلاء مثلاً بعض الوزراء أو حتى رئيس الوزراء نفسه، إذا كان رأيه سيؤدي إلى التأثير على آراء الآخرين إيجاباً أو سلباً. وبالتالي يمكن أن يكون هؤلاء جمهوراً رئيسياً (هدف في حد ذاته للتأثير بصفته صانع قرار) أو جمهوراً ثانوياً (مؤثراً بقناعاته على غيره من صناع القرار).

ومن ضمن الجمهور المستهدف الثانوي الجماعات الراضية ذاتها أو القوى غير المؤيدة للهدف، حيث من الضروري عمل حساب لهذه المجموعات كالقوى التقليدية أو القوى المحافظة أو المنافقين من أدياء الثقافة أو المتحيزين ضد قضايا النساء أو الإنسان، حيث يجب معرفتهم والتعرف على مواقفهم وتوقعها والتخطيط لمواجهةها، ووضع الرسائل التواصلية التي ترد على إدعائهم أو مواقفهم، وتكون مواجهة هذه القوى جزء من استراتيجية الحملة.

« العمل مع الجمهور المستهدف:

أ- معرفة كيف يمكن الوصول إليهم والتعرف عليهم، ويمكن الاستعانة بما يلي:

- 1- الحديث واللقاء التمهيدي مع الأشخاص المعروفين والنقاش مع من هم صناع القرار الرئيسيين والثانويين ؟
- 2- الحديث مع الجهات التي سبق وأن قامت بحملات في موضوع ما مشابه أو قريب ورؤية ما يفكرون به وما ينصحون بعمله، ومن يعتقدون أنهم صناع القرار لهذا الموضوع أو القضية.
- 3- قراءة أي أدبيات أو مراجع موجودة في هذا الموضوع سبق نشرها أو حتى مقالات

صحفية أو خطابات رسمية أو استراتيجيات ذات علاقة.

4- الإطلاع على أرقام وبيانات ذات علاقة بالموضوع لمعرفة بمن تتعلق هذه الأرقام والبيانات وإلى أي مدى يمكن استخدامها ومع من.

5- حضور أي ملتقيات يتم الإعلان عنها ذات علاقة بالموضوع.

ب- الإطلاع على معارفهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم ومواقفهم حول الهدف الذي نريد تحقيقه ويمكن ذلك من خلال:

1- المسوح الميدانية التي يتم الاستعانة بها في حالة التوجه إلى جمهور واسع أو الحاجة لمعرفة ثقافة واتجاهات وسلوكيات قطاع كبير من المجتمع تجاه قضية من القضايا.

2- المجموعات البؤرية (المكثفة)، تساعد هذه المجموعات على المعرفة الأولية للمعارف والمعتقدات والممارسات القائمة تجاه موضوع ما شريطة القدرة على السيطرة على طريقة عمل المجموعة وشريطة تمثيل أفرادها لمكونات المجتمع المطلوب.

3- المقابلات أو استبيانات المقابلات حيث يمكن للقاءات التي تشبه الاستطلاعات أو التحقيقات الصحفية أن تساعد على فهم المعارف القائمة في موضوع معين لدى ممثلين للجمهور المستهدف وهذه التقنية تستلزم أن تكون الأسئلة المطلوب توجيهها محدودة بالنقاط الثلاث الرئيسية: المعرفة، المعتقد، الموقف أو الاتجاه، السلوك، الممارسات.

ج- وبعد معرفة طريقة الوصول لهم ومعارفهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم ومواقفهم حول الحملة، يتم تحديد طريقة الوصول، ومن هي الشخصيات التي سيتم البدء بها كما يلي:

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

خامساً: صياغة رسائل حملة المناصرة

المرحلة التالية لمرحلة تحديد الجمهور المستهدف، هي البدء بصياغة الخطوط العريضة لرسالة كسب التأييد والتي يجب أن توضح للمستهدفين، ماذا يجب أن يعملوه؟ ولماذا؟ وما هو الأثر الذي سينتج من هذا العمل، حيث أن الرسالة المدخل الرئيسي للاتصال والإعلام في حملات المناصرة، ولا تتحقق فعالية الدعوة ولا تصل إلى أهدافها إلا باكتمال حلقة الوصل بين القائمين بحملة المناصرة وبين الجمهور المستهدف، والرسالة هي مجموعة الرموز المكتوبة أو المنطوقة أو المرسومة بهدف تعديل اتجاه أو تمرير قرار أو كسب تأييد الآخرين لقضية ما وإحداث التغيير المرغوب فيه لصالح الفئة المتأثرة/ المهتمة بقضية الدعوة.

ويختلف محتوى الرسالة وهيكلها باختلاف الفئة المستهدفة الوصول إليها وباختلاف الهدف المصممة من أجله والمدخل المستخدم لنقل الرسالة وعليه فإن كتابة الرسالة يتطلب حنكة إبداعية ومهارة التعبير عن القضية محل الدعوة بشكل مقنع ومؤثر بحيث يحدث التفاعل بين القائمين بعملية المناصرة والجمهور المستهدف.

“ الرسالة ”

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

ما هي أهمية رسالة حملة المناصرة؟

- تساعد الرسالة على التعبير اللفظي للقضية موضع البحث إذ أنه يمكن اعتباره أداة الدعوة الناطقة بالهدف الأساسي المراد الوصول إليه.
- تعتبر أداة من أدوات التأثير في الجمهور المستهدف سواء بالإعلام أو الاقناع أو الضغط.
- تساعدنا على بلورة موضوع القضية بشكل واضح ومحدد مما يشجع على التوالي على تحديد الهدف المطلوب من عملية المناصرة.
- يساعدنا على بناء جسر تواصل أو حوار بين القائمين بحملة المناصرة والجمهور المستهدف من جهة، وبين القائمين بحملة المناصرة وبين القاعدة الشعبية من جهة أخرى.
- تساعدنا على حشد الجماهير وبناء قاعدة شعبية واسعة تسعى لتنظيم المجتمع حول موضوع القضية والبدء في رسم استراتيجية منهجية لعملية المناصرة.

« عوامل نجاح إعداد رسالة المناصرة :

- 1- دراسة جيدة لقضية المناصرة واستخراج الهدف المراد الوصول إليه، وتشكل فكرة أو فكرتين على الأكثر حتى لا تتزاحم الأفكار ويضل الهدف من الرسالة.
- 2- دراسة جيدة للجمهور المستهدف ومعرفة اتجاهاته وخبراته ومعلوماته لصياغة رسالة تناسب مع ما تم ذكره ورسم استراتيجية تواصل تؤدي بثمارها، كما يتوقع أن تعبر الرسالة عما هو منتظر من الجمهور المستهدف بالتحديد، حتى يستطيع تخيل الدور المتوقع منه.
- 3- أن تحتوى الرسالة على حقائق منطقية، وبيانات موثوقة، كمية وكيفية، يزيد من ثقة الجمهور المستهدف وفي نفس الوقت تحتوى الرسالة أيضاً على استمالات عاطفية مما يزيد من فرص التحريك العاطفي والتأثير المتكامل في الجمهور المستهدف.
- 4- أن يشارك في إعداد الرسالة أكثر من طرف معني، إذ ذلك يساعد على الشعور بالولاء للقضية موضوع المناصرة كما أنه يضمن تعبيرها عن الحاجات الحقيقية لأصحاب القضية وصياغتها بطريقة متسقة مع الهدف منها.
- 5- أن يتم اختبار الرسالة مسبقاً مع عينة من الجمهور المستهدف ويتم رصد رد الفعل المرتد لإجراء أي تعديل مناسب وتغذية الرسالة به من جديد، حتى تصبح في شكلها النهائي أكثر قبولاً وتأثيراً لدى الجمهور المستهدف.
- 6- أن تستخدم القيم المقبولة من ناحية العادات والتقاليد لدى الجمهور المستهدف، على سبيل المثال: يميل الناس في مجتمعنا إلى الاستجابة لقيم الدين والنظام الاجتماعي والصحة والعدالة وتوفير الفرص والرعاية.

« عناصر رسالة المناصرة :

- أولاً: المحتوى / الفكرة (ماذا؟ ماهو الموضوع؟) وصياغة موضوع الرسالة نحو القرار تستدعي الاختصار والمباشرة والإقناع، حيث يمكن استخدام بيانات مرتبطة بميزانية أو قرار أو الإشارة إلى الدستور أو إلى موقف رئيس الدولة لدعم محتوى الرسالة.
- ثانياً: اللغة، أي الكلمات والجمل الأكثر فاعلية ووضوح ودقة، والتي ستوصل الرسالة كما يجب أن يتم اختيار الكلمات بعناية فائقة، ومعرفة ما يجب تجنبه منها. إن أنجح الرسائل هي تلك التي تستخدم لغة إيجابية، وذات علاقة ارتباط مع الجمهور المستهدف.
- ثالثاً: من هو المرسل أو القائم بتوصيل الرسائل التي سيستجيب لها الجمهور المستهدف؟ قد تكون وسيلة اتصالية جماهيرية، وقد تكون وسيلة اتصال مباشرة (هل نخاطب

رئيس الوزراء عبر تصريح لبرنامج إذاعي أو مقالة صحفية في مجلة الحائط مثلاً أم في تصريح لنشرة أخبار التاسعة أم .. يجب ملاحظة أن المرسلين أحياناً في موضع ما قد يكونون أكثر أهمية من الرسالة نفسها ويحققون أثر مباشر.

رابعاً: ما هي أفضل الأشكال التي يتم بها توصيل الرسالة لتحقيق أقصى أثر ممكن لها؟ هل عبر رسالة؟ أم خطاب؟ أم برنامج إذاعي أو تلفزيوني أو مقالات؟ أو ملصق؟ أو مؤتمر أو ندوة؟ إن التنوع في توجيه الرسائل هام بحسب نوعية القضية والهدف، إن استخدام وسائل الإعلام يمكن له أن يكون شديد الأهمية للجمهور المستهدف الثانوي وليس الرئيسي فهي توجد رأياً عاماً يؤثر بشكل غير مباشر على القرارات النهائية لصياغة القرار.

خامساً: المكان والزمان، ماهو الوقت المناسب لقول أو توصيل الرسالة؟ وما هو المكان الأفضل؟ يفضل عادة أن تتكرر الرسائل بين الحين والآخر لتعميق وجهة النظر واكتساب التأييد وتحقيق الهدف.

قائمة يسترشد بها عند إعداد رسالة حملة المناصرة:

- هل قمت بدراسة جيدة لقضية المناصرة التي تنشده صياغة رسالتها وكسب التأييد لها؟
- هل وثقت معرفتك بهذه القضية بإحصاءات وبيانات كمية وكيفية وحقائق منطقية تساعد على الاقناع برسالة المناصرة وزيادة نسبة مصداقيتها؟
- هل قمت بدراسة الجمهور المستهدف ومعرفة خبراته وثقافته واتجاهاته لصياغة رسالة مناسبة له؟
- هل تبنت أسلوب المشاركة للاتفاق حول محتوى الرسالة وأسلوبها؟
- ما هي المعايير التي اتخذتها لاختيار حامل رسالة جيد؟
- هل خططت من الذي تبغي توصيل الرسالة إليه؟ وكيف سيتم نقلها؟
- ما هو الزمان والمكان الأنسب لنقل رسالة الدعوة؟
- هل قمت بعمل اختبار أولي لنقل الرسالة؟ وهل أجريت التعديل المطلوب إذا تطلب الأمر ذلك؟
- هل خططت لتدبير الموارد التي قد تحتاجها لنقل رسالة الدعوة إلى الجهات المعنية والفئات المستهدفة؟
- ما مدى بساطة الرسالة ووضوحها؟

تقييم أثر رسائل حملات المناصرة :

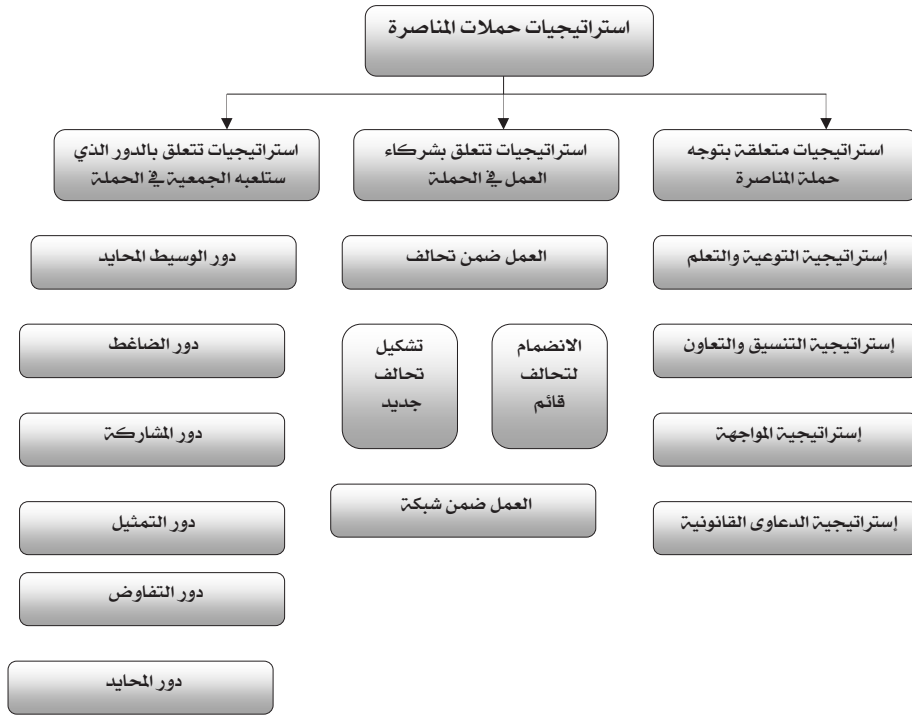
الاستجابة لفكرة كسب التأييد للتغيير أو إيجاد تشريعات وسياسات واستراتيجيات تنموية هي في الأساس عمليات معقدة وتتطلب تفاعل وتغيير قناعات واتجاهات قائمة وكذلك تتطلب موارد، وجهد ووقت كبيرين. لذلك من غير المتوقع أن تحدث الاستجابة مباشرة من خلال إرسال رسائل من المرة الأولى. من هنا يفترض وبعد إرسال أول رسالة أن يتم الإعداد لكيفية قياس مدى تفاعل الجمهور المستهدف وقد يكون ذلك من خلال:

- اهتمامات واستفسارات المستهدفين.
 - استجابة الجمهور لطلب الجمعية مثلاً التصويت على الإنترنت- الاجتماعات...الخ.
- وبناء على الاستجابة يتم تقييم الرسالة هل:
- كانت ناجحة بما يكفي؟
 - حققت النجاح المطلوب وبالتالي:
- 1- هل نحتاج لإعادة إرسالها فقط؟
 - 2- أم نحتاج لتغيير صياغتها أو...الخ.

إن الإجابة تعتمد على تحديد أسباب عدم نجاح الرسالة مقارنة مع أهداف الحملة.

سادساً: تحديد الاستراتيجيات وآليات العمل لتنفيذ حملة المناصرة

تختلف قضايا المناصرة وكسب التأييد فبعض القضايا لا يمكن التعامل معها ضمن الأطر الرسمية المتعارف عليها بل تحتاج إلى طرق بديلة فقضايا التغيير الاجتماعي مثلاً هي من القضايا التي لا يكفي فيها القرار السياسي والرسمي ولا يظهر أثرها بسرعة وحملات التوعية هي أحد هذه الأشكال، ويمكن استخدام هذه الحملات كجزء من خطة الحملة الأساسية للحصول على دعم بشأن تغيير السياسات، لذلك لا بد من تحديد استراتيجيات ملائمة لكل حملة ولكل قضية، ونعني بذلك أن تحدد: هل ستعمل ضمن تحالف أم لا؟ ما هو الدور الذي ستلعبه جمعيتك / مؤسستك بالضبط؟ ما هي التقنيات التي ستستخدمها بحيث تتلائم مع القضية والجمهور المستهدف؟... الخ وتتعدد الخيارات والبدائل ولكن لا بد من اختيار ملائم يضمن نجاح الحملة.



الاستراتيجية

هي الأسلوب أو الطريقة المتبعة في تحقيق أهداف حملة المناصرة وأنشطتها.

أهم الاستراتيجيات الخاصة بحملات الدعوة وكسب التأييد

1- استراتيجيات تتعلق بتوجه حملة المناصرة:

1- استراتيجية التوعية والتعليم:

والمقصود بهذه الاستراتيجية هو قيام الجمعية بمجموعة من الأنشطة والأدوات بقصد التأثير على الثقافة المجتمعية والوعي العام لأفراد المجتمع، للدرجة التي يتمكنون فيها من التأثير على الجهة المستهدفة من عملية الدعوة وكسب التأييد، مثل هذه الحالات تتجنب الجمعية أية أنشطة أو أدوات تعمل على المواجهة بينها وبين صانع القرار المستهدف من الحملة، أو منفذ السياسة موضوع الحملة، ولكنها تصل إلى ذلك عن طريق توعية الجماهير، وتفعيل أدوارهم، للقيام بالضغط على المستهدفين.

2- استراتيجية التنسيق والتعاون:

في بعض الأحيان لا يكون تحقيق هدف المناصرة متوقف فقط على موافقة الجهة المستهدفة، وفي مثل هذه الحالات قد يكون من المفيد للجمعية أن تتبنى استراتيجية التعاون والتنسيق، وفي هذه الاستراتيجية تقوم الجمعية بالتأثير على صانع القرار عن طريق عدد من الأنشطة والأدوات التي تدخل الجمعية مع الجهة صانعة القرار في شكل يبدو وكأنه عمل مشترك وتبني الجمعية هذه الاستراتيجية متى كانت لدى الجهة صانعة القرار الإمكانية لعمل التغيير المطلوب لكنها تفتقد إلى القدرة على التنفيذ أو اتخاذ المبادرة أو الخوف من المعارضين أو غيرها من مثل هذه الظروف.

3- استراتيجية المواجهة:

وفي هذه الاستراتيجية تقوم الجمعية باستخدام ما تملك من أدوات وأنشطة في إحداث مواجهة مباشرة مع صاحب القرار وبطريقة المواجهة تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب مباشرة، وفي الغالب تتبنى الجمعية هذه الاستراتيجية متى تأكدت من أن الجهة المستهدفة لحملة المناصرة قادرة بالفعل على تحقيق الهدف، وأنها تمتلك الفرصة لاتخاذ القرار اللازم، وأيضاً متى ما تأكدت الجمعية أنها كجمعية قائدة لحملة المناصرة تمتلك القدرة على المواجهة المباشرة مع صانع القرار، وفي الغالب ما تكون المواجهة مباشرة بين الجمعية والجهة المستهدفة.

4- استراتيجية الدعاوي القانونية:

وهذه صورة أخرى من صور استراتيجيات المواجهة وفيها تلجأ الجمعية إلى طرف ثالث محايد، هو القضاء ومن ميزات هذه الاستراتيجية أنها توفر الدعم والحماية اللازمة للجمعية وفي نفس الوقت تظهر مدى عمومية القضية موضوع حملة المناصرة، وتبدأ عملية وضع استراتيجية حملة المناصرة بتحليل الأوضاع الخارجية والداخلية في الجمعية وشركائها العاملين معها في الحملة وتحديد الموقف بدقة من قضية المناصرة.

وهناك بعدان أساسيان في تحديد واختيار استراتيجية حملة المناصرة هما:

- مدى قوة الجمعية القائمة بحملة المناصرة.
- وجود فرصة متاحة لإحداث التغيير المطلوب في الواقع العملي.

وجميع الاستراتيجيات الخاصة بالمناصرة تحتاج إلى:

- جذب الشخصيات الهامة والمؤثرة وصانعي القرار لتغيير السياسات القائمة.
- العمل مع وسائل الإعلام المختلفة لبناء اتفاق عام حول القضايا.
- بناء الشراكات.
- حشد المجتمعات المحلية لعمل مجموعات ضغط.
- بناء القدرات الوطنية في عمل المناصرة.

« ٢- استراتيجيات تتعلق بشركاء العمل في الحملة:

نعني بالشركاء هنا، علاقات التعاون والعمل المشترك في مجالات محددة والتي تتم بين المنظمات غير الحكومية، وقد تتخذ هذه الشراكات أشكالاً مختلفة، فقد تكون تشبيك وعمل شبكات رسمية أو غير رسمية أو تحالفات مؤقتة أو دائمة أو قد تكون رابطة أو اتحاد.. الخ

إيجابياتها:

- كسب تأييد من قاعدة عريضة.
- تقديم حماية للمناصرين الغير قادرين على القيام بالمناصرة لوحدهم.
- تضخيم حجم الموارد وذلك بجمعها في مورد واحد وتفويض المهام للشركاء.
- توليد قيادات جديدة.
- زيادة مصداقية الحملات، عندما تدعمها الجهات المختلفة.
- توسيع بقعة التدخلات البرامجية و الجغرافية.

سلبياتها:

- قد تكون سبب في تشتيت الجهود وإهدار الوقت والابتعاد عن أولويات المنظمة.
- قد يضطر الشركاء إلى التنازل عن بعض استراتيجياتهم ومبادئهم.

- قد تضطر المنظمات الصغيرة للخضوع للمنظمات الكبيرة وسياساتها.
- عند فض الشراكة قد يسبب ذلك تأثير سلبي على الجميع.

« أ- العمل ضمن تحالف:

وسيتم التعرف على هذا الخيار الذي تختلف ملائمته من قضية لأخرى.

ماهو التحالف؟

هو مجموعة من الأفراد والجماعات التي تعمل معاً وبشكل منسق نحو تحقيق هدف واحد يتطلب التحالف جهوداً أكبر من التشبيك، ولكن نتائجه أكثر اتساعاً، فالتحالف يزيد من قدرات الشبكات ولا يحل محلها.

العمل ضمن تحالف:

التحالف هو مجموعة من الأشخاص أو المنظمات والتي تناضل في سبيل تحقيق أهداف مشتركة. في كسب التأييد، التحالف يسعى لتحقيق أهداف لها علاقة بالحقوق والتي لها أبعاد تشريعية أو سياسية على مستوى صناع السياسات والقرارات.

التحالفات تختلف في الحجم، البناء التنظيمي، الأهداف. قد يكون التحالف كبير في الحجم أو صغير، وقد يكون البناء التنظيمي للتحالف رسمي، غير رسمي أو شبه رسمي. قد يكون التغيير الذي يسعى إليه التحالف جذري وقد يكون مرحلي. قد يكون التحالف مكون من منظمات متجانسة من حيث طبيعة العمل أو قد تكون متغايرة. بعض التحالفات تستخدم وسائل الإعلام كاستراتيجية لكسب التأييد، وقد تختار استراتيجية بناء وتفعيل منظمات ومجموعات مناصرة وتمكينها لتحمل مسئولية عملية كسب التأييد، وقد تأخذ دوراً مباشراً في التأثير على صناع السياسات والقرارات.

« أشكال التحالفات:

التحالف الدائم:

وهو نظام ثابت العضوية والموظفين والهيكل التنظيمي، وأغلب التحالفات تبدأ على نحو مؤقت ثم تصبح دائمة وثابتة.

التحالف المؤقت:

وهو ذلك الذي ينشأ لوضع حملة محددة وينتهي بتحقيقها.

التحالف الرسمي:

وهو التحالف الذي ينخرط فيه الأعضاء رسمياً ويدفعون رسوم عضوية ويتم التعرف عليهم بصفتهم أعضاء في التحالف كما تعرف أنشطتهم وعناوينهم وتصريحاتهم على أساس هذا الارتباط.

التحالف غير الرسمي:

هو التحالف الذي ليست له عضوية ثابتة بل يتغير الأعضاء بشكل دائم كما تتغير موضوعات التحالف وتكتيكاته.

متى يكون العمل ضمن تحالف مجدياً.

- عندما تكون عمليات تطوير وتنفيذ استراتيجية كسب التأييد تحتاج إلى وقت طويل والموضوع التشريعي المراد تعديله أو تغييره يحتاج إلى دعم ومساندة منظمات وجهات أخرى.
- عندما يكون أعضاء التحالف قادرين على الاتفاق على هدف أو أهداف مشتركة، ومحتوى رسالة موحد حول موضوع تشريعي يشكل اهتماماً مشتركاً.
- عندما يكون الموضوع التشريعي يحمل مخاطرة معينة ويحتاج أعضاء التحالف إلى حماية بعضهم البعض وبالتالي التعامل الفعال مع هذه المخاطرة.

متى يكون العمل ضمن تحالف غير محبب.

- بناء التحالفات والعمل من خلالها أو الانضمام إلى تحالف قائم والعمل من خلاله في كسب التأييد ليس بالاستراتيجية الفعالة في كل الأوقات خصوصاً في الحالات التالية:
- عندما يكون الوقت اللازم لتحقيق أهداف كسب التأييد قصير.
- عندما تكون قدرة الجهة المشرفة على عمل التنازلات محدودة أو أن الموضوع التشريعي لا يتحمل عمل حلول وسط لإرضاء جميع أطراف التحالف.
- عندما يكون هناك نقص في الشعور بالانتماء المشترك من قبل أعضاء التحالف.
- عندما يكون أعضاء التحالف غير قادرين على الاتفاق على المواضيع والخطوات الأساسية، وعندما تكون احتمالية حدوث اختلافات في طرق ووسائل واستراتيجيات العمل، خصوصاً إذا كان عدم الاتفاق هذا واضح لصناع السياسات والقرارات فالنتيجة ستكون كارثية والأفضل عدم القيام بعملية كسب التأييد بالمرّة.

طرق العمل ضمن التحالفات في كسب التأييد.

توجد طريقتان للعمل من خلال التحالفات في عملية كسب التأييد:

الطريقة الأولى: الانضمام إلى تحالف قائم.

يفضل قبل القيام بتنفيذ أنشطة وفعاليات كسب التأييد أن يتم أولاً التأكد من وجود منظمات أو تحالف قائم يعمل في نفس الموضوع الذي تعمل من أجله أو لديه نفس الاهتمامات. اتخاذ قرار في إمكانية الانضمام إلى هذه المنظمات أو التحالف من عدمه يعتمد على عدة عوامل من أهمها ما يلي:

- هل هذه المنظمات أو التحالف يتمتع بسمعة طيبة وستزيد من قوة التأثير وستحسن موقفك أمام المستهدفين؟ أم أنها غير مرغوبة وستؤثر سلباً.
- هل المنظمات المشاركة تتبع حزب سياسي معين ولديها أجندة سياسية مخبأة تتعارض مع الموقف السياسي للمستهدف.
- من هو المسئول عن قيادة هذا التحالف؟ وهل سيكون من السهولة التعامل معه؟ هل يتمتع بمهارات القيادة؟
- ما هي الأهداف والاستراتيجيات لهذا التحالف؟ هل يوجد شعور موحد بين الأعضاء حول أهمية الموضوع؟
- هل التحالف يمتلك الموارد والإمكانات الضرورية لتنفيذ استراتيجية كسب التأييد؟ وما هي الموارد والإمكانات والالتزامات المتوقعة منك؟

الطريقة الثانية: بناء أو تشكيل تحالف جديد.

بناء تحالف جديد وفعال يجب أن يمر بالخطوات التالية:

- التأكد من توفر الوقت، القدرات والالتزامات لدى الأعضاء الذين سيشكلون تحالف.
- الاتفاق على الأهداف من تشكيل هذا التحالف.
- التأكد من أن كل عضو في هذا التحالف المزمع تشكيله لديه الرغبة في التضحية بمصالحه واهتماماته الشخصية إلى حد ما في سبيل اهتمامات ومصالح التحالف بشكل عام.
- التواصل مع التحالفات.
- التنسيق مع التحالفات.

ماهية الشبكة:

هي مجموعة من الأفراد والمنظمات القابلة للمساعدة والمساهمة على نحو متناسق في موضوع محدد وتختلف أنواع الشبكات فهناك شبكات دائمة وشبكات مؤقتة وشبكات رسمية وغير رسمية وشبكات تمثل مناطق محددة وأخرى مفتوحة. وليست هناك صفات محددة لبناء الشبكات فهي تعتمد على الظروف الاجتماعية والسياسية والقدرات المبتكرة للأشخاص الذين يدعون إليها.

يشار غالباً إلى العمليات الفعالة إلى أنها تشبيك أكثر من بناء شبكة لأن الشبكة قد تكون هيكلًا فقط بدون فعالية بينما التشبيك عمليات مستمرة نحو تحقيق الهدف.

ولكن هناك خطوات لازمة منها تحديد: من ينظم إليها؟ والكيفية التي يتم بها اجتذابهم للاهتمام بالموضوع والمساهمة فيه؟

إيجاد شبكة اهتمام مشترك:

نملك بشكل شخصي شبكة من العلاقات تمت خلال مسيرة حياتنا نستخدمها في علاقاتنا الاجتماعية والمهنية بشكل دائم، هذه العملية هي نفسها لإنشاء الشبكات ولا فرق أن شبكة علاقاتنا الاجتماعية نشأت كتطور أحداث حياتنا على نحو غير متعمد وفيه كثير من الصدق بينما يكون بناء الشبكات والتحالفات بهدف سياسي، وهو عمل متعمد ومدروس ولا يرتبط بالمشاعر الشخصية تجاه من يتم التعامل معهم.

أهمية الشبكة:

- يتيح فرصة الوصول إلى شريحة أكبر من الجمهور.
- تبادل الخبرات بين المنظمات/ الشخصيات الداخلة في التشبيك وبناء قدرات الجمعيات المختلفة المستويات.
- إثراء القضية بالتنوع اللازم للإقناع فمثلاً تعليم الفتاة حين يشمل الجمعيات العاملة في مجال تعليم الفتاة وجمعيات أخرى ورجال دين ومدرسين وفتيات متعلمات وغير متعلمات وحقوقيين.. الخ، تثري الحملة وتكون أكثر إقناعاً.
- الفعالية في تحقيق الهدف، فكلما توحدت جهود الجمعيات وتوطدت العلاقة بينهم توحدت جهودهم لتحقيق الهدف.
- توفير موارد لا تستطيع جمعية واحدة تحملها.

« خصائص الشبكة الناجحة:

- لديها هدف واضح ومحدد.
- لديها رسالتة واضحة وموضوعية.
- رؤية مشتركة.
- أدوار واضحة وموزعة بشكل عادل وموضوعي بحسب قدرات كل منظمة.
- قيادة فعالة تعمل على غرس الثقة المتبادلة بين الأعضاء وتعمل على غرس مفهوم التبادل والمشاركة في قيادة الشبكة، وتتعامل مع النزاعات داخل الشبكة بشكل موضوعي يضمن تحقيق الهدف.
- لديها نظام اتصال بين المنظمات الأعضاء يضمن وصول المعلومات الصحيحة للأعضاء لتعميق الثقة وتنمية الشعور بالانتماء للشبكة.
- جميع أعضاء الشبكة لديهم دور فعال ومتبادل خاصة للمهارات والموارد والتخصص وليس مجرد زيادة عدد بحيث تحقق كل منظمة إنجازات للمجموعة والذي من شأنه أيضاً تعميق الشعور بالانتماء للشبكة.
- أن تعتمد الشبكة على التكامل وليس التنافس.
- نظام اتصال كفى.

« خطوات التشبيك:

الخطوة الأولى: من يكون في الشبكة؟

اختيار أعضاء الشبكة: يكون مفيداً لكل من يعمل في نفس الموضوع أن تكون جهوده مشتركة مع من يعمل مثله. ولذلك فالخطوة الأولى هي: معرفة من يعمل في نفس المجال؟ والتواصل معهم. كما أن من المهم للحملات أن ينضم للشبكة الأشخاص والمنظمات التي لها تأثير على صناعة القرار والتي لديها خبرة في نفس المجال وموارد وإمكانيات تخدم الشبكة.

الخطوة الثانية: تأسيس العمل مع أعضاء الشبكة المحتملين:

لا بد من بناء العلاقة على الثقة من البداية ويمكن البدء بالعمل معاً في:

أولاً: تأسيس عمل الشبكة كما يلي:

- تحديد الرؤية المشتركة للشبكة ورسالتها.
- تحديد أهداف الشبكة بوضوح والاتفاق عليها.
- تحديد نوع الشبكة هل ستكون دائمة مؤقتة رسمية...الخ.
- وضع الهيكل الإداري للشبكة وتوزيع المهام والأدوار بين الأعضاء.

ثانياً: البدء في العمل على المشروع المشترك كما يلي:

- تحديد الاحتياجات الخاصة بالقضية المشتركة.
- تحديد مصادر تمويل الشبكة.
- تحديد آلية البدء في العمل ووضع خطة تنفيذية لتنفيذ العمل.

الخطوة الثالثة: اكتساب الاهتمام بالشبكة و بموضوع الحملة:

يتم في هذه الخطوة البدء بالتنفيذ الفعلي للشبكة حيث يقوم المشاركون في الشبكة بمهامهم الموضحة مسبقاً وتنفيذ العمل المخطط له مسبقاً ويتم عقد ورش العمل والندوات ويتم عرض الفكرة على الشركاء، والانفتاح على تعديلاتهم وتحفظاتهم، والقبول بالتغييرات المنطقية مما طرحوا، حيث أن القبول بتعديلاتهم يجعلهم شركاء في ملكية الفكرة وعندما يوافقون ويدعمون الفكرة سيسهمون دون شك في تحقيق النجاح لها كما يجب أن يتم في هذه المرحلة:

- التأكد من ملائمة تكوين الشبكة لاحتياجات الشركاء وجميع الأطراف.
- بناء أسس التواصل الفعال.
- وضع نظم متابعة وتقييم.
- توثيق أساليب العمل والإجراءات المنظمة.
- تطوير مناهج فنية لبناء قدرات الشبكة والعمل على القضية المشتركة.

وبالطبع عندما تصبح جاهزاً ولديك موضوعاً محدداً وواضحاً ودقيقاً تحتاج فيه إلى المساعدة يمكن لك أن تطلب من الذين ترى فيهم إمكانية المساعدة والتعاون في الموضوع بأن يساهموا معك، شريطة أن تكون مصالحهم غير متناقضة، ولكن يجب التذكر أنه إذا تم تعاونهم معك فسيحتاجون لمساعدتك فيما بعد، لا بد أن يكون لديك الاستعداد لفعل ذلك.

الخطوة الرابعة: العمل على تطوير الشبكة واستدامتها:

تبدأ معظم الشبكات قوية وتعمل بشكل جيد ولكن نظراً للفترة التي يتطلبها التغيير قد تبدأ بعض الشبكات بالتراجع لذلك يجب على الشبكات أن تضع في اعتبارها التطوير المستمر للشبكة والمحافظة على استدامتها وفي هذه الخطوة يمكننا أن:

- تحسين وتطوير برامج وخدمات الشبكة وفق الاحتياجات وبما يخدم أهداف الشبكة.
- توسيع مصادر التمويل والبحث عن مصادر تضمن الاستمرارية للشبكة.
- توسيع العضوية في الشبكة.
- تعزيز علاقة الشبكة مع المجتمع والحصول على دعمه.
- تعزيز العلاقة مع الإعلام.

المبادئ التي يجب توفرها في هذه الشبكات لضمان استمراريته هي على الشكل التالي:

- الاعتراف باستقلالية كل عضو في الشبكة وبنفس الوقت العمل على إيجاد التكاملية.
- وجود الثقة والشفافية والمسائلة بين أعضاء الشبكة.
- وجود رؤى، أهداف، قيم، مصالح مشتركة.
- وجود ثقافة الدعم المتبادل واحترام الاختلافات في وجهات النظر.
- القوة والنفوذ لدى أحد أو بعض الأعضاء يجب أن لا تستغل لصالحهم على حساب الأعضاء الآخرين الأقل قوة ونفوذ.

« فوائد كسب التأييد من خلال العمل ضمن تحالفات أو شبكات:

- زيادة كفاءة استخدام المصادر، الخبرات،
- زيادة ثقة واحترام صناعات القرارات.
- زيادة فرص النجاح بحدوث التغيير المطلوب.
- تطوير قدرات الأعضاء الأقل خبرة في الضغط وكسب التأييد.
- توفير عنصر الحماية.

ولكن قبل التشبيك وقبل عمل أي تحالف يجب التنبه لنقاط الضعف ونقاط القوة التالية:

نقاط القوة:

- توسيع قاعدة الدعم، فالفوز يتحقق معاً عندما لا يكون الفوز ممكناً بدون عمل الآخرين.
- يحمي جهود حملات الدفاع والمناصرة بحيث لا تضيع.
- يقوي إمكانية الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة بحيث يكون أقصى استخدام ممكن لكل ما هو متوفر دون بعثرة في الإنفاق.
- توزيع الجهود على عدد أكبر من الموارد البشرية.
- تعطي مصداقية واعتمادية وقوة للتأثير.

نقاط الضعف:

- يشوش العمل العادي ويجعلك تبذل جهداً خارجياً.
- يحتاج إلى تنازلات وتسويات.
- قد يخضعك لسيطرة المنظمات الأقوى أو الأكثر خبرة أو الأكثر بروزاً.
- قد لا يحصل أن يتم الاعتراف بالجهود التي قمت بها وتحسب جهودك لكل الآخرين أو للتحالف نفسه.
- في حالة انهيار التحالف يتضرر كل الأعضاء وتتضرر الحملة التي يقومون بها وتقلل من مصداقيتهم.

« استراتيجيات تتعلق بالدور الذي ستلعبه الجمعية:

استراتيجية كسب التأييد يجب أن تشير وبوضوح إلى الأدوار التي ستقوم بها الجهة المشرفة على عملية كسب التأييد. فعلى سبيل المثال قد تختار هذه الجهة القيام بقيادة عملية كسب التأييد والاتصال بشكل مباشر بصناع السياسات والعمل على إقناعهم بالتغيير التشريعي المقترح وتشجيعهم على تنفيذ ذلك. أو قد تختار دوراً غير مباشر مثل العمل على بناء تحالف من منظمات المجتمع المدني التي لها نفس الاهتمام وتقديم الدعم والتدريب لهذا التحالف.

كما يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه في بعض الأحيان قد يقوم بعض العاملين بلعب أكثر من دور في

نفس الوقت وأن شخصاً ما يمكن أن يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت. ومن هذه الأدوار ما يلي:

- دور تقديم المعلومات والاستشارات الفنية. مثال على ذلك قيام الجهة المشرفة على عملية كسب التأييد بتقديم المعلومات والإثباتات حول أثر الزواج المبكر للفتيات على مشكلة ارتفاع نسبة الوفيات في أوساط النساء أثناء الولادة.

- دور الوسيط المحايد. هذا الدور يصبح ضرورة في حالة وجود تنافس على مصالح معينة أو تنافس في الصلاحيات وعمل القرارات بين جهتين، الجهة الأولى معرضة للمخاطر أو تقليص في الصلاحيات بسبب نفوذ وممارسات تتم من قبل جهات أكثر نفوذاً، مثل لعب دور وسيط بين قيادات وممثلي المجتمعات المحلية المتضررين من عملية تلوث مصادر مياه الشرب، وبين أصحاب المصانع أو الفنادق كمصادر للتلوث. دور تطوير القدرات الفنية والمؤسسية للطرف الثالث. يتضمن هذا الدور قيام الجهة المشرفة على عملية كسب التأييد كطرف أول برفع الوعي بالحقوق والمسئوليات في أوساط المجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني كطرف ثالث، وتشجع هذه المنظمات على تشكيل تحالف ودعمه بالموارد والإمكانيات والتدريب والمساعدة في تطوير استراتيجية كسب التأييد والتفاوض مع صناع السياسات (كطرف ثاني) لتبني مطالبهم.

- دور الضاغط Lobbyist تعريف الضغط: في هذا الدور تقوم الجهة المشرفة على عملية كسب التأييد بلعب دور مباشر والمشاركة الكاملة مع صناع السياسات في رسم التغييرات التشريعية المقترحة إما بمفردها أو ضمن تحالف. يعتبر هذا الدور من أكثر الأدوار التي تتضمن مخاطر ومجازفات ولا تقوم به الجهة إلا إذا كان موقفها القانوني يسمح لها بذلك وتتمتع بعلاقات استراتيجية واحترام من قبل صناع السياسات والتشريعات. يوجد لهذا الدور عدة بدائل، اختيار أي منها يعتمد على المستهدفين الرئيسيين، العلاقات الاستراتيجية مع هؤلاء المستهدفين، المناخ السياسي السائد من حيث توفر الانفتاح السياسي الذي يسمح للمجتمعات والمنظمات غير الرسمية للوصول لصناع القرارات بسهولة ومناقشة المواضيع السياسية بشكل علني.

و تشمل تقنيات الضغط ما يلي:

- تكوين اللوبيات أو جماعات الضغط.
- تقديم الالتماسات.
- عمل المناظرات.
- التفاوض وحل النزاعات.
- التقنيات الإعلامية

من جهة أخرى نجد أن منظمة كافود ٢٠٠٧م قدمت طريقة أخرى في اختيار الأدوار المناسبة لعملية كسب التأييد على الشكل التالي:

الدور	الخصائص
التمثيل	تتكلم نيابة عن الآخرين
المشاركة	تتكلم بوجود ممثلين للمتأثرين سلباً
التمكين	تمكين المتأثرين سلباً بأن يتكلموا بأنفسهم
التوسط	تسهيل عملية التواصل و الحوار بين صناعات السياسات وممثلين عن المتأثرين سلباً
التفاوض	القيام مباشرة بعملية التفاوض و المساومة مع صناعات السياسات
العمل مع الآخرين	بناء تحالفات أو شبكات

المصدر: CAFOD 2007

مثال

قدمت منظمة INTRAC 2007 استراتيجيات في المواطنة والحقوق والتي تعتبر أدوار أو استراتيجيات في كيفية تنفيذ عملية كسب التأييد حيث نجد الاستراتيجيات التالية:

- تشجيع وتحفيز صناعات السياسات على إجراء تعديلات أو تغييرات في القوانين، التشريعات، البرامج، أو في بنود ومخصصات الموازنات. Persuasion strategy.
- تنظيم وتفعيل المواطنين للمطالبة والضغط بتعديل أو تغيير القوانين، التشريعات، البرامج أو في مخصصات الموارد والموازنات. Pressure strategy.
- رفع الوعي والتقارير عن حالات انتهاك حقوق الإنسان والمواطنة.
- مراقبة جودة الخدمات المقدمة من الجهات الحكومية.
- توعية المواطنين وصناعات السياسات بحقوقهم ومسئولياتهم.

« تقنيات حملات المناصرة / كسب التأييد

توجد العديد من التقنيات التي يتم استخدامها في حملة المناصرة يعتمد اختيار إحداها على عدة عوامل منها:

- قدرات وخبرات الجمعية/ المؤسسة الأهلية.
- القوانين المنظمة لها في البلد.

لذلك يجب أن نكون حريصين على اختيار الوسيلة وتذكر أنها وسيلة وليست هدف في حد ذاتها وفيما يلي بعض التقنيات التي يتم استخدامها في حملات المناصرة:

« 1- الرسائل الاتصالية:

هي بيان أو تصريح أو إعلان أو خبر أو معلومة حول موضوع وهدف الحملة والتي تحوي الموضوع المرغوب تحقيقه والهدف والطريقة التي سيتم بها ذلك والأسباب التي تدعو إلى القيام بفعل معين لتحقيق هذا الهدف.

مزايا كتابة الرسائل:

الرسائل قد تكون طريقة جيدة لغرض الوعي بأهمية القضية المجتمعية التي نحن بصددنا، لهذا فطريقة كتابة الرسائل تمتاز بما يلي:

- سهولة تنظيمها.
- توفر وسيلة سهلة للجمهور لكي يشارك في التبنى والعمل على قضيتك.
- رخيصة التكاليف.
- التوعية بأهمية القضية للتأثير على سياسات الجهات الرسمية والحكومية.
- كتابة الرسائل من قبل الأفراد ينطوي على بعد شخصي.
- تعكس تعداد الناس الواعين للقضية وتساهم في تعليمهم.
- تنتج تحركاً جماعياً.
- تناسب تعقيدات وبيروقراطية المؤسسات الحكومية.

من يتلقى هذه الرسائل:

طبيعة القضية التي يتم تبنيتها والعمل عليها هي التي تحدد الأشخاص والجهات التي يجب توجيه تلك الرسائل لها على أن تشمل تلك الرسائل وبطريقة مهذبة وغير جارحة القضية واهتماماتنا، مطالبته هؤلاء المسؤولين والجهات بضرورة اتخاذ خطوات من أجل التغيير أو وقف تلك الممارسات والسياسات.

2- التواصل اللفظي (تقديم الموضوع إلى مجموعة مختارة من المستهدفين):

عند تقديم موضوع التغيير المقترح إلى مجموعة مختارة من المستهدفين ستواجه تحدي، عدم قبولهم للمقترح، لذلك يجب توفر عنصري الوضوح وأسر اهتمام وانتباه المستمعين. استخدام التقنيات التالية عند عملية التقديم ستساعدك على تحقيق هذا الهدف:

1. تقديم نفسك بوضوح للحاضرين أو دع أحد الحاضرين الذي يعرفك بتقديمك لهم. المهم في ذلك توضيح العلاقة بين الجهة التي تمثلها وموضوع التغيير المقترح.
2. أشر للحاضرين ما موضوع التقديم وكيف سيتم تقديمه (مراحل الموضوع) وما هو الوقت الذي ستستغرقه في هذا التقديم.
3. ادخل في صلب الموضوع مباشرة. لا تنتظر للأخير لتقدم النقاط الهامة بل أشر إليها في البداية مع الاستشهاد ببعض الحقائق والإحصائيات الدامغة.
4. اطلب من المستهدفين الحاضرين ما ذا تريد منهم أن يفعلوه وبشكل واضح ومحدد مع الإشارة إلى مجالات المساعدة التي ستقدمها.
5. لخص أهم النقاط التي تريد الحاضرين أن يتذكروها.
6. شكر وتقدير لحضورهم واهتمامهم.

3- العرائض:

يمكن استخدامها كتقنية حسب الحاجة فهي تقنية ينخرط في العمل عليها عدد أقل من تقنية كتابة الرسائل كما أنه قد يكون لها تأثير ونتائج، وقد لا يكون لها أي أثر، لكنها توفر وثيقة موقعة من مجموعة مركزة وقضية مركزة أيضاً تنقل تلك القضية للرأي العام، وهي أيضاً طريقة سهلة لمساعدة الناس للتعبير عن موقفهم، وقليلة التكاليف.

الخطوات التالية قد تساعد على التقرير وتنظيم العريضة:

- 1- ماذا تريد أن تقول في العريضة.
- 2- اجعل العريضة مختصرة وواضحة قدر الإمكان.
- 3- كلما أسهبت أصبحت العريضة قابلة لوجهات النظر واختلاف الناس حولها.
- 4- اجعل لغة ومواد العريضة منسجمة مع القوانين السارية.

5- استخدام العريضة في وسائل الإعلام.

6- لمن ستوجه العريضة وهل يملكون الصلاحية للإجابة على ما هو وارد في العريضة.

7- كيف سيتم توصيل العريضة؟ وجهاً لوجه؟ عبر البريد بطرق أخرى؟

8- هل تركت مساحة كافية لكتابة الأسماء والتوقيع؟

9- هل استخدمت شعاراً أو جملة تلخص الهدف؟

4- الاجتماعات العامة:

الاجتماعات العامة تهدف إلى تحضير وإبلاغ أكبر عدد ممكن من الجمهور كذلك توفر مناسبة لعرض القضايا المهمة للمجتمع وتوفر فرصة للتواصل مع الجمهور وفرصة لإشغال حيز في وسائل الإعلام.

مقومات الاجتماع الناجح:

الاجتماع الناجح هو الذي يترك لدى المشاركين إحساساً بالانتماء أو قبولاً يعكس التزامهم بالهدف، لذا يجب قبل الشروع في تنظيم الاجتماع العام، الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما الذي تريد أن تحققه من الاجتماع العام؟

2- هل هو لإبلاغ الجمهور بما تريد؟

3- أم لتظهر للسلطات أن هناك اهتماماً عاماً بقضيتك؟

4- هل هو لاستقطاب مناصرين جدد لقضيتك؟

5- من هي الفئة المستهدفة؟

6- تريد استقطاب من؟ كافة شرائح المجتمع؟ أم شريحة اجتماعية معينة؟

7- هل لديك متحدثين قادرين على جذب انتباه الجمهور والتأثير عليه؟

تنظيم الاجتماعات العامة:

من أجل عقد اجتماع عام ناجح علينا لفت الانتباه لجملة من القضايا الإجرائية تكفل نجاحه:

التوقيت:

- 1- يجب أن يكون لديك متسع من الوقت لتنظيم الاجتماع بالشكل المناسب وبما يكفي لحجز مكان الاجتماع، المتحدثين، الدعائية.
- 2- تأكد من أن موعد الاجتماع لا يتزامن مع اجتماع عام آخر يستهدف نفس الفئة المستهدفة من قبل.
- 3- اجعل إمكانية حضور الفئة المستهدفة سهلاً قدر الإمكان.
- 4- تأكد من أن كافة القضايا التي تستهدفها من الاجتماع العام مدرجة والمتحدثين جاهزين للحديث عنها ولديهم الوقت الكافي للتحضير.

المكان:

- 1- هل المكان مناسب من حيث قدرته على استيعاب العدد الذي تتوقع حضوره؟
- 2- هل المكان سهل الوصول إليه من قبل جمهورك؟
- 3- هل المكان آمن بالنسبة لموعد حضور وانصراف الجمهور؟
- 4- هل يمكن الوصول إلى المكان باستخدام المواصلات العامة؟
- 5- هل يوجد مكان كافٍ للسيارات؟
- 6- هل يوجد مكبرات صوت وتقنيات أخرى؟
- 7- هل يوجد في المكان مقاعد كافية وتسهيلات أخرى، مثل دورات المياه، مكان للمرطبات؟

رسالة المكان:

عقد الاجتماع العام في مكان ما قد ينقل رسالة هامة فعقد اجتماع في البرلمان قد يعكس رسالة تنطوي على دعم البرلمان للقضية التي أنت بصددتها كذلك عقد الاجتماع في قاعة تابعة لنادي يعكس دعماً مجتمعياً.

الدعائية:

نجاح أي اجتماع عام يعتمد على الجمهور، فالإعلان الجيد عن الاجتماع بشكل مسبق من خلال: التلفزيون، ملصقات، محطات الراديو، الصحف يضمن حضور الجمهور ولا تنس إرسال أخبار صحفية وتقارير لوسائل الإعلام بعد انتهاء الاجتماع مع مراعاة توقيت إرسالها للصحف.

المتحدثون:

عدد ونوعية المتحدثين شيء غاية في الأهمية لأنه يؤثر على أحاسيس ومزاج الجمهور لهذا فالمتحدث الرئيسي يجب أن يكون الأخير، فذلك يحافظ على التزام الجمهور بالحضور حتى آخر الاجتماع ويترك الرسالة التي تريد توصيلها طازجة في أذهان الجمهور وأي خطوات عملية تنوي القيام بها ستكون واضحة وغير متداخلة مع كلمات المتحدثين السابقين.

عدد المتحدثين يجب أن لا يكون كثيراً، أيضاً يجب مراعاة الوقت المتاح لكل منهم وأن يكونون واضحين ومباشرين في مداخلاتهم كي لا يصاب الجمهور بالملل، كلما كان هناك تنوع في انتماءات المتحدثين يعكس ذلك درجة الدعم الذي تلقاه القضية التي أنت بصددتها.

خطوات العمل والمتابعة:

جزئية الأفعال أو الخطوات المراد اتباعها هي أهم جزئيات الاجتماع العام فليس الهدف من الاجتماع هو إبلاغ الجمهور فقط، بل يجب إشراكهم في العمل من أجل التغيير. لذا يجب أن يتم توزيع بيانات، عرائض متضمنة خطوات وأفعال بسيطة وواضحة لكي يسهل فهمها والإقتناع بها وتبنيها دعم المتحدث الأخير يؤكد على أهمية العمل على تلك الخطوات والطلب منهم الانضمام للحملة إذا كان الاجتماع جزءاً من حملة تقوم بها.

0- مظاهرات وتجمعات احتجاجية:

الاحتجاجات في الشوارع مثل التجمعات السلمية والتظاهرات هي أحد تقنيات الحملات المهمة على الصعيد الوطني أو القطاعي في بعض الأحيان تكون عضوية كرد فعل على حدث أو موقف ما. وفي كثير من الأحيان تكون منظمة ومبرمجة ولهذا يجب أن يكون واضح لدينا ما الذي نريد أن نحققه من هذه التقنية وبشكل فعال.

أسئلة للإجابة عليها:



1- ماهي الرسالة الأساسية التي تريد إيصالها؟

2- هل هي للضغط على الحكومة أو أحد أجهزة الدولة؟

3- هل هي لإظهار التعاطف والتضامن؟

4- هل مكان الاحتجاج عنصر هام؟

5- هل يتطلب الاحتجاج والمظاهرة تصريح من السلطات المختصة؟

- 6- هل تريد أن ينضم للاحتجاج منظمات وأفراد معينين؟
- 7- هل التوقيت مناسب لوسائل الإعلام؟
- 8- هل تم التأكد من إجراءات الأمن والسلامة؟

ملاحظات تذكيرية لتنظيم الاحتجاجات العامة:

- 1- قم بتوزيع بيانات ، ملصقات، إعلانات... من أجل الوصول إلى أكبر عدد من الجمهور، تذكر أن تدرج فيما توزعه زمان ومكان وتوقيت التجمع.
- 2- اتصل بوسائل الإعلام وأطلب منهم وضع إعلان في مكان مناسب من الصحيفة أو من محطات الراديو والتلفزة، لقاء بيث على الهواء أو عبر الشاشة لشخص معين من قيادات التجمع الاحتجاجي يشرح فيه للجمهور أهداف وأهمية هذا التجمع الأمر الذي يساعد كثيراً في نجاحه .
- 3- بعد تحديد المكان والزمان والإعلان عن التجمع والتأكد من وضوح وسهولة الوصول للمكان من قبل الجمهور والمتحدثين أتبع الخطوات التالية:

خطوات إرشادية يجب مراعاتها كالاتي:

- 1- اتبع الاجراءات القانونية فيما يخص بعض الاحتجاجات في الدولة - يافطات كبيرة ومرئية يقوم برفعها عدد من المشاركين بحيث تكون مرئية من قبل العامة.
- 2- يافطات أصغر وملصقات على الأجساد لها وقع وتأثير.
- 3- بعض الإيحاءات والرموز ذات الصلة بالقضية التي أنت بصددتها مهمة، كلاصقة على الفم عندما يتعلق الموضوع بحرية التعبير.
- 4- إبلاغ وسائل الإعلام.
- 5- معرض للصور.
- 6- الموسيقى أو الضوضاء الخفيفة تجلب الانتباه.

كما أن هناك تقنيات أخرى لتحسين تقديم الموضوع (INTRAC 2007) ومن أهمها ما يلي:

1. توظيف تقنيات الإيضاح المرئي: يفضل إبراز أفكار الحوار بشكل مرئي باستخدام رسومات، كاريكاتيرات أو أشكال معبرة حيث ستكون عملية التقديم أكثر تشويقاً وتقبلاً.

2. المحافظة على اتصال العين مع الحاضرين والتقليل ما أمكن من النظر إلى المطبوعات أو الأرقام.
3. إدخال عنصر المرح ولكن بشكل فعال وله علاقة بالموضوع.
4. التفاعل مع الحاضرين من خلال المناقشة والطلب منهم إبداء الآراء والملاحظات.

كيفية اختيار الاستراتيجيات والتقنيات المناسبة:

- 1- الاعتماد على الخبرة الشخصية أو الخبرة السابقة لتنفيذ حملات مناصرة سابقة أو مثيلتها.
- 2- أخذ رأي منظمات أخرى شبيهة نفذت حملات مناصرة في نفس المجال أو المجالات الأخرى.
- 3- استشارة متخصص في تصميم وتنفيذ المناصرة.
- 4- البحث في الكتب والمراجع التي تعرضت للموضوع.
- 5- كما يعتمد على مجموعة من العوامل منها مثلاً مدى توفر الموارد، العلاقات الاستراتيجية مع صناعات السياسات، المهارات والخبرات التي تمتلكها الجهة المشرفة في موضوع التغيير المطلوب، مدى الاستعداد لمواجهة المخاطر والتعامل معها

المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية:

بعد أن تمت عملية التحليل الشامل لكل من الوضع القائم، الجمهور المستهدف، وتم تحديد أهداف الحملة، وتمت دراسة بدائل للاستراتيجيات والتقنيات المناسبة يتم اختيار الاستراتيجية والتقنية الملائمة للعناصر السابقة، ويتم اتباع الخطوات التالية:

- 1- وضع قائمة ببدائل التنفيذ.
- 2- تحليل كل بديل وتوضيح مزاياه وعيوبه من خلال مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً مثل (التكلفة- الزمن- الخبرة السابقة- الدقة- الجمهور المستهدف- تحقيقه للهدف... الخ).
- 3- إذا أمكن التعبير عن المزايا والعيوب في شكل كمي، مثال ذلك إعطاء درجات كمية لكل من المزايا والعيوب.
- 4- المقارنة بين البدائل المختلفة وتحديد البديل الأفضل.

سابعاً: التمويل:

يجب أن يتم التخطيط للتمويل من بداية العملية ويجب أن يقوم على أساس تعدد المصادر التمويلية التي تضمن الاستمرار ووضوح الخطوات وشفافية المعلومات و يسمح 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.

للحصول على تمويل لملك:

1- حدد مصادر التمويل المحتملة:

على الرغم من أن أنشطة وفعاليات المناصرة و كسب التأييد غير مستحبة لبعض من الجهات والمنظمات المانحة، إلا أن التغيرات في السياسات التنموية التي حدثت مؤخراً خصوصاً في الدخول في مجال تمكين المجتمعات المحلية وتبلور منهجيات الحقوق في التنمية قد شجع الكثير من المنظمات المانحة في تمويل أنشطة وفعاليات كسب التأييد في مواضيع وألويات معينة كجزء من برامج الإغاثة والتنمية المحلية. بعض هذه الجهات تشجع العمل الطوعي والبعض الآخر يقدم التدريب وتشكيل التحالفات وبناء الشبكات، وقليل منها تقدم الموارد المالية وبشكل محدود.

من هنا تبرز أهمية البحث عن هذه الجهات ومعرفة مدى تقديمها للتمويل والدعم المطلوب، وما هي المواضيع والأولويات التي تمولها، وما هو حجم التمويل المقدم هذا، من جانب ومن جانب آخر، اتباع طرق أخرى في توفير الموارد المالية مثل استخدام أنشطة جمع التبرعات من مصادر محلية مختلفة (راجع دليل تدبير التمويل).

وهناك أشكال مختلفة من التمويل لجعل عمل حملة الدفاع والمناصرة ناجحة منها:

- 1- النقود.
- 2- التطوع بعمل.
- 3- التبرع بمواد عينية كالآلات أو مساحة مكانية أو تسهيلات معينة.
- 4- الخبرة والخبرات.
- 5- دعم إداري.
- 6- أماكن للقاءات العامة أو الاجتماعات أو الأنشطة.

2- قم بإعداد موازنة صحيحة دقيقة بأفضل ما يمكن:

ميزانية عملية المناصرة كسب التأييد يجب إعدادها بناءً على الاستراتيجيات والأدوار والأنشطة التي ستقوم بها الجهة المشرفة، وهذه الميزانية تبنى أساساً على أن إستراتيجية الدفاع والمناصرة تعني ضرورة تطوير رسائل اتصالية للتأثير، وضرورة الضغط على عملية صناعة القرار لتحقيق الهدف، وضرورة بناء التحالفات، وهذه النقاط كي تتحقق تحتاج إلى المال أو الموارد الأخرى المختلفة خطوة خطوة. وفوق ذلك كله يجب حساب النفقات التشغيلية اليومية ونفقات المشرفين على الحسابات ونفقات الذين سيقومون بوضع الحساب الختامي والحساب القانوني النهائي لما تم صرفه.

يجب أن تحتوي الميزانية ما يلي:

- 1- النفقات الثابتة والتي تشمل (إيجار الموقع، أوراق الطباعة عمليات التصوير، النثرية).
 - 2- المرتبات ومكافآت العاملين.
 - 3- البرامج والفعاليات المطلوبة أو التي تم التخطيط لها (مؤتمرات لقاءات عامة...الخ).
 - 4- فعاليات الحصول على تمويل (ميزانية المناسبات...الخ).
 - 5- مخصصات الأنشطة والفعاليات مثل (اجتماعات، مؤتمرات، أجور بث تلفزيوني...الخ).
- مخصصات طباعة ونشر مثل (نشرات، تقارير، ملصقات، ومقالات صحفية).
 - مخصصات اتصال وتواصل (اتصالات هاتفية، فاكس).
 - مخصصات خدمات استشارية (دراسات وأبحاث، استخدام خبرات محلية أو خارجية).
 - مخصصات تدريب وقرطاسية.
 - مخصصات أغذية ومشروبات.
 - بدل سفر.
 - مبلغ احتياطي.

3- قم بتقسيم الميزانية إلى أهداف للحصول على التمويل:

- تعريف وتحديد الجهات التي سيتم التوجه إليها.
- تعريف وتحديد المبلغ الذي يمكن الحصول عليه من تلك الجهات.
- تعريف وتحديد الجهات التي يمكن لها أن توفر مواد أو أجهزة أو أدوات أو مواقع لقاءات.

تعتمد عملية التمويل على عدد من العوامل الرئيسية منها:

- حجم الأنشطة المنفذة في حملة المناصرة
- نوعية الموارد المطلوبة لتنفيذ الحملة.
- مصادر التمويل المتاحة.
- لمزيد من التفاصيل راجع دليل (الإدارة المالية).

ثامناً: إعداد الخطة التنفيذية:

ويعني دراسة الموارد والإمكانات المتاحة وذلك لاختيار أحسن البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة ومتفق عليها، بحيث تكون الخطة مرنة و تُمكن تنفيذها من إقتناص الفرص المتاحة.

يتم فيها ما يلي:

1- صياغة ووضع الأنشطة اللازمة لتنفيذ البدائل:

- تحديد الأنشطة اللازم اتخاذها من أجل تحقيق البديل المختار.
- تحليل الأنشطة الرئيسية والفرعية لوضعها وترتيبها في شكل منطقي متسلسل لضمان التنفيذ وتوفير الوقت والموارد و ضمان تلائم النشاط الفرعي مع النشاط الرئيسي لتحقيق الهدف.

2- تحديد المسؤوليات والأدوار:

- اختيار فريق العمل بما يتلائم مع مؤهلات وقدرات كل شخص.

3- تحديد الزمن اللازم لتنفيذ كل نشاط فرعي والأنشطة الرئيسية ويتوقف على مجموعة من العوامل وهي:

- مدى تعقيد أو بساطة النشاط.
- القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الاتصالات وغيرها.
- كفاءة وخبرة الأشخاص الذين من المتوقع أن يقومون بأداء الأعمال.

4- تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ كل نشاط:

- تحديد نوعية الموارد المطلوبة لتنفيذ الحملة (موارد بشرية، مادية، أجهزة، أثاث، مالية مصروفات، انتقالات..).
- تحليل الموارد وعلاقتها بالأنشطة وتحديد الممول المؤكد دعمه للحملة ووضع البدائل في حالة عدم التأكد.

شهر فبراير				شهر يناير				تاريخ التنفيذ	عدد أيام التنفيذ	مكان التنفيذ	المستول	النشاط
4	3	2	1	4	3	2	1					

يرتكز نجاح إعداد الخطة التنفيذية على مجموعة من العوامل التالية:

- واقعية التخطيط وبناءه على أسس علمية وعلى تقديرات واقعية وفق الإمكانيات والموارد المتاحة.
- أن تتسم الخطة بالانسجام والترابط.
- المرونة الزمنية والمكانية لمواجهة الصعوبات المحتملة.

تاسعاً: وضع خطة المتابعة والتقييم لأنشطة المناصرة

تعتبر آخر خطوة في عملية التخطيط لحمات المناصرة هي وضع خطة للمتابعة والتقييم لأنشطة الحملة، والتي يتم فيها وضع المعايير والمؤشرات التي سيتم من خلالها قياس نجاح الحملة وتحقيقها لأهدافها، ويمكن وضع خطة المتابعة والتقييم كما يلي:

- حدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لدارسة مدى التقدم في تنفيذ الخطة أو تقييم الأداء (مدى تقدم الخطة في اتجاه تحقيق أهداف الحملة).
- حدد كيف يتم جمع البيانات عن المؤشرات الموضوعية.
- حدد المسئول عن جمع البيانات ومستخدمها ومن لهم حق اتخاذ القرارات المختلفة.
- صمم نظام للتقارير، بحيث تساعد في انسياب البيانات والمعلومات بسهولة من الطاقم المنفذ إلى المسئولين وأيضاً في الاتجاه العكسي أي التغذية المرتدة إلى المنفذين لتطوير أدائهم.

نموذج مصفوفة خطة المتابعة:

النشاط	مؤشرات التحقق	مصادر البيانات	طرق جمع البيانات	المسئول عن المتابعة	مستخدم البيانات

خلاصة:

في هذه المرحلة من مراحل المناصرة وهي مرحلة التخطيط يجب أن يتم جمع المعلومات والتي هي الأساس في عملية التخطيط للمناصرة والذي يشمل على: تحديد وتحليل الوضع القائم والخروج بالأسباب المؤدية لذلك والتي منها الأسباب التشريعية والأسباب الاجتماعية والثقافية والتعرف على البيئة السياسية والاجتماعية والثقافية وآلية صنع القرار وتأثير المشكلة على المستهدفين في هذه الخطوة- تم تحديد هدف الحملة بناء على تحديد الوضع - وتم تحديد الجمهور المستهدف الرئيسي والثانوي وبناء عليه تمت صياغة رسالة حملة المناصرة وبعدها تم تحديد الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة لتختار المنظمة ما يناسبها بناء على التحليل السابق ومن ثم تم تحديد التكلفة المالية لما تم اختياره سابقاً وتم كتابة تلك الخطوات على شكل خطة تنفيذية تشمل الزمن ومسئولية التنفيذ .. الخ، وتم عمل خطة متابعة لنتمكن من متابعة وتقييم الحملة حيث اعتمدت كل خطوة على الخطوات التي تليها. حيث لا يمكن تحديد الهدف ما لم يتم اختيار الموضوع بناء على تحليل ودراسة سابقة ولا يمكن تحديد أي استراتيجية ما لم يتم تحديد وتحليل الجمهور المستهدف وهكذا.



الوحدة الثالثة

تنفيذ وتقييم حملات المناصرة

أولاً: تنفيذ حملات المناصرة: <<

تأتي الآن مرحلة التنفيذ، حيث تعتمد كفاءة التنفيذ على محورين رئيسيين هما:

1. كفاءة التخطيط وفعاليته.
2. كفاءة منفذي العملية ومدى التزامهم بالتخطيط المسبق .

وسيتم التنفيذ على مراحل كما يلي:

<< 1- تدبير تمويل للحملة:

تم في مرحلة التخطيط تحديد الموارد المطلوبة وتحديد مصادر التمويل المحتملة لتمويل الحملة، وبالطبع تم الإعداد في مرحلة التخطيط لمقترح المشروع أو الطريقة المناسبة لتدبير التمويل،

وتعتبر عملية الحصول على التمويل للحملة هي أولى خطوات التنفيذ حيث تحتاج الحملة للتمويل، ويتم فيها التواصل مع المانحين للحصول على المعلومات عن المصادر المتاحة. تحديد أفضل طرق التواصل مع المانحين. الشكل الأفضل الذي يجب تقديم الطلب أو مقترح التمويل إليهم به. أي ماهي العناصر الأكثر أهمية من وجهة نظر الجهة التي سيقدم الطلب إليها؟ هل هناك أشخاص لديهم اتصال مباشر بالمعنيين في الجهات الممولة؟ ماهو الوقت المفضل؟ هل هناك فترات معينة أو موسمية لتقديم الطلبات؟ (راجع دليل تدبير التمويل).

وفي هذه الخطوة من التنفيذ سيتم الحصول على التمويل لصرفه وفق البنود المحددة في الميزانية.

كيفية متابعة الحصول على التمويل:

- لا بد من الإلحاح.
- المثابرة.
- معاودة الاتصال.
- الإطلاع على ما يحدث وعلى طريقة العمل القائمة.
- دعوة المانحين إلى موقع العمل.

2- تنفيذ الإجراءات:

بعد أن تم الحصول على التمويل اللازم للحملة يتم البدء بالإجراءات والأنشطة المتفق عليها في الخطة وهي كما يلي:

- عقد لقاءات 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.
- التواصل الفعلي مع الجمهور المستهدف بالطريقة التي تم اختيارها في مرحلة التخطيط.

3- متابعة حملة المناصرة:

المتابعة هي العملية الروتينية الخاصة بجمع المعلومات عن الأنشطة والعمليات المختلفة لحملة الدعوة وتستخدم هذه القرارات لدراسة الوضع الحالي لعمليات التنفيذ وتحديد مدى الانحراف ما بين التخطيط والتنفيذ.

ويجب أن تتم المتابعة وفق خطة موضوعة مسبقاً أثناء مرحلة التخطيط حتى نتأكد من أننا على الطريق الصحيح والحملة تسير بنجاح.

خلاصة:

يعتبر الحصول على تمويل هو أولى خطوات التنفيذ ومن ثم تنفيذ الإجراءات والأنشطة التي تضمن خروج العمل من إطار الورق إلى الواقع وبالبداية بعقد اللقاءات مع الفريق واستلام المهام و بالتشبيك والتحالفات والتواصل الفعلي مع الجمهور المستهدف ولأن المتابعة 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 الموضوعية سابقاً حتى نهاية مرحلة التنفيذ.

ثانياً: تقييم حملات المناصرة:

المتابعة والتقييم لحملات المناصرة، يعني المراجعة والتحرك الهادف إلى تصويب الأخطاء ومعالجة الانحرافات حيث يعتبر التقييم طريقة مستمرة للتعديل والتطوير كما أنه ضروري للحصول على ردود أفعال يمكن على أساسها تعديل الخطط والأهداف وطرق العمل أثناء التنفيذ، وهي مرحلة مراجعة التجربة بأكملها وتقييمها وتأملها ملياً بقصد دراستها دراسة متأنية لاستخلاص دروس مستفادة يمكن ادخالها للإفادة منها في المستقبل في مرحلة نهاية الحملة.

أهداف تقييم الحملة:

- § يوفر التقييم تحليلاً لأداء حملة المناصرة ومدى فعاليته وتأثيره في القضية.
- § تحديد الدروس المستفادة من عمليات التنفيذ والاستفادة للتطوير مستقبلاً في عمليات التخطيط لحملات المناصرة.
- § إظهار انجازات حملة الدعوة مما يساعد على كسب تأييد مزيد من صناعات القرار والممولين والأعضاء.
- § كسب المعارضين للحملة.
- § تعزيز موقف المشاركين وإشعارهم بحجم الجهود الذي بذلوه وأهميته.

كيف يتم التقييم:

يمكن أن يكون التقييم من قبل أطراف خارجية (غير مسؤولة عن حملة التقييم ولكن من داخل المنظمة) أو قد تكون أطراف خارج 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 الكلي.....الخ، يجب أن يكون الاستبيان قائم على معرفة ما تحقق من هذه الجوانب، وبناء على ذلك يتم اعتماد طريقة العمل أو تعديلها.

وقد يتم استخدام المقابلات سواء الجماعية أو الفردية، الرسمية أو غير الرسمية.

استبيان تقييم حملات المناصرة :

يمكن استخدام هذا للتقييم الذاتي لحملة المناصرة، أو يمكن استخدامه بواسطة جهة خارجية لتقييم الحملة، وينقسم إلى عدة أقسام كل قسم يشمل مرحلة أو خطوة محددة من خطوات ومراحل حملة المناصرة كما يلي:

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

خلاصة:

بعد الجهود الذي تم بذله في عملية التخطيط والتنفيذ لابد من تقييم الحملة لأن التقييم يوفر تحليلاً لأداء الحملة ومدى فعاليته وتأثيره في القضية، كما يحدد الدروس المستفادة من عمليات التنفيذ والاستفادة للتطوير مستقبلاً في عمليات التخطيط لحملات المناصرة، وإظهار إنجازات حملة الدعوة، مما يساعد على كسب تأييد مزيد من صناع القرار والممولين والأعضاء، كسب المعارضين للحملة وتعزيز موقف المشاركين وإشعارهم بحجم الجهود الذي بذلوه وأهميته، وإلا كيف ستعرف الجمعية/ المؤسسة الأهلية نجاحها في حملتها من عدمه إذا لم تقم بعملية التقييم سواء كان تقييم ذاتي أو خارجي أو مشترك.

المراجع: المرجع الرئيسي

- 1- د/ رؤوفه حسن- الدليل التدريبي في مجال حملات المناصرة - اتحاد نساء اليمن - مشروع بناء القدرات المؤسسية إشراف منظمة كير العالمية - اليمن- تمويل سفارة مملكة هولندا- صنعاء
- 2- عبدالعزيز ردمان- الحقوق في التنمية- الصندوق الاجتماعي للتنمية- 2008م.

المراجع الأخرى:

- 1- دورة المناصرة التدريبية عن بعد، صندوق الأمم المتحدة للسكان
- 2- حملات المناصرة - الشبكة الفلسطينية.
- 3- دورة المناصرة التدريبية عن بعد، صندوق الأمم المتحدة للسكان
- 4- التشبيك - أدله منشوره للوكالة الامريكه للتنمية - موقعها على الانترنت.
- 5- دليل منظمة رعاية الأطفال في المناصرة.

معد الدليل:

الأستاذة / خلود الحاج- ضابط/ مشاريع أول بوحده التدريب والدعم المؤسسي الصندوق الاجتماعي للتنمية

فريق تطوير الدليل (حسب الهجائية):

دكتورة / سوسن عبد الحميد الرفاعي

الاستاذة / سلام عبد الله الشهري

دكتورة / عائشه محمد ثواب

إشراف ومتابعة:

المرحومة المهندسة/ امته الولي الشرقي - رئيسة وحدة التدريب والدعم المؤسسي.

مراجعته لفيوية:

مستشار / علي صالح الجمرة

مراجعة نهائية:

الأستاذ/ صالح صغير الرازحي - رئيس وحدة التدريب والدعم المؤسسي.

شارك في المراجعة

منظمة رعاية الأطفال _ الأستاذ / عبدالله الخميسي

التصميم:

الغلاف: روناة للإعلان 01212205 rawnaa.adv@gmail.com

الصفحات الداخلية: مكتب المنى للدعاية والإعلان - samu_9_3@yahoo.com

الصور:

مأخوذه من المنظمات التاليه:

0 جمعية الأمان لرعايه الكفيفات .

0 جمعية كل البنات.

تم تطبيق الدليل مع مؤسسه تنميه القيادات الشابة وجمعية كل البنات - صنعاء .

الناشر: الصندوق الاجتماعي للتنمية- جميع حقوق الطبع محفوظة

الحقوق الفكرية:

يسمح باستنساخ أي جزء من الدليل دون اشتراط أي أذن مسبق من الناشر، شرط أن يتم توزيع النسخ مجاناً، كما يمكن الاقتباس من الدليل دون اشتراط أي أذن مسبق من الناشر مع الاشاره إلى المصدر، وعليه لا يسمح باستخدام هذا الدليل أو جزء منه للأغراض التجارية إلا بأذن خطي مسبق من الناشر.

يرجى إرسال ملاحظاتكم و مقترحاتكم على الإيميل: kalhaj@sfd-yemen.org

الصندوق الاجتماعي للتنمية:

أنشئ عام 1997 بموجب القانون رقم 10 لنفس العام كهيئة مستقلة ماليا وإداريا للمساهمة في تنفيذ خطط الحكومة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ويتم الإشراف على الصندوق من قبل مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الوزراء، ويضم المجلس في عضويته ممثلين عن الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني. ويقوم المجلس بتحديد واعتماد السياسات والخطط العامة للصندوق، ويراقب مدى انجاز الاهداف والاداء العام للصندوق.

يهدف إلى:

المساهمة في التخفيف من الفقر وتحسين الظروف المعيشية للفئات الفقيرة من المجتمع من خلال العمل على زيادة الخدمات الأساسية، وتسهيل وصول المجتمعات المحلية الفقيرة إليها.... كما يعمل على المساهمة في بلورة وتطوير منهجيات العمل المتعلقة بتوفير الخدمات الاجتماعية، وتمكين المجتمعات المحلية والمجاسن المحلية من تنفيذ المهام التنموية في مناطقها.

يسعى الصندوق الى تحقيق أهدافه من خلال ٤ برامج رئيسية، وهي كالتالي:

- تنمية المجتمع، ويهدف الى تسهيل الوصول الى الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الأساسية بصورة أساسية في المناطق الريفية المحتاجة لهذه الخدمات، وأيضا بعض الأحياء في الحضر.
- بناء القدرات للشركاء المحليين، ودعم قدرات وتنظيم التجمعات المحلية وبعض الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.
- تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، وتهدف الى تنمية خدمات التمويل الصغير والأصغر من خلال دعم قدرات جهات وسيطة كالمنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل، وتنمية قطاع الأعمال لتقديم الخدمات المالية وغير المالية لصغار المستثمرين.
- برنامج الأشغال كثيفة العمالة الذي يهدف أساسا الى توفير فرص لامتناس العمالة غير الماهرة بشكل مؤقت.



سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية تطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية