

**نسج جديد من القوة  
والأفراد والسياسات**  
دليل العمل في مجال المناصرة ومشاركة المواطنين

ثناء لكتاب نسج جديد من القوة والأفراد والسياسات

«مادة متميزة يستطيع النشطاء استخدامها في أي مكان. يجمع الدليل بين أدوات عملية للغاية ونقاشات نظرية تشجع الأفراد على وضع تحدياتهم في سياقها وتفنيد تجاربهم الشخصية بشكل نقدي. والمقاربة التي يستخدمها نحو المناصرة هي مقاربة متكاملة، وليست تدريبات فنية على الضغط فحسب، بل عملية أوسع تشمل دروسًا حول النضال الاجتماعي والسياسي وتستقي تطبيقات من هذه الدروس.»

باتريشيا أردون، الممثلة الإقليمية لمركز CEDPA في أمريكا الوسطى

PATRICIA ARDON, Regional Representative for

Central America, CEDPA

«دليل متكامل للغاية لاستخدام النشطاء. يساعد الدليل الأفراد العاملين في مستويات مختلفة على فهم المناصرة في سياق أوسع من مجرد مناصرة معنية بالسياسات من خلال التعامل مع أنواع مختلفة من القوة. إنه خليط متماسك من النظرية، وأطر العمل والخبرات الميدانية يسهل التكيف مع السياق المحلي الخاص بمستخدميه.»

ناني زولمينارني، مكتب جنوب آسيا والمحيط الهادئ لتعليم الكبار

(ASPBAE) و PSSW في إندونيسيا

NANI ZULMINARNI, Asia South Pacific Bureau of

Adult Education (ASPBAE) and PPSW, Indonesia

# نسيج جديد من القوة والأفراد والسياسات

دليل العمل في مجال المناصرة ومشاركة المواطنين

Valerie Miller مع Lisa VeneKlasen

شارك في التحرير: Cindy Clark و Debbie Budlender

**Practical  
ACTION  
PUBLISHING**

Practical Action Publishing Ltd  
27a Albert Street, Rugby, CV21 2SG, UK  
www.practicalactionpublishing.com

Asia Foundation and Lisa VeneKlasen, 2002 and 2007 ©

أُلّف هذا الإصدار المفتوح بموجب تصريح Creative Commons Attribution Non-commercial No-derivatives CC BY-NC-ND مما يسمح للقارئ بنسخ المادة وإعادة توزيعها بشرط الاعتراف بالفضل المستحق، ولا يجوز استخدام المادة لأغراض تجارية. وإذا جرى تعديل للمادة أو الاستنباط منها، فلا يجوز توزيع المادة المعدلة. للمزيد من المعلومات انظر <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

صدرت الطبعة الأولى عام 2002 بواسطة World Neighbors

الرقم الدولي الموحد للكتاب ISBN  
978 1 78853 218 1 PBK  
978 1 78853 219 8 PDF

سجل فهرس هذا الكتاب متاح في المكتبة البريطانية.

تؤكد المؤلفات على حقوقهن بموجب قانون حقوق الطبع والتصاميم وبراءات الاختراع لعام 1988.

منذ 1974 قامت دار نشر Practical Action Publishing بطباعة وتوزيع كتب ومعلومات دعماً للعمل التنموي الدولي حول العالم. دار نشر Practical Action Publishing (المعروفة سابقاً باسم دار نشر ITDG) هي الاسم التجاري لـ Intermediate Technology Publications Ltd (رقم تسجيل الشركة 1159018)، ودار النشر بكاملها مملوكة لـ Intermediate Technology Development Group Ltd (المعروفة باسم Practical Action). معاملات Practical Action التجارية تختص بأهداف المؤسسة الأم الخيرية وتتعهد برد أي أرباح إلى Practical Action (رقم تسجيل المؤسسة الخيرية 247257، رقم السجل الضريبي للمجموعة 76 9924 880).

نتوجه بشكر خاص إلى مؤسسة فورد the Ford Foundation، وشال آدامس Shale Adams، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية U.S. Agency for International Development من أجل دعمهم السخي لهذا المشروع. لا يعكس هذا المنشور بالضرورة رؤية The Asia Foundation، ولا World Neighbors، ولا أي من الجهات المانحة التي دعمت هذا المشروع.

التصميم والتنضيد من Catheryn Koss

ترجمت الكتاب إلى العربية بسمة بشاي في عام 2022. وجهات النظر والآراء الواردة في الكتاب هي آراء المؤلفات ووجهات نظرهن ولا تعبر بالضرورة عن آراء المترجمة أو وجهات نظرها.

Illustrations by Marcelo Espinoza Inostroza (KCat)

# جدول المحتويات

ix.	شكر وتقدير
xi.	تهييد
I	مقدمة
1	لمن يوجّه دليل العمل؟
1	أي مقارنة يستخدمها الدليل في المناصرة؟
2	المصادر المفاهيمية والتجريبية وراء دليل العمل
3	الإبحار عبر صفحات دليل العمل
5	الإبحار عبر صفحات دليل العمل: نصائح للمستخدمين

## الباب الأول: فهم الساحة السياسية

II	الفصل 1: السياسة والمناصرة
12	بعض الخواطر حول السياسة
14	تدريب: ما هي السياسة؟
17	ما هي المناصرة؟
18	تدريب: وجهات نظر مختلفة حول المناصرة
20	تدريب: وضع تعريف للمناصرة
21	المزيد من تعريفات المناصرة
22	تعريف المناصرة المعمول به في هذا الدليل
24	ماذا نعني بالمناصرة المرتكزة على الحقوق؟
25	الفصل 2: الديمقراطية والمواطنة
25	معنى المناصرة في عالم متغير
27	مناقشة الديمقراطية
28	تدريب: ما هي الديمقراطية؟
29	المواطنون بصفتهم «صناعًا ومشكّلين»
31	تدريب: مَنْ هو المواطن «الصالح»؟
32	حقوق المواطن ومسؤولياته
33	تدريب: حقوق المواطنين ومسؤولياتهم
34	المواطنة والحقوق: بعض التجاذب والتنافر
34	التصورات المرتبطة بالسلطة واستراتيجيات التغيير السياسي
36	الاستراتيجيات التحولية
39	الفصل 3: السلطة والتمكين
40	دراسة القوى
42	تدريب: تحديد مصادر القوة واستخداماتها
44	تدريب: الشعور بالقوة والعجز
45	تعبيرات القوة
46	القوة، المناصرة والنزاع
47	مستويات متعددة للسلطة السياسية
51	المزيد من الأفكار حول الزوايا العامة والخاصة للقوة السياسية
52	تحليل المستويات المتعددة للقوة والتنقل فيما بينها
53	ما هو التمكين؟
54	النزاعات المرتبطة بالتمكين ومخاطره
55	أطر التمكين
56	إطار عمل The Chaz! اكتشاف المفاجأة (لحظة الإدراك)
57	قياس التمكين

59	الفصل 4: بناء استراتيجيات التمكين
59	لماذا يُعد بناء الناخبين أمرًا محوريًا للمناصرة؟
60	ماذا نقصد بكلمة «ناخب»؟
60	كيف يُحدّث بناء الناخبين تغييرًا في الاستراتيجيات
61	ما هو الوعي السياسي؟
63	بناء الوعي السياسي: استنادًا إلى نظرية التعليم الشعبي «Popular Education» وتطبيقها
64	مراحل الوعي الأربعة
66	سمات التعلم التشاركي
68	عملية الحوار
68	الرموز: إثارة المناقشة حول المشكلات الصعبة
69	ملاحظة للميسر: خطوات في عملية الحوار
71	أساليب أخرى للتعلم التشاركي
72	التمكين والاختلاف: التفكير في النوع الاجتماعي
74	إطار عمل الدليل

## الباب الثاني: تخطيط المناصرة

81	الفصل 5: أساسيات تخطيط المناصرة المرتكزة على المواطن
81	ما هو التخطيط للمناصرة؟
82	اختلاف تخطيط المناصرة عن الأنواع الأخرى من التخطيط
83	الخطوات أو «اللحظات» الأساسية في تخطيط المناصرة
85	أهمية المشاركة في تخطيط المناصرة
86	إنجاح المشاركة
90	مستويات تخطيط المناصرة: من المحلي إلى العالمي
91	الفصل 6: لحظة التخطيط #1: النظر إلى الداخل
91	أربع خطوات للنظر إلى الداخل
92	الخطوة الأولى: مَنْ أنا؟ تعريف أنفسنا ومصالحنا
93	تدريب: قوارب النجاة
94	تدريب: زهرة القوة
96	تدريب: تسمية الافتراضات السياسية
97	الخطوة الثانية: مَنْ نحن كمنظمة؟
99	تدريب: ما هي رؤيتك السياسية؟
103	الخطوة الثالثة: إلى أين نتجه؟
103	الخطوة الرابعة: كيف نرى الآخرين؟ تقدير الحضور والمصادقية
104	قائمة تفقد المصادقية السياسية
107	قائمة تفقد المصادقية أمام الناخبين
109	الفصل 7: لحظة التخطيط #2: فهم الصورة الكبيرة
109	رسم الخريطة السياسية
111	تدريب: التحليل الهيكلي
114	تدريب: تسمية أصحاب القوة وتعريفهم
116	الدولة، والسوق، والمجتمع المدني، والأسرة
118	تدريب: التحليل التاريخي للساحة السياسية
121	طرق فهم الفترات الانتقالية على الساحة السياسية
121	البحث عن فرص مناصرة في لحظات الانتقال المختلفة
123	رسم خريطة متعمقة للمجتمع المدني
125	الفصل 8: لحظة التخطيط #3: تحديد المشكلات وتعريفها
125	فهم المشكلات من أجل تخطيط المناصرة
127	بيانات المشكلات: الوصول إلى التحديد
128	تدريب: تشريح المشكلة
130	بعض الأسئلة التوجيهية لتساعد في تحديد المشكلات والناخبين
131	مقاربات بناء الناخبين من أجل تحديد المشكلات
132	تدريب: تشريح المشكلات

134	المقاربات التشاركية المحددة
137	ملف تعريف الوصول والسيطرة
138	أدوات تعريف المشكلات
140	المزيد حول التقييمات المشتركة
142	المزيد حول مجموعات التركيز
144	استخدام مجموعات التركيز في ممارسة المواطنة
<b>147</b>	<b>الفصل 9: لحظة التخطيط #4: تحليل المشكلات واختيار القضايا ذات الأولوية</b>
149	تدريب: تحليل المجموعة ذات الأولوية
150	تدريب: تحديد المشكلات وترتيب الأولويات
152	تدريب: الأسباب، العواقب، والحلول
154	تدريب: تحليل شجرة المشكلة
156	تدريب: التحليل الهيكلي الذي يركز على المشكلة
158	من المشكلات إلى القضايا
159	تدريب: قائمة التفقد المستخدمة في اختيار قضية معينة
<b>163</b>	<b>الفصل 10: لحظة التخطيط #5: رسم خرائط استراتيجيات المناصرة اختيار الاستراتيجية الصحيحة</b>
163	اختيار الاستراتيجية الصحيحة
164	استراتيجيات المناصرة المختلفة للحظات المختلفة
166	التوقيت: مواءمة الاستراتيجية واللحظة
167	تخطيط الاستراتيجيات البديلة
168	تدريب: تتبع تاريخ القضية
170	تحليل المثلث: رسم خرائط الحلول القانونية والسياسية
171	تدريب: تحليل المثلث واستراتيجيات رسم الخرائط
175	المقارنة بين الاستراتيجيات والانتقاء منها
176	صياغة مجموعة أولية من أهداف المناصرة طويلة وقصيرة المدى
178	أبعاد استراتيجية المناصرة المرتكزة على المواطن
182	التركيز الاستراتيجي
184	تدريب: تركيز موارد المناصرة
<b>187</b>	<b>الفصل 11: لحظة التخطيط #6: إيجاد نقاط الاتصال السياسية والزوايا السياسية</b>
188	أنظمة سياسية مختلفة ومدخل متنوعة
190	مستويات ساحات صنع السياسات والعمليات
192	مراحل صنع السياسات
194	تدريب: رسم خريطة النظام السياسي
196	تحليلات الموازنة والمناصرة
198	صنع السياسات الدولية وفرص المناصرة
203	أطر مناصرة حقوق النساء كجزء من حقوق الإنسان
205	المناصرة في مجال سياسات الشركات وممارساتها
206	ملاحظة حول صياغة بدائل السياسات
<b>211</b>	<b>الفصل 12: المؤثرات والأصدقاء والخصوم</b>
211	تحديد المؤثرات
211	تحليل SWOT: القوى الداخلية والخارجية
214	تدريب: SWOT في ممارسة المناصرة
216	تدريب: تحليل ميدان القوى المؤثرة Forcefield
218	خريطة القوة: تحديد اللاعبين والمواقف
219	تدريب: رسم خرائط القوة
221	تصنيف الأصدقاء والأعداء: مستهدفون، وحلفاء، وخصوم
223	تحليل المستهدف من المناصرة

## الباب الثالث: تنفيذ المناصرة

<b>231</b>	<b>الفصل 13: الرسائل والإعلام: التثقيف والإقناع</b>
231	لماذا نوظف الإعلام في المناصرة؟
231	إعداد الرسائل

239	تدريب: إعداد الرسالة - الشعارات.
240	وسائل الإعلام الجماهيرية في المناصرة
247	قائمة تفقد للمؤتمرات الصحفية الفعالة.
250	تدريب: استراتيجيات الإعلام
252	الإعلام البديل للتواصل مع المواطنين وتعليمهم.
<b>257</b>	<b>الفصل 14: التواصل والتعبئة.</b>
258	الوسائل المختلفة لتنفيذ التواصل والتعبئة
260	تصميم استراتيجيات التواصل والتعبئة
262	لحظات التعبئة
263	كتيب معلومات الحكومات المحلية
268	قائمة تفقد تجهيز جلسة المساءلة.
271	النشاط السياسي في مجال الاقتصاد
273	تدريب: قائمة تفقد التجهيز لحملة حشد المواطنين
274	دراسة حالة: بناء الناخبين والمناصرة الانتخابية.
<b>277</b>	<b>الفصل 15: المناورة من الداخل: الضغط والتفاوض</b>
277	التوجه نحو دهاليز السلطة.
278	الضغط: الوصول إلى الطاولة
284	تدريب: الضغط الرسمي وغير الرسمي
285	تدريب: عرض قضيتك أمام صناع القرار.
288	التفاوض: إحراز التقدم حول قضيتك
292	تدريب: محاكاة التفاوض
295	الحيل القذرة والحركات المحسوبة
<b>299</b>	<b>الفصل 16: قيادة المناصرة.</b>
299	أدوار القيادة: الرسمي وغير الرسمي
300	القيادة والمسؤولية المشتركة: «الثقة» والعهود.
301	القيادة التحويلية.
302	قيادة المناصرة: المزج بين الأساليب والمقاربات المختلفة
304	تدريب: لعب أدوار عن أساليب القيادة
305	تدريب: صفات القادة ومهاراتهم
306	القيادة والعمل الجماعي
308	التعليقات
<b>311</b>	<b>الفصل 17: التحالفات والائتلافات</b>
313	صعوبات الائتلافات والتحالفات
315	اعتبارات بناء ائتلافات المناصرة وتحالفاتها
318	هياكل صنع القرار في الائتلافات
319	تدريب: صناعة القرار في الائتلافات والتحالفات
323	عندما تتفكك الائتلافات
324	تدريب: لعب أدوار حل النزاعات

## الملاحق

<b>327</b>	<b>الملحق 1: نصائح إضافية للمخططين والمدربين</b>
327	الخطوات الأولى للتخطيط والتدريب
328	استخدام الدليل لأهداف التحليل المرَكِّز.
329	استخدام الدليل لأهداف التخطيط المرَكِّز.
331	استخدام الدليل لأهداف التدريب/التعلم حول المناصرة
333	خلق عملية تعلم مواتية: الشخصي هو سياسي
<b>337</b>	<b>الملحق 2: فهم السلطة.</b>
337	رسم خطوط السلطة: عوامل التمييز.
340	تدريب: الهيمنة والتبعية
<b>341</b>	<b>الملحق 3: قائمة المراجع</b>



# شكر وتقدير

Tadros, Zie Gariyo, Peggy Healy, Dina Abad, Dinky Soliman, Mayela Garcia, Mariela Arce, Socorro Reyes, Winnie Byanyima, Cecilia Olea, Marlene Libardoni, Kay Stubbs, Roxana Vasquez, Rehana Hashmi, Sohail Warraich, Eva Maria Cayanan, Paty Ardon, Sue Thrasher, Kathy Bond-Stewart, Talent Nyathi, David Cohen, Peter Van Tuijl, Maureen Burke, Richard Healy, Ken Sharpe, Carmen Diana Deere, Jonathan Fox, Irungu Houghton, Larry and Sheila Wilson, Myles Horton, Lori Heise, Holly Bartling, Clare Moberly, Thomas Carothers, Asma Abdel Halim, Elizabeth Dasso, Molly Reilly, Rashida Dohad, Ruengrawee (Jieb) Ketphol, Madalene O'Donnell, Suzanne Kindervatter, Susan Carpenter, Chad Dobson, Carolyn Long, Peter Kornbluh, John Cavanagh, Jane Covey,

والموظفين الميدانيين في World Neighbors الذين قدموا لنا الدعم وشجعوا منظماتهم على الاستثمار في هذا الكتاب وطباعته.

نود أن نشكر جميع المشاركين في تدريب المدربين في النساء العالميات في السياسات في آسيا، وأفريقيا، وأمريكا اللاتينية، وفي ورشة عمل سانتا في Santa Fe من أجل المساعدة التي قدموها في ابتكار الأدوات المستخدمة في تدريبات الكتاب، وتطويرها، وتقييمها، كما نود أن نشكر أيضاً المشاركين في ورش العمل التي أقيمت تحت رعاية مبادرة مناصرة النساء Women's Advocacy Initiative استعداداً للقاء الذي عُقد في بكين (من خلال تكليف إنترأكشن InterAction بشأن تحسين وضع المرأة)، والمشاركين في ورش العمل الكثيرة التي نظمتها النساء والقانون والتنمية في آسيا، وأمريكا اللاتينية من أجل تعاونهم في العمل الحقوقي والمناصرة وريادتهم لهذه الأنشطة.

نود أن نتقدم بشكر خاص إلى Carol Yost من Asia Foundation من أجل إيمانها بنا، وجرأتها، ومثابرتها، وصبرها في إخراج هذا الكتاب إلى النور. نتقدم أيضاً بشكر خاص إلى Steven Rood، Gordon Hein، و Nilan Fernando، وآخرين من Asia Foundation من أجل دعمهم وتشجيعهم المستمر. لم يكن هذا الكتاب ليكون بين أيدي قرائه لولا السخاء الذي أظهرته Ford Foundation، و Shaler Adams، و Just Associates.

هذا الكتاب مبني على خمسين عاماً من الخبرة المُجمَّعة في مجالات المناصرة، والنوع الاجتماعي، وحقوق الإنسان، والتعليم الشعبي، والتغيير الاجتماعي. وقد سنحت لنا فرصة رائعة للعمل معاً كنشطاء، ومدربين، ومنظمين في الولايات المتحدة الأمريكية وحول العالم مع زملاء لهم نفس التزامنا. نأمل أن تساعد الخبرة والمعرفة المُجمَّعة الموجودة في هذا الكتاب في بناء جسور وتحالفات بين الشعوب من أجل تحقيق العدالة، والإنصاف، والسلام.

نود أن نشكر بعض المنظمات التي عملنا فيها والتي شجعتنا على طرح الأسئلة والسعي وراء الرؤى والإبداع. وبشكل خاص نقدم الشكر إلى The Asia Foundation وبرنامجه Global Women in Politics، ولجنة خدمات the Unitarian Universalist، و Women Law and Development International، ومعهد أبحاث التنمية Institute for Development Research، و InterAction، و Oxfam America، ومركز التنمية والأنشطة السكانية Centre for Development and Population Activities، والنساء في القانون والتنمية في أفريقيا Women in Law and Development in Africa، ومكتب واشنطن المعني بأمريكا اللاتينية، ومجموعات كثيرة أخرى لم تعد نشطة.

طوال تلك السنوات، وضع الأصدقاء والزملاء أمامنا تحدياً وضربوا مثلاً بشجاعتهم، وإبداعهم، وأسئلتهم المتمعنة عن القوة، والسياسة، والعدل. وقد أثروا تجربة تعلمنا ووسعوا مفاهيمنا. ونحن نشكرهم على حكمتهم، وضحكاتهم، وصراحتهم، والقدوة التي انعكست في تصرفاتهم. تنعكس أصواتهم وإلهامهم على صفحات هذا الكتاب. نقدم الشكر لكم جميعاً:

Malena de Montis, John Gaventa, Everjioice Win, Hope Chigudu, Srilatha Batliwala, Jethro Pettit, Deborah Barndt, Maria Suarez, Peggy Antrobus, dian marino, Fernando Cardenal, John Samuel, Nani Zulminarni, Dina Lumbantobing, Darcy Ashman, Florence Butegwa, Jody Williams, Margaret Schuler, Trish Ahern, Heather Robinson, Keboitse Machananga, Nader

ذكرنا بتصديق الأحلام، نشكره على دعمه الدائم، وفخره وحماسه الثابتين بهذا الكتاب ومؤلفته، فقد ظهر دعمه دائماً في الوقت المناسب حين كان احتياج الكاتبة إلى مثل هذا الدعم شديداً. شكراً لـ Gordon أخي Lisa، إذ أن سخاءه ومحبتة، جعلتا عمليات التوفيق اللازمة لإصدار هذا الكتاب ممكنة وأقل إيلاًماً، وشكراً لـ Julian Bright إذ توازى ميلاده وطفولته المبكرة مع التطور المتمهل لهذا الكتاب فيما بذلت أمه كل اجتهاد حتى تمنحه الوقت والاهتمام اللازمين في أثناء تأليفها هذا الكتاب. نتمنى أن يجد في هذا الكتاب فائدة تتعلق بالأفراد، والأفكار، والالتزام المسطر على صفحاته.

نقدم عميق شكرنا إلى Cindy Clark، فلم يكن هذا الكتاب ليكتمل من دون نظرتها المدققة في التنقيح والتصميم، والتزامها وبصيرتها التي تُعبر عن خبرة أطول من سني عمرها، وكفاءتها وقدرتها على الاحتمال. ونتوجه بالشكر إلى Debbie Budlender لقدرتها المتميزة على فهم العبارات المعقدة، ودعمها الثابت، ومعرفتها بقضايا النوع الاجتماعي والموازنات، ونشكر Catheryn Koss التي تمكنت من إنهاء مهام التصميم، والتنضيد، والتحرير الشاقة بكل براعة وصبر، نتقدم بشكرنا إلى Marcelo Espinoza الذي تنبض هذه الصفحات بالحياة بسبب رسومه المبدعة.

Valerie Miller و Lisa VeneKlasen  
Just Associates  
2040 S. Street N.W.  
Washington, DC 20009  
www.justassociates.org

أخيراً، نود أن نتقدم بالشكر إلى أسرنا وأحببتنا الذين قدموا تضحيات واحتملوا عملية الولادة المتعسرة معنا، نتوجه بالشكر إلى Ralph Fine من أجل إيمانه الراسخ والمستمر بقيمة هذا الكتاب ومؤلفيه، ولأجل تقديم النصح القيم وطرح الأسئلة المناسبة وإضفاء حياة وروح على هذا الكتاب، ولأجل إعداده وجبات شهية لفاليري Valerie حين طغى وقت التأليف على وقت تجهيز الطعام، كما نشكر أيضاً Emery Bright الذي

إلى أهلنا - Virginia and George Miller و Margaret and Gordon VeneKlasen - الذين علمونا قيم خدمة المجتمع، والمساءلة، والمسؤولية المدنية، وقدموا مثلاً بحياتهم للعدل، وفتحوا بيوتهم بكل حماس ودفع لاستقبال أصدقائنا وزملائنا في العمل من جميع أنحاء العالم. نهدي هذا الكتاب إليكم.

هذا الإصدار متاح باللغة العربية بفضل رؤية جمعية التعاون بتونس Association for Cooperation in Tunisia (ACT) ومن خلال الجهود التنسيقية التي اضطلعت بها ACT. تشكر ACT بسمة بشاي المترجمة على الجهد الذي بذلته وعلى حرصها المتأني في اختيار المصطلحات، كما تشكر نادين أحمد المراجعة والمدققة اللغوية، وكل من ساهم من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في مراجعة النص باللغة العربية للتأكد من دقة الترجمة وقدم تعليقات مفيدة لتكون الترجمة في متناول جميع القراء العرب. أخيراً، تتوجه بالشكر إلى الجهة المانحة إنترآكت التي أتاحت هذا الإصدار مترجماً للجمعية، كما تتقدم بالشكر أيضاً إلى دار نشر Practical Action Publishing على.

الممارسات التشاركية في حركات حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية الأوسع.

كان هناك أيضًا وعي بالحاجة إلى فهم جديد لكيفية تقييم القوة، لا سيما فيما تغيّر الحركات الهادفة إلى العولمة والتوطين أرضية علاقات القوى. وتساعد الجدل حول كيفية تقرير ما إذا كان ينبغي الانخراط في الرقعة التي يخلقها تغير الأرضية، وزمنه، وكيفية تجنب أشكال المشاركة الرمزية. كما كان هناك اعتراف متجدد بالحاجة إلى تعزيز قدرات مجموعات المجتمع المدني- كما مجموعات المواطنين العاديين- للانخراط في عمل المناصرة كأحد حقوق المواطنة الأساسية ومهاراتها.

هناك أيضًا إحساس بالأهمية الملحة. وحين التقينا معًا كما فعلنا بعد أسابيع قليلة من 11 سبتمبر والأحداث التي تلتها، شعرنا بالقلق بسبب سرعة حلول مخاوف بشأن الأمن العالمي، التي تُشكّلها فكرة القوة العسكرية، محل المخاوف المتعلقة بالاحتياجات الاقتصادية الأساسية وحقوق الإنسان، التي تُشكّلها مشاركة الأفراد. واستمعنا إلى قصص من عدد من الدول، بما فيها الولايات المتحدة الأمريكية، حول تضيق مساحات تعبير المواطنين ومساحات المعارضة، بينما خلقت المؤثرات العالمية المتغيرة في مناطق أخرى مساحات وتحالفات جديدة. وشعرنا، بصرف النظر عن الظروف، بأهمية وجود المبادئ التي أخذنا في مناقشتها، والمتعلقة باستخدام مشاركة المواطنين والمناصرة لضمان إنصاف، وعدالة، ودمج أكبر، في صميم تحقيق مفاهيم السلام والأمن طويلة الأمد.

وعلى خلفية هذا الطابع المتشائم بعض الشيء، أتاحت ورشة العمل المنعقدة لمراجعة ومناقشة كتاب «نسخ جديد من الأفراد والقوة والسياسات»، دليل العمل في مجال المناصرة ومشاركة المواطنين» طاقة جديدة وأملًا في تخفيف حدة

في نوفمبر من عام 2001، التقى ما يقرب من 40 مدرسًا وباحثًا من 18 دولة تنتمي لقارات أفريقيا، وآسيا، وأوروبا، والأمريكتين من خلال ورشة عُقدت في واشنطن العاصمة لكي نتأمل معًا عملنا في مجال المناصرة ومشاركة المواطنين. أردنا، بشكل محدد، إعادة فحص كيف تُستخدم هذه المبادئ في تحقيق الأهداف الأوسع للإنصاف، والعدالة الاجتماعية، والمعركة العالمية لمكافحة الفقر والتمييز. وعلى الرغم من ثراء النقاشات، والتزام المجموعات القاعدية وإبداعاتها الملهمة، أدرك الكثير من المنظمين والمدرسين الشعبيين القدامى من الحضور أن تقييم حال عملنا يجمع بين مرارة وعدوابة.

فعلى أحد جانبي النقاش، اكتسبت مصطلحات مثل مشاركة المواطنين والمناصرة- اللتان تقعان في مركز قيمنا واهتماماتنا- وضوحًا متزايدًا عبر السنوات الأخيرة في القواميس المعجمة للحكومات، والجهات المانحة، ومنظمات المجتمع المدني. كما تمتعت المجموعات العاملة على هذه القضايا بمتابعة أكبر أيضًا، وتستمر مساحات جديدة لمشاركة الجمهور في الاتساع على المستويات المحلية، والوطنية، وحتى العالمية. إلا أنه على الجانب الآخر، بينما تكتسب المصطلحات شكلاً أوضح، هناك خطورة أن تفقد المبادئ التي بُنيت عليها مصداقيتها ومعناها. وفيما تتحرك مقاربات المناصرة ومشاركة المواطنين من هامش النقاش إلى مركزه، تتحول بشكل ما إلى كلام عقيم وفني، يفشل في إدراك حقائق القوة والسياسات التي تُقضي الأفراد من الانخراط الهادف في السياسات والقرارات التي تؤثر على حياتهم.

في أثناء ورشة العمل تلك، تنامى الإحساس بأهمية العودة إلى الأساسيات. وظهر السعي نحو مقاربة أكثر شمولاً تنجح في ربط المناصرة المعنية بالسياسات مع الاهتمامات الأوسع ببناء الوعي من أجل التحرك، والحشد، وتقوية الائتلافات، والتعامل مع النزاعات الناشئة بسبب الاختلافات، وتضمن

حول معنى المواطنة والديمقراطية. وفي الوقت الذي تواجه فيه الكثير من المؤسسات السياسية حول العالم أزمة تتعلق بالشرعية، فيما تعاد دراسة نماذج الديمقراطية والتمثيل، تتحدانا هذه المقاربة للاستمرار في بناء أشكال جديدة من المواطنة، على أساس من المعرفة الشائعة واحترام الاختلافات، في سياقات متنوعة.

ثانيًا، في وقت يتزايد فيه الحديث عن مبادئ مثل «النهج القائم على الحقوق» في مجال التنمية، و«المشاركة»، و«الحوكمة الرشيدة»، يوضح هذا الدليل عمليًا كيفية الوصول إلى فهم لما قد تعنيه هذه المبادئ على الأرض، بناء على معرفة الأفراد وخبراتهم، كما بإظهار كيفية تكاملها مع بعضها البعض في الحياة الواقعية أيضًا.

ثالثًا، ينبع الدليل بشكل محدد من اهتمام المؤلفات البالغ وخبراتهم في مجالات النوع الاجتماعي والمشاركة السياسية للمرأة، وعلى أساس هذا العمل، يتناول الدليل بالتفصيل المخاوف المتعلقة بقضايا الدمج، واحترام الاختلافات والهويات، والحاجة إلى معالجة التوجهات والقيم التي تغذيها، وهي مخاوف عادة ما تحظى بالقليل من الاهتمام وتُدفع خارج بؤرة تركيز حملات التنظيم، وكسب القضايا، وتغيير السياسات.

إذًا ظلت الحاجة إلى نسج جديد موجودة لوقت طويل. منذ ثلاثين عامًا كتبت شيري أرنستين Sherry Arnstein بناء على تجربتها في تعزيز مشاركة المواطنين في الحرب الأمريكية ضد الفقر: «إن فكرة مشاركة المواطنين تشبه قليلًا تناول السبانخ: لا أحد يعارضها من حيث المبدأ لأنها مفيدة لصحتك.» لكنها أردفت: «حين يُعرّف الفقراء المشاركة على أنها إعادة توزيع القوة، فإن الإجماع الأمريكي على المبدأ الرئيسي يتفتت إلى ظلال كثيرة من المعارضة العنصرية، والإثنية، والأيدولوجية، والسياسية الصريحة.» لا شك أن هذه معضلة واجهها الكثير من النشطاء، وتلمس أيضًا عددًا من الأزمات الحالية حول العالم. كثيرًا ما يتعرق العمل على مشاركة المواطنين والمناصرة بسبب هذه العقبات، على أن دليل عمل «النسج الجديد» يؤكد على أن العمل في هذه

الشعور الكئيب. وفيما تناقشنا، رأينا الاحتياج المتزايد إلى إعادة إدخال مفاهيم القوة، والمواطنة، وحقوق الإنسان إلى الجدل العقيم الدائر حول المشاركة والمناصرة. وبمنحنا هذه الدليل بعض المبادئ والمقاربات الأساسية لنبدأ. وفيما تحاورنا حول الأرضية المتغيرة للسياسات وبدأنا في تصور استراتيجيات جديدة للعمل، قدم هذا الدليل أدوات قيمة يمكن أن تساعدنا في بناء قدراتنا الشخصية في مجال عملنا.

قطعًا قد يكون لدى الكثير منا ممن عملوا في مجال التعليم الشعبي وتحرك المواطنين على مدار الأعوام تحفظ في محله بشأن أدلة العمل. ظل مايلز هورتون Myles Horton مُعلّم الكبار في مركز هايلاندر Highlander Centre (صديق مقرب من المؤلفتين) متخوفًا من تحول الأدلة إلى «وصفات» أو «كتب» طهي تهدف إلى التغيير الاجتماعي. ويحذر آخرون في مجال التنمية مما يرونه «مقاربات التخطيط المعماري» أو «مقاربات جاهزة»، وكلنا يعرف كيف أُختزلت طرق عملنا إلى مجرد خطوات آلية خالية مُفرّغة من معناها وغرضها الأصلي ومُطبّقة كما هي من دون اعتبار السياقات المختلفة.

لهذا السبب الدليل مهم، فهو لا يقدم وصفة طهي ولا مخططًا معماريًا، بل خطوات استرشادية نحو التعلم، والاكتشاف، والتطويع وفق عدد من السياقات. وبخلاف أدلة كثيرة، لم يُكتب هذا الدليل على أساس من النظريات المجردة أو الاستشارات المعلبة، بل هو مؤسس على تأمل نقدي أجرته المؤلفتان على مدار سنوات من الخبرة في عملهن في التعليم الشعبي للديمقراطية، وحقوق الإنسان، والعدالة الاجتماعية في الكثير من قارات العالم. ومقصود منه أن يكون أداة حية يضيف الآخرون إليها إسهاماتهم بناء على معرفتهم وتجاربهم الخاصة.

الدليل يمنح «نسجًا جديدًا» لعدد من القضايا الهامة، وهكذا يقدم إسهامًا هامًا للمؤلفات المتزايدة عن مشاركة المواطنين والمناصرة.

أولًا، فيما يقدم استراتيجيات وأدوات مُجرّبة عن مشاركة المواطنين والمناصرة، هو يحدد موقعها في النقاشات الأشمل

بسيطة لقضايا مركبة. وهذه وحدها إحدى نقاط قوة دليل عمل «النسج الجديد». فهو ينبع ليس من العقل فحسب، بل من القلب، ليس من الفضول الفكري المنهجي، بل من التزام شخصي وانخراط فعلي طويل الأمد مع الصراعات التي يجتازها الآخرون شمالاً وجنوباً. قد يكون استغرق وقتاً طويلاً ومجهوداً مكثفاً لنسجه، لكنه سيبقى مصدرًا أقوى وأكثر ثباتاً نتيجة لذلك. شكرًا جزيلاً.

John Gaventa  
Institute of Development Studies  
March 8, 2002

المجالات يجب أن يبدأ بتعلم كيفية معالجة قضايا القوة والنزاعات بدلاً من تجاهلها، إذا أردنا إحداث تغيير حقيقي. لنا نحن الذين رأينا هذا الدليل يُنسج فعلياً ويعاد نسجه على مدار الأعوام- ويشمل هذا العاملين في مؤسسة واشنطن وورك شوب Washington Workshop- فإن إطلاقه سبب للاحتفال في حد ذاته. انشغلت المؤلفات بالعمل الفعلي على الأرض، مثلهن في ذلك مثل الكثير من المرين والنشطاء، إلى درجة جعلت توثيق خبرات تعلمهن ونقلها على نحو أوسع أمراً صعباً برغم استعدادهن لمشاركة هذه التجارب بشكل شخصي مع الآخرين. وخلال فترة عملهن رفضن بشكل راسخ الضغوط المؤدية إلى إعطاء حلول سريعة باستخدام إجابات

#### ملاحظات

<sup>1</sup> 'Making Change Happen: Advocacy and Citizen Participation', co-sponsored by the Asia Foundation, ActionAid, and the Participation Group at the Institute of Development Studies, November 28 - 30, 2001.

<sup>2</sup> Sherry Arnstein, 'The Journal of the American Institute of Planners,' Vol 35, No 4, July 1969. Quoted further in this Guide, page 30.



## لمن يوجّه دليل العمل؟

دليل العمل هذا مصمّم للأفراد والمنظمات التي تناضل في مجالات السلطة، والسياسات، والإقصاء، فهو يتجاوز الجيل الأول من كتيبات المناصرة ليتعمق أكثر في مسائل المواطنة، وبناء الناخبين، والتغيير الاجتماعي، والنوع الاجتماعي، والمساءلة. صُمم هذا الدليل من أجل:

- **المنظمات غير الحكومية (Non-Governmental Organizations – NGOs)** والمجموعات القاعدية المهتمة باستخدام النهج القائم على الحقوق في المناصرة التي تجمع بين أنشطة التأثير على السياسات والاستراتيجيات من أجل تعزيز مشاركة المواطنين، والوعي، والتنظيم.
- **الجهات المانحة المهتمة بدعم** برامج المناصرة الشاملة التي تركز على محاربة الإقصاء والخنوع، وكذلك على بناء أشكال أكثر ديمقراطية لصنع القرارات العامة.
- **وكالات التنمية** المهتمة بإشراك هياكل تقديم الخدمات الخاصة بها والمستفيدين في سعيهم إلى إيجاد حلول تنموية من خلال العملية السياسية.
- **المدرّبين والنشطاء والمنظمين والباحثين** المهتمين ببناء الجسور بين المجتمع المدني، والحكومة، والشركات، والأفراد، والمؤسسات المؤثرة الأخرى بهدف تعزيز عمليات سياسية أكثر خضوعاً للمساءلة وسياسات تنموية أكثر استجابة.

## أي مقارنة يستخدمها الدليل في المناصرة؟

إن نهج الدليل في المناصرة موجّه نحو تحسين حياة المهمشين ومشاركتهم وإقامة تحالفات واسعة لتحقيق الإصلاح عبر المجتمع. نعرف هذا باسم المناصرة المرتكزة على المواطن، ويشار إليها أحياناً على أنها تحويلية، أو تركز على الأفراد، أو تشاركية، أو مناصرة معنية بالعدالة الاجتماعية.

نحن نفهم المناصرة كعملية سياسية تتضمن الجهود المنسقة للأفراد نحو تغيير الممارسات، والأفكار، وتوزيع السلطة والموارد التي تستبعد النساء والفئات المحرومة الأخرى. من هذا المنظور، تتعامل المناصرة مع جوانب محددة من صناعة السياسات، فضلاً عن القيم والسلوك التي تديم الإقصاء والتبعية. وهكذا، تتعلق المناصرة بتغيير قرارات محددة تؤثر على حياة الأفراد كما بتغيير طريقة صناعة القرار إلى عملية أكثر دمجاً وديمقراطية.

تنطوي المناصرة حتماً على خلافات. ولا يقدم هذا الكتاب وصفاً فنية للتأثير على الحكومات أو غيرها من هياكل السلطة، بل يهدف إلى مساعدة النشطاء في تحليل الاستراتيجيات وتخطيطها وإدارتها بفهم واضح للمخاطر المحتملة. تختلف استراتيجيات المناصرة اختلافاً واسعاً استجابةً لظروف، وقضايا، وفرص، وقيود بعينها.

يشبه دليل العمل هذا صندوقاً يحوي فرش رسم وألوان بدلاً من الرسومات المُعدة مسبقاً للاستخدام. من مزيج الألوان هذا، يمكنك الجمع بين أكثر من استراتيجية مناصرة واحدة لتلائم السياقات والاحتياجات والرؤى المختلفة.

## السمات الرئيسية لمقاربة الدليل في المناصرة

- تركز المقاربة على بناء قدرة الفئات المهمشة في التعبير عن آرائها واستخدام أصواتها الانتخابية لإحداث التغيير.
- تربط الاستراتيجيات القائمة على القضايا بالمساءلة وتعزيز المواطنة.
- تطبق نهجاً قائماً على الحقوق لتغيير السياسات وإيجاد حلول ملموسة للمشكلات.
- تركز على تحليل ديناميكيات السلطة والإقصاء، باستخدام أطر النوع الاجتماعي وأدوات الأخرى.
- تعزز الاستراتيجيات التي تهدف إلى التأثير على قرارات سياسية محددة وجعل ثقافة صنع القرار وممارساته أكثر ديمقراطية.
- توسع هذه المقاربة المناصرة لتشمل الكثير من ساحات التأثير السياسي وتغيير السياسات. كما لا تفترض المقاربة أن موقع صنع القرار الوحيد هو العملية التشريعية.
- تساعد المنظمات على الجمع بين أنشطة التنمية وتقديم الخدمات مع أنشطة التنظيم السياسي والتأثير على السياسات.
- تسعى إلى تحقيق التوازن بين التوترات الناشئة من الحاجة إلى الاعتراف بالاختلاف والتنوع من ناحية والحاجة إلى بناء حلول وجدول أعمال وتحالفات جماعية من ناحية أخرى.
- تقييم جسوراً وروابط بين جهود المناصرة العالمية والوطنية والمحلية.
- تلفت الانتباه إلى المخاطر والفرص الفريدة للقيام بالمناصرة في السياقات المختلفة واللحظات السياسية المتنوعة.
- تدمج رؤية طويلة المدى للتغيير مع الالتزام بالعدالة الاجتماعية والإنصاف.
- تجمع بين بناء الناخبين والمؤسسات، وبين بناء مهارات القيادة، ورفع الوعي، وأبحاث السياسات، والتحليل السياسي.

الفلبين، وسينزونتل في نيكاراغوا. لمدة أربع سنوات تقريباً قبل المراجعة النهائية، استخدمت دليل العمل وطوّعته مجموعات كثيرة حول العالم.

استلهم الدليل موضوعاته وبُني على نشاط عدد لا يحصى من النشطاء والممارسين وواضعي النظريات. وتشمل تلك الموضوعات:

### تنظيم عمل المواطنين

استناداً إلى نموذج تنظيم المجتمع الخاص الذي وضعه سول أيلينسكي Saul Alinsky، تشكلت مقاربة تحرك المواطنين بواسطة أكاديمية ميدويست Midwest Academy، وهو معهد تدريب أمريكي لتنظيم الأحياء السكنية والعمالة. طوّعت النموذج بشكل أكبر مجموعات في الفلبين تقوم بالتنظيم القاعدي أو الشعبي. تعتمد المناصرة المرتكزة على تحرك المواطنين بشكل عام على المنظم لتعبئة المجتمع وحشده حول الاهتمامات والمخاوف المشتركة. ومن خلال هذه العملية، يطوّر أعضاء المجتمع قدراتهم القيادية ويجعلون صانعي القرار أكثر خضوعاً للمساءلة أمام الفقراء وغيرهم من الفئات المحرومة.

## المصادر المفاهيمية والتجريبية وراء دليل العمل

يستقي الدليل محتواه من التدريب، والبحث، والخبرات التنظيمية التي اكتسبها المؤلفون والكثير من الزملاء على مدار الثلاثين عاماً الماضية. جمعت هذه التجارب الجماعية من آسيا، وإفريقيا، وأمريكا اللاتينية، والشرق الأوسط، وأوروبا، والاتحاد السوفيتي السابق، وأمريكا الشمالية. وهي تتراوح من البحث التشاركي وتنمية المجتمع، إلى تنظيم الأحياء وتعليم الحقوق القانونية، إلى حملات المناصرة واسعة النطاق. وُضعت الأطر والأدوات والأفكار معاً في البداية لمشروع دليل في عام 1997 من أجل سلسلة من ورش عمل «تدريب المدربين» أجراها في أفريقيا، وآسيا، وأمريكا اللاتينية برنامج المرأة العالمية في مجال السياسة The Global Women in Politics Program التابع لمؤسسة آسيا The Asia Foundation، مع نساء يعملن في مجالات القانون والتنمية في أفريقيا، زمبابوي، مركز التطوير التشريعي Center of Legislative Development.



الدولي لحقوق الإنسان وتحاول إصلاحه بحيث يخدم النساء والفئات المهمشة الأخرى بشكل أفضل.

مناقشات نظرية حول السلطة، والوكالة، والديمقراطية لقد بنينا هذه الدليل على عمل العلماء المهتمين بمشكلات الفقر، والمشاركة، والتبعية الذين درسوا كيف يمكن للفئات المستبعدة الانخراط بشكل أفضل في الحياة العامة. ومن بين هؤلاء العلماء:

John Gaventa, Sonia Alvarez, John Samuel,  
Tom Carothers, Srilatha Batliwala, Steven Lukes,  
Maxine Molyneux, Malena de Montis, Amartya  
Sen, Virginia Vargas, Chantal Mouffe, and  
Jonathan Fox.

### مقاربات حل النزاع والتفاوض

قدمت لنا جهود الأشخاص المذكورين في ما يلي مقاربات شاملة حول النزاع وهي مقاربات تتناول انعدام كفاءة القوى والمشكلات الاجتماعية المستعصية:

Adam Curle, Larry Susskind, Susan Carpenter,  
John Paul Lederach, Guy and Heidi Burgess,  
Deborah Kolb,

ومعاً ينسج هؤلاء استراتيجيات رفع الوعي، والتعليم، والتنظيم، كأساسات للتفاوض والتعامل مع الصراع الاجتماعي.

### الإبحار عبر صفحات دليل العمل

يغطي هذا الكتاب العديد من الموضوعات. كما يحوي مجموعة متنوعة من التدريبات، والأدوات، والموارد، والنصائح، والقصص. ونقدم في بعض الحالات عدة تدريبات

### التعليم الشعبي للبالغين

هذا النهج مستوحى في الأصل من المعلم البرازيلي باولو فريري Paulo Freiri، ويُفند هذا النهج التعليم التقليدي الذي يُعامل الدارسون فيه على أنهم متلقون للمعرفة لا دور لهم. وبعكس التعليم التقليدي، يستخدم التعليم الشعبي تجربة الكبار باعتبارها جوهر عملية التعلم. كما يؤكد هذا النوع من التعليم على صحة معارف كل شخص ويعمل على توسيعها، وهكذا يُمكنه من اتخاذ الإجراءات اللازمة. يعزز هذا النوع من التعليم الوعي النقدي الذي يُمكن الأفراد من فهم كيفية تشكُّل أوضاعهم من خلال عدم المساواة الممنهج ويساعد على تحفيز العمل الجماعي من أجل التغيير.

### تحليل النوع الاجتماعي ونظرياته وممارساته

تساعد جهات النظر هذه على فهم الطبيعة المرئية وغير المرئية للتمييز والتبعية إذ تركز على طرق تغيير علاقات القوة غير المتكافئة بين الرجل والمرأة في المجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وفي كل من الدوائر العامة والخاصة.

### آليات التنمية التشاركية

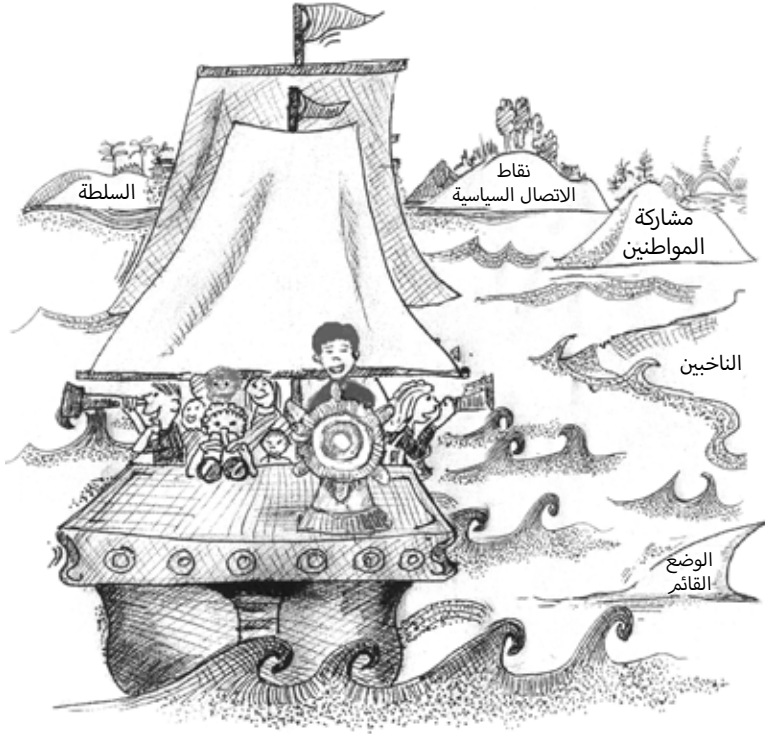
قدمت هذه الآليات رؤى متعمقة، لا سيما حول مبادرات التنمية المرتكزة على المجتمع المحلي، بما في ذلك التقييم التشاركي، وتقييم المشروعات، والأبحاث المرتبطة بالمشروعات، وتصميم المشروعات.

### حقوق المرأة كجزء من حقوق الإنسان

تسعى هذه الاستراتيجيات إلى توسيع حقوق المرأة وغالبًا ما تستخدم القانون كأداة تنظيمية من أجل تمكين النساء من اكتساب الثقة والمهارات اللازمة للبحث عن حلول عامة للمشكلات الشخصية والاجتماعية. تستخدم المناصرة النظام

«على الرغم من السياسات والقوانين المُحسَّنة، غالبًا ما تواصل المؤسسات العامة والمجتمع استخدام القيم والسلوكيات التي تؤدي إلى إبعاد أعداد كبيرة من الأفراد عن الموارد والخيارات المتاحة لحل المشكلات المشتركة. ويتطلب بناء الديمقراطية أكثر من مجرد تغيير السياسات، فهو يتطلب تغيير النظام السياسي نفسه، ويستدعي عملية مكثفة وشاملة للتغيير السياسي ما يتطلب بدوره تطوير الوعي الفردي حول كيفية مساهمة النظام السياسي في كل من المجتمع والمشكلات الاجتماعية وحلها. إن بناء الديمقراطية ينطوي على مهارات في التحليل، والتخطيط، والتفاوض، والتواصل، فضلًا عن أنه يستدعي وجود منظمات مجتمعية مدني قوية ذات نماذج بديلة ومرنة للقيادة وصنع القرار.»

Global Women in Politics Advocacy Initiative, The Asia Foundation, 1999



التخطيط التشاركي قواعد مناصرة للتغيير بينما يحقق تثقيف المواطنين وتمكينهم.

### الباب الثالث: ممارسة المناصرة

يقدم القسم الأخير أفكارًا وقصصًا حول القيام بالمناصرة ولا يحتوي على عدد كبير من التدريبات، بل ستجد فيه نصائح وأمثلة تلهم النشطاء ليكونوا مبدعين وحذرين عند تصميم تحركات تناسب سياقهم الفريد.

#### رأيك بعد استخدام الدليل

يهما كثيرًا الاطلاع على تعليقاتك وقصصك حول كيفية استخدامك للدليل وتطويعه لسياقك. نريد أن نرى النقاط التي وجدتها مفيدة، وما لم يكن مفيدًا لك. نشجعك على إرسال الخطط التي صممتها لورش العمل التدريبية، والمواد وخبرات المناصرة التي تعلمتها لأنها ستثري فهمنا وممارستنا وستساعدنا في تحسين الدليل في إصدارات لاحقة. نتمنى لك رحلة ممتعة في الدليل.

أو أطر عمل مصممة لأغراض مماثلة بحيث يمكنك اختيار أفضل ما يتماشى وظروفك الخاصة. وقد تجد بعض التكرار في بعض الأقسام. وبما أننا ندرک أن الأفراد سوف يقومون بنسخ صفحات معينة، اخترنا تكرار بعض الموضوعات الأساسية لأغراض التوضيح.

لا يتوافر لدى معظم النشطاء والمدربين الكثير من الوقت لقراءة موضوعات طويلة. ومن الصعب معرفة من أين تبدأ وأين تبحث إذا كان وقتك محدودًا، إلا إذا كان لديك تدريب محدد أو احتياج تخطيطي. إذًا لجعل البحث في الدليل أسهل، نقدم في الصفحة التالية وصفًا تفصيليًا لكل فصل. نقدم أيضًا ملحقًا خاصًا بالتدريب وبناء القدرات في نهاية الدليل وفيه نقدم أفكارًا من أجل التخطيط لورش العمل تغطي مختلف المستخدمين والاحتياجات. يهدف هذا القسم إلى مساعدة المخططين والمدربين على الاستفادة الكاملة والفعالة من الكتاب. يتكون الدليل من ثلاثة أبواب:

#### الباب الأول: فهم الساحة السياسية

تتطلب سياسات المواطنين الفعالة وضوحًا مفاهيميًا، فالمناصرة ليست آلية ذات قيمة محايدة. وتحدد مفاهيم معينة رؤيتنا للتغيير الاجتماعي والسياسي. كما أن هذه المفاهيم تساعدنا على تفسير الواقع واتخاذ قرارات استراتيجية. لأن مفاهيم مثل السلطة، والنوع الاجتماعي، والمساواة، والمشاركة تشكل منهجيتنا واستراتيجياتنا، بينما توجه مفاهيم مثل الديمقراطية والمواطنة رؤيتنا. لهذا السبب نبدأ الدليل باستكشاف المفاهيم والفرضيات، والقيم.

#### الباب الثاني: تخطيط المناصرة

يوفر التخطيط الجيد الأساس للعمل الفعال في المناصرة المرتكزة على المواطن. وسيجد معظم المستخدمين هذا القسم ملائمًا لاحتياجاتهم بشكل مباشر، إذ أنه يتضمن أدوات التخطيط ويساعد على توجيه العمليات. يبني

## الباب الأول: فهم الساحة السياسية

### المفاهيم والافتراضات والقيم الأساسية

يركز الباب الأول من الدليل على اللبنة المفاهيمية الأساسية لتخطيط المناصرة والقيام بها.

#### الفصل 1: السياسة والمناصرة

حتى تكون سياسيًا تحتاج لما هو أكثر من فهم كيفية عمل «النظام». بالنسبة إلى المجتمعات المحرومة، تتطلب المشاركة السياسية طريقة جديدة في التفكير من أجل فهم قوة علاقات السلطة غير المتكافئة وتحديدها لأن الثقافة، والأعراف الاجتماعية، والسياسات، وساحات صنع القرار تديم انعدام التكافؤ هذا. يقدم هذا الفصل بعض المفاهيم والتعريفات الأساسية، وتشمل أسئلة مثل «ما هي السياسة؟» و «ما هي المناصرة؟» بالإضافة إلى بعض التدريبات لفهم التغيير السياسي والمشاركة فيه.

#### الفصل 2: الديمقراطية والمواطنة

يساعدنا فهمنا ورؤيتنا للديمقراطية والمواطنة على تحديد نوع النظام السياسي الذي نسعى لرؤيته، كما يساعدنا الفهم أيضًا على تحديد أدوار جميع الأفراد والمؤسسات المعنية وحقوقها ومسؤولياتها. يخصص هذا الفصل وجهات النظر المختلفة حول هذه المفاهيم التي توجه مقاربتنا في المناصرة. كما يقدم تدريبات أيضًا لتوجيه المناقشات حول الديمقراطية والمواطنة.

#### الفصل 3: السلطة والتمكين

ربما تكون السلطة هي المكون الأهم في السياسة، والمناصرة، والمواطنة. عندما يتحدى المناصرون النظام الاجتماعي، فإن فهمهم لديناميكيات القوة والسلطة أمر حاسم للنجاح والبقاء. يستكشف هذا الفصل المفاهيم والأدوات المختلفة الهادفة لإزالة الغموض عن تحليلنا للسلطة، ووضع الأطر المحددة لهذا التحليل، وفهم تمكين المواطن.

#### الفصل 4: بناء استراتيجيات التمكين

المناصرة عملية من بناء المواطنة والتثقيف السياسي. إذا كانت استراتيجيات المناصرة تهدف إلى إشراك المواطنين وتمكينهم، فإن مشاركة الأفراد في الخيارات وبناء الاستراتيجيات هي الخطوة الأولى في مكافحة الإقصاء وامتلاك القوة، وبناء الوعي النقدي، وتطوير المهارات السياسية. يقدم هذا الفصل مفاهيم وأدوات لتمكين المواطنين، والقادة، والمنظمات لتعزيز السياسات الدامجة وتمكين المواطنين بشكل أفضل. ويختتم الفصل بإطار العمل الذي يحدد مقارنة المناصرة المستخدمة في هذا الدليل.

## الباب الثاني: تخطيط المناصرة

### أدوات المواطنة والتحرك وعملياتها وسياساتها

التخطيط للمناصرة أمر حيوي للاستراتيجيات الفعالة وتحقيق التأثير المرجو منها. لكن التخطيط، إذا تم بطريقة تشاركية، يمكن أن يكون أيضًا تثقيفًا سياسيًا في حد ذاته، ونشاطًا تنظيميًا، وتحركًا لزيادة الوعي. يغطي الباب الثاني من دليل العمل الأدوات والخطوات والعمليات الخاصة بتخطيط المناصرة التي تبني تمكين المواطن.

#### الفصل 5: أساسيات تخطيط المناصرة المرتكزة على المواطن

يتضمن تخطيط المناصرة أساسيات معينة، بما في ذلك وضع استراتيجية شاملة (طويلة الأجل)، وحملة (متوسطة الأجل)، وآليات أو إجراءات أو أنشطة (قصيرة الأجل) كطريقة لرصد نجاح جهودك وقياسها. ومع ذلك، فالمقاربات التشاركية لتخطيط المناصرة هي أكثر من مجرد مجموعة من الأدوات والخطوات لتحسين التأثير. فهي استراتيجيات لبناء الناخبين وتثقيف المواطنين وتسعى إلى وضع الإنصاف والدمج موضع التنفيذ.

# الإبحار عبر صفحات دليل العمل: نصائح للمستخدمين

الفصل 6: لحظة التخطيط #1 - النظر إلى الداخل

لكل سياق خصائصه المميزة التي تتيح فرصًا وتفرض تحديات سياسية دائمة التغير. يتضمن رسم الخرائط السياقية تحديد الكيفية التي يُرتَّب بها النظام السياسي وكيف يتشكل الحيز السياسي من خلال القوى، والأفراد، والمنظمات، والأفكار المختلفة. يقدم هذا الفصل أدوات لفهم «الصورة الكبيرة» التي تتم مناصرتك داخلها فهمًا أفضل.

الفصل 7: لحظة التخطيط #2 - فهم الصورة الكبيرة

لكل سياق خصائصه المميزة التي تتيح فرصًا وتفرض تحديات سياسية دائمة التغير. يتضمن رسم الخرائط السياقية تحديد الكيفية التي يُرتَّب بها النظام السياسي وكيف يتشكل الحيز السياسي من خلال القوى، والأفراد، والمنظمات، والأفكار المختلفة. يقدم هذا الفصل أدوات لفهم «الصورة الكبيرة» التي تتم مناصرتك داخلها فهمًا أفضل.

الفصل 8: لحظة التخطيط #3 - تحديد المشكلات وتعريفها

تدور المناصرة المرتكزة على المواطن حول البحث عن حلول للمشاكل الموجودة على الساحة السياسية وفي السياسات الموضوعية. نقطة البداية هنا هي الفهم الواضح للمشكلة التي يشعر بها قطاع واسع من المجتمع أو الناخبين بشكل كبير وعميق. يقدم هذا الفصل نصائح حول الكيفية التي تتأكد بها أن لديك تعريفًا واضحًا لمشكلتك ودراية بكيفية وضع تعريف محدد لها من خلال التشارك مع مجموعات الناخبين. يمكن تطويع هذه المقاربات للمجموعات التي اختارت القضية التي ستعمل عليها بالفعل أو المجموعات التي بدأت للتو عملية تحديد قضيتها.

الفصل 9: لحظة التخطيط #4 - تحليل المشكلات واختيار القضايا ذات الأولوية

تتطلب المناصرة الفعالة تقسيم مشكلة كبيرة إلى قضايا منفصلة من أجل تحديد روابط السياسة وتحديد القضايا الأكثر إلحاحًا لاتخاذ مزيد من الإجراءات. يقدم هذا الفصل عددًا من الأدوات والتدريبات لترتيب أولويات القضايا واختيارها.

الفصل 10: لحظة التخطيط #5 - رسم خرائط استراتيجيات المناصرة

للمشاكل والقضايا أسباب عديدة وحلول عديدة ممكنة. يجب أن تكون استراتيجيات المناصرة متعددة الأبعاد للوصول إلى الأسباب الممنهجة للقضية. من غير المحتمل أن تتمكن منظمة واحدة من تنفيذ استراتيجية كاملة تعالج جميع الأسباب الجذرية. والموارد محدودة تحتم على المجموعة اختيار الجانب الذي تود معالجته. يقدم هذا الفصل سلسلة من الأدوات التي تساعد في بناء الاستراتيجيات ومقارنتها.

الفصل 11: لحظة التخطيط #6 - إيجاد نقاط الاتصال والزوايا السياسية

تربط حلقات الوصل السياسية حل مشكلتك مع الساحة السياسية وساحة صنع السياسات الرسمية. لتحديد حلقة الوصل السياسية، تحتاج إلى معلومات حول السياسات، والقوانين، والميزانيات، والمؤسسات، والإجراءات التي تحدد محتوى هذه الروابط. وتوجد أمور أساسية يجب معرفتها حول الأنظمة السياسية المختلفة وطرق صياغة السياسات وتحديد أيها سيُنَفَّذ. تساعد هذه الطرق في توجيه المناصرين نحو تحديد نقاط الدخول لإحداث التأثير. يقدم هذا الفصل نظرة عامة حول مجالات صنع السياسات المختلفة ليرشدك نحو تحديد تأثير حلقة الوصل السياسية التي ستستخدمها في مناصرتك.

الفصل 12: لحظة التخطيط #7 - المؤثرات والأصدقاء والأعداء

تستهدف المناصرة صناعات قرار محددين ومؤسسات بعينها، مما يجتذب الأصدقاء كما الأعداء. من المهم أن تعرف من هم هؤلاء وما هي قوتهم النسبية في معرض الحل الذي تقدمه. يحتوي هذا الفصل على أدوات مختلفة لتحديد هوية الجالسين على الطاولة والجالسين تحتها، وتصنيفهم، وقياس ثقل كل منهم.

## الباب الثالث: تنفيذ المناصرة

بينما يركز الباب الثاني على تخطيط المناصرة، يدرس الباب الثالث طرق القيام بالمناصرة. يعد التخطيط والتنفيذ جانبين من عملية متكررة حيث ينير التخطيط الطريق أمام الإجراءات فيما تسهم الأخيرة، بدورها، في توضيح المزيد من أجل تخطيط أفضل. تبني هذه الدائرة فهماً أعمق للسياسة وتُحسِّن قدرات التأثير على السياسة. يحتوي هذا القسم من الدليل على تدريبات أقل وقصص ونصائح أكثر لإلهام النشطاء ليكونوا مبدعين في سياقاتهم الخاصة.

### الفصل 13: الرسائل ووسائل الإعلام - التثقيف والإقناع

جزء حيوي من المناصرة هو نشر رسالة مقنعة مصممة خصيصاً لجمهور محدد. يغطي هذا الفصل مجموعة متنوعة من المقاربات للوصول إلى الجماهير، وتثقيفهم، وتعريفهم باستخدام وسائل الإعلام المتعارف عليها ووسائل الإعلام البديلة.

### الفصل 14: التواصل والتعبئة

بينما يجب أن تبني المناصرة مشاركة المواطنين، فإن النجاح يعتمد أيضاً على القوة التي يستثمرها أفراد منظموهم في الساحة السياسية. في هذا الفصل نفحص كيف يعمل التواصل والحشد من أجل تحقيق الهدف السياسي وبناء قوة المواطنين.

### الفصل 15: المناورة من الداخل - الضغط والتفاوض

يدور هذا الفصل حول الوصول إلى طاولة صنع القرار ودفع مشكلتك إلى صدارة المناقشات بمجرد وصولك إلى الطاولة. يعد الانخراط المباشر في المناقشات لإقناع صنع القرار واصطفافهم خلف مشكلتك جزءاً مهماً من المناصرة الناجحة ويقدم دروساً مفيدة حول السياسات والسلطة للمواطنين.

### الفصل 16: قيادة المناصرة

تتطلب المناصرة قادة ومجموعات تتمتع بالقوة وتفهم كيفية عمل السلطة، والأفراد، والعمليات. قادة المناصرة مكلفون بعمل دائم يتمثل في تعزيز التعاون وتشجيع القيادات الجديدة من جهة، وإعطاء التوجيه والرؤية من جهة أخرى. يتطلب هذا المسعى مهارات وأساليب مختلفة. يركز هذا الفصل على جوانب القيادة التي تسهل المشاركة الأوسع والتعاون المنظم.

### الفصل 17: التحالفات والائتلافات

يمكن للتحالفات والائتلافات أن تعزز المناصرة المعنية بالعدالة الاجتماعية تعزيراً لا يستهان به من خلال الجمع بين قوة المجموعات المتنوعة ومواردها لخلق قوة أكبر وأوسع للتغيير، لكن تشكيل هذه التحالفات والإبقاء عليها ليس بالأمر السهل. يركز هذا الفصل على ديناميكيات التحالفات وطرق تقويتها. وفيه نفحص كيفية تحسين الاتصال، وآليات صنع القرار، وإدارة النزاع، والمسؤولية السياسية.



# الباب الأول

## فهم الساحة السياسية

### المفاهيم الرئيسية، والفرضيات، والقيم

يشعر الناس في الكثير من الدول والمجتمعات بالخوف من الانخراط في السياسة، إذ يشعر البعض أن السياسة هي أرض بعيدة يستحيل الوصول إليها ولا يدوسها إلا الأقوياء. وفيما تستند جهات النظر السياسية هذه إلى الواقع، فإن إحدى أولى الخطوات المهمة للانخراط في المناصرة هي مناقشة هذه المخاوف والافتراضات وكشفها. ولهذا نبدأ الدليل بمناقشة موجزة توضح المفاهيم الأساسية التي تشكل فهمنا للسياسة، والمواطنة، والسلطة، والحكومة، والتغيير.

#### الفصل 1: السياسة والمناصرة

أن تكون سياسياً يتطلب أكثر من مجرد فهم كيفية عمل النظام، إذ يشتمل تعزيز السياسات الشاملة وصنع السياسات من خلال المناصرة على فهم ديناميكيات القوة التي تؤدي إلى استمرار الحرمان والامتيازات ومعالجة هذه الديناميكيات. وهكذا نرى أن المناصرة لا تتعلق فقط بتغيير السياسات، بل بتغيير الثقافة وعملات السياسة. يناقش هذا الفصل أسئلة مثل «ما هي السياسة؟» و «ما هي المناصرة؟» ويتضمن بعض التدريبات للاقترب من السياسة.

المفاهيم الرئيسية:

- تعريف الدليل للمناصرة
- المفاهيم الرئيسية:
- المناصرة القائمة على الحقوق
- السياسات الرسمية، وغير الرسمية، والتحويلية
- جهات النظر المختلفة عن المناصرة

#### الفصل 2: الديمقراطية والمواطنة

يساعدنا فهمنا ورؤيتنا للديمقراطية والمواطنة في تحديد نوع النظام السياسي الذي نسعى جاهدين من أجله وأدوار جميع الجهات الفاعلة وحقوقها ومسؤولياتها. يفحص هذا الفصل جهات النظر المختلفة حول هذه المفاهيم التي توجه مقاربتنا للمناصرة ويقدم تدريبات لتوجيه المناقشات حول الديمقراطية والمواطنة.

المفاهيم الرئيسية:

- الديمقراطية في عالم متغير
- حقوق المواطن ومسؤولياته
- المواطنة بصفاتها «صانعة ومشكلة»
- استراتيجيات القوة والتغيير السياسي

#### الفصل 3: السلطة والتمكين

ربما تكون السلطة هي المكون الأهم في السياسات، والمناصرة، والمواطنة. عندما يتحدى المناصرون النظام القائم، فإن أحد العناصر المحددة لنجاحهم وبقائهم هي كيفية فهمهم لديناميكيات القوة. يستكشف هذا الفصل المفاهيم والأدوات المختلفة الهادفة إلى إزالة الغموض عن تحليلنا للسلطة، وكيفية رسم ملامح هذا التحليل بتحديد أكثر، وتمكين الأفراد من خلال المناصرة.

المفاهيم الرئيسية:

- مصادر السلطة واستخداماتها
- التمكين وصراعاته ومخاطره
- التعبيرات البديلة للسلطة
- إطار التمكين الذي يحوي لحظة الاستنارة
- القوى المرئية والخفية وغير المرئية
- قياس التمكين
- السلطة العامة والخاصة

# الباب الأول: فهم الساحة السياسية

المفاهيم الرئيسية، والفرضيات، والقيم

## الفصل 4: بناء استراتيجيات التمكين

المناصرة هي تثقيف المواطنين. عندما تهدف استراتيجيات المناصرة إلى إشراك الأفراد وتمكينهم، فإن مشاركتهم في اختيار الاستراتيجيات وبنائها هي الخطوة الأولى في رفع وعي المواطنين وصقل مهاراتهم السياسية. يقدم هذا الفصل مفاهيم وأدوات لتمكين المواطنين، والقادة، والمنظمات لبناء استراتيجيات التمكين. ويُختتم بإطار العمل الذي يحدد المقاربة المستخدمة في هذا الدليل للمناصرة.

المفاهيم الرئيسية:

- بناء الناخبين
- الوعي السياسي
- نظرية التعليم الشعبي
- التعلم التشاركي
- مفاهيم النوع الاجتماعي الخاصة بالأفراد، والسلطة، والسياسات
- إطار مفاهيمي للمناصرة المرتكزة على المواطن



# السياسة والمناصرة

«لنُعَلِّم أنفسنا والآخرين أن السياسة لا يجب أن تكون فن الممكن، لكنها قد تكون أيضًا فن اللاممكن، أي فن تغيير أنفسنا والعالم للأفضل.»

فاتسلاف هافيل، رئيس تشيكوسلوفاكيا، 1990

Vaclav Havel, President of Czechoslovakia, 1990

«توصلت إلى استنتاج مفاده بأن السياسة مسألة أكثر خطورة من أن تترك للسياسيين.»

شارل ديغول، رجل دولة فرنسي

Charles de Gaulle, French Statesman

«تهدف السياسة إلى تحسين الأوضاع ... لا إلى تحقيق المكاسب الشخصية ...»

مجموعة من نساء غاريفونا في بيليز<sup>1</sup>

A group of Garifuna women in Belize<sup>1</sup>

من هذا الفصل على توضيح بعض الأفكار غير الدقيقة حول ما يُرى «سياسيًا» من أجل تحقيق قدرًا من الارتياح حول هذا الموضوع. كما يُرسي هذا الفصل أساسًا مفيدًا إذ نتقدم نحو المزيد من التعلم والتحرك. التدريبات المشمولة في هذا الفصل مفيدة أيضًا للنشطاء من ذوي الخبرة الأوسع الذين قد يرون السياسة من منظور عملية صناعة

في دول كثيرة يتطلب الانخراط في المناصرة التغلب أولًا على النفور منها (انظر الجدول أدناه)، إذ غالبًا ما يخشى السياسة أولئك الذين نجوا من أنظمة قمعية، أو صراعات عنيفة، أو أشكال أخرى من عدم الاستقرار السياسي. وفي الديمقراطيات القديمة قد تقف اللامبالاة حائلًا عنيدًا بنفس القدر أمام الانخراط في المناصرة. سيساعدك الجزء الأول

## خواطر حول السياسة في أوغندا

لماذا يقول كثيرون بأن المنظمات غير الحكومية ليست جزءًا من السياسة؟ يعتبر تصور الأفراد للسياسة سلبًا بشكل عام ويرون التنمية نشاطًا غير سياسي.

- يساوي كثيرون بين السياسة والتبعية للأحزاب السياسية. لذا فإن عدم انخراط شخص ما في العملية السياسية يتساوى مع عدم انتمائه إلى حزب سياسي. وادعاء اللاسياسية كان استراتيجية البقاء التي اختارتها الكثير من المنظمات غير الحكومية العاملة في ظل الأنظمة القمعية لضمان البقاء. وتمنح هذه الاستراتيجية مساحة عمل آمنة للنساء والفقراء يستطيعون من خلالها نقد الحكومة والمطالبة بتغييرات من دون أن يُنظر إليهم تلقائيًا كمخربين.
- أسهمت الجهات المانحة في تعزيز أساليب التهرب تلك بسبب مخاوفها الشخصية من ردود الفعل العنيفة من الحكومات. ويوضح المانحون للمستفيدين المحتملين أنهم لا يدعمون الأنشطة السياسية. لكنهم يستخدمون أيضًا انتشار المنظمات غير الحكومية كمؤشر عن الاستقرار والديمقراطية، وبالتالي كمؤشر عن السياسة!
- ترتبط السياسة بمن يحكمون، بينما يُفترض بالمحكومين عدم الانخراط في السياسة.

ما هي بعض الملامح الأساسية التي نريد رؤيتها في السياسات الجديدة؟

- شفافية عمليات صنع القرار
- مشاركة قاعدة عريضة من المواطنين
- الاستعداد للتفاوض
- انفتاح على التغيير
- توزيع منصف للموارد
- مشاركة السلطة
- اقتصاد منتج

ورشة عمل للنشطات الأوغنديات، 1994

وخارج الإطار الرسمي، تعكس منظومة صنع القرار أشكالاً مشابهة من التمييز والسيطرة. فعلى سبيل المثال، يفرض عدم المساواة داخل الأسرة قيوداً على انخراط المرأة في القضايا العامة. وفي مواجهة كل هذه التحديات لا تريد بعض الحركات المجتمعية المعاصرة الانخراط في العملية السياسية الرسمية فحسب، بل تريد أيضاً تغيير حدود السياسة وممارساتها وثقافتها.<sup>2</sup>

ويصف بعض النشطاء النسويين والجنديين توجههم البديل للسياسة على أنه سياسة تحويلية. ويشير مصطلح السياسة التحويلية إلى الأنشطة السياسية، داخل الإطار السياسي الرسمي وخارجه، الساعية لا إلى التأثير على القرارات العامة فحسب بل أيضاً إلى إعادة تشكيل القواعد والهيكل الحاكم لعمليات صنع القرار العامة حتى تصبح أكثر دمجاً وإنصافاً.

ننظر إلى السياسة على أنها عمليات المفاوضات وصنع القرار- تلك العمليات الديناميكية وغير المتكافئة في كثير



**السياسة الرسمية**  
يشير هذا المصطلح إلى السلطة التشريعية، والمجالس الوطنية، والأحزاب السياسية، والحكومات، والهيئات الدولية، والسياسات العامة، والموارد.

**السياسة غير الرسمية**  
يشير هذا المصطلح إلى ما يحدث في المجتمع المدني، والأسر، والأحياء السكنية، والمنظمات

القرارات الرسمية فحسب مثل الأحزاب السياسية، والسلطة التشريعية، والحكومات، إذ ستساعد هذه التدريبات على توسيع تفكيرهم السياسي ليشمل الدوائر غير الرسمية لصناعة القرار في المؤسسات، والمجتمعات، والأسر.

## بعض الخواطر حول السياسة

يرتكز هذا الدليل على مفهوم السياسة التي تبني جسوراً بين المؤسسات، والإجراءات، والقيم، وتعبيرات الحياة السياسية الرسمية من جهة والمؤسسات، والإجراءات، والقيم، وتعبيرات الحياة السياسية غير الرسمية من جهة أخرى. إن جميع العلاقات والديناميكيات الاجتماعية هي سياسية، من المنازل حتى أروقة الحكومات. والنظرة القائلة بأن السياسة هي امتياز يُمنح فقط لمن هم في سلطة سياسية رسمية هي نظرة تعزز الإقصاء، كما أنها قد تديم إحساساً بالعجز لدى الأفراد من نحو قدرتهم على إحداث تغيير.

وعلى الرغم من إتاحة فرص سياسية مهمة في السنوات الأخيرة في دول كثيرة، تبقى السياسة الرسمية تحت سيطرة بضعة أفراد ممن يحققون مصالح شخصية. وتظهر مجموعات المجتمع المدني وتحاول ضم أصوات تعددية إلى العملية السياسية، لكن يبقى الحيز الأكبر من السلطة السياسية والموارد في يد الأحزاب السياسية والنخبة. حتى أن الأحزاب الجديدة غالباً ما تتخلى عن بعض برامجها الإصلاحية الأوسع في مقابل المشاركة في «اللعبة السياسية».

## إعادة تعريف السياسة من قبل النساء الأوغنديات

ما هي السياسة؟ هي صنع القرار وإدارة وتخطيط استخدام الموارد. والمدخلات اللازمة لتفعيل التأثير السياسي هي الأفكار، والمهارات، والتكنولوجيا، والموارد المالية، والأفراد (الموارد البشرية).

أين تحدث السياسة؟ على جميع المستويات وفي جميع المؤسسات بما في ذلك الأسر، والمجالس المحلية، وداخل مساحات العمل، وفي دور العبادة، وفي البرلمان.

كيف تحدث السياسة؟ السياسة عملية متواصلة من التفاوض بين المصالح والمجموعات المعنية بهذه المصالح.

إلام تحتاج لتكون سياسياً؟ المهارات والمعرفة عن إجراءات صنع القرار والإدراك الذاتي لقوتك وكيفية استخدام هذه القوة.

إلام تحتاج النساء ليتمكنن من المشاركة في السياسة بفاعلية؟

- تغيير في ثقافة السياسة لتصبح أكثر دمجاً وأكثر يسراً من حيث إمكانية الوصول إلى الحياة السياسية والمشاركة فيها
- الثقة بالنفس، والمعلومات، والمهارات اللازمة لتفعيل التأثير السياسي
- الوعي السياسي ليتمكنن من فهم القضايا والحلول بعقلية سياسية
- فهم السلطة والقدرة على تحديد الموارد ووسائل استخدام السلطة
- الموارد - بشرية كانت أو عينية أو مالية
- الخضوع لمساءلة الناخبين الذين تدعي أولئك النساء تمثيلهم
- مهارات التفاوض
- امتلاك رؤية لمستقبل أفضل

ورشة عمل للناشطات وعضوات البرلمان الأوغنديات، 1994

من الأحيان- في الدوائر الرسمية وغير الرسمية التي تحدد إمكانية الوصول إلى الموارد والفرص. وتميل السياسة في دول متعددة إلى تركيز إمكانية صنع القرار والوصول إلى الموارد في يد مجموعة صغيرة فيما تُستبعد الكثير من الأصوات ويُقصى العديد من أصحاب المصلحة مثل الأقليات الإثنية، والنساء، وأصحاب الشركات الصغيرة، ونقابات العمال، والفلاحين. فعندما تنخرط المجموعات المهمشة في السياسة والمناصرة، فإنهم يرغبون في تحقيق اعتراف عام بمشكلاتهم، كما أنهم عندئذ يسعون إلى توزيع أكثر إنصافاً للموارد والفرص من أجل حل تلك المشكلات. وغالباً أيضاً ما يطالبون الدولة بحماية حقوقهم وإضفاء صبغة شرعية عليها في كل من الإطارين العام والخاص.

## كيف نبدأ مناقشة السياسة؟

قبل البدء في التدريب التالي، ابدأ بنشاط لبناء الثقة والتأمل الشخصي حتى تسمح للمشاركين بالتحدث عن أنفسهم وعن اهتماماتهم. انظر الفصل 7 والملحق للأنشطة التي يمكن تنفيذها.

## الهدف

إزالة الغموض المحيط بمفهوم السياسة والتوصل إلى تعريف واسع يرى السياسة كعملية من التفاوض وصنع القرار حادثة في جميع نواحي الحياة.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة واحدة)

يتكوّن هذا التدريب من جزأين. في الجزء الأول من النشاط يقول المشاركون الكلمات التي ترتبط في ذهنهم بكلمة «سياسة». يشارك الجميع في هذا الجزء ويُنفَّذ على شكل عصف ذهني. في الجزء الثاني يُكوّن المشاركون مجموعات صغيرة لتحليل أربعة صور إيضاحية. يمكن توزيع الأسئلة المرتبطة بالصور الإيضاحية على المشاركين أو كتابتها على ورق قلاب لتكون واضحة أمام جميع المشاركين.

1. يشرح الميسر الهدف من التدريب وكيفية تنفيذه.

2. عصف ذهني: يسأل الميسر الأسئلة التالية ويكتب

إجابات المشاركين على ورق قلاب. لا يقدم الميسر أي معلومات جديدة في هذه المرحلة.

• ما الكلمات التي تستخدمها لوصف السياسة؟

• بم تخبّرنا هذه الكلمات عن أفكارنا حول السياسة؟

3. نشاط المجموعات الصغيرة: قسم المشاركين إلى مجموعات صغيرة ووزع نسخة من الصور الإيضاحية لكل مجموعة. اسأل المجموعات:

• ماذا يرون في كل صورة؟

• كيف ترتبط الصور الإيضاحية بالسياسة؟

• في كل صورة، من هم الأشخاص الأساسيون المشاركون في صنع القرار؟

• بم تخبّرنا هذه الصور عن تمتع البعض بسلطة أكبر بينما البعض الآخر بسلطة أقل في ما يتعلق بالسياسة وصنع القرار؟

4. جميع المشاركين: اطلب من المشاركين مناقشة تعليقاتهم عما دار من حوار في المجموعات الصغيرة. وبعد تعليقات

المجموعة الأولى اطلب من المجموعات الأخرى إضافة الأفكار الجديدة فقط لتجنب التكرار.

5. النتائج والمدخلات: لخص النقاط الأساسية من عروض المجموعات. يمكنك أيضًا تسليط الضوء على أن السلطة تعبر عن

نفسها في جميع عمليات صنع القرار المرتبطة بحياتنا، وهكذا يمكن رؤية السياسة على أنها عملية تفاوض بين الأفراد من

ذوي المصالح والمنظورات المختلفة في جميع نواحي الحياة.

## نصائح للميسر

## إجابات شائعة على السؤال الأول:

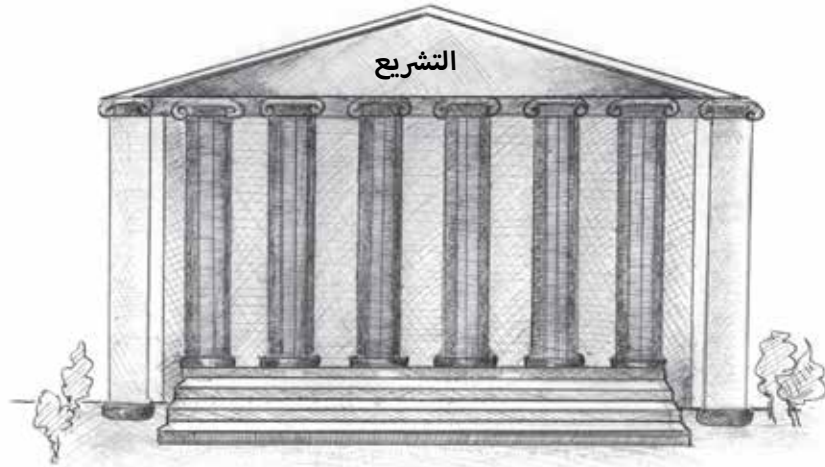
الفساد، الأكاذيب، الاستغلال، القمع، السيطرة، الديكتاتورية، حظر التعبير، الأعراف المتبعة، السلطة، الخوف، الأحكام المسبقة، البلطجة، ... إلخ. ملحوظة: عادة ما تكون للكلمات المستخدمة دلالات سلبية.

## إجابات شائعة على السؤال الثاني:

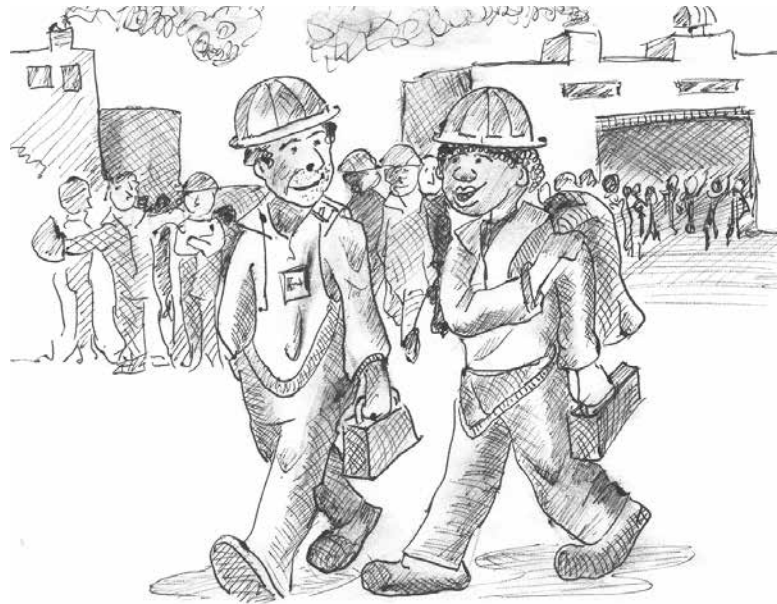
- نادر أحكامًا على السياسة من منظور المشاركين في السياسة الرسمية.
- نظرنا إلى السياسة سلبية.
- السياسة صعبة لدرجة يصعب فهمها.
- تتعلق السياسة بقوة السيطرة، والاستغلال، والمال. ولأن الأغلبية لا يملكون المال ولا السلطة، فمن غير المُجدي التفكير في السياسة.

من ورش عمل أُقيمت في أفريقيا والاتحاد السوفيتي السابق

أ.



ب.

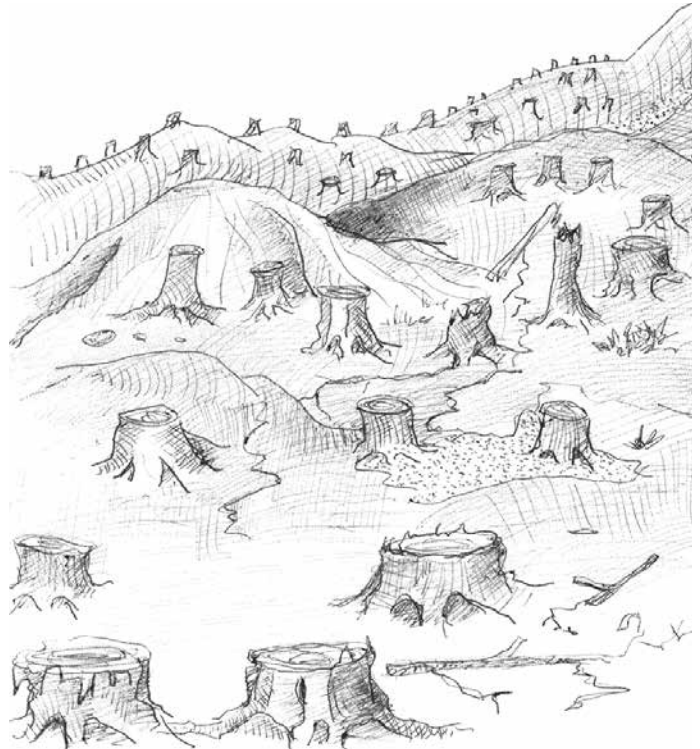


ج.



### نصائح للميسر

نقدم سلسلة من الرسوم عبر هذا الدليل لتعزيز المناقشات، لكن، بسبب اختلاف تأويلات الصور باختلاف الثقافات، نشجعك على إيجاد الرسوم أو الصور التي تعكس الإطار الذي تعيش فيه بأوضح تعبير.



## ما هي المناصرة؟

أسفر النمو السريع لتدريبات المناصرة في العقد الأخير عن مجموعة متعددة من التعريفات، والمقاربات، والاستراتيجيات. إن مقاربات المناصرة المتعددة ليست طرقاً مختلفة للوصول إلى هدف متشابه، بل تجسد تنوعاً من حيث القيم ووجهات النظر السياسية والأهداف، وبالتالي تسعى نحو تحقيق غايات مختلفة. ولهذه الاختلافات تداعيات هامة بالنسبة إلى المجموعات المهمشة كالنساء، والمجتمعات الأصلية، والأقليات الإثنية. وتختلف مبادرات المناصرة المهمة بالتمكين والمواطنة والمشاركة عن تلك التي تركز على إصلاح السياسات.

وتشير بعض تعريفات المناصرة إما إلى تغيير السياسة أو إلى الجوانب الفنية للمناصرة بينما تشير بعض التعريفات الأخرى بوضوح إلى السلطة. وتتركز بعض التعريفات على من يقوم بالمناصرة وعلى من يُفترض بهم الاستفادة منها. لا تتعلق المناصرة بإضافة مجموعة جديدة من المصالح إلى طاولة المفاوضات، لكنها تتعلق بتغيير حجم الطاولة وأبعادها لاستيعاب مجموعة كاملة جديدة من المشاركين. تتحدى المناصرة الفعالة ميزان القوى غير المتكافئ وتغير طرق التفكير. وسناقش هذه الاختلافات بتفصيل أكبر لاحقاً في هذا الفصل.

«نحن غير واثقين ما إذا كان لدينا ترجمة لمصطلح المناصرة أو أن الأجدد بنا استخدام مصطلح *advocacy*، بالإنجليزية. ويعود جزء من الارتباك إلى طريقة استيراد المبدأ من الخارج كأنه تقنية حديثة، أو كأننا لم نعرف المناصرة قبلاً، في حين يزخر تاريخ أمريكا اللاتينية بأمثلة لأفراد تصدوا للسلطة. فكيف، إذًا، نظن أن المناصرة بدعة جديدة؟»

ناشطة (ة) من بيرو، 2001

## الهدف

استكشاف كيف تعكس التعريفات المختلفة للمناصرة قيماً وطموحات ووجهات نظر سياسية مختلفة.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة إلى ساعة ونصف)

1. قسم المشاركين إلى مجموعات صغيرة وأعط كل مجموعة نسخة من الصور الموجودة في الصفحة التالية. هناك مجموعتان من الصور توضحان طرقاً مختلفة للقيام بالمناصرة. أعطهم التعليمات الآتية في ورقة منفصلة أو اكتبها على ورق قلاب.

## خطوات المناقشة والأسئلة

- صف ما يحدث في كل صورة
- قارن بين أدوار وأفعال المنظمين والمواطنين في كل سيناريو. صف علاقات القوة في كل منهما. من يتمتع بسلطة أكبر أو أقل تأثيراً على سير العملية؟
- في أي حالة يكتسب المواطنون معرفة أكبر ومهارات أكثر؟ وأي الحالتين تمنح المواطنين تمكيناً أفضل؟ وفي أي الحالتين يكتسب المنظم معرفة أكبر ومهارات أكثر؟
- ما الاختلافات الأساسية بين نوعي المناصرة الموضحين في كل صورة؟
- ماذا تتوقع أن يكون التأثير النهائي في كل حالة؟

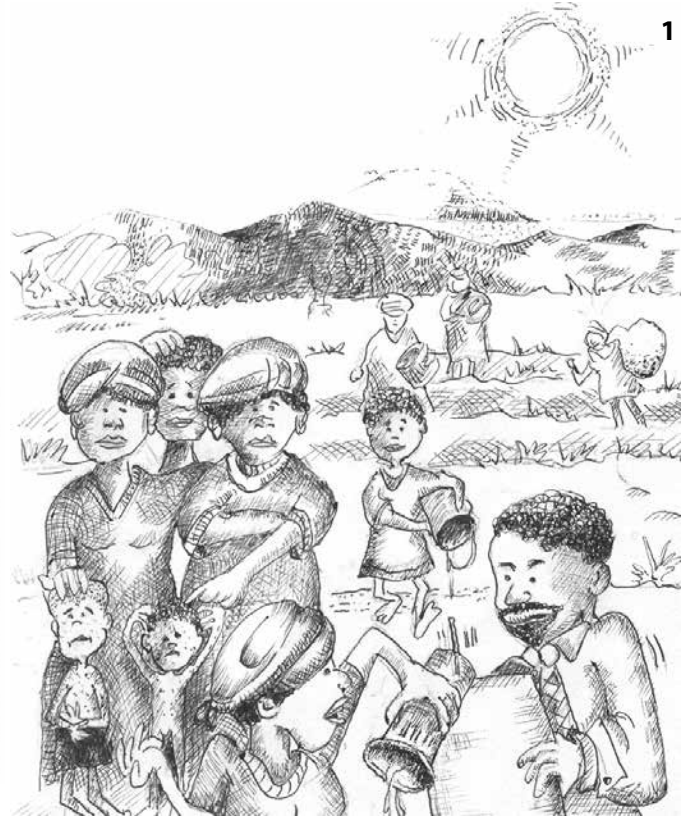
2. بعد أن تناقش كل مجموعة الأسئلة، اطلب منهم مشاركة تحليلاتهم مع بعضهم البعض في جلسة عامة.

3. الخاتمة وتعقيب الميسر: قدم نقاطاً مختصرة فحسب لأن المشاركين سيضعون تعريفات المناصرة الخاصة بهم في التدريب التالي.

## ملحوظة للميسر

من المفيد في نطاق التدريب أو التخطيط أن تبدأ بتعريفات من المشاركين حتى تحصل على فهم أعمق حول وجهات نظرهم السياسية وأسئلتهم. وإذا لم يكن المشاركون على دراية بالمناصرة، قد تضطر إلى العودة خطوة إلى الخلف. يمكنك أن تصف بعض أمثلة المناصرة للمشاركين أو أن تطلب منهم قراءة أمثلة مختصرة لحالات ترتبط بالمناصرة قبل تنفيذ التدريب التالي وبعدها يمكنك مناقشة بعض السمات المميزة (للأمثلة انظر الفصل 15)





«الخبراء» يعرضون قضايا الناس (مشكلة المياه) أمام صناع السياسات

2



الناس ينظمون أنفسهم ليعرضوا قضاياهم بأنفسهم أمام صناع السياسات

# تدريب: وضع تعريف للمناصرة

## الهدف

تنطوي المناصرة على أنشطة موجهة نحو مجموعات مختلفة من الجمهور المستهدف والأهداف والاستراتيجيات. ويساعد وضع تعريف مشترك في تحسين التواصل أثناء عملية التخطيط للمناصرة. ويهدف هذا التدريب إلى تعميق فكر الأفراد حول ماهية المناصرة والوصول إلى تعريف مشترك لقيادة عملية التخطيط.

## الخطوات

(الوقت المطلوب: ساعة إلى ساعتين)

1. قسم المشاركين إلى مجموعات صغيرة واطلب منهم مناقشة الأسئلة التالية. يُفضّل تسجيل أفكارهم على ورق قلاب حتى يتمكنوا من مشاركتها في الجلسة العامة.
  - ما هي المناصرة؟
  - اذكر ثلاث نتائج للمناصرة الفعالة.
  - ما أنواع الأنشطة التي تشتمل عليها المناصرة؟
2. أثناء الجلسة العامة اطلب إلى المشاركين تحديد من ثلاثة إلى خمسة أوجه تشابه بين إجابات المجموعات على السؤال الأول وتحديد من ثلاثة إلى خمسة أوجه اختلاف. اكتب أوجه التشابه والاختلاف على ورقتين منفصلتين وناقشها.
3. اطلب من المشاركين مناقشة أهم النتائج والأنشطة (من أربع إلى خمس نقاط) والتوافق عليها ووضع دائرة حولها.
4. إذا تسنى لك وقت أطول، ناقش التعريفات الواردة في الصفحة التالية، وسلط الضوء على الخصائص الأساسية للتعريفات المختلفة.
5. في نهاية التدريب، ادعُ المشاركين لتأمل ما إذا كانت المناقشة قد أسهمت في تغيير فهمهم عن المناصرة وكيف تحقق هذا التغيير؟.

### أمثلة للميسرين

- في ما يلي بعض تعريفات المناصرة من تدريب المدربين على المناصرة الذي أُجري في منطقة آسيا والمحيط الهادي وشارك في استضافته عام 1997 البرنامج العالمي للمرأة في السياسة (GWIP) ومركز تطوير التشريع.
- ركّز أحد التعريفات على النتائج: «المناصرة هي تحرك استراتيجي يؤثر على صنع القرار (لمصلحة طرف أو ضده) بهدف تحسين البيئة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية من أجل تحسين المجتمع.»
  - ركّز تعريف آخر على التحرك والخطوات: «تتعلق المناصرة بإحداث تغيير إيجابي على جميع مستويات المجتمع من خلال تحديد القضايا، واتخاذ مواقف، وتعبئة الموارد، وتنظيم الهياكل والآليات، وتنفيذ الاستراتيجيات.»
  - ركّزت المجموعة الثالثة على كل من النتائج والخطوات: «المناصرة عملية مستمرة تؤدي إلى تغيير إيجابي في التوجهات، والسلوكيات، والعلاقات داخل الأسرة، ومكان العمل، والمجتمع المحلي، والدولة والمجتمع الأوسع أو بمعنى آخر المؤسسات المجتمعية كافة.»
  - تستخدم بعض المجموعات كلمة «لأجل» بدلاً من «مع» عند الإشارة إلى العلاقة بين المنظمين والمجتمعات التي تنتفع من المناصرة. وعرّفت إحدى المجموعات المناصرة على أنها «مناصرة بالنيابة عن لا صوت لهم». فيما قالت مجموعة أخرى بأن المناصرة هي «العمل مع من لا صوت لهم، وتنظيم الأفراد حتى يتمكنوا من التعبير عن قضاياهم بأنفسهم.»

لا يوجد شكل واحد للمناصرة، إذ أن معظم استراتيجيات المناصرة تشمل جوانب من مختلف التعريفات الواردة تاليًا. وفي نفس الوقت تعكس التعريفات المختلفة فرضيات مختلفة عن كيفية عمل السياسة والسلطة وكيفية حدوث التغيير. سنناقش هذا بمزيد من التفصيل في الفصلين التاليين. وفي الوقت الحالي، نسرّد بعض تعريفات المناصرة الفعالة. ونختتم بتعريف المناصرة الذي بُني هذه الدليل على أساسه.

**المناصرة في مجال المصلحة العامة:** هذا النوع من المناصرة يأخذ بالأساس شكل حملات واسعة النطاق وعادة ما تشترك فيه مجموعات ضغط من المهنيين، وخبراء الإعلام، ومُنظّمو استطلاعات الرأي، وجامعو التبرعات. ويحشد هؤلاء الفاعلون الموارد ويوظّفون التأثير في مسعاهم نحو إصلاح السياسات المتعلقة بالقضايا الاجتماعية والسياسية بهدف خدمة المصلحة العامة المشتركة.

**المناصرة في مجال السياسة:** مبادرات المناصرة المتعلقة بالسياسات تركز حصريًا على الأجندة السياسية وعلى هدف محدد متعلق بالسياسات. وعادة ما يفترض هؤلاء المناصرون أن تغيير السياسات سيحدث تغييرًا حقيقيًا على الأرض.

**المناصرة في مجال العدالة الاجتماعية:** تصف عدد من المنظمات حول العالم نوع مناصرةتهم بهذه الطريقة. وتنطوي استراتيجياتهم على إحداث تأثير سياسي وتغيير في السياسات التي تتعلق بقضايا تؤثر تأثيرًا مباشرًا على حياة الأشخاص، لا سيما الفقراء والمهمشين. وتصف كل من منظمة أوكسفام Oxfam ومعهد أدفوكاسي Advocacy بالولايات المتحدة الأمريكية هذه المناصرة بالطريقة التالية: «تتألف المناصرة من جهود وتحركات منظمة مبنية على حقيقة «ما هو كائن». وتسعى هذه التحركات المنظمة إلى تسليط الضوء على القضايا الحرجة التي تعاني تجاهلاً وطمسًا، وتهدف إلى التأثير على التوجهات العامة وإصدار قوانين وسياسات عامة وتطبيقها حتى تصبح رؤية «ما ينبغي أن يكون» حقيقة في مجتمع عادل يتمتع بالكرامة». وتؤكد هذه المنظمات على الحاجة إلى «قبول علاقات القوة ومشاركة الأفراد...»<sup>3</sup>

**المناصرة المتركزة على الأفراد:** (انظر التعريف في الصفحة التالية). تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تمكين الفقراء من المناصرة لأجل حقوقهم ومصالحهم بأنفسهم. وتتحدى هذه المقاربة فكرة اقتصار السياسات على ملعب «الخبراء». وفي رأي منظمة أكشن إيد (المملكة المتحدة) ActionAid (UK)، فإن المناصرة المتركزة على الأفراد «تدعم الأشخاص وتمكّنهم ليتفاوضوا بشكل أفضل بالأصالة عن أنفسهم، من أجل الاحتياجات والحقوق الأساسية.»<sup>4</sup>

**المناصرة التشاركية:** توسّع المناصرة التشاركية حدود صنع القرارات العامة عن طريق إشراك مجموعات المجتمع المدني في المناظرات السياسية. وترتكز هذه المناصرة على الإيمان بأن الحوكمة الديمقراطية هي مهمة الأفراد والحكومات على حد سواء. ويهدف هذا النوع من المناصرة إلى توسيع المساحة العامة والمواطنة (انظر أيضًا موضوع الديمقراطية التداولية في الفصل التالي).

**المناصرة النسوية:** تشير المناصرة النسوية إلى الاستراتيجيات، والمهارات، والأدوات المستخدمة للتأثير على عمليات صنع القرار في الساحتين العامة والمجتمعية من أجل القضاء على عدم المساواة بين الرجال والنساء. وعادة ما تتحدى أشكالًا أخرى من الظلم والإقصاء. وتسعى المناصرة النسوية نحو تحقيق احترام التنوع والاختلاف والإسهام نحو تغيير ثقافي واجتماعي وسياسي بما يحقق مواطنة كاملة وفاعلة للنساء.<sup>5</sup>

## تعريف الدليل للمناصرة

المناصرة المرتكزة على المواطن هي عملية سياسية منظمة تنطوي على جهود الأفراد المنسقة لتغيير السياسات، والممارسات، والأفكار، والقيم التي تُبقي على الظلم، والأحكام المسبقة، والإقصاء. وهذه المناصرة تعزز قدرة المواطنين بصفتهم صناع القرار كما تبني مؤسسات سلطة تخضع للمساءلة وتتمتع بالإنصاف.

نحن نرى أن عملية التعبير عن الأولويات والمصالح والحقوق بوضوح من خلال التخطيط للمناصرة هو على نفس القدر من أهمية المطالبة بها من خلال التنسيق السياسي.

## تعريف المناصرة المعمول به في هذا الدليل

تشارك المناصرة المرتكزة على المواطن مع الكثير من المبادئ الموضحة في التعريفات السابقة. ومناصرتنا، شأنها في ذلك شأن مناصرتهم، مبنية بالأساس على القيمة وتؤكد على تغيير علاقات السلطة غير المتكافئة. نحن مهتمون بالكيفية التي تحقق من خلالها اختلال توازن العلاقات الاجتماعية والقيم في الساحتين العامة والخاصة. ونشارك أيضاً تطلعات المقاربات الأخرى نحو الإنصاف، والعدالة، والحقوق.

تؤكد مقاربة هذا الدليل كيف يحقق التخطيط للمناصرة والتحرك نحوها تعزيز عمليات أكثر شمولاً فيما يتعلق بصنع القرار والمواطنة.

## المناصرة المرتكزة على الأفراد

يعرّف جون سامويل John Samuel، المدير التنفيذي للمركز الوطني لدراسات المناصرة National Centre of Advocacy Studies، المناصرة المرتكزة على الأفراد بما يلي:

« حتى تكون المناصرة ذات فاعلية وكفاءة يجب أن:

- تمكّن من لا يتمتعون بسلطة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، باستخدام الجمعيات الأهلية والتعبئة الشعبية كأداة للتوعية بحقوق المواطنين ومسؤولياتهم الاجتماعية والتأكد عليها.
- تقاوم علاقات السلطة غير المتكافئة (مثل السلطة الأبوية) على جميع المستويات: من الفردي إلى العام، ومن الأسري إلى مستوى الحوكمة. التحدي القائم أمام مجموعات المناصرة العامة الخاصة بنا - من أجل تحقيق ما سبق - هو أن مواردنا المالية والمؤسسية والبشرية المتاحة ضئيلة جدًا. ومن أجل التأثير الفعال على الحكومات أو هياكل السلطة الكبرى، نستفيد من خمسة موارد أساسية لا تكلفنا شيئاً:
  - قوة الأفراد أو المواطنين
  - قوة الخبرات والروابط الشعبية المباشرة
  - قوة المعلومات والمعرفة
  - قوة الضمانات الدستورية
  - قوة القناعات الأخلاقية
- بناء الجسور بين النشاط على المستوى الجزئي micro-level ومبادرات السياسات على المستوى الكلي macro-level. تكمن المخاطرة في مبادرات المناصرة العامة التي تقتصر ممارستها على المستوى الكلي في أن يعلو صوت مجموعة من النخبة الحضرية، المجهزة بالمعلومات والمهارات، على صوت المهمشين. لذا يجب أن تضمن مجموعات المناصرة العامة أن تظل متصلة باستمرار مع الوضع القائم على الأرض وأن تعمل لبناء الجسور بين المواطنين وتغيير السياسات.

التنظيم والحراك الشعبي يمنح مصداقية، وشرعية وقدرة لا يستهان بها للتفاوض في دائرة المناصرة العامة. وفي السياق الهندي، يعتبر الدعم الشعبي والتمثيل الانتخابي أهم عناصر تحديد مصداقية عضو في مجموعات الضغط، وليس خلفيته المهنية أو خبرته. وقد أثبت النشاط ذوو الخبرة الكافية والدعم الشعبي أن لهم قدرة أفضل كأعضاء مجموعات ضغط إذا ما قورنوا بالخبراء المحترفين. ويجب أن يتضافر الحراك والمناصرة الشعبية معاً إذا أردنا تحقيق تقدم فعلي على مستوى صناعة السياسات.»

**تركز حلقات الوصل السياسية political hooks على:**

صناع القرار: المشرعين، رؤساء الدول، المسؤولين المُكلفين،  
صناع السياسات، القضاة، الوزراء، المجالس الاستشارية،  
المدراء العموم، الجهات التنفيذية، ... إلخ.

القرارات نفسها: القوانين، السياسات، الأولويات، القواعد  
التنظيمية، الخدمات، البرامج، المؤسسات، الميزانيات،  
البيانات، المنصات الحزبية، التعيينات، ... إلخ.

كيفية صنع القرارات: مدى إتاحة المعلومات للمواطنين  
وإمكانية وصولهم إلى عمليات صنع القرار، مساحة  
التشاور مع المواطنين والاستماع إليهم بشكل مباشر،  
مستوى خضوع صناع القرار لمساءلة المواطنين واستجابة  
المسؤولين لآراء المواطنين وأصحاب المصلحة الآخرين،  
... إلخ.

كيفية تنفيذ القرارات وتطبيقها وتقييمها: ضمان  
الخضوع للمساءلة حتى تدخل القرارات حيز التنفيذ،  
وتتمتع القوانين بعدالة التطبيق والنفاد، ... إلخ.

تعتمد المناصرة على مجموعة متنوعة من القادة والنشطاء  
والمنظمات ذات المهارات والمواهب المختلفة كما أنها  
تعتمد على مواطنين ملتزمين ومستعدين للمخاطرة في  
سبيل تغيير حياتهم. وعندما يرتبط كل هؤلاء برباط  
من المبادئ المشتركة، يتعلمون كيف يحترمون أدوارهم  
ومسؤولياتهم المختلفة ويبنون هياكل لصنع القرار تخضع  
للمساءلة داخل منظماتهم.

إنَّ توجُّه هذا الدليل مؤسس على الإيمان بأن للمواطنين  
الحق في الانخراط في القرارات المؤثرة على حياتهم. ويقاس  
نجاح المناصرة بإحداث تغييرات في:

- جودة مشاركة المواطنين والتنظيم ومدى قوتها،
- مشاركة الأصوات المقصاة وأصحاب المصلحة المهمشين  
في عمليات صنع القرار،
- مقدار الخضوع لمساءلة جميع قطاعات الرأي العام،
- القيم، والضمير، والسلوك الذي يشكّل الأدوار  
والمسؤوليات المجتمعية كما الفرضيات حول الخيارات  
والنماذج السياسية والاقتصادية.

لدى التوجهات المرتكزة على المواطن أربع سمات متسقة:

1. تشرك عملية تخطيط المناصرة الأفراد المهمشين في  
التحليل ووضع الاستراتيجيات وصنع القرارات المؤدية  
إلى تحسين حياتهم والمطالبة بحقوقهم بصفتهم  
مواطنين،
2. تلعب حلقة الوصل السياسية (Political hook) دورًا  
محوريًا للربط بين تنظيم المواطنين وتعليمهم من ناحية  
وإحداث تغييرات محددة في دوائر صنع القرارات  
والسياسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من  
ناحية أخرى،
3. يساعد تحليل علاقات القوى والتفاوض المستمر حولها  
على ضمان اتساق التحرك مع رؤية طويلة المدى  
لتغيير منصف،
4. يبني السعي إلى تكوين شراكات ومد جسور بين  
القطاعات والمجموعات المختلفة أرضية مشتركة، وقوة،  
وشرعية بهدف التغيير.

تختلف استراتيجيات المناصرة المرتكزة على المواطن اختلافًا  
واسعًا وقد تستهدف صنع القرار على المستوى العالمي،  
والإقليمي، والوطني، والمحلي. وتجمع هذه الاستراتيجيات  
ما بين:

- توظيف الإعلام لتشكيل الرأي العام
- الضغط على صناع القرار
- تثقيف الجمهور
- تنظيم مجموعات ناخبة
- تدريب وتنمية قيادات من المواطنين
- رفع الوعي السياسي
- إجراء الأبحاث
- بناء التحالفات، وأنشطة الأخرى.

جهود المناصرة المرتكزة على الحقوق تستهدف الهياكل السياسية والاقتصادية التي تحرم بشكل ممنهج المجموعات الاجتماعية من الموارد وإبداء الرأي في القرارات.

عندما تُحفظ قدسية الحقوق وتُضمَّن في القوانين والاتفاقيات الدولية، مثل حرية التعبير وحرية تكوين الجمعيات والحقوق السياسية والمدنية الأخرى، فإنها تضع إطار العمل القانوني للتحرك. وتتعلق المناصرة في هذه الحالات بامثال السلطة لإنفاذ هذه الحقوق وتقديم الحماية العادلة.

وحيث لا تُحفظ قدسية الحقوق ولا تُضمَّن في القانون، كما هو الحال في معظم الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي ترتبط بالسكن أو الرعاية الصحية أو الدخل أو البيئة، فعندئذ تركز المناصرة على تغيير التشريعات ومن ثم السياسات. وفيما يحدد المناصرون مجالات جديدة لحقوق يمكن تطبيقها، فإنهم يعملون لاكتساب القبول لهذه الحقوق. والحقوق جزء من إطار عمل دائم التطور يمنح معنى لتطلعات الأفراد وأحلامهم من أجل الكرامة الإنسانية. انظر الصفحات 32-34 لمزيد من الإيضاح حول الحقوق

## ماذا نعني بالمناصرة المرتكزة على الحقوق؟

تتأسس المناصرة المرتكزة على الحقوق على شرعية الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المكتسبة بواسطة اتفاقيات الأمم المتحدة وتدبيرها. وتعمل هذه المناصرة على تطبيق هذه الحقوق وتوسيع مظللتها لتستجيب للأشكال الجديدة من التمييز والإذلال.

إن الحقوق أساس أخلاقي أصيل في المناصرة المرتكزة على المواطن. والحقوق هي مرساة عملنا في تطلعاتنا العالمية نحو الحرية والعدالة وفي مبادئ محددة:

- يحق للأفراد أن يكون لهم رأي وصوت في القرارات التي تحدد نوعية حياتهم،
- الموارد الأساسية الاقتصادية منها والاجتماعية كما الحماية، وكل ما يقع بين الرعاية الصحية والحرية من العنف في المنزل، ليست مزايا خاصة، بل إنها حقوق أساسية.

### ملاحظات

<sup>1</sup> From *Citizens and Governance: Civil Society in the New Millenium*, a report prepared by the Commonwealth Foundation in partnership with Civicus, 1999, London.

<sup>2</sup> Alvarez, Sonia E., Evelina Dagnino, and Arturo Escobar, eds. *Cultures of Politics, Politics of Cultures: Re-Visioning Latin American Social Movements*. (Boulder: Westview Press, 1998).

<sup>3</sup> Advocacy Institute and Oxfam America, *Advocacy Learning Initiative* (draft version), 1999.

<sup>4</sup> Chapman, Jennifer and Amboka Wameyo, *Monitoring and Evaluation Advocacy: A Scoping Study*, ActionAid, London, 2001.

<sup>5</sup> Definition developed by participants during the *Course on Feminist Advocacy*, held in Brazil in March 2001 as part of the project, "Strengthening Advocacy Skills of Latin American NGOs that work on Reproductive and Sexual Rights," organized by AGENDE (Brazil), Centro de la Mujer Peruana Flora Tristan (Peru), and Equidad de Genero (Mexico), 2001

التعريف وضعه المشاركون أثناء تدريب المناصرة النسوية الذي انعقد في البرازيل في مارس/آذار 2001 كجزء من برنامج "تعزيز مهارات المناصرة للمنظمات غير الحكومية في أمريكا اللاتينية التي تعمل في مجال الحقوق الإنجابية والجنسية". نظم التدريب أجينجي (البرازيل)، سينترو دي لا موخير بيروانا فلورا تريستان (بيرو)، وإيكويداد دي جينيرو (المكسيك)، 2001.

# الديمقراطية والمواطنة

«المواطنون مالكو المجتمع، والحكومة تتألف من الشعب، والشعب ببساطة هو أنا وأنت.»

مواطن(ة) زيمبابوي(ة)<sup>1</sup>

«بصفتنا مواطنين، نحن مسؤولون عن الكيفية التي نُحكَم من خلالها. القضية الأساسية هي ... توسيع قاعدة مشاركة المواطنين ... وخاصة في عمليات صنع القرار حول قضايا الأمن والسلام والجيش المحورية.»

مارينا ليبراكينا، ناشطة روسية<sup>2</sup>

Marina Liborakina, Russian activist<sup>2</sup>

وقد شهدت الكثير من الدول مؤخرًا إصلاحات مثيرة للاهتمام فتحت مجال الانخراط السياسي أمام الشعوب. فعلى سبيل المثال في دول مثل الفلبين وجنوب أفريقيا، أُسقطت أنظمة استبدادية، وفي دول أخرى اتخذت الحكومات تدابير مهمة لدمج النساء ومجموعات مهمشة أخرى في الحياة العامة. وشرّعت دول أخرى مثل البرازيل، وبوليفيا، وتايلاند قوانين تخص مشاركة الأفراد في عمليات صنع القرار. وأجريت انتخابات أكثر نزاهة ومن دون عنف في عشرات الدول حيث أدلى الأفراد بأصواتهم للمرة الأولى.

لكن الطريق طويلة بين الانتخابات الناجحة والحكومات التي تخضع للمساءلة. وعلى طول هذه الطريق يستمر المجتمع المدني في سعيه نحو التمتع بصوت شرعي ونحو وجود قادة أمناء وملتزمين لقيادة هذه العملية. وفيما يغيّر الاقتصاد العالمي خريطة التنمية الاقتصادية وسلطات الحكومات الوطنية، تزداد التحديات أمام تحسين الهياكل والعلاقات السياسية.

«التحول نحو الديمقراطية تاريخ طويل من إقصاء النساء. ما نحتاجه هو جغرافيا جديدة تفرد مساحة للنساء. وهذه المساحة الجديدة التي تسعى النساء نحوها تتسم بوجود تفاوض بين مَنْ هم في سلطة وأولئك الذين يفتقرون إليها»

<sup>3</sup> Aminata Diaw

يصعب الحديث عن الشعوب، والسلطة، والسياسة من دون مناقشة المواطنة والديمقراطية. وتثير هذه المفاهيم جدلاً واسعاً، شأنها في ذلك شأن المناصرة. لكن تكريس وقت للتفكير في معناها هو أمر محوري لتخطيط المناصرة وتنفيذها بفاعلية. وتساعدنا هذه المفاهيم في تعريف نوع النظام السياسي الذي نطمح إليه، كما تساعدنا في تعريف أدوار جميع المشاركين، وحقوقهم، ومسؤولياتهم. في هذا الفصل نتطرق إلى وجهات النظر المختلفة حول هذه المفاهيم التي بُني على أساسها توجه دليل المناصرة هذا. ونضمّن أيضًا في هذا الفصل تدريبات تُوجّه مناقشاتكم حول المواطنة والديمقراطية. (وهناك المزيد من التدريبات في الجزء الثاني من الفصل 7).

## معنى المناصرة في عالم متغير

تُوسّع التغيرات الكثيرة التي تحدث حول العالم أطر عمليات التنظيم المجتمعي وصنع القرار وتعيد تشكيلها. وقد يكون من المفيد للمناصرين والمُنظِّمين العاملين في مجال الجمعيات الأهلية أن يعيدوا مراجعة تعريفات الديمقراطية والمواطنة وعلاقتها بعملهم.

## التحديات القائمة أمام الحوكمة الديمقراطية

في تقرير بعنوان «المواطنون والحوكمة: المجتمع المدني في الألفية الجديدة» *Citizens and Governance: Civil Society in the New Millennium*، تحدد كل من مؤسسة الكومنولث Commonwealth Foundation وسيفيكوس Civicus بعض التحديات القائمة أمام الحوكمة الديمقراطية.

«بعد نهاية الحرب العالمية الثانية مباشرة حاولت بعض الدول التي حصلت على استقلالها حديثاً توحيد جهود التنمية الوطنية. وخلال النصف الثاني من القرن العشرين ازدادت سلطات الدول الأعضاء ومسؤولياتهم لتصل إلى مستويات لم تبلغها قبلاً. بيد أن ... هذه الدول الأعضاء تقع تحت حصار إذ تتسلط قوى العولمة على التنمية الاقتصادية تسليماً تعجز هذه الدول عن السيطرة عليه. فالشركات متعددة الجنسيات والأسواق الاقتصادية العالمية آخذة في تحديد الأجندة الاقتصادية بشكل مطرد. والمؤسسات المالية العالمية تلعب دوراً محورياً في تشكيل القرارات المتعلقة بالتجارة والاقتصاد والتنمية.

«وقد أضافت ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بُعداً آخر للعولمة ... ما يمتلكه البعض - وما يفتقرون إليه - أصبح ... أكثر ظهوراً ووضوحاً للآخرين ... لكن شبكة المعلومات ليست عالمية: هذه الشعوب والدول والمناطق التي تفتقر إلى إمكانية الوصول إلى شبكة المعلومات تتعرض للتهميش والتخلف عن الركب ...

«التوقعات العالمية بشأن مستويات أفضل للعيش تفرض ضغوطاً أكبر على الحكومات لتحقيقها. لكن - في الوقت نفسه - تجد الحكومات نفسها عالقة مع موارد وقدرات متدنية للإيفاء بهذه التوقعات بشكل مُرضٍ.

«وبالإضافة لكل ما سبق تواجه الإنسانية مشكلات عابرة لحدود الدول الأعضاء إذ تتسع رقعة الإرهاب، وتجارة المخدرات، ومرض نقص المناعة المكتسبة (الإيدز)، وتآكل الموارد الطبيعية، والهجرة، و«سياسات الهوية» العرقية والقومية، والتطرف الديني. وتتطلب هذه التحديات حلولاً عابرة للحدود أيضاً. بيد أن المؤسسات القائمة على المستويات الوطنية والدولية المكلفة بتلك المهام منذ خمسين عاماً تثبت عجزها عن الاستجابة لهذه المشكلات المستجدة.

«... وظهرت منظومة واسعة من الفاعلين الجدد في مجال التنمية من المجتمع المدني. وهم منظمات غير حكومية، والمنظمات النسائية، والجمعيات التعاونية، ومجموعات المساعدة الذاتية، وطيف واسع من أشكال أخرى في المنظمات المجتمعية سواء قامت على أساس مدني أو ديني. وتُوَجَّه المزيد من الموارد - البشرية والمالية - إلى هذه المنظمات وتوظف خبراتها وقدراتها بشكل متزايد لصالح الجهات الحكومية والهيئات الحكومية الدولية. وتكتسب هذه المنظمات المزيد من الاهتمام والظهور والتأثير. وفي نفس الوقت يُتوقع من المواطنين ممارسة أدوارهم في التنمية بل ويُشجَّعون على ذلك.»

Commonwealth Foundation and Civicus, *The Way Forward: Citizens, Civil Society and Governance in the New Millennium*. London: Commonwealth Foundation, 1999.



عن التنمية في العالم للعام 2001، الآتي نصه: [ليس مفاجئاً أن يفقد الفقراء والفقيرات ثقتهم في مؤسسات الدولة برغم استعدادهم للشراكة مع تلك المؤسسات إذا ما اتبعت ضوابط أكثر إنصافاً]<sup>4</sup>.

يدور الكثير من الجدل بين النشطاء حول معنى الديمقراطية. وفي ورش عمل تدريبية كثيرة عارض الأفراد المناقشة المستفيضة للديمقراطية إذ أنها عادة ما تثير جدلاً ساخناً، بل وغاضباً في بعض الأحيان. ويبدو أن السبب يعود جزئياً إلى ميل الأفراد لاعتبار الديمقراطية مساوية للنماذج الخارجية المفروضة عليهم والتي لا تتفق بالضرورة مع واقع السياق الذي فيه يحيون. ونرى هذا بشكل واضح في الأماكن التي لم تُنفذ فيها وعود الديمقراطية. وتنشأ هذه المعارضة جزئياً أيضاً بسبب الارتباك القائم حول العلاقة بين الديمقراطية السياسية وتحرير الاقتصاد إذ أنه في بعض الأماكن، تعني الديمقراطية «السوق الحرة»، وخبرات الأفراد مع السوق الحرة متضاربة ومحل جدل واسع.

إن هذه الأسباب وحساسيتها تحديداً هي ما تدعم أحقية تناول الموضوع بالمناقشة. التدريب التالي بعنوان «ما هي الديمقراطية» يساعد الأفراد على البدء في تناول معنى الديمقراطية وممارستها بعمق أكبر.

## مناقشة الديمقراطية

على الرغم من أن الإصلاحات السياسية لاقت ترحيباً، إلا أن الآثار الجانبية المدمرة لتغييرات أخرى كانت قاسية على بعض الأفراد وخاصة الفئات المهمشة. وأثارت تلك السلبيات السياسية والاقتصادية الكثير من التحليل والتأمل بين مجموعة كبيرة من المنظمات العالمية.

النص التالي المقتبس من المعهد الدولي للبيئة والتنمية International Institute for Environment and Development (IIED-UK)<sup>4</sup> يلخص توجه التفكير هذا:

« تعرضت الديمقراطيات القائمة على التمثيل إلى انتقادات عنيفة في دول كثيرة بسبب عدم قدرة هذه الديمقراطيات على حماية مصالح المواطنين. وعادة ما تُستبعد المجموعات المهمشة في شمال الأرض وجنوبها من المشاركة بفاعلية في هذه الديمقراطيات التمثيلية. إذ تغيب الجمعيات التي تُمثّل الفقراء كما أنهم لا يحصلون على خدمة ذات جودة من الجمعيات التي تحشد أصواتهم وتدّعي تمثيل مصالحهم. وهناك ازدياد واضح وموثق الآن بشأن أزمة الشرعية التي تواجهها هذه الجمعيات في أعين الفقراء (وعدد متزايد من مواطني الطبقة المتوسطة). ويذكر التقرير الذي أعده البنك الدولي بعنوان «مشاورات مع الفقراء»، كجزء من تقريره

## تدريب: ما هي الديمقراطية؟

### الهدف

استكشاف المفاهيم المتنوعة لمبدأ الديمقراطية وتحديد كيفية تشكيل استراتيجيات المناصرة بفعل وجهات نظرنا عن الديمقراطية.

### الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة واحدة ساعة واحدة)

1. اشرح الهدف من النشاط. قد يكون من الجيد البدء بمناقشة حول كيفية تغيير بها العالم أو دولة بعينها، أو قدم التدريب كجزء تابع لتدريب «التحليل التاريخي للخريطة السياسية» الموجود في الفصل السابع.
2. قسم المشاركين إلى مجموعات صغيرة يناقشون فيها ثلاثة أسئلة:
  - ما هي الديمقراطية؟
  - ما بعض أصعب التحديات التي تواجه بناء الديمقراطية؟
  - ما الذي يمكن فعله لتخطي هذه الحواجز؟

إجابات شائعة على السؤال: «ما الذي يمكن فعله؟»

- أنظمة تفرض على القادة المسؤولين الحديث مباشرة مع المواطنين
- إشراك المزيد من المواطنين في اتخاذ القرارات
- احترام الاختلاف والحقوق
- تقليل الخوف والعنف
- تقليص القوى الخارجية المزعجة
- زيادة عدد القادة ذوي النزاهة
- مواطنون أكثر تنظيمًا
- توسيع الموارد الاقتصادية وإتاحة الفرص
- معلومات أكثر
- احترام سيادة

إجابات شائعة على السؤال: «التحديات الصعبة أمام الديمقراطية؟»

- الفقر
- اللامبالاة
- الفساد
- إساءة استخدام السلطة
- الطرق التقليدية في تنفيذ الأمور
- القوى العالمية مثل العولمة وصندوق النقد الدولي IMF
- الأحزاب السياسية لا تتغير
- التمييز
- عدم المساواة: في حقيقة الأمر، البشر غير متساوين
- عدم التسامح
- العنف، الكراهية
- النزاع
- مقاومة التغيير
- نقص المعلومات

إجابات شائعة على السؤال: «ما هي الديمقراطية؟»

- يخضع القادة للمساءلة
- إرادة الأغلبية
- التنافس على السلطة السياسية
- الحق في التعبير عن رأيك
- حرية الانتماء إلى أي منظمة
- الحكومات تتغير ويمكن رفضها
- المساواة
- الحقوق
- التمثيل
- السوق الحرة
- تحرك المواطنين
- الانتخابات

Responses from workshops in Asia and Africa

3. بعد 30-45 دقيقة، اطلب من المجموعات مشاركة إجاباتهم في جلسة عامة. على المجموعتين الثانية والثالثة إضافة النقاط الجديدة فقط إلى ما قدمته المجموعة الأولى. شجع المشاركين على تحديد الاختلافات، تعارض وجهات النظر، والنقاط المشتركة.

4. الوصول إلى النتائج: لاحظ وجود نماذج وتعريفات مختلفة للديمقراطية، إذ أن الموضوع ما زال قيد التشكيل من قِبَل القادة والمواطنين الجدد. قد يكون من المفيد توضيح الاختلافات بين التحرير الاقتصادي والديمقراطية، كما يمكنك أيضًا توزيع التعريفات المختلفة للديمقراطية المذكورة في الصفحة التالية ومناقشتها.

## الديمقراطية من الناحية النظرية

تشكّل مبادئ الديمقراطية المختلفة بشكل ضمني توجهنا نحو المناصرة والمشاركة. تُظهر التعريفات الآتية والمأخوذة من أحد قواميس النظريات السياسية بعض الاختلافات المفاهيمية.

«الديمقراطية: شكل من أشكال الحُكم يتمتع الأفراد فيه بالسلطة العليا وتُمارس تلك السلطة بشكل مباشر أو عن طريق ممثلين منتخبين. وتشتق الكلمة من اليونانية وتعني «حُكم الشعب». وعلى الرغم من ظهور الديمقراطية بأشكال مختلفة، إلا أن المبدأ بشكل عام يشير إلى حُكم الأغلبية، الحقوق الفردية وحقوق الأقليات، تكافؤ الفرص، السواسية أمام القانون، والحقوق والحريات المدنية.

- الديمقراطية الليبرالية هي حُكم يمتاز بوجود عمودي المؤسسات الديمقراطية المتلازمين من ناحية (مثال: الانتخابات، التشريع النيابي، الضمانات والضوابط)، والحماية الديمقراطية من ناحية أخرى (مثال: الحريات الشخصية التي تكفلها وثيقة الحقوق في دستور الولايات المتحدة الأمريكية). تحدث الديمقراطيات الليبرالية بشكل نموذجي في الدول القائمة على الاقتصادات الرأسمالية وتؤكد على حقوق الملكية الخاصة. ويولي هذا التوجه اهتماماً خاصاً للحقوق الفردية أكثر مما يوليه للإرادة الشعبية.
- الديمقراطية الشعبية تؤكد على الحُكم الذاتي من قِبَل أفراد أحرار يقفون على قدم المساواة، كما ترى هذه الديمقراطية الحكومة بوصفها تعبيراً عن «إرادة الشعب» ولهذا تسعى نحو تعظيم مشاركة المواطنين من خلال الانتخابات وأشكال أخرى. كما تعترف أن نتائج الانتخابات لا تعكس الإرادة الشعبية طوال الوقت.
- الديمقراطية النيابية (التمثيلية أو غير المباشرة) هي شكل من أشكال الحُكم يُصدِر التشريع فيه نواب ينتخبهم المواطنون. وعلى عكس الديمقراطية المباشرة، فإن الأغلبية تفوِّض السلطة لأقلية مختارة من أجل العمل على تحقيق مصالح الأغلبية. وهذه الأقلية مُكلفة لتنفيذ هذا إما استجابة للرغبات الصريحة التي تُعبّر عنها الأغلبية أو بحسب ما يراه النواب أنفسهم.
- الديمقراطية المباشرة (أو التشاركية) هي شكل من أشكال الحُكم يصنع فيه المواطنون قرارات تشريعية بدلاً من تفويض السلطة إلى نواب منتخبين. ويُرَى هذا الشكل على أنه «أنقى أنواع الديمقراطية». والاستفتاء والعرائض التي تُمكن جميع الناخبين من المشاركة هما مثالان على الديمقراطية المباشرة.
- الديمقراطية الاجتماعية مؤسسة على الاعتقاد القائل بأنه ... يمكن تحقيق الإنصاف الاقتصادي والعدالة الاجتماعية من خلال مؤسسات ديمقراطية بواسطة إعادة توزيع الثروة داخل اقتصاد السوق المختلطة في دولة الرفاه.»

A World of Ideas: A Dictionary of Important Theories, Concepts, Beliefs, and Thinkers by Chris Rohmann, New York: The Ballantine Publishing Group, 1999.

عليهم الاعتماد على قادتهم لحل المشكلات. ويرى بعض واضعي النظريات الآخرون أن الفرد المُصنّف مواطنًا نشطًا يتلاشى بسرعة ويحل محله الفرد المُصنّف مستهلكًا.

«المواطنة مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالديمقراطية. فالديمقراطية مثل اسم الإنسان والمواطنة مثل لقب عائلته.»

ناشط(ة) من أمريكا اللاتينية، 2001

المواطنون بصفتهم «صناعًا ومشكّلين»<sup>5</sup>

تقود أي مناقشة حول الديمقراطية حتمًا إلى قضية المواطنة. ويثير تعريف المواطنة جدلاً واسعًا مثله في ذلك مثل الديمقراطية. فمثلًا يؤكد بعض واضعي النظريات أن المواطن الصالح هو الذي يعكس ثقة وامتنانًا. ويؤمن البعض أن الأفراد العاديين تنقصهم البصيرة والمعرفة الكافية ولذلك

على أنه شخص يتصدى للعنصرية. وفي روسيا، قد يرتبط تعريف المواطن الصالح بالتححرر الاقتصادي وقد يُثمن الاعتماد على الذات أكثر من العمل الجماعي. وفي الدول التي بزغت للتو بعد سنوات من الصراع، عادة ما يُرى المواطن الصالح على أنه المواطن الساعي نحو الحلول السلمية والمصالحة. وفي الديمقراطيات الأقدم، حيث لا يمارس عدد كبير من المواطنين حقهم في التصويت، يُعبّر عن المواطنة من خلال الانخراط في أنشطة تطوعية مثل منصات تعزيز الأمن المجتمعي ومكافحة الجريمة في الأحياء الصغيرة أو جهود النظافة.

وفي جميع السياقات، تجتاز وجهات النظر دائمة التغير حول المواطنة معارك تتحدد على أساسها أي الأطراف تؤخذ مخاوفها في الاعتبار بصفتها شرعية وأي الأطراف تُقصى مخاوفها. والنتائج تحدد مَنْ يُرى مواطنًا كاملاً وَمَنْ يُرى غير ذلك.

ما نوع المواطنة التي نريد الترويج لها إبدأ؟ ما هي المهارات والكفاءات والقيم التي تتطلبها هذه المواطنة؟ وما هي مسؤوليات الدولة؟ كيف يمكن للمناصرين بناء تحالفات إيجابية بين الدولة والقطاع الخاص والمواطنين؟ كيف يمكننا دمج تعلم هذا النوع من المواطنة داخل عملية المناصرة؟ وماذا يعني كل هذا للمنظمين والمناصرين؟

«فكرة مشاركة المواطنين تشبه إلى حد ما تناول السبانخ: نظريًا لا أحد يعارض تناوله لأنه مفيد لأجسادنا. بالمثل، مشاركة المحكومين في الحكم هي نظريًا حجر الزاوية للديمقراطية - إنها فكرة تستقطب استحسان الجميع ويُثمنها الكل تقريبًا. لكن عندما يُعرّف الفقراء المشاركة على أنها إعادة توزيع السلطة، فإن الإجماع الأمريكي على المبدأ الأساسي ينقسم إلى شظايا كثيرة من المعارضة الراديكالية الصريحة، والعرقية، والأيدولوجية، والسياسية.»

Sherry R. Arnstein<sup>7</sup>

«تسعى توجهات المواطنة الاجتماعية الجديدة إلى الانتقال لما هو أبعد من رؤية الدولة التي تمنح رعاياها حقوقًا وتطالبهم بالمسؤوليات. وفي هذا الصدد تهدف هذه التوجهات إلى سد الفجوة بين المواطن والدولة بالقول إن المواطنة تُمارس ولا تُمنح... ويعترف هذا الإقرار بوكالة المواطنين كـ«صناع ومُشكّلين» أكثر من كونهم «مستخدمين وصانعي اختيارات»...»<sup>6</sup>

وفي المقابل يقول أولئك المهتمون بالمشاركة والمناصرة إن المشكلة لا تكمن في انعدام كفاءة الأفراد سياسيًا أو كونهم مشتتين بسبب الاقتصاد الاستهلاكي، بل تكمن في استمرارية تركيز السلطة في يد عدد محدود من الأشخاص. ويؤمن هؤلاء أن إشراك الأفراد بشكل أوسع في صنع القرارات التي تؤثر عليهم ستحسن نوعية حياة الأفراد والحكومات كليهما. ويرى البعض أن مشاركة الأفراد حق أساسي (بغض النظر عن كون الفرد «مواطن قانوني» من عدمه)، وأن المشاركة البناءة مع الحكومة - إذا كانت ممكنة - هي أفضل طريقة لمواجهة المشكلات والنزاعات الاجتماعية والاقتصادية. والاقتراب أعلاه هو توصيف بعض الباحثين من معهد دراسات التنمية في المملكة المتحدة لرؤى المواطنة الفعالة.

المواطنة تُعلّم من خلال أطر التعليم، والعيش معًا، والتعرض للحياة السياسية والحياة العامة والخبرات اليومية. ولا ننسى هنا أن تعزيز المواطنة الفعالة بين أفراد تم إقصاؤهم بعيدًا عن الحياة السياسية ليس بالمهمة اليسيرة. فالمواطنة لا تحدث تلقائيًا كرد فعل على زيادة المساحة العامة أو إتاحة الفرص السياسية، بل أن المواطنة أكبر من مجرد التصويت أو الإيفاء بالالتزامات العامة. المواطنة ليست اختيار المسؤولين وتوظيف الأنظمة فحسب، بل تنطوي أيضًا على تشكيل هياكل النظام وضوابطه.

إن وجود رؤية مشتركة للمواطنة مفيد للمناصرة. ومن الهام أيضًا الاعتراف باختلاف قيم المواطنة تبعًا لاختلاف السياق. ففي جنوب أفريقيا مثلًا، قد يُعرّف الأفراد المواطن الصالح

## الهدف

تمكين المشاركين من استكشاف كيفية فهمهم لمعنى المواطن الصالح وأي المسؤوليات تقع على عاتق الحكومات لتعزيز المواطنة وحقوق المواطنين.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة واحدة)

يعيش الكثير من الأفراد في دول أو مجتمعات لم يشهدوا فيها أبداً مواطنة نشطة أو فاعلة. وتُؤمن بعض الثقافات طاعة السلطة أكثر من التفكير والتحرك المستقل. قد يعتري النشاط من مواطني هذه الدول الارتباك بشأن كينونة المواطنة. وقد يكون للمناقشات التي تُجرى حول معنى المواطنة دور تمكيني للأفراد الذين يحاولون فهم دورهم كمواطنين وتشكيل ذلك الدور.

1. قدم الموضوع موضِّحاً وجود جدل واسع حول معنى المواطنة.

2. نظم المشاركين في مجموعات صغيرة لمناقشة الأسئلة الثلاثة التالية.

• ما الذي يصنع مواطناً «صالحاً»؟

• ما الإمكانيات المتاحة لدى الحكومات للتشجيع على المواطنة

«الصالحة»؟

• ما الإمكانيات المتاحة لدى المواطنين للتشجيع على المواطنة «الصالحة»؟

3. بعد 20-30 دقيقة، اطلب إلى المجموعات مشاركة إجاباتهم في جلسة عامة. وكما سبق التنويه، تلتزم المجموعات التي

تشارك بعد المجموعة الأولى فقط بإضافة النقاط التي لم تذكرها المجموعة الأولى.

4. الوصول إلى النتائج: لخص إجابات المشاركين. وسلط الضوء على النقاط المتشابهة واستكشف بعض نقاط الاختلاف. يمكن أن

يستكمل هذا التدريب بالتدريب الموجود في صفحة 33 الذي يفحص بشكل أعمق الحقوق والمسؤوليات. أو يمكنك تقديم

بعض الأفكار المطروحة في الصفحة التالية حول المواطنة كبديل عن التدريب السابق الذكر

## إجابات شائعة على السؤال:

«ما الذي يصنع مواطناً صالحاً؟»

• مهتم لحال الآخرين وبخاصة الأقل حظاً

• يشجع على العمل الجماعي والروح

الجماعية

• يحترم الآخرين، ويشجع على احترام حقوق

الإنسان

• يتوسط في حل النزاعات

• يشجع على التعايش

• متمسك بالأمل في التغيير

• واسع الاطلاع

• ينشط في المجتمع والشؤون الوطنية

• يراقب مصالح القوى الرئيسية

• يعرف كيفية تقديم طلبات الإحاطة

• يُعلي قدر الديمقراطية التشاركية في

السياسة وفي المنزل

إجابات من ورش عمل أُقيمت في آسيا، أفريقيا، والاتحاد السوفيتي السابق

## إجابات شائعة على السؤال: «ما

الإمكانيات المتاحة لدى الحكومات؟»

• تحمي الحقوق وتعززها

• تتيح معلومات واضحة حتى يتسنى

للأفراد معرفة ما يجري

• تشجع على التعامل بحساسية مع

الاختلافات القائمة على أساس النوع

الاجتماعي، والعمر، والعرق، ... إلخ

• تقدم معلومات سهلة الفهم حول

الخيارات السياسية والنتائج النهائية

المرتبة عليها

• تُشرك المواطن في صنع السياسات

بشكل مباشر

• تتيح التربية على المواطنة

• تنفذ إجراءات إيجابية بإشراك النساء

والفقراء في العملية السياسية

## إجابات شائعة على السؤال: «ما

الإمكانيات المتاحة لدى المواطنين؟»

• يبقون على اطلاع حول مجريات

مجتمعهم والعالم من حولهم

• يشجعون الأفراد على العمل معاً من

أجل حل المشكلات

• يشجعون الأفراد على احترام

الاختلاف

• يساعدون في التفاوض حول النزاعات

• يعلمون آخريين

• يلهمون آخريين

• ينظمون آخريين

### تاريخ مفاهيم المواطنة

بدأت المواطنة المدنية تتخذ شكلاً في القرن الثامن عشر في العالم الغربي. ويشير المصطلح إلى الحقوق اللازمة لكفالة الحرية الفردية مثل حرية التعبير والتجمع، وحقوق الملكية، والحقوق المتساوية أمام القانون. وبمرور الأعوام، حاربت المجموعات المُستبعدة من أجل توسيع مظلة تلك الحقوق.

انبثقت المواطنة السياسية من صراعات القرن التاسع عشر، وتؤكد على حقوق المشاركة في ممارسة السلطة السياسية، سواء كنت ناخباً، أو مرشحاً، أو مسؤولاً حكومياً. وأشعلت النساء والأقليات والفقراء فتيل المعارك واستمرت تلك المعارك لفترة لا بأس بها من القرن العشرين من أجل تأمين حق الاقتراع الذي كان يُمنح في السابق فقط لذوي الملكيات العقارية من الرجال. وتستمر هذه الصراعات في بعض الدول حتى إلى القرن الحادي والعشرين.

ظهرت المواطنة الاجتماعية على خلفية من الظلم المتزايد الذي شهده القرن العشرون. وتُركّز هذه المواطنة على الحد الأدنى من الحقوق وأقل معايير الرفاهة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية. ولا تزال المجموعات الأقل حظاً وحلفاؤها تعمل لكسب الشرعية المتعلقة بمنظور المواطنة والحقوق هذا.

Adapted from T.H. Marshall, *Class, Citizenship, and Social Development*, Westport: Greenwood Press 1973 and Virginia Vargas, *Procesos de Formacion de las Ciudadanias Globales en el Marco de Sociedades Civiles Globales*, Lima Peru, 1999.

### حقوق المواطن ومسؤولياته

تشكل المناقشات حول المواطنة بفعل فهمنا لحقوق المواطن ومسؤولياته ودور الحكومة ومسؤولياتها. وقد أفرز نضال الشعوب من أجل الكرامة تعريفات متعددة للمواطنة تؤكد على الأبعاد المختلفة للحقوق (انظر المربع أعلاه)، كما للمسؤوليات. ويغطي نطاق المناقشات مدى واسعاً من المواقف السياسية ويثير استجابات شديدة التباين. يظن البعض أن فوضى عارمة ستنشأ إذا ما تدخل جميع المواطنين في عملية صنع القرارات بسبب تنوع مصالحهم. بينما يشعر البعض الآخر أن استيعاب التنوع هو السبيل الوحيد لتجنب الصراع الذي قد ينشأ إذا لم تستجب العملية السياسية للاختلاف.

وجدنا أنه من المهم للأفراد استكشاف أدوار الحكومة ومسؤولياتها وتحديد الدوائر التي يكون فيها للأفراد مع الحكومة مسؤوليات مشتركة.

أستخدم التدريب التالي لمساعدة المشاركين على استكشاف معتقداتهم الشخصية حول حقوق المواطنين ومسؤولياتهم. من المتوقع أن يساعد هذا التدريب المشاركين لاستنباط استجابات أكثر واقعية مقارنة بالتدريب السابق الذي يحث المشاركين على النظر إلى الأسئلة العامة المحيطة بالمواطنة الصالحة ومسؤولية الحكومة. أما التدريب التالي فيؤسس على تلك المناقشة ويستخرج أفكاراً حول طاعة السلطة واحترامها، كما يستكشف ما إذا كانت الحقوق تُستقى من الحكومات، أم المواطنين، أم كليهما.

## الهدف

تمكين المشاركين من تعريف حقوق المواطن ومسؤولياته، واستكشاف تطورها.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة واحدة)

1. قسم المشاركين إلى مجموعات صغيرة. اطلب إليهم أن يكتبوا قائمتين عن طريق العصف الذهني: قائمة للحقوق وأخرى للمسؤوليات. قد يكون من المفيد تقديم التدريب مع تسليط الضوء على المعنى المتغير لتعريف المواطنين. فمثلاً انحصرت مفاهيم واجبات المواطنين تقليدياً في أطر فكرية من «المصلحة العامة» كالتصويت، والامتثال للقوانين، والخدمة العسكرية

إجابات شائعة «للمسؤوليات»	قد يسرد بعض المشاركين الحقوق الاجتماعية والاقتصادية مثل	إجابات شائعة «لحقوق»
• دراية بالتحديات الاجتماعية	• الحق في التعليم المناسب	• الحقوق المدنية والسياسية: حرية تكوين الجمعيات، حرية التعبير، حرية الحركة، حرية الدين
• الانخراط في الحوار المجتمعي والحياة السياسية، والتصويت	• الحق في اختيار الميل الجنسي (التفضيل الجنسي)	• الحق في التصويت
• الاهتمام بالفقر والظلم واتخاذ خطوات لمكافحتهم	• الحق في وظيفة ذات راتب لائق	• حقوق الملكية
• تشجيع العمل الجماعي	• الحق في مسكن كريم	• الحق في المناصرة والمطالبة بالمساءلة الحكومية
• معاملة الآخرين بسواسية	• الحق في بيئة نظيفة	• حقوق متساوية أمام القانون
• تعزيز قبول حقوق الإنسان واحترامها في جميع العلاقات والمؤسسات	• الحق في الأمن الغذائي	• الحق في تكوين جمعيات والحق في التظاهر
• الانضمام إلى الآخرين للمطالبة بإنفاذ تلك الحقوق	• الحقوق المرتبطة بالصحة الإنجابية	• الحق في الوصول إلى المعلومات
	• الحق في التطوير الذاتي	• الحق في الحماية والتحرر من العنف الجنسي أو العنف الأسري (المنزلي)

إجابات من ورش عمل أقيمت في آسيا، وأفريقيا، والاتحاد السوفيتي السابق

في وقت الحرب. أما اليوم فالمواطنة تنطوي على واجبات أوسع.

2. بعد حوالي 30-45 دقيقة اجمع المشاركين في جلسة عامة. لتجنب التكرار، اطلب إلى المجموعات التي تعقب مشاركتها المجموعة الأولى إضافة النقاط الجديدة للقائمة المشتركة.

3. ناقش القائمة. ويمكن استخدام الأسئلة التالية لتعميق الفهم:

- لمن يعود القرار بتحديد أي الفئات تملك أي الحقوق؟
- هل الحقوق متغيرة؟ إذا كانت الإجابة نعم، من يغير الحقوق وكيف تتغير؟

## الوصول إلى النتائج

أحد الدروس الهامة الناتجة عن هذه المناقشة هو أن كل من معنى المواطنة، وحقوق المواطنين ومسؤولياتهم مفاهيم دائمة التغير. ويلعب المواطنون أنفسهم دوراً كبيراً في هذا التغيير كما تلعب الحكومات دوراً في تشكيل حقوق المواطنين لكن يبدو أن هذا الدور أيضاً متغير. قد لا تكون الحقوق السياسية والمدنية الهامة التي تُشكّل الحريات الأساسية كافية لضمان امتلاك الجميع حقوق متساوية لأن الأفراد، في واقع الأمر، ليسوا متساوين.

وبين هذه التيارات المتجاذبة حول الاختلاف وعدم المساواة، يتكشف النضال من أجل الحقوق والمواطنة. فالحقوق لا تمنحها سلطة أعلى للشعوب ببساطة هكذا، بل أنها نتاج تاريخ طويل من النشاط السياسي. وبواسطة هذا النضال يكتسب السكان المهمشون إحساساً أقوى بدورهم كفاعلين ومواطنين مؤثرين ذوي قدرة على تحريك الأوضاع الراكدة.

## التصورات المرتبطة بالسلطة واستراتيجيات التغيير السياسي

ما الذي يعوق المواطنين عن الانخراط الفعال في العمليات الديمقراطية وما الذي يمكنهم منه؟ ما نوعية المهارات والقيم التي يحتاجها المواطنون وكيف يمكن التعبير عنها من خلال أنشطة المناصرة خاصتنا؟

يرى الباحث والممارس جون جافنتا John Gaventa أن فهم المواطنة وكفاءة المواطن يتطلب تحليلاً واضحاً للقوى وتجسد التوجهات المختلفة للقوى السياسية أفكاراً مختلفة حول أسباب عدم انخراط الأفراد في الحياة السياسية العامة وما المطلوب لبناء نشاط المواطنين السياسي. ويستند جافنتا

## المواطنة والحقوق: بعض التجاذب والتنافر

أدت قرون من الصراع والدراسات الإنسانية إلى تبني دول الأمم المتحدة للإعلان العالمي لحقوق الإنسان عام 1948. لكن يرى الكثيرون أننا بحاجة الآن لتوسيع حقوق الإنسان لما هو أبعد من مجرد الدفاع عن هذه الحقوق وحمايتها وذلك حتى يتسنى للأقل حظاً - الذين لا يتمتعون بإمكانية وصول كبيرة للموارد والحمايات - الحصول على حل أكثر إنصافاً. ونتيجة لذلك أُضيفت حقوق جديدة من خلال مبادرات وطنية ودولية - مثل الحق في بيئة نظيفة والحق في الصحة الإنجابية.

وعلى الرغم من تجذر مفاهيم المواطنة الحديثة في مفاهيم المساواة والعالمية، إلا أن هناك بعض الشد والجذب حول الفجوة الموجودة بين النظريات والواقع. ويرفض بعض النشطاء مبدأي العالمية والمساواة تماماً، بل ويفرضون حتى النهج الحقوقي إذ يؤكدون أن الاختلافات، مثل العرق والنوع الاجتماعي، يستحيل التوفيق بينها. بيد أن نشطاء آخرين يشيرون إلى ميزة استخدام هذه الحقوق العالمية بوصفها تطلعاً نحو التغيير. وعلى الرغم من المشكلات، فإنهم يرون أن مبدأ عالمية الحقوق يمنح شرعية للنضال من أجل العدالة.

### سياسات الهوية وما هو أبعد

ظهر النضال الحالي حول الحقوق والمسؤوليات والمواطنة جزئياً من قِبَل بعض المجموعات لمكافحة التمييز من خلال ما أطلق عليه بعض الأكاديميين مصطلح «سياسات الهوية». ويمكن أن تكون الهوية فردية أو جماعية. ولكل فرد هويات متعددة - يُعرّفها العرق، والنوع الاجتماعي، والدين، والطبقة الاجتماعية، والسن، والخلفية الإثنية، والميل الجنسي، وعوامل أخرى. وعانى الأفراد المنتمون «لهويات» معينة مثل الأقليات الإثنية والعرقية من تهيمش دائم من قِبَل مجتمعات كثيرة. وبسبب إدراك هذه المجموعات لهوياتهم المميزة والقوى التي تميزّ ضدّهم، انخرط أفرادها سياسياً وأصبحوا يعبرون عن مواظنتهم من خلال ممارسة حقوقهم والعمل على توسيع رقعتها وإنفاذها.

قد تساعد سياسات الهوية في بناء روابط التضامن بين أفراد الهوية المشتركة من جهة، لكن من جهة عكسية، قد يؤدي هذا التوجه إلى نشوء أنماط سياسية تمييزية تركز بشكل مكثف على مصالح هذه المجموعة بعينها دون سواها.

ومن خلال تكوين تحالفات مع آخرين حول قضايا المصالح المشتركة، يمكن للمجموعات المهمشة توسيع مظلة حقوقهم وبناء مجتمعات أكثر دمجاً. إذ تحمل جهودهم أثناء هذه التحرك إمكانية توليد أفكار جديدة لممارسة السياسة والمواطنة وتُشجّع تلك الأفكار بدورها على استحداث حقوق جديدة.

See Outhwaite, William and Tom Bottomore, eds. *The Blackwell Dictionary of Twentieth-Century Social Thought*. Oxford: Blackwell Publishers, 1993.



## النوع الاجتماعي والمواطنة

الإسهامات الحديثة من مجموعات النساء والباحثين في النوع الاجتماعي وسعت قاعدة النقاش حول المواطنة، إذ أن مبدأ المواطنة المصطبغ بصبغة النوع الاجتماعي يأخذ حقوق الأفراد ومسئولياتهم في الساحة السياسية الرسمية ويطبقها عبر جميع العلاقات والمؤسسات. كما يؤكد النشطاء والباحثون النسويون أن قيم الديمقراطية والمساواة والحقوق في المنزل هي على نفس قدر الأهمية في الساحات التشريعية ويوسع هؤلاء المختصون حدود «المصلحة العامة» لما هو أبعد من الساحة العامة لتشمل الأسرة أيضاً، ويقولون إن أهمية مشاركة المواطن «الصالح» في مسؤولية رعاية أفراد الأسرة من الأطفال وكبار السن هي بنفس أهمية الانخراط في الأنشطة العامة. ويعتقدون أيضاً أنه إذا اضطلع الرجال بمسؤولية أكبر في المهام المنزلية، ستصبح النساء أكثر نشاطاً في الحياة العامة والاقتصادية. كما أن إسهامات الرجال في المنزل ستساعد على التخفيف من حدة المشكلات الاجتماعية المرتبطة بالإهمال الأبوي. ويوضح هؤلاء النشطاء أن هذا التغيير يمكنه أيضاً تقليص المشاكل المرتبطة بالذكر مثل جرائم العنف لأن حياة الرجال ستصبح أكثر اتزاناً. قد لا يرى المجتمع ارتباطاً بين ما يحدث في حياة الأسرة خلف الأبواب المغلقة وبين المواطنة في الوقت الراهن. لكن بالنسبة إلى النساء، كثيراً ما تتحدد فرصهن ليشتركن في مواطنة فعالة بما يحدث في عالم أسرهن الخاص.

See Maxine Molyneux's *Gender, Citizenship and Democracy: Reflections on Contemporary Debates*, 1997

«... لتحقيق الفاعلية، تتطلب المواطنة القدرة على التمكين الذاتي في كل من هذه المجالات. إذا تتطلب المواطنة بناء قدرات المناصرة لدى المواطنين، وبناء القدرات التنظيمية، وقدرات بناء منظمات ثابتة أساسها المواطنون، وقدرات تطوير الفرد لإمكانيات التفكير النقدي الذاتية المعززة بالمعرفة والمعلومات والثقافة الشعبية.

«يصعب تنفيذ ذلك عملياً وتنشأ المشادات بين المنظمات الشعبية وداخلها حول اختيار الأهداف الأكثر أهمية. فالجالسون إلى طاولة النقاش العاملون على وضع استراتيجيات التعاون والعمل جنباً إلى جنب مع أصحاب السلطة قد يختارون الابتعاد عن المجموعات التي تتبنى توجهاً تصادمياً وتشكك في «هوية الجالسين إلى الطاولة». والمجموعات التي تعمل من أجل تنظيم الأفراد لكسب دعم محلي لقضية معينة قد لا ترغب في التركيز على التعليم وتطوير القيادات ولا على الجدل الدائر بشأن شكل الطاولة. أما المجموعات التي تركز على تطوير القيادات والتعليم فقد لا تكون بارعة في خلق منظمات مستدامة أو في فهم تعقيدات العملية السياسية أول ما يكتشفوا وصولهم إلى طاولة المفاوضات. الجهات المانحة والتي تعتمد عليها الكثير من المجموعات قد تدعم توجهاً على حساب توجه آخر.

«... التحدي المحوري ... هو ... وضع توجه موحد يوجه دفة التعليم نحو الوعي، ويحشد الجهود نحو التحرك، ويناصر من أجل القضايا في الوقت ذاته ...

إلى آراء باحثين آخرين لتساعدنا في فهم كيف تُشكّل استراتيجياتنا عبر فرضياتنا حول العملية السياسية. في الرسم الموضح أدناه، يقارن جافنتا ثلاثة توجهات متبادلة ومتداخلة تتبناها القوى السياسية. ويشرح جافنتا:

«... الديمقراطية ... لا تُمارس على ملعب ممهّد. فهناك فجوة واسعة في القوة والموارد تفصل بين الأغنياء والفقراء، الأقوياء والضعفاء. وإجابة السؤال «ما هي كفاءات المواطنين ... الأساسية لبناء الديمقراطية؟» تعتمد جزئياً على إجابة الفرد على أسئلة مثل: «ما هي القوة؟ وكيف تؤثر على قدرات المواطنين للتحرك والمشاركة من أجل مصالحهم؟»

«إذا تناولنا مسألة المواطنة حاملين في أذهاننا التوجه الأول للسلطة، عندها ينصب تركيزنا على بناء كل من الفاعلية السياسية والمناصرة من أجل المشاركة في عمليات صنع القرار المرتبطة بالقضايا المحورية ومحاولة التأثير على تلك العمليات. أما إذا ركزنا على البُعد الثاني أو التوجه الثاني للسلطة ... فعندها ينصب تركيزنا على التنظيم من أجل بناء منظمات شعبية ذات قاعدة عريضة للتغلب على ... العوائق. وعندها يصبح اختيار المشاركين بنفس أهمية كيفية المشاركة الفعالة. أما إذا كنا مُمكن المواطنين للتعامل مع التوجه الثالث للسلطة، فتصبح عندها مسائل المعرفة والقيم ومسألة الأنشطة التي يشارك فيها المواطنون هي المتغيرات الأهم ويصبح بناء عقل نقدي هو الاستراتيجية المحورية.

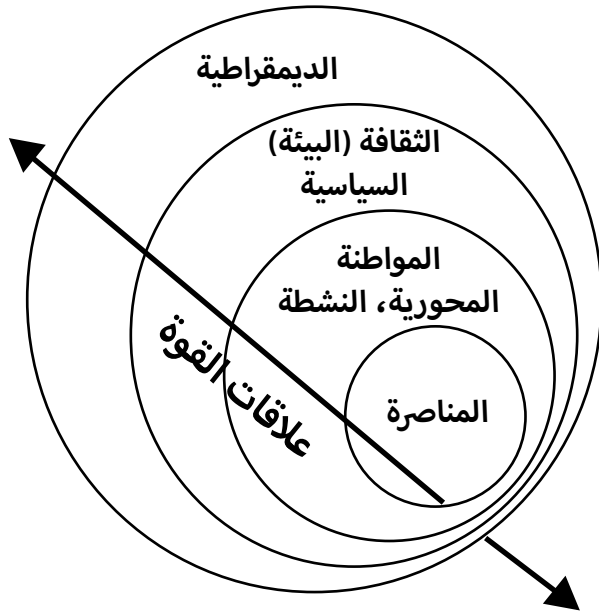
إلى مجموعات الضغط عالية المهارة ومتخصصي الإعلام ذوي الخبرة في التوجه الأول لتحقيق عملية سياسية شمولية ومتنوعة. وعلى الجانب الآخر قد يثمر الضغط تغييراً في السياسات لكنه لن يُغيّر الهياكل والثقافات التي تديم الإقصاء وتدعمه. فالضغط دون جمعيات أهلية لن يعالج جذور الإقصاء والتمييز التي تُشكّل السلطة السياسية.

ويستلزم هذا التوجه بناء شبكات جديدة وبناء تكتلات من منظمات عاملة في قطاعات مختلفة يمكنها العمل معاً من أجل الأهداف المشتركة.<sup>8</sup>

## الاستراتيجيات التحولية

يوضح جافنتا أن التضايف بين التوجهات الثلاث ضروري لفتح العملية السياسية أمام الأصوات المتنوعة. فمثلاً قد نحتاج

المواطنة والقوة السياسية <sup>9</sup>				
القيود على المعرفة	كيف تُبنى المواطنة؟	لماذا لا يشارك المواطنون؟	كيف تعمل القوى السياسية؟	
غياب المشاركة المباشرة للمواطن: يتجاهل هذا التوجه ديناميكيات القوى، والامتيازات الممنوحة والحرمان، غياب التشاور مع المجموعات الشعبية أو عدم الخضوع لمساءلة تلك المجموعات.	تدريب على المناصرة: المصلحة العامة (انظر تعريفات الفصل الأول) وتوظيف مجموعات ضغط من الإعلاميين المحترفين وغيرهم.	الاختيار الفردي، راضٍ، غير مبالٍ، أو يفتقر إلى المعلومات والمهارات.	التعددية: السلطة هي نتاج المنافسة المفتوحة، فائزون وخاسرون في لعب نظيف، الساحة السياسية مفتوحة والجميع متساوون.	التوجه الأول
الاعتماد على منظم خارجي، التركيز على التنظيم القائم على المهارات يهمل مسائل الوعي والقيم، قبول السياسات كما هي، تجاهل إساءة استخدام السلطة بين التنظيمات الشعبية، افتراض تشابه الاحتياجات وتجانسها بين الفقراء والمهمشين.	بناء جمعيات للمواطنين تتمتع بقاعدة عريضة وبناء تحالفات حول المظالم المشتركة، استخدام كثرة العدد للوصول إلى طاولة المفاوضات وتحقيق الفوز في قضايا معينة، على المنظمين تدريب قادة من المواطنين وقادة للمنظمات.	عوائق ممنهجة تلزم المواطنين بتطوير مهارات المواطنة والتنظيم لديهم ليكون صوتهم مسموعاً ويضعون قضاياهم على أجندة المناقشات.	انحياز ضد الفقراء حيث تستمر السلطة عن طريق التمييز الممنهج ومنح الامتيازات، تعطش للنفوذ، مهارات تفاوض وموارد تدعم التنافس والفوز، صراع القوى، الساحة العامة فقط.	التوجه الثاني
التأكيد على الوعي والواقع المحلي يقلل من التركيز على المهارات والتنظيم اللازمين للتحرك السياسي، الاحتياج للجمع ما بين الفهم المحلي والمعلومات حول القضايا العالمية.	بناء معرفة الأفراد ووعيهم النقدي يساعدهم على مقاومة القيم السائدة، تعزيز علاقات وهياكل بديلة، التعليم والتحليل بوصفهما أساسيين لبناء المواطنة، قيادة محلية وتنظيم أهلي.	انحياز مؤسسي مقترن بقهر متأصل، حرمان الفقراء من الموارد وشل حركتهم بواسطة اللوم الذاتي وانعدام الثقة بالنفس، الهياكل والامتيازات تُبرّرها الأيدولوجية والاشتراكية.	الإبقاء على السلطة من خلال الأيدولوجية، والقيم والعوائق المؤسسية في الساحتين العامة والخاصة، الهيمنة تمنع نشوء النزاع من الأساس.	التوجه الثالث



تكمّن المشكلة مع التوجه الثاني في أنه من غير المرجح أن يعالج التنظيم أيضًا الأسباب الهيكلية والاجتماعية الأعمق التي تركز على المساواة. في الحقيقة تسقط الكثير من منظمات المواطنين في نفس فخاخ التمييز التي تأسست لمكافحةها في الأساس. وتستلزم الممارسات الجديدة من قيادة المواطنين استراتيجية متكاملة تنطوي على عمليات تعليم تشاركي لبناء قدرات الأفراد من أجل تحليل واقعهم واعتناق حقوقهم كمواطنين. يتطلب الأمر أيضًا تحالفات جديدة وتنظيمات ديمقراطية ذات قاعدة عريضة تستفيد من قوة العمل الجماعي مع احترام اختلافات الأفراد والاستفادة من تلك الاختلافات.

المناصرة الموجهة نحو بناء المواطنة وإعادة تشكيل الثقافة السياسية تستفيد بشكل قوي من نظرية المشاركة وممارستها وعلى التعليم الشعبي. وفي مجال المناصرة، يُركّز توجُّه هذا الدليل بشكل واضح على تناول علاقات القوى التي تُطل من خلال الصراعات والمشكلات الاجتماعية بدءًا من قضايا من الصحة الإنجابية إلى حقوق ملكية الأراضي. إذًا في قلب توجهنا نحو المناصرة توجد ديناميكيات القوة دائمة التغيير. ويصف الرسم البياني التالي رؤية الدليل للمناصرة حيث ترتبط المواطنة والثقافة السياسية

والديمقراطية ارتباطًا يشبه الطبقات وتتشكل جميعها من خلال علاقات القوة.

في الفصل التالي سننظر بشكل أعمق إلى السلطة والتمكين وندقق الارتباط بين التعلم والتحرك من أجل تمكين المواطن. تقدم هذه المناقشة الأساس المنهجي المتبع لبقية الدليل.

#### ملاحظات

<sup>1</sup> *Democratic Governance in Zimbabwe: Citizen Power*, Africa Community Publishing and Development Trust and the Commonwealth Foundation, Harare, 1999.

<sup>2</sup> *Public Policy Advocacy: Women for Social Change in the Yugoslav Successor States*, The Star Project, Zagreb, 1998.

<sup>3</sup> In Taylor, Vivienne *Marketisation of Governance: Critical Feminist Perspectives from the South*, SADEP/DAWN, 2000.

<sup>4</sup> Pimbert, Michel and Tom Wakeford, "Overview—Deliberative Democracy and Citizen Empowerment" in *PLA Notes* (Notes on Participatory Learning and Action), International Institute for Environment and Development, February 2001.

<sup>5</sup> Cornwall, A and Gaventa, J, "Bridging the Gap: Citizenship, Participation and Accountability" in *PLA Notes* (Notes on Participatory Learning and Action), International Institute for Environment and Development, February 2001.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Sherry R. Arnstein, *The Journal of the American Institute of Planners*, vol 35, no 4, July 1969.

<sup>8</sup> Gaventa, John. "Citizen knowledge, citizen competence and democracy building", in Stephen L Elkin, (ed.), *Democracy and Citizen Competence*, Penn State Press, 1998. Previously published in *The Good Society*, 5 (3): 28-35, Fall, 1995.

<sup>9</sup> Adapted from Gaventa, John. "Citizen knowledge, citizen competence and democracy building", in Stephen L Elkin, (ed.), *Democracy and Citizen Competence*, Penn State Press, 1998.



# السلطة والتمكين

«... بدلاً من رؤية السلطة في ضوء إيجابي على أنها أمر يمنح تمكينًا، يعتنق قادة كثيرون نظرة سلبية نحو السلطة، إذ يرونها تتعلق بالسيطرة والهيمنة فحسب، وأمرًا لا يمكن مشاركته من دون زعزعة مراكزهم،...»

مواطن(ة) زيمبابوي(ة) 1999<sup>1</sup>

«عرّف مارتن لوثر كينج الابن السلطة على أنها القدرة على تحقيق هدف معين. ووصف السلطة بالصالحة أو السيئة يحدده الهدف.»

Grassroots Policy Project, 2001<sup>2</sup>

في الصفحة التالية). يؤكد الخبراء والمختصون في مجال حل النزاعات وبناء الديمقراطية بشكل متزايد على أهمية دمج القوة في تحليلاتهم وتحركاتهم (انظر القوة، المناصرة، والنزاع صفحة 46).

سنحاول في هذا الفصل إزالة الغموض عن أوجه السلطة المتعددة وكشفها. ننظر إلى السلطة على أنها قوة فردية وجماعية وسياسية بإمكانها إما إضعاف المواطنين ومنظماتهم أو تمكينهم. فهي قوة تستطيع تيسير عملية التغيير المدعومة بالمناصرة أو تسريعها أو إيقافها تمامًا. ولأغراض هذه المناقشة نعرض الخبرة العملية والنظريات المرتبطة تحديدًا بالفقر وحقوق المرأة التي تم تحليل القوى فيها من منظور الخضوع والتمييز.

وبينما يركز هذا الفصل على تعريف السلطة، سنقدم في الباب الثاني منه مجموعة متنوعة من الأدوات وأطر العمل لرسم خريطة القوة والمصالح وتحليلهما.

## ملحوظة للميسر

ينطوي فهم السلطة على التحليل الشخصي والسياسي للمؤسسات والقيم. وبما أن القيم تعكس معتقدات الأفراد، يجب تحليلها بحساسية. ولهذا السبب يُفضّل إجراء التدريبات التي تتناول هذه القضايا في سياق يشعر فيه المشاركون بالراحة والأمان مع بعضهم البعض.

السلطة محرك أساسي في الساحة السياسية وجزء لا يتجزأ منها. إن تعريف السلطة وتحليلها وبناءها هي أجزاء محورية ومستمرة من المناصرة المرتكزة على المواطن. ومع ذلك، تبين أن السلطة هي واحدة من أصعب الموضوعات التي يجب معالجتها في عملنا وأكثرها إزعاجًا.

قد تبدو السلطة حائطًا متراصًا لا يمكن اختراقه أمام الأفراد الذين عاشوا تحت أنظمة تنكر مشاركة المواطن أو تقمعها. وتُظهر خبرتنا أن الأفراد المنخرطين في السياسة لأول مرة وحتى النشطاء الأكثر خبرة عادة ما يرون أن القوة شريرة وصعبة الزعزعة. المنظور أحادي البعد هذا قد يعوق التحليل والتحرك الفعال. إلا أنه في حقيقة الأمر، القوة متغيرة (ديناميكية) ومتعددة الأبعاد وتتغير بتغير السياق والظروف والمصالح. وتتراوح تعبيراتها وأشكالها من الهيمنة والمقاومة إلى التعاون والتحول. وهذه أخبار سارة للمناصرين الذين تعتمد استراتيجياتهم على فرص وثغرات جديدة تنفتح أمامهم في ممارسات السلطة وهياكلها.

ومن المستغرب أن البرامج التي تروّج للمناصرة والديمقراطية نادرًا ما تدمج فهم علاقات القوى والمصالح الكامنة برغم الأهمية التي يوليها المحللون لهذه الديناميكيات. وقد يؤدي الإخفاق في التعامل مع تعقيدات القوة إلى تضييع الفرص واتخاذ قرارات استراتيجية خاطئة. بل والأسوأ من ذلك، قد يكون التوجه محفوظًا بالمخاطرة ويؤدي إلى نتائج عكسية ليس للمناصرين فحسب، بل أيضًا للجهات المانحة وأولئك الذين يروّجون للتنمية والديمقراطية (انظر المربع

### الحلقة المفقودة من سلسلة القوة

في دراسة تفحص مبادرات الديمقراطية الأمريكية في الخارج، يؤكد توماس كارروثرز من مؤسسة كارنيغي للسلام الدولي Carnegie Endowment for International Peace على ما أسماه «الحلقة المفقودة من سلسلة القوة» بوصفها أحد العناصر الأساسية التي تقوض جهود التغيير. ويشير إلى أن الاستخفاف بهيكل القوة والمصالح قد أدى إلى إخفاق البرامج في حالات عدة من جهود الإصلاح القضائي إلى حملات التغيير التشريعي.

«... مانحو المعونات المستجيبون لانعدام العدالة الرسمية في دولة ما يقيّمون النظام القضائي بها، على سبيل المثال، ويصلون في تقييمهم إلى أن سبب قصور نظامها القضائي هو بطء المحاكمات، أو نقص تدريب القضاة وافتقارهم إلى المواد القانونية المُحدّثة، أو ضعف البنية التحتية إلى حد انعدام الكفاءة، وهكذا. وعليه يصف مانحو المعونات العلاج على أساس تلك النتائج: إصلاح النظام الإداري للمحاكم، تدريب القضاة وتزويدهم بالمواد القضائية، توفير المعدات لقاعات المحاكم، وما شابه. وما يعرفون عن استكشافه هو أسباب بقاء النظام القضائي على هذه الحالة المزرية ومَن المستفيد من بقائه ضعيفًا، ومَن المهتد إذا ما طاله الإصلاح. وقد تزيل المعونات بعضًا من الأعراض مؤقتًا لكن الأمراض الكامنة تحت السطح ستبقى.»

ولمعالجة هذه المشكلة يطرح كاروثرز أحد أهم التحديات التي نحاول تناولها في هذا الدليل وهي كيفية دمج تحليل المصالح وعلاقات القوة في استراتيجياتنا.

بعض مروّجي الديمقراطية يتشبثون بما يطلق عليه أحد النقاد «رؤية والت ديزني للتحوّل نحو الديمقراطية» حيث تكون النهايات دائمًا سعيدة ولا يتأذى أحد. ويعانون مشكلات في التعامل مع نظرة عالمية أكثر تعقيدًا، نظرة لا تفترض سهولة تلاشي السلطة السياسية المترسخة ...

«... تعكس الكثير من البرامج والمشروعات تفكيرًا لا يمنح هذه النقاط حق قدرها من التفكير والتحليل، وتعتمد على الأفكار السطحية بشأن النماذج المؤسسية، فمثلًا تعليم القضاة والساسة أن الفساد سيء سيقود إلى تقليل الرشاوى، وتعليم المواطنين عن أهمية التصويت سيعالج سلبيتهم السياسية، وهكذا دواليك.

«وفيما يولي مانحو المعونات اهتمامًا أكبر للمصالح وعلاقات القوة ... لا ينبغي لهم توقع إجابات سهلة أو بسيطة ... إذ أن أخذ المصالح والقوى ذات الصلة في الاعتبار يتطلب - فوق كل شيء - تحليلًا معمقًا ومفصّلًا للمشاهد المحلي ... التركيز على المستفيدين من مصالح معينة والقوى التي تقف وراءهم يدفع حتمًا بمناحي المعونات إلى تفكير أعمق بشأن العمليات أكثر من النتائج النهائية، وكيفية استثارة عمليات التغيير الاجتماعي والسياسي ودعمها بدلًا من مجرد إعادة إنتاج الأشكال [المؤسسية] ... المحاولات الجادة لفك شفرة السياقات المحلية تثبت للمناحين أن جهود المعونات من المرجح أنها ستسير أبطأ من المخطط وستكون محفوفة بالصعوبات والمخاطرة.»

Thomas Carothers, *Aiding Democracy Abroad: The Learning Curve*. Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace, 1999.

### دراسة القوى

الفرضيات الشخصية عن القوى والمواجهات الناشئة معها. كما يساعد التدريبان الأفراد على تحديد موارد القوة الشخصية لديهم حتى يبدأوا في تحدي نظرتهم الضيقة إلى القوة والعجز. يمكن أن يُتبع هذان التدريبان بتدريب قوة الزهرة من الفصل السادس الذي يدرس الهوية والقوة الجماهيرية بشكل أعمق.

قد تبدأ رحلة فهم القوى كعملية شخصية حيث أن مجرد الحديث الصريح عنها يساعد الأفراد على التغلب على الجدل وعدم الراحة الذي يحيط بالقضية. ويساعد التدريبان التاليان على بدء التأمل حول القوة من خلال التركيز على

## المفاهيم الأساسية للقوة

يمكن تعريف القوة على أنها درجة التحكم في الموارد العينية، والإنسانية، والفكرية، والمالية التي تمارسها قطاعات مختلفة من المجتمع. ويصبح التحكم في هذه الموارد مصدرًا للقوة الفردية والاجتماعية. القوة ديناميكية ودائمة التغير وتحكمها العلاقات وليست مُطلَقة. القوة تُمارَس في العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بين الأفراد والمجموعات. كما أنها لا تخضع للمساواة في التوزيع إذا يتمتع بعض الأفراد والمجموعات بسيطرة أكبر على مصادر القوة بينما يفتقر آخرون إلى السيطرة جزئيًا أو كليًا. يرتبط مدى قوة الفرد أو المجموعة بعدد الأنواع المختلفة من الموارد التي يمكنهم الوصول إليها والسيطرة عليها.

تحافظ التقسيمات الاجتماعية على ديمومة تدرج السلطة ونرى أمثلة هذه التقسيمات في النوع الاجتماعي، والسن، والمستوى والطبقات الاجتماعية، والانتماء العرقي والإثني، وكون الفرد من الشمال أو الجنوب. كما تعزز بعض الهياكل المؤسسية تلك الانقسامات الاجتماعية أيضًا ونرى أمثلة لهذه الهياكل في الأسرة، والدين، والتعليم، والإعلام، والقانون، وغيرها. ويظل فهمنا للقوة ناقصًا حتى نتعرف إلى شريكها، الأيدولوجية. والأيدولوجية هي هيكل معقد من المعتقدات والقيم والتوجهات وطرق إدراك الواقع الاجتماعي وتحليله. تُنشر الأيدولوجيات وتُفرض على نطاق واسع بواسطة مؤسسات وهياكل اجتماعية واقتصادية وسياسية ودينية مثل الأسرة ونظام التعليم والدين والإعلام والاقتصاد والدولة بأجنتها الإدارية والتشريعية والعسكرية. وتميل المؤسسات والهياكل الاقتصادية والسياسية والقانونية والقضائية التي تضعها الدولة وتُسيِّرُها إلى تعزيز الأيدولوجية السائدة كما تدعم قوة المجموعات السائدة داخلها حتى وإن كانت أهدافها وسياساتها المعلنة خارجيًا هي المساواة. وبينما تثبت الأيدولوجية نجاحًا أكبر في تدعيم هيكل القوة غير المتساوي إذا ما قورنت بالإكراه والسيطرة الواضحة الصريحة، علينا ألا ننسى أن الأيدولوجية دائمًا ما تستقي دعمها من تهديد السلطة إذا ما أراد أحدهم التمرد ضد النظام السائد.

لكن لا القوة، ولا الأيدولوجية، ولا الدولة جامدة ولا متراصة. وهناك عملية مستمرة من المقاومة والتحدي من قِبَل قطاعات المجتمع الأقل قوة والأكثر تهميشًا، ما يُنتج درجات متفاوتة من التغيير في هيكل القوة. وحين تكتسب هذه التحديات قوة وانتشارًا كافيًا، من الممكن أن تثمر تحولًا كليًا في هيكل القوة.»

From the Asia Pacific Bureau of Adult Education's (ASPBAE) 1993 study undertaken with FAO's Freedom from Hunger campaign as quoted in *Women's Empowerment in South Asia – Concepts and Practices*, Srilatha Batliwala, ASPBAE/FAO (Draft), 1993.

## الهدف

التمهيد لمفهوم القوة وتشجيع الأفراد على التعرف إلى قوتهم وإمكانياتهم الذاتية. هذه طريقة سريعة للبدء في اكتشاف مفاهيم المشاركين ونظرتهم إلى قضية القوة. إذا كان لديك المزيد من الوقت، يتيح التدريب اللاحق مجالاً أوسع لتحليل أعمق.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: من 30 دقيقة إلى ساعة ونصف)

1. وزع نسخاً من الصور الإيضاحية الموجودة في الصفحة التالية ومعها الأسئلة الآتية:

- حدد وصف نوع السلطة الموضحة في كل من الصور الإيضاحية الأربعة.
- اشرح تأثير هذا النوع من السلطة على مشاركة المواطنين.

2. مناقشة عصف ذهني للإجابة على سؤالين وتُسجَل الإجابات على ورق قلاب.

- ما هي مصادر القوة الأساسية؟
- ما هي مصادر قوتك المحتملة كمواطن؟

«حتى نتمكن من التأثير الفعال على هياكل السلطة في الحكومات أو المؤسسات، نحتاج إلى مصادر أخرى للقوة. ونجد ستة مصادر كبرى في إطار المناصرة العامة:

- قوة حشد الأفراد والمواطنين
- قوة المعلومات والمعرفة
- قوة الضمانات الدستورية
- قوة الخبرات المستمدة من المنظمات الشعبية والتشبيك
- قوة التضامن
- قوة القنوات الأخلاقية»

جون سامويل، المركز الوطني لدراسات المناصرة، الهند

John Samuel, National Centre for Advocacy Studies, India

## المتابعة

يركز هذا التدريب على الجوانب المرئية للقوة. وينظر التدريب اللاحق بعنوان «الشعور بالقوة والضعف» إلى الجوانب الخفية للقوة سواء كانت نفسية أو وجدانية، أو اجتماعية.

### إجابات شائعة «للمصادر البديلة»

- المثابرة
- المعلومات
- التصرف بعدل
- التنظيم والتخطيط
- معرفتنا الذاتية
- خبرتنا الذاتية
- الالتزام
- الاستقامة
- كثرة العدد\*
- التضامن
- روح الدعابة (السخرية)

### إجابات شائعة «لمصادر القوة/السلطة»

- السيطرة
- المال والثروة
- المنصب
- المعرفة والمعلومات
- القدرة والقوة
- الاستغلال
- القدرة على بث الخوف

تضم هذه القائمة إجابات نشطاء من 10 دول مختلفة.

\* القوة الكامنة في كثرة العدد تحمل في طياتها مصدرًا هائلًا للقوة لكنها عادة لا تُستخدم بفاعلية. في الكثير من الدول، على سبيل المثال، تمثل النساء أغلبية الناخبين لكنهن لا يحصلن على التمثيل الكافي في صناعة القرار ولا يتمتعن بإمكانية الوصول إلى الموارد العامة. ويتطلب حشد مصادر القوة البديلة أساليب تتحدى إحساس الضعف المترسخ.





## الهدف

استكشاف خبرات الأفراد الشخصية مع القوة والعجز وماذا تخبرنا عن المصادر البديلة للسلطة السياسية.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعتان)

كثيرون لا يشعرون بالثقة حين يُطلب منهم أن يرسموا وقد يسألون عما إذا كان من الممكن أن يكتبوا إجاباتهم. وضح لهم أن الرسم عادة ما يكون وسيلة أكثر فاعلية للتأمل في المشاعر والتعبير عنها. وعندما تُضطر إلى التفكير بشكل إبداعي في طريقة للتعبير عن نفسك، يقودك هذا إلى تأمل خبراتك بشكل أعمق بنظرة جديدة. شجّع الأشخاص الأكثر رفضاً لفكرة الرسم على استخدام الرموز والأشكال أو الخطوط البسيطة، فجوذة الرسم ليست مهمة.

1. أعط كل مشارك ورقة كبيرة وأقلام رسم.

2. اطلب منهم أن يرسموا خطأً في منتصف الورقة من أعلى إلى أسفل وأن يرسموا على أحد الجوانب موقفاً أشعرهم بالقوة وعلى الجانب الآخر موقفاً أشعرهم بالعجز.

3. اطلب من كل مشارك شرح الرسم الخاص به.

4. شرح كل الرسوم، انسخ ملاحظتك على ورقة، وأشر إلى أن الكلمات التي يستخدمها الأفراد لوصف تجربتهم مع السلطة توضح عدم راحتهم. مثلاً، عادة ما يؤدي ارتباط المواقف بالسيطرة، أو العنف، أو الإساءة، أو الإكراه، أو المال إلى شعور الأفراد بالخزي. سلط الضوء على قصص الأفراد التي توضح أن الأشخاص ليسوا عاجزين كلياً. فهم يتمتعون بالقوة من خلال التنظيم، والعمل معاً، وحل المشكلات، والحصول على معلومات، أو التصرف بشكل أخلاقي على سبيل المثال وليس الحصر.

الخبرات الشخصية المرتبطة بشعور الأفراد بالقوة أو العجز يمكن أن تشجعهم لتوظيف منهجيات ممكنة. وكثيراً ما يؤمن المناصرون أن عليهم الحديث بالنيابة عن المجتمعات التي يعملون معها ويعالجون مشكلاتها. ومن خلال هذا التدريب يمكنهم رؤية أنه من الأكثر فائدة لهم تقديم المهارات والمعلومات، وبذلك يُمكنون أفراد المجتمعات من حل مشكلاتهم بأنفسهم.

أنصت إلى المشاعر والتصرفات التي تُجسد العناصر الوجدانية والروحية والنفسية المرتبطة بالشعور بالقوة أو العجز واكتبها على ورقة. التالي أمثلة من إجابات ورش العمل.

## إجابات شائعة على «المواقف التي أشعرتك بالعجز»

- انعدام الاحترام والإهانة
- التعرض للتجاهل
- التعرض للتنميط والحرمان من الفرص لإثبات الشخص لذاته
- فقدان السيطرة
- الضياع
- الجهل
- الخزي
- الانعزال

## إجابات شائعة على «المواقف التي أشعرتك بالقوة»

- التغلب على الخوف أو الشعور بالجهل من خلال إجبار نفسي على التصرف
- اعتراف الآخرين بما قمت به
- إيجاد طريقة إبداعية لحل المشكلات التي تبدو مستحيولة الحل
- القدرة على التعامل مع المهام الصعبة
- النجاح في دور القيادة
- تقديم الرعاية للآخرين ومساعدتهم
- الانضمام إلى مجموعة مع آخرين يعانون من نفس المشكلة
- القدرة على بث الخوف

تضم القائمة إجابات من دول متعددة.

علاقات أكثر إنصافاً. ومن خلال التأكيد على قدرة الأفراد على العمل بطريقة إبداعية، تقدّم هذه البدائل بعض المبادئ الأساسية لبناء استراتيجيات هدفها التمكين.

### القوة الجماعية

تتعلق القوة الجماعية بإيجاد أرضية مشتركة بين أصحاب المصالح المختلفة وبناء قوة جماعية مشتركة. وتُضاعف القوة الجماعية من المواهب والمعرفة الفردية إذ تُبنى على أساس من الدعم المتبادل والتضامن والتعاون. وتسهم القوة الجماعية في بناء الجسور عبر أصحاب المصالح المختلفة بهدف تحويل النزاع الاجتماعي أو التخفيف منه مع تعزيز علاقات أكثر إنصافاً. كما تسعى مجموعات المناصرة أيضاً إلى إيجاد حلفاء وبناء ائتلافات مستفيدة من فكرة القوة الجماعية.

### القوة الفردية

يشير مصطلح القوة الفردية إلى الإمكانيات الفريدة الكامنة داخل كل رجل وامرأة من أجل تشكيل عالمه/ وحياته/ا. وعندما تُبنى على الدعم المتبادل، تمنح إمكانية التحرك المشترك أو القوة الجماعية. ويرتكز تعليم المواطنين وتنمية القيادات من أجل المناصرة على الإيمان بأن لكل فرد القدرة على إحداث تغيير وُفرق.

### القوة الداخلية

ترتبط القوة الداخلية بشعور الفرد بقيمته الذاتية ومعرفته بذاته إذ تحمل في طياتها القدرة على التعرف إلى الفروق الفردية مع الحفاظ على احترام الآخر. القوة الداخلية هي القدرة على التخيل وامتلاك الرجاء إذ تؤكد على المسعى الإنساني المشترك نحو الكرامة وتحقيق الذات. وتستخدم جهود شعبية كثيرة أسلوب سرد القصص والتأمل الفردي لمساعدة الأفراد على تأكيد قيمتهم الذاتية والتعرف إلى قوتهم الفردية وقوتهم الجماعية. ويشير الدارسون الذين يكتبون في مجالات التنمية والتغيير المجتمعي إلى شكلي القوة هذين بالفاعلية وهي القدرة على العمل وتغيير العالم.

## تعبيرات القوة

لفهم المصادر المتعددة للقوة وتعبيراتها، الإيجابية منها والسلبية، من المفيد مناقشة التعريفات الآتية.

### القوة المهيمنة

أكثر أشكال القوة شيوعاً هي القوة المهيمنة ويرتبط وَقْعُهَا بمدلولات سلبية متعددة لدى الشعوب، منها القمع والسيطرة والإكراه والتمييز والفساد وإساءة استغلال السلطة. وتُرى القوة هنا على أنها علاقة تحقق مكاسب طرف على حساب طرف آخر (win-lose). وينطوي التمتع بالقوة هنا على الاستيلاء عليها من شخص آخر ومن ثم استخدامها لفرض السيطرة ومنع آخرين من حيازتها. ويتمتع أولئك الذين يسيطرون على الموارد وآليات صنع القرار في المجال السياسي بالقوة المهيمنة على أولئك الذين لا يمتلكون القوة. وحين تُحرم الشعوب من موارد هامة مثل حيازة الأراضي والحصول على الرعاية الصحية والوظائف، تُديم القوة المهيمنة عدم المساواة والظلم والفقير.

وفي غياب نماذج وعلاقات بديلة، يكرر الأفراد نمط القوة المهيمنة في علاقاتهم الشخصية ومجتمعاتهم ومؤسساتهم. وينطبق ذلك أيضاً على الأفراد المنتمين إلى مجموعات مهمشة أو «عاجزة». فحين تمسك أيديهم بالسلطة من خلال مناصب قيادية، «يفقدون الظالم» أحياناً. ولهذا السبب لا يمكن أن يتوقع المناصرون أن تُعدّ تجربة التهميش الطريق أمام الأفراد ليصبحوا قادة أكثر ديمقراطيةً. يجب أن تُعرّف الأشكال الجديدة من القيادة وصنع القرار تعريفاً واضحاً ويجب أن تُعلّم وتُكافأ إذا أردنا تعزيز أشكال قوة أكثر ديمقراطية.

بحث الممارسون والأكاديميون عن طرق أكثر تعاوناً لاستخدام القوة وممارستها، ووجدوا أن ثلاثة بدائل وهي القوة الجماعية، والقوة الفردية، والقوة الداخلية تقدّم جميعها طرقاً إيجابية للتعبير عن القوة إذ تتيح إمكانية تكوين

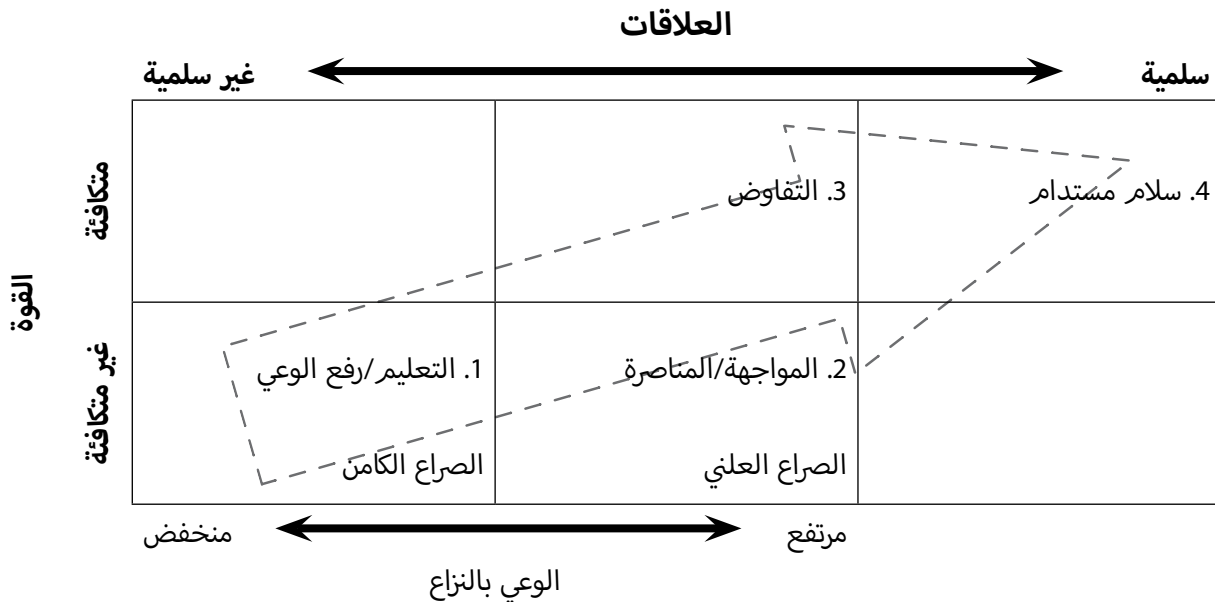
«القوة جزء لا يتجزأ من جميع أشكال النزاع ... على ممارسي المناصرة أن يعوا قوتهم الشخصية وفرضياتهم حول القوة والقيم والأهداف التي يأتون مُحمّلين بها إلى طاولة النزاع. ويجب عليهم أيضاً تقييم كيفية عمل القوة في العلاقات النزاعية، وتقييم أدوارهم، والسعي نحو العمليات الملائمة في النزاعات التي تتسم بعدم اتزان القوى.»

«في كل موقف نزاعي، من الهام طرح أسئلة مثل: ما هي مصادر القوة لأطراف النزاع؟ هل هناك عدم اتزان قوى صارخ؟ هل يُساء استخدام القوة أو تُستخدم في غير محلها؟ كيف يصبح الأقل قوة أكثر تمكيناً؟ ما هي التدخلات الملائمة؟»

Carolyn Shronk-Shenk <sup>4</sup>

يسلط آدم كيرل Adam Curle أحد رواد حل النزاع الضوء على مشكلات السلطة في صناعة السلام ويؤكد على رفع الوعي والمناصرة والتفاوض كإجراءات حاسمة خلال العملية. تلخص المصنوفة التالية أفكاره (انظر أيضاً جون بول ليديراخ John Paul Lederach). يتتبع آدم كيرل Adam Curle التحرك من العلاقات غير السلمية إلى تلك السلمية من خلال مقارنة مستويات القوة بمستويات الوعي وبلحظات معينة ضمن العملية. حين يكون الصراع مختلفاً أو كامناً، يسهم رفع الوعي والتعليم كلاهما في جذب انتباه الأفراد إلى المشكلة وموازنين القوة غير المتكافئة الممثلة في الإطار محل النظر (انظر الفصل 4).

وفيما ينمو وعي الأفراد حول الصراع ومصالحهم الشخصية، يتحرك الكثيرون نحو اتخاذ خطوات ويواجهون المشكلة من خلال المناصرة والحراك النشط. وإذا نجحت مساعيهم، تزيد الحركة ميزان القوة وتمنح شرعية لجهودهم نحو التغيير. وبمجرد معالجة عدم الإنصاف، و فقط عندئذ، يصبح التفاوض والسلام المستدام ممكنين.



Adam Curle's *Framework for Moving to Peaceful Relations in Making Peace*, Tavistock, 1972.

John Paul Lederach, *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*, Syracuse UP, 1995.

كافٍ أو الشكل الأوضح من الإقصاء المتمثل في متطلبات التوظيف كالسن أو النوع الاجتماعي،

- هياكل صنع القرار المغلقة أو الفاسدة أو غير التمثيلية ولا تُشرك المستفيدين أو الأفراد المفترض بها خدمتهم إشرافًا كافيًا.

من الطبيعي أن يُعير المواطنون والمناحون أهمية كبيرة للتأثير على تعبيرات القوة المرئية ويحاولوا تداولها في شكل انتخاب عدد أكبر من النساء والأقليات للمناصب أو إصلاح القوانين العنصرية. وهذه استراتيجيات هامة لكنها غير كافية للتغلب على القواعد المجتمعية غير المكتوبة وديناميكيات القوة المختبئة التي غالبًا ما يكون لها الكلمة الأعلى فوق قواعد النظام الرسمية.

وعلى الرغم من وجود قوانين عادلة وهياكل لصنع القرار إلا أن العملية السياسية لا تُمارس أبدًا على مضمار مستوٍ فالقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية المؤثرة خلف الستار تُشكّل قرارات تولى المناصب والجلوس إلى طاولة صنع القرار وأي الفئات تحصل على الاهتمام المطلوب. يوضح المثال الموجود في المربع أدناه (الصفحة التالية)، بعنوان الأجندات المرئية والخفية في التحرك، أبعاد القوة الخفية والمتوارية تلك.

## 2. القوة الخفية: التوافق على الأجندة السياسية

هذا المستوى من القوة المهيمنة أقل وضوحًا، وعليه، يصعب التعامل معه. ويحافظ بعض أصحاب النفوذ وبعض المؤسسات على تأثيرهم من خلال السيطرة على اختيار الواصلين إلى طاولة صنع القرار ويحددون الموضوعات التي تُدرج على أجندة المناقشة. وتستبعد هذه الديناميكيات المخاوف التي تُعبّر عنها المجموعات الأضعف، مثل النساء والفقراء، بل وتقلل من أهمية تلك المخاوف. وكثيرًا ما يشير أفراد المجموعات المستبعدة أنهم وقضاياهم، مثل المخدرات، وحيازة الأراضي، والعنف الأسري غير مرئية للمجتمع الأكبر كما أنها تغيب عن أجندة المناقشات السياسية. وقد تؤدي صعوبة الحصول على التغطية الإعلامية إلى حجب الرؤية والشرعية بما أن الوسائل الإعلامية لا ترى عادة قضايا هذه المجموعات على أنها قضايا عامة أو تستحق النشر.

## مستويات متعددة للسلطة السياسية

ما يزيد من صعوبة تحليل القوى السياسية ومواجهتها يرجع إلى أن تلك القوى لا تعمل دائمًا بطرق واضحة. ولمساعدة النشطاء والمناصرين على المناورة في ردهات السياسة بكفاءة أكثر، نصّف أبعاد القوة المهيمنة الثلاثة والمتفاعلة التي تُشكّل محددات المشاركة والمناصرة السياسية. وتتراوح تلك المحددات ما بين أبعاد واضحة ومرئية وأخرى عاملة في معظمها وراء الستار من دون أن تُلاحظ. وناقش أيضًا بعض الاستراتيجيات المستخدمة للتأثير على التعبيرات المختلفة للقوة ومواجهتها. وكلما أصبحت الأبعاد أقل وضوحًا، صُعبت مواجهتها بسبب ميل القوة إلى الاختفاء والتشتت إذ أنها مغروسة في الأعراف والممارسات الثقافية والاجتماعية.<sup>5</sup>

«الأعراف الاجتماعية والمؤسسات هي العوائق الأساسية التي يواجهها الفقراء من الرجال والنساء فيما يحاولون الهروب من سبل المعيشة متحدين جميع الصعاب. تُظهر خبرة الفقراء مرة بعد مرة أن القواعد غير الرسمية أو الأعراف الاجتماعية متأصلة بعمق في المجتمع وأن «القواعد المتعارف عليها» تلو فوق القواعد الرسمية ... وبسبب عمق تجذر الأعراف الاجتماعية، فإن التغيير في أحد جوانب النظام الاجتماعي البيروقراطي فحسب لا يثمر تغييرات نظامية...»

Deepa Narayan, Can Anyone Hear Us?<sup>6</sup>

## 1. القوة المرئية: عملية صنع القرار الممكن ملاحظتها

القوة المرئية: عملية صنع القرار الممكن ملاحظتها<sup>7</sup> يشمل هذا المستوى جوانب القوة السياسية المرئية والقابلة للتعريف أي القواعد والهياكل والسلطات والمؤسسات والإجراءات الرسمية المتعلقة بعمليات صنع القرار، ومن أمثلتها الانتخابات والأحزاب السياسية والقوانين والتشريعات والموازنات وسياسات الشركات وأنظمتها الداخلية، ... إلخ. هناك طريقتان أساسيتان تُميّز من خلالهما القوى ضد مصالح وأفراد بعينهم:

- القوانين والسياسات المتحيزة التي قد تبدو «محايدة» لكنها بوضوح تخدم فئة على حساب أخرى، مثل السياسات الصحية التي لا تلبى احتياجات المرأة بشكل

### الأجندات المرئية والخفية في التحرك

تُظهر خبرة المناصرة لدى مجموعات النساء الزيمبابويات تعقيدات ديناميكية القوى المرئية والخفية. وأولت تلك المجموعات أهمية خاصة لميراث النساء وحقوق الملكية بسبب ازدياد عدد النساء والأطفال الذين تُركوا مُعديمين عندما مات الأزواج بسبب ظاهرة اجتماعية مصطلح عليها باسم «الاستيلاء على الممتلكات». فبعد الوفاة مباشرة، تسارع أسرة الزوج إلى السيطرة على ملكية الزوجين تاركين الأرملة بدون أي مصدر إعاشة. وفي بداية التسعينيات أطلقت المجموعات حملة مناصرة لإصلاح قوانين الملكية من أجل منح الأرمال حماية قانونية أساسية ضد هذا النوع من الظلم. إذ ظنوا أن الدعم الشعبي الواسع مع الحقائق المحيطة بالمشكلة سيُجبر المشرعين على إصلاح القوانين. لكن لسوء الحظ لم يولِ المناصرون أهمية لقوة التقاليد أو العادات أو قوانين المجتمع غير المكتوبة، فقللوا من أهمية المعارضة التي أبدتها المجموعات المستفيدة من الظلم الواقع على الأرمال كما لم يعير أولئك المناصرون اهتمامًا للحساسية السياسية المحيطة بالأبعاد الثقافية للقضية.

عارضت السلطات التقليدية الإصلاح معارضة شديدة. فقد شعروا أن تحدي القانون العُرفي بالقانون الجديد سيزيد من تآكل سيطرتهم على تلك المجتمعات. كما أن تلك السلطات كانت المصدر الرئيسي للدعم السياسي الذي يحظى به رئيس الدولة في المناطق الريفية وتمتعوا بنفوذ كبير. وعارض سياسيون كثيرون آخرون الإصلاحات باعتبارها دخيلًا نسويًا غريبًا من شأنه تدمير الأسرة الأفريقية. وعليه، لم يحظَ الإصلاح بأي فرصة.

نقل المناصرون نضالهم إلى المحكمة العليا وكان أملهم كسب القضية على أساس أن الممارسات العُرفية تتعارض مع الدستور، لكنهم خسروا القضية مرة أخرى. ففيما حاول المناصرون اختراق ردهات إجراءات السياسات الرسمية بمهاراتهم، هزمتهم القوى غير المرئية متمثلةً في الثقافة والمصالح الشخصية.

إن حرمان المجموعات المهمشة من الوصول إلى المعلومات قد يعمق إحساسها بالعجز، والجهل، ولوم الذات، لكنه قد يحدو أيضًا بالأفراد إلى التحرك. وفي الكثير من الدول، أحيانًا ما تطورت جهود المناصرة التي تُركّز على قضية معينة إلى حملات الحق في المعرفة حين رفضت حكومات وهيئات أخرى تقديم المعلومات. ولمجابهة هذا البعد من القوة الخفية، كثيرًا ما تتعاون المنظمات غير الحكومية والمجموعات الأهلية مع المؤسسات الأكاديمية أو الصحفيين الاستقصائيين من أجل كشف طبيعة المشكلة ونطاقها.

تتحدى مجموعات المناصرة هذا المستوى من القوة المهيمنة عن طريق تكوين مجموعات من النخبين تتمتع بقاعدة شعبية عريضة وتسعى للإصلاح السياسي والمؤسسي الهادف إلى تخفيف حدة التمييز الممنهج. وفي مسعاها نحو بناء منظمات قوية وخاضعة للمساءلة، تستمد قوتها من القوة الجماعية التي تتشاركها مع آخرين من أجل الوصول إلى طاولة صنع القرار، وتتوصل إلى تحليلات ووجهات نظر بديلة حول قضاياهم وسياساتهم وتنشرها على نطاق واسع. كما تحاول تنمية الروابط مع حلفاء أقوياء لإعطاء ثقل

في بعض السياقات يحاول المتمتعون بنفوذ سياسي واقتصادي كبير التشكيك في مصداقية المجموعات المهمشة، ما يجعل إيصال صوت المواطنين المفتقرين إلى الموارد أو العلاقات مستحيلًا، حتى لو كانوا ذوي تمثيل عددي كبير بين السكان. وفي بعض الحالات تُشوّه سمعة القادة أو يُغتالون. إذ أنه بحجب الأصوات المؤثرة وبمنع القضايا الهامة من الوصول إلى الرأي العام، يمكن تعويق آليات صناعة القرار لصالح قلة صغيرة على حساب الأغلبية.

يعمل هذا المستوى الثاني من القوة المهيمنة على إخفاء المشكلات ويؤثر على الأجندة من خلال السيطرة على إمكانية الوصول إلى المعلومات. فإذا كان الأفراد غير مدركين لمشكلة ما، فهم عاجزون عن المشاركة المستنيرة في القرارات السياسية التي قد تسهم في حل المشكلة. فعلى سبيل المثال، عانت مجموعات كثيرة حول العالم أمراضًا خطيرة أو وفيات بسبب نفايات سامة. وغالبًا ما أنكر المسؤولون عند مواجهتهم خطورة النفايات وتسببها في إحداث التلوث، لكن الدعاوى القضائية ضدّهم أثبتت علمهم بالمخاطر الصحية الممكنة لكنهم اختاروا إبقاء الأمر سرًا.

تُقدّم في الملحق معلومات وتدرّيات أكثر عن ديناميكيات القوة المهيمنة للمهتمين باستكشاف تلك القضايا بتفصيل أكبر. ونُضْمَن تحليلاً للسلوكيات المسيطرة والتابعة وعوامل الإقصاء والتمييز.

لأصواتهم السياسية وتواجههم في الساحة السياسية. وقد وظّف هذه السياسات بكفاءة مناصرون بيئيون ومناصرون في مجال حقوق مرضى نقص المناعة المكتسبة (الإيدز) وحقوق المرأة ومجموعات حقوقية أخرى في مجالات أخرى.

### 3. القوة غير المرئية: تشكيل المعنى

مستوى القوة الثالث هذه هو أكثر أبعاد القوة خبثاً ويعمل بطرق تجعل المصالح المتنافسة والمشكلات غير مرئية. إذ لا تبقى المشكلات والقضايا الهامة بعيدة عن طاولة صنع القرار فحسب، بل أيضاً عن أذهان اللاعبين المختلفين وضميرهم، وحتى عن أولئك المتأثرين بالمشكلة بشكل مباشر. ومن خلال التأثير على كيفية تفكير الأفراد في موقعهم على الخريطة العالمية، يُشكّل هذا المستوى من القوة معتقدات الأفراد، ورؤيتهم لذاتهم، وتقبلهم لتفوقهم، أو دونيتهم. إذ أنه في مجتمعات كثيرة، على سبيل المثال، لُقّن الرجال والنساء قبول أدوارهم/ن وعلاقاتهم/ن على أنها طبيعية. وتمنع الموافقة الاجتماعية الأفراد من التساؤل أو تخيل أي إمكانية أخرى لتغيير هذه العلاقات أو معالجة الظلم الواقع بسببها.

تحافظ التنشئة والثقافة والأيدولوجيات على الإقصاء وعدم المساواة عن طريق تعريف ما هو طبيعي ومقبول وآمن. كما أن المدارس والإعلام ومصالح الشركات الكبيرة والقادة الدينيون والسياسيون وآخرون يُشكّلون القيم والأعراف التي تمنع التغيير. وفي دول كثيرة تظهر القيم والأحكام المسبقة ضد النساء والأقليات العرقية مدعومة بالقصص والصور المطبوعة في الكتب المدرسية والإعلانات والمواد الصحافية مما يديم الصور النمطية السلبية التي تُقرّم أدوار هذه المجموعات وتطلعاتها. ونتيجة لذلك غالباً ما تعتنق النساء والأقليات وجهات النظر هذه ويلقون باللوم على ذواتهم في شأن وضعهم الصعب.

وخلافاً للمتوقع، قد يعزز هذا النوع من القوة المهيمنة المقاومة والتحرك لدى الأفراد حين يلتفون حول قضايا مشتركة. ويميل الأفراد إلى كسب إحساس بالقوة الداخلية في ذاتهم وقوة جماعية مع آخرين لتغيير الظروف التي تضرهم وتعيقهم. فمثلاً أثمرت جهود رفع وعي النساء وتعليمهن حول حقوقهن زيادةً في المناصرة لتغيير المناهج الدراسية

وزيادة حساسية الإعلام إزاء قضاياهن (انظر الفصل 13، صفحة 246). وهذه الاستراتيجيات التعاونية أشركت المنظمات غير الحكومية والحكومات والقطاع الخاص في إجراء إصلاحات تهدف إلى رسم صورة ذهنية أكثر إيجابية للفتيات والنساء ومن ثم ضمان تمثيل عرقي أكثر تنوعاً. مستوى القوة الثالث هذا قد يكون الأصعب والأكثر احتقاناً عند مواجهته. فالقيم والمعتقدات الاجتماعية شديدة الحساسية وشخصية للغاية. وفي الدوائر السياسية، يبدو أن الأيدولوجية هي ساحة المعركة التي لا تتيح إلا أقل قدر من التنازلات إذا ما قورنت بساحات النزاع الأخرى. سنناقش هذا بتفصيل أكبر في الفصل 15.

الجدول الموضح في الصفحة التالية يفحص آليات القوة المرئية والخبفية وغير المرئية وأشكال استراتيجيات المناصرة التي يمكن استخدامها لمواجهة كل منها.

#### ملحوظة للميسر

تُقدّم في جميع أجزاء هذا الدليل مجموعة متنوعة من الأطر ونقدمها بتحفظات معينة. تساعد هذه الأطر على تجميع المعلومات المعقدة والوقوف على نتائج بناءً عليها وهكذا تزود الأفراد بنظرة سريعة على الأفكار والعلاقات. لكنها قد تؤدي، في الوقت ذاته، إلى تبسيط أكثر من اللازم وفقدان لطاقة التحرك وضياح التعقيدات التي تحاول تمثيلها. وعند محاولة تناول الأسئلة التي تثيرها، قد يكون من الأفضل إعادة هيكلتها حتى تعكس ظروف المحيطة بشكل أفضل.

## القوة والمشاركة السياسية والتغيير الاجتماعي

القوة غير المرئية	القوة الخفية	القوة المرئية	الآليات والاستراتيجيات
<p>التنشئة الاجتماعية والتحكم في المعلومات: العمليات والممارسات والأعراف الثقافية والعادات تُشكّل فهم الأفراد لاحتياجاتهم وأدوارهم والاحتمالات القائمة أمامهم ومسارات تحركهم. وقد يقف هذا الفهم عائقاً أمام التحرك الفعال من أجل تحقيق التغيير.</p> <p>التنشئة تُعمّق بين أفراد المجموعات المهمشة الإحساس بالتبعية، واللامبالاة، ولوم الذات، والعجز، وعدم الاستحقاق، والعداء، والغضب،... إلخ</p>	<p>الإقصاء ونزع الشرعية: مجموعات بعينها (وقضايهم) تُبعد عن دوائر صنع القرار بواسطة مؤسسات وقواعد مجتمعية وسياسية غير مكتوبة. وكثيراً ما لا يعتبر الإعلام قضايا تلك المجموعات مهمة أو جديرة بالاهتمام الإعلامي.</p> <p>تُعيّب هذه المجموعات وقضايهم عن عمد بواسطة التهيب، والتضليل، والتواطؤ. ويوصف قادة هذه المجموعات بأنهم مثيرو شغب أو لا يُمثّلون مجموعاتهم وتُنحَى مشكلات مثل العنف المنزلي إلى الدوائر الخاصة بالأسرة وعليه لا تستدعي تحركاً عاماً.</p> <p>المعلومات الجوهرية تُخفى أو تُجيب.</p>	<p>المؤسسات الرسمية، المسؤولون والوثائق: تتشكّل القواعد الرسمية الأساسية للمجتمع عن طريق آليات القوة المرئية.</p> <p>المؤسسات الرسمية والمسؤولون: الرئيس، رئيس الوزراء، التشريع، المحاكم، الوزارات، الشرطة، الجيش،... إلخ</p> <p>الأمم المتحدة، صندوق النقد الدولي، البنك الدولي</p> <p>القطاع الخاص: الصناعة، الشركات متعددة الجنسيات، الغرف التجارية، الشركات،... إلخ</p> <p>الوثائق: السياسات، القوانين، الدساتير، الموازنات، الأحكام، المعاهدات، آليات التنفيذ،... إلخ</p> <p>أشكال التمييز: قوانين/سياسات متحيزة (مثال: سياسات الرعاية الصحية التي لا تراعي الاحتياجات الإنجابية للمرأة)، هياكل صنع القرار المغلقة التي تعكس تمثيلاً ناقصاً (البرلمانات، المحاكم،... إلخ)</p>	<p>الآليات: تعبيرات وأشكال مختلفة من القوة</p> <p>المشاركة في صنع القرارات العامة يبدو للوهلة الأولى سهلاً. يبدو أنه يتحدد بواسطة السياق السياسي، النفوذ، الموارد وخبرة الفاعلين السياسيين المختلفين، إلا أن آليات القوة غير المرئية والخفية تُشكّل فاعلية مشاركة المواطنين. قد تؤدي تلك الآليات إلى العجز، والنزاع، والإقصاء، والمقاومة.</p> <p>يوجد احتياج إلى استراتيجيات مختلفة لمجابهة هذه الآليات حتى تصبح المشاركة السياسية أكثر دمجاً وحتى يتمكن الأفراد من ممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم كمواطنين (انظر أدناه).</p>
<p>- التربية بهدف بناء الثقة، والمواطنة، والعمل معاً، والوعي السياسي، والتحليل السياسي، واستخدام وسائل الإعلام البديل</p> <p>- مشاركة القصص، ورفع الصوت وتوطيد العلاقات مع آخرين، والتأكيد على المقاومة، وربط المشكلات اليومية الأساسية بالحقوق</p> <p>- تقصي الحقائق، والتحرك، ونشر المعلومات المخفية</p>	<p>- بناء ناخبين نشطين حول القضايا المشتركة</p> <p>- تعزيز المؤسسات، والتحالفات، والحركات وتمكين القادة المتقبلين للمساءلة</p> <p>- الحشد والتعبئة حول الأجندات المشتركة، إظهار النفوذ بواسطة التحرك المباشر</p> <p>- أبحاث تشاركية ونشر المعلومات التي تضيء على قضايا المجموعات المُقصاة</p>	<p>- الضغط والرقابة</p> <p>- التفاوض والتقاضي</p> <p>- التربية العامة والإعلام</p> <p>- أبحاث السياسات، العرائض</p> <p>- تقارير الظل</p> <p>- المسيرات والمظاهرات</p> <p>- الانتخاب والترشح لمناصب</p> <p>- نمذجة الابتكارات</p> <p>- العمل معاً</p> <p>-... إلخ</p>	<p>الاستراتيجيات: استراتيجيات مناصرة أساسية لمقاومة العجز والإقصاء</p> <p>جهود المناصرة في مجال العدالة الاجتماعية تتطلب استراتيجيات تحرك مُفصّلة تعالج مختلف أشكال القوة المرئية، والخفية وغير المرئية منها عن طريق الاستفادة من مصادر القوة البديلة (القوة الجماعية، الفردية، الداخلية).</p> <p>(تعكس الأسهم العلاقات التفاعلية بين أشكال القوة المختلفة وأنواع الاستراتيجيات المختلفة).</p>



وحقوقهم القانونية، ... إلخ.

كما تشير الدائرة الخاصة للقوة إلى العلاقات والأدوار داخل العائلات وبين الأصدقاء ومع الشركاء الجنسيين والأزواج ... إلخ.

وتتعلق الدائرة الحميمة للقوة بإدراك الشخص لذاته وثقته بنفسه وتكوينه النفسي وعلاقته مع جسده وصحته.

وتختلف خبرة القوة والعجز من امرأة إلى أخرى بناءً على العرق والطبقة الاجتماعية والعمر وقد تكون حتى متناقضة في الدوائر المختلفة من حياتها. فمثلاً قد تتمتع المرأة العاملة في مجال السياسة بالثقة ولكنها قد تقبل بدور تابع في عائلتها، أو حتى تقاسي عنفاً في علاقاتها الخاصة بالتوازي مع إيفائها لمتطلبات مهامها وصورتها العامة. وفي كل أنحاء العالم من الشائع أن تواجه النساء نفس متطلبات الوظيفة

## المزيد من الأفكار حول الزوايا العامة

### والخاصة للقوة السياسية

تضيف نظرية النوع الاجتماعي (أو الجندر) منظوراً آخر لفهم المستويات والتعبيرات المختلفة للقوة التي تنطبق على النساء والرجال على حد سواء. ويفنّد هذا المنظور التركيز على القوة المرئية لأنها المكان الذي تتشكل فيه جميع القوى السياسية. ويوضح الممارسون والدارسون المعتادون على التحديات المرتبطة بتمكين المرأة أن القوة السياسية تتشكل في ثلاثة مستويات متداخلة في حياة كل امرأة. ويرون أن التغيير لا يحدث إلا إذا نظرت الاستراتيجيات السياسية إلى القوة في الدوائر العامة والخاصة والحميمة وعالجتها.

وتشير الدائرة العامة للقوة إلى وجه القوة المرئي فيما يؤثر على النساء والرجال في أعمالهم وتوظيفهم وحياتهم العامة

### حين تمارس المرأة السلطة

- «تُظهر التجربة أنه - بشكل عام - أينما ومتى انخرطت النساء في المجال السياسي ومؤسساته، يحدث أحد الاحتمالين:
- إما تستقطبن أو تفسدهن (أو كلاهما) الثقافة السياسية السائدة (ما يعني عادةً أيضاً أنهم ينادون بأنفسهن عن احتياجات جمهور النساء وقضاياهن)، أو،
- إذا لم يرغبن في اللعب حسب قواعد اللعبة، يُنحَن ويُهَمَّشَن إلى غير فاعلية.
- «في الحالتين لا يُحرَز أي تقدم على جبهة قضايا المرأة، ولا تقع طبيعة السياسات تحت طائلة المساءلة ولا يطراً عليها أي تغيير ذو معنى. وفي رأيي هناك ثلاثة أسباب رئيسية لهذا الأمر.
- غياب الكتلة الحرجة (اللازمة لإحداث تغيير) من النساء في المؤسسات السياسية.
- انعدام الروابط بين النساء في المواقع السياسية وأولئك المدافعات عن قضايا المرأة
- اختصار النساء للقوة في الدوائر الخاصة والعامة.

«بما أن النساء حُرمن من التمتع بالقوة في الدوائر العامة لقرون طويلة، فإن خبرتهن الوحيدة في ممارسة القوة تقع ضمن الدوائر الأسرية أو الخاصة. وحتى في الدوائر الخاصة أُضطرت النساء إلى ممارسة السلطة بشكل غير مباشر من خلال التأثير على الرجال الممسكين بزمام القوة في الأسرة. أي أن النساء لُقنَّ دعم القوة الذكورية والسعي وراء التمتع بالقوة بواسطة تأثيرهن على الرجال. وخبرتهن محدودة في التعاون مع رجال آخرين - وتكاد تكون منعدمة في التعاون مع نساء أخريات - سعيًا إلى تنفيذ مشروعات اجتماعية أوسع، أو توظيف القوة لتحقيق غاية مختلفة.

«وخلال ذلك فإن النموذج الأوحده أمام النساء لممارسة السلطة في الدائرة العامة هو ذلك الذي وضعته الطبقة أو الطائفة الأبوية المسيطرة. وكانت ثقافة القوة التي رأيتها هي القوة المهيمنة، لا القوة نيابة عن مجموعة معينة لأجل تحقيق مصلحة اجتماعية أشمل. وأصبح نموذج القوة السياسية مرادفًا لاكتناز الثروات وتكديس النفوذ للذات والمجتمع والحزب مع توزيع الرعاية ودعم المصالح الضيقة.»

سريلاتا باتليوالا، التمثيل السياسي وحركات النساء، أُلقيت المحاضرة في حيدر آباد، الهند، مايو 1997، تحت رعاية منتدى النساء والمجتمع الذي نظمته ASMITA (منظمة هندية للنساء)

Srilatha Batliwala, *Political Representation and the Women's Movement*, Lecture given in Hyderabad, India, May 1997, under the auspices of the Women and Society Forum of ASMITA.

## تحليل المستويات المتعددة للقوة والتنقل فيما بينها

ماذا تعني طريقة تصنيف القوة هذه في إطار تخطيط المناصرة وتنفيذها؟ بادئ ذي بدء، تعني أن على التحليل استكشاف زوايا واستراتيجيات كثيرة من أجل إضافة أنشطة تتناول جميع مستويات القوة المؤدية إلى التغيير. بيد أن التحدي الأصعب يكمن في أن جميع مستويات القوة وأشكالها عادة ما تتحرك معًا في أي لحظة من اللحظات. وفي الكثير من الأوقات تركز جهود المناصرة على جوانب القوة الأكثر وضوحًا (المرئية) وتغفل جوانب أخرى مما يضعف تأثيرها على المدى البعيد.

وتعجز أغلب المجموعات عن الاضطلاع بجميع الأنشطة اللازمة للمناورة مع ديناميكيات القوة. وتمتد المجموعات المختلفة حركة المناصرة بمواطن قوة وموارد مختلفة. ولن تستطيع وضع استراتيجيات أكثر شمولًا وفاعلية إلا ببناء قوتها الجماعية.

يركز البابان الثاني والثالث من هذا الدليل بالتفصيل على الاستراتيجيات التي تتناول جميع مستويات القوة. وسناقش في الفصل 10 إطارًا لخطط المناصرة الشاملة الساعية نحو

مثلها مثل زملائها من الرجال فيما تبقى المسؤول الأساسي أو الوحيد عن رعاية المنزل والأولاد. ويوضح تحدي الوقاية من مرض الإيدز بعضًا من التناقضات التي تُرى في موضوع علاقات القوة في الدائرة الحميمة. إذ يفشل الكثير من النساء والرجال حول العالم الذين يظهرون متعلمين وممكّنين في اتخاذ إجراءات لحماية أنفسهم من العدوى رغم المعرفة وموارد الوقاية المتوفرة.

يمكن أن يساعد الاعتراف بهذه الطبقات والتناقضات المتعددة في فهم التوتر الناشئ عن تمكين الكثير من النساء. لأن التغيير السياسي واستراتيجيات المناصرة المرتكزة فقط على الدائرة العامة قد يغفل بعض التحديات المحورية التي تواجه النساء ممن هن رائدات أو مواطنات نشيطات أو مسؤولات رسميات حين ترجعن إلى بيوتهن وأسرهن. ومن هذا المنطلق تحاول الناشطات النسويات إثبات أن خبرة المواطنة الجيدة للنساء والرجال لا تتعلق بالسلوك العام فحسب.

يمكن توظيف الجدول الآت<sup>8</sup> لاستكشاف كيفية تفاعل الطبقات الثلاثة مع عناصر الإقصاء والتمييز (انظر الملحق صفحة 337) لمعرفة العوائق أمام التمكين والفرص المتاحة لتطبيقه.

العلاقات بين دوائر القوة الثلاثة

إلخ...	الدين	التوجه الجنسي	الأصل العرقي/ الإثني	الطبقة الاجتماعية	النوع الاجتماعي	
						الحميمة - تقدير الذات - الصورة الذاتية
						الخاصة - الشريك - الأسرة - الأولاد
						العامة - محليًا - إقليميًا - دوليًا

وتُعرّف هيئة إنقاذ الطفولة Save the Children (الهدف النهائي من) التمكين على أنه: «قدرة الأفراد على صنع اختياراتهم والتصرف بالأصالة عن أنفسهم متحلين بثقة في النفس، من موقع قوة اقتصادية وسياسية واجتماعية.»<sup>9</sup>

تعريف بديل قدمته سريلاتا باتليوالا Srilatha Batliwala يصف العملية:

يشير مصطلح التمكين إلى نطاق واسع من الأنشطة يمتد من تثبيت الذات إلى المقاومة الجماعية، والاعتراض، والحشد، وكلها أنشطة تتحدى علاقات القوة الأساسية. وفي حالة الأفراد والمجموعات حيث تتحكم الطبقات والطوائف والانتماء العرقي والنوع الاجتماعي في إمكانية وصولهم إلى الموارد ومواطن القوة، يبدأ تمكينهم عندما يدركون، ليس القوى النظامية التي تظلمهم فحسب، بل يتحركون أيضاً لتغيير علاقات القوة القائمة. فالتمكين، إذًا، هو عملية تهدف إلى تغيير طبيعة القوى النظامية واتجاهها، تلك القوى التي تهمش النساء والقطاعات المحرومة الأخرى في سياق معين.<sup>10</sup>

ويُعرّف بعض النشطاء الآسيويون تمكين النساء على أنه: «العملية ونتيجة العملية» الخاصة بالآتي:

- تحدي أيديولوجية سيادة الذكور وتبعية النساء،
- تمكين النساء من التمتع بإمكانية وصول متساوية إلى الموارد وقدر متكافئ من التحكم فيها (موارد مادية، بشرية، فكرية، مالية)،
- تحويل النظم والمؤسسات (الأسرة، التعليم، الدين، الإعلام، ... إلخ)، والهياكل (القانونية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية) التي من خلالها تُعزّز أيديولوجية الخضوع وممارسته ويُعاد إنتاجها.<sup>11</sup>

تخطيط مباشر لجميع مستويات القوة ودوائرها. وسناقش في الفصل التالي نُهج التعلم الموجهة نحو تمكين المواطنين التي تستند إلى وجهات النظر الثلاث الموضحة أعلاه.

## ما هو التمكين؟

كيف يمكن للمناصرة تناول أشكال القوة المهيمنة ومعالجة تأثيراتها؟ إذ كما تؤكد الأدلة أعلاه، التغيير السياسي وحده ليس بكاف أمام هذه المهمة متعددة المستويات.

يود المناصرون العاملون في مجال العدالة الاجتماعية أن تساعد استراتيجياتهم الأفراد في الدفاع عن حقوقهم ومساعدتهم في خلق مجتمعات عادلة وصحية. وبهذه الطريقة يكون التمكين استراتيجياً وهدفاً للمناصرة المرتكزة على المواطن، بيد أنه - كما في شأن الكثير من المفاهيم المرتبطة بالتغيير المجتمعي - التمكين موضوع مثير للجدل. وعلى الرغم من شيوع استخدام المصطلح، نجد أن معانٍ كثيرة - وأحياناً مربكة - تصاحبه.

وتأتي معظم التعريفات من خبرات العمل مع النساء والمجتمعات الفقيرة من أجل تعزيز التنمية التشاركية. ولتلك التعريفات بعض الخصائص المشتركة ذات الفائدة للعمل في مجال المناصرة. كما تجمع هذه التعريفات أهداف بناء الثقة مع أهداف تخطي العقبات المعززة للإقصاء والشعور بالعجز.

«التغيير المؤسسي عادة ما يكون أسهل من التغيير الشخصي... أغلب الأفراد يقاومون التغييرات التي تحدث في فضائهم الشخصي حتى عندما تنطوي على اتساع أفقهم. وليس سهلاً على الأفراد الوصول... إلى الوعي النقدي في حياتهم الشخصية بسبب الاحتياج الفطري إلى الانتماء. في أفريقيا أو الدول الأقل تقدماً، يقوم الأمان النابع من إحساس بالانتماء مقام الرفاه الاجتماعي الممنوح من الحكومات، وبهذا يفرض وجود عوائق ضخمة أمام اتساق الأفراد في الوعي السياسي. لا سيما في حالة المجموعات المهمشة مثل النساء، عادة ما تختلف أفعال الفرد داخل سياق مؤسسي عنها في حياتهم الخاصة بغرض تحقيق الانتماء. ولا يجب رؤية هذا على أنه عدم اتساق، إذ أن قدرة الاعتراف بالقوة واستخداماتها والتصرف في حدود الإطار الموضوع للحفاظ على الذات، هو في واقع الأمر «قوة».

هوب شيجودو، رئيس مجلس إدارة الصندوق الدولي للنساء، مكتبة شخصية، 2001.

Hope Chigudu, Chair, Global Fund for Women, personal correspondence, 2001

أبعد ما تكون عن المسار الخَطِّي ولا يمكن التنبؤ بها وليست سهلة. فالتمكين أشبه برقصة تأخذ فيها خطوتين إلى الأمام ثم ثلاث إلى الخلف وبعدها تتحرك ببطء في دوائر حول ساحة الرقص.

وتنطوي العملية - سواء للرجال أو النساء - على طرح الأسئلة حول أدوارهم وحول العالم المحيط بهم. وقد يؤدي هذا التساؤل بالأصدقاء والأسرة والمجتمع الأكبر إلى الشعور بعدم ارتياح أو حتى غضب. وهذه التوترات عينها هي ما تؤدي إلى ظهور اختلافات في مستويات القوة التي تتمتع بها النساء في الفضاء العام مقابل منازلهن (انظر الاقتباس أدناه)، وقد تحدو البعض إلى الانسحاب من العملية حتى وإن كانت تقدّم وعدًا بالفائدة على المدى الطويل. وهذا تحدٍ جوهري أمام تنمية قيادات جديدة، وخاصة على المستوى القاعدي الشعبي. وعلى مستوى آخر، قد تؤدي جهود التغيير السياسي - خاصة التي تتناول حقوق المجموعات والمعتقدات الاجتماعية مثل تنظيمات النساء - إلى رد فعل مضاد عنيف وقد تشكل خطورة للمنخرطين فيها. ولأجل تفادي مثل رد الفعل العنيف هذا، يُشمل الرجال أحيانًا في العمليات التي تنطوي عملاً مع النساء حتى لا يشعروا أنهم مهددون. سنناقش أساليب أخرى للتعامل مع النزاعات الناشئة عن التغيير في فصول أخرى من هذا الدليل وبتفصيل أكبر في الفصل 16.

في الصفحة التالية نقدّم إطار تمكين يوضحان بالرسم المراحل والعناصر المختلفة للعملية. ووضعت عملية التمكين السياسي في أعلى الصفحة للنشطاء الحقوقيين، وتدرس بعض أبعاد التمكين ومكوناته التي تسهم في بناء أشكال جديدة من القوة السياسية المبنية من خلال تحرك المواطنين. باتباع الأسهم إلى أعلى، يُظهر الجدول أن الأفراد يبنون وعيًا سياسيًا وجماعيًا عن طريق تحليل حياتهم الشخصية والتأمل فيها والعمل على حل المشكلات مع آخرين.

يأتي بعد الجدول الأول إطار عمل تمكين المرأة الذي صُمم لمساعدة ممارسي التنمية لفهم المشكلات المتداخلة للفقر وانعدام المساواة بين الجنسين ومعالجتها. وفي هذا الإطار تحت فتتي المشاركة والتحكم، فالتحرك إلى أعلى يأخذ القارئ من معالجة الاحتياجات الأساسية إلى الحقوق. ويمكن استخدام الإطارين لإثارة حوار حول معنى التمكين وعملياته والتحديات التي تواجهه من أجل تحقيق مناصرة مرتكزة على المواطن.

## النزاعات المرتبطة بالتمكين ومخاطره

التمكين عملية تنطوي على اكتشاف الفرد لذاته ومن ثم، التغيير. وتتناول معظم النقاشات التمكين على أنه عملية تدريجية تتقدم إلى الأمام. لكن الحقيقة هي أن العملية

## عملية التمكين السياسي



Adapted from Margaret Schuler, *Empowerment and the Law: Strategies of Third World Women*, OEF International, 1986.

## إطار تمكين المرأة



Developed by Sarah Hlupekile Longwe, Gender Specialist, Zambia.

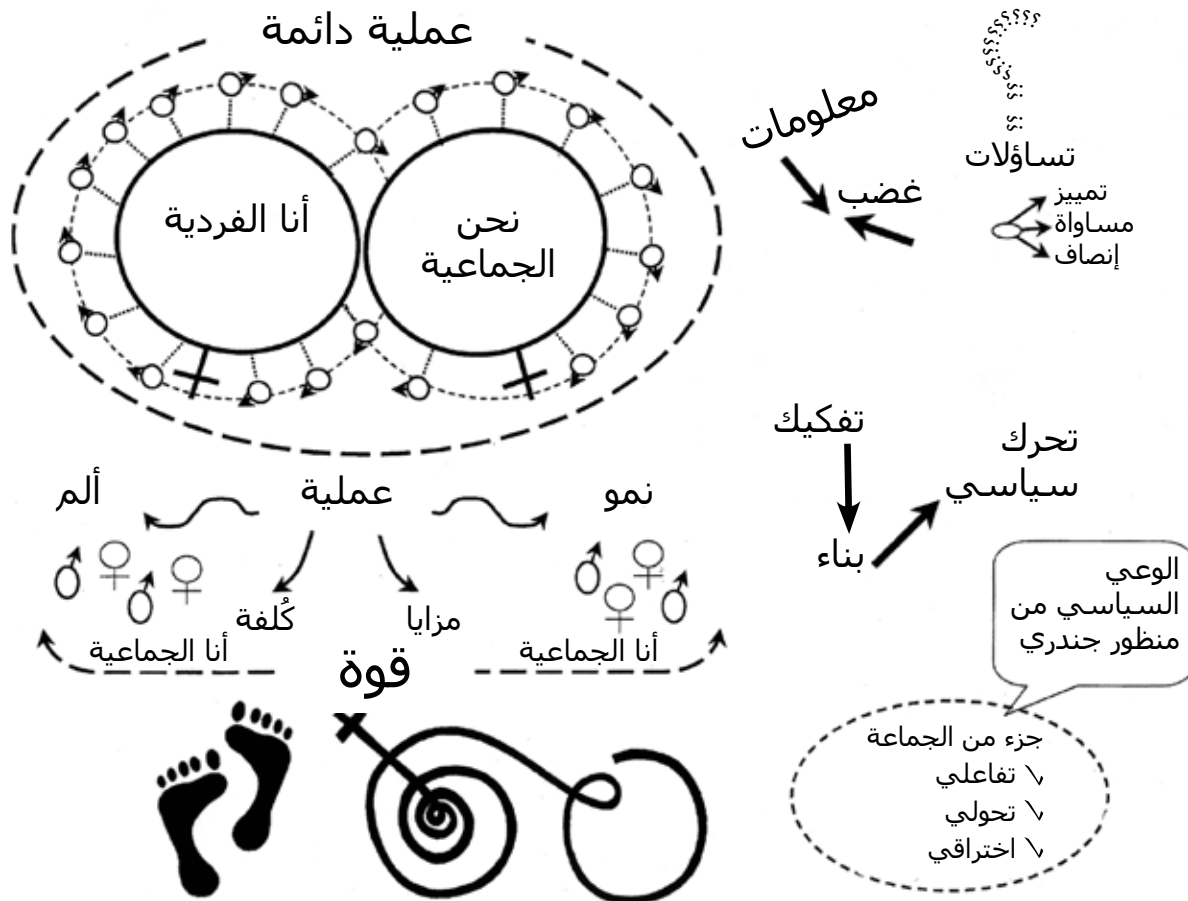
الجماعة (نحن). في نقاط تلامس الدائرتين تكتسب كلاهما قوة ويُرى هذا في الأجزاء الخارجية المتحركة من الدائرة. رمز الإشارة للذكور ♂ المحيط بالدائرة الداخلية يعكس العوائق الأبوية التي تصطدم بها حركات تمكين النساء.

تحركاً باتجاه عقارب الساعة، نجد أن هذا الجزء من إطار العمل يصف عملية «التنوير» أو «التوعية» ويبدأ بالمعلومات التي تثير الأسئلة والغضب حين تدرك المرأة الظلم والعجز الواقع عليها. وفيما تتفاعل مع أخريات، تكتشف المآزق المشتركة بينهن وتتساءل ما إذا كان اللوم يقع عليها هي في ما يخص وضعها الراهن. ويزيد من عمق أسئلتها محاولة استكشاف أفكار مثل التمييز، والمساواة، والإنصاف، والحقوق. وتساعد هذه الأفكار النساء على تحديد القيود المُعطلة لهن كما تمنح شرعية لرغبتهن في التغيير.

## إطار عمل The Chaz! اكتشاف المفاجأة (لحظة الإدراك)

يوضح إطار عمل ذا تشاز The Chaz أدناه سير عملية التمكين في مسار حلزوني متناقض. وضعت هذا الإطار لتمكين المرأة ورفع الوعي السياسي نساء رائدات في ورشة عمل عُقدت في أمريكا الوسطى حول المناصرة.<sup>12</sup> وبينما وُضع بالأساس بناءً على خبرة التنظيمات النسائية، إلا أنه يُقدّم مفاهيم مهمة للمناصرة بالنيابة عن أي مجموعة مهمشة. وُضع الرسم التوضيحي لمحاولة الإجابة عن السؤال: ما هو الوعي السياسي وكيف يمكن إذكائه؟

يبدأ الإطار من أعلى الجزء الأيسر بعملية دائمة من التغيير والتمكين. ومُتمثل إحدى الدائرتين الذات (أنا) والأخرى



- حرية الحركة
  - الانخراط في القرارات المصرية التي تؤثر على الأسرة
  - التحرر النسبي من سيطرة العائلة
  - الوعي السياسي والقانوني
  - الاشتراك في أنشطة مجتمعية وسياسية
  - الأمن الاقتصادي
  - الوعي بالاختيارات
  - الوعي بالصحة الشخصية
  - المشاركة في مجموعات
  - الرغبة في اكتساب المعلومات والخبرات الجديدة
- يختلف معنى التمكين باختلاف السياق ومن يقوم بالقياس بيد أن هناك توافقاً على أن عمليات الرصد والمتابعة التي تسهم في التمكين (بدلاً من التقليل منه) يجب أن تكون تشاركية. وفي برنامج بحثي عن الصحة وضعت نساء مكسيكيات ريفيات بمساعدة ميسر خارجي مجموعة من مؤشرات التمكين لقياس تغيرهن الشخصي بمرور الوقت. وكانت العملية التشاركية نشاطاً يهدف في ذاته إلى تعليم النساء المشاركات وتمكينهن.<sup>13</sup>

يشمل الجدول التالي مختارات وتلخيصاً للمؤشرات الموضوعية. وتشير الأرقام إلى التقدم من الأقل تمكيناً (#1) إلى الأكثر تمكيناً (أعلى رقم في القائمة).

في الفصل التالي نورد بتفصيل أكثر المناقشة حول التمكين في المناصرة مع التركيز على الوعي السياسي.

بالإضافة نحو أسفل الركن الأيمن ، تهدم المرأة (تفكك) نظرتها إلى العالم وإحساسها بذاتها وتعيد بناءهما عن طريق طرح الأسئلة، وتسمية المفاهيم بأسمائها الحقيقية، والشعور بالغضب. وتلك هي نقطة بداية التحرك السياسي من أجل تغيير الأمور التي تفرض القيود وترسم الحدود المعيقة لحركتها. الوعي السياسي تفاعلي (ينمو في بيئة من التواصل مع الآخر)، وتحويلي، واختراقي (يوسع الحدود).

نهايةً في أسفل الركن الأيسر نرى صراعات التمكين. وتنطوي العملية على النمو والألم، ودفع الثمن وحصد المزايا. الدائرة الحلزونية وآثار الأقدام توضح عملية التمكين بكاملها. فالتساؤل والتحليل والغضب تتابع في مسار حلزوني داخلي حتى تقود القرارات الصعبة المرأة لاكتشاف وعي جديد (لحظة الإدراك) فتقفز إلى الأمام وتهبط على قدميها مستعدةً لبدء العملية من جديد. في بعض الحالات يمكن تسكين الألم والفقد بالترباط والتضامن مع آخرين بيد أن الصراع يكون أحياناً عنيفاً إلى درجة تتراجع معها المرأة خائفةً من التغيير أو مقاومةً إياه.

## قياس التمكين

قياس التمكين هو أحد العناصر المهمة لرصد المناصرة المرتكزة على المواطن وتقييمها غير أن أداة القياس هذه صعبة الاستخدام. وهي إحدى الأدوات النوعية التي يصعب تحديدها بدقة لكنها تُعرف حين تُرى. لكن لإتمام القياس بشكل أكثر تحديداً، يقترح ممارسو التنمية والعاملون في مجال النوع الاجتماعي المؤشرات التالية بوصفها تدابير قابلة للقياس:

## عينة من مؤشرات التمكين المتعلقة بقضايا صحة المرأة

مستوى التعليم	تعليم غير رسمي	المشاركة الاجتماعية	العمل المدفوع	الأعمال المنزلية
1. لم تلتحق بمدرسة 2. تجهل القراءة والكتابة 3. لم تكمل تعليمها الأساسي (الابتدائي) 4. شهادة التعليم الأساسي 5. المدرسة الثانوية 6. المدرسة الإعدادية 7. شهادة جامعية 8. شهادة الماجستير 9. شهادة الدكتوراه	1. لم تشارك في أي ورشة عمل 2. بضع ورش عمل أو تدريبات 3. عدة ورش عمل 4. ميسرة لورش عمل 5. استشارية، تضع استراتيجيات للبرامج	1. غير موجودة 2. مستفيدة 3. مشاركة نشطة 4. تشغل منصباً رسمياً 5. منصب واعتراف مُعلن 6. منصب إداري 7. منصب قيادي	1. لا تعمل 2. تعمل، تعتمد على آخرين اقتصادياً 3. تعمل، تنفق المال على احتياجاتها، لكنها لا تكسب ما يكفيها لتكون مستقلة اقتصادياً 4. تعمل، تُقدّر مساهمتها في الإنفاق على أسرتها 5. تعمل، تُقدّر مساهمتها في الإنفاق على نفسها 6. رائدة أعمال، لها ممتلكات	1. تتولى الإنفاق على أكثر من خمسة أفراد، وهم لا يساعدونها 2. يعتمد على عملها ثلاثة أفراد أو أكثر، وهم لا يساعدونها 3. تقوم بأعمال المنزل وحدها 4. تساعد النساء فقط 5. «يساعدها آخرون» 6. شريك حياتها يقاسمها مسؤوليات العائلة
إتاحة الخدمات	السكن	منع الحمل	عنف جسدي / عاطفي	عنف جنسي
1. لا تصل إليها خدمات المياه 2. تحصل على خدمات المياه والكهرباء 3. يزيد على ما سبق وجود رصيف للسير 4. مع طعام كافٍ 5. مع أمان في المساحات العامة 6. مع مواصلات عامة 7. مع خدمات صحية وتعليمية	1. تعيش مع أقارب آخرين 2. تعيش مع أكثر من خمسة أفراد 3. تعيش مع أكثر من فريدين لكل غرفة 4. تعيش مع فرد أو فريدين لكل غرفة 5. لديها منزلها الخاص	1. تترك القرار للآخرين 2. تعارض، الزوجان لا يستخدمان أي وسيلة 3. خلاف في الرأي، يستخدمان وسائل طبيعية 4. خلاف في الرأي، تستخدم وسيلة لكن دون إفصاح 5. يستخدمان وسائل، الآخرون يعترضون (الحماة، رجل الدين، ... إلخ) 6. يستخدمان الواقي الذكري، يتفقان	1. تتعرض لعنف، تبكي، تكبت الأمر 2. تُفَرِّغ غضبها على الأطفال 3. عنف متفرق، لا تفعل شيئاً 4. تتعرض للعنف (ضرب، سكوت، غضب) 5. تعرضت للعنف، انفصلت، سلّمت المعتدي إلى السلطات 6. لا تتعرض للعنف، تناقش الموضوعات للتوصل إلى اتفاق 7. علاقة جيدة، دعم عاطفي	1. يُجبرها بعنف إذا رفضت العلاقة الجنسية 2. هناك عنف جنسي متكرر في بعض الأحيان، هناك عنف جنسي 3. لا عنف جنسي 4. لا تسمح بعلاقة جنسية قسرية 5. لا عنف جنسي، هناك استمتاع

## ملاحظات

<sup>1</sup> Quoted from "Harnessing the Creative Energies of Citizens", by Ezra Mbogori and Hope Chigudu, in the African Regional Synthesis for the Civil Society in the New Millenium Project of the Commonwealth Foundation, London.

<sup>2</sup> The Grassroots Policy Project has developed a set of excellent materials that help groups understand and analyze power. See their website at [www.grassrootspolicy.org](http://www.grassrootspolicy.org).

وضع مشروع السياسات القاعدية مجموعة من الموارد المفيدة التي تساعد المجموعات على فهم وتحليل السلطة. يمكنكم الاطلاع على موقعهم الإلكتروني [www.grasrootspolicy.org](http://www.grasrootspolicy.org)

<sup>3</sup> Common responses to the question "What is power?" from dozens of workshops with development workers, rights activists, professors and local government in Africa, Asia, Latin America, Eastern Europe, and Russia.

إجابات شائعة على السؤال: «ما هي السلطة؟» من عشرات ورش العمل التي شارك فيها العاملون في مجال التنمية، والناشطون الحقوقيون، وأساتذة الجامعات، وموظفو الحكومة المحلية في أفريقيا، وآسيا، وأمريكا اللاتينية، وأوروبا الشرقية، وروسيا

<sup>4</sup> Carolyn Shronk-Shenk, *Mediation and Facilitation Training Manual*. Akron, PA: Mennonite Conciliation Service, 2000.

<sup>5</sup> See John Gaventa (1980), Grassroots Policy Project (2001), Steven Lukes (1974), Naila Kabber (1994).

<sup>6</sup> Deepa Narayan, *Can Anyone Hear Us?*, (Voices of the Poor series) World Bank, 2000

<sup>7</sup> Also see Grassroots Policy Project, *ibid*.

<sup>8</sup> Malena de Montis, Santa Fe Workshop, 1999

<sup>9</sup> From *Empowerment Through People, Programs and Institutions: A Report of the Facets Phase III Workshop*. Save the Children, 1998.

<sup>10</sup> Srilatha Batliwala, "The Meaning of Women's Empowerment: New Concepts from Action" in *Population Policies Revisited*, Sen, Chen, Germain, Harvard University Press, 1994.

<sup>11</sup> Srilatha Batliwala, 1994, *op.cit.*, Chapter 1.

<sup>12</sup> GWIP/Cenzontle Advocacy TOT workshop held in Nicaragua in June 1998.

ورشة عمل تدريب المدربين على المناصرة GWIP/Cenzontle التي عُقدت في نيكاراغوا في يونيو من عام 1998.

<sup>13</sup> The chart was developed by Gloria Sayavedra and Mayela Garcia, Red de Mujeres Pro Derechos de Educación y Salud. It is the product of research funded by the MacArthur Foundation and was constructed based on the life stories of 40 women from 10 states of Mexico.

وضعت إطار العمل جلوريا سايفيدرا ومايلا جارسيا من شبكة Red de Mujeres Pro Derechos de Educación y Salud. إطار العمل هذا هو نتاج البحث الممول من مؤسسة MacArthur Foundation وبُني على أساس قصص حياة 40 امرأة من 10 ولايات في المكسيك.



# بناء استراتيجيات التمكين

«يجب الجمع بين العدل والقوة، أملًا في أن يصبح كل ما هو عادل قويًا، وكل ما هو قوي عادلًا»

باسكال  
Pascal

## لماذا يُعد بناء الناخبين أمرًا محوريًا للمناصرة؟

يشير مصطلح «بناء الناخبين» إلى الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز انخراط الأفراد الأكثر تأثرًا بقضية ما في شأن تصميم المناصرة وقيادة جهودها. البناء الفعال للناخبين يعزز التنظيم ويمنح قوة لأصوات المتأثرين بالمشكلة، كما أنه يضيفي شرعية على مساعي التغيير ويحقق أقصى استفادة ممكنة منها.

في السنوات الأخيرة، ازداد الاهتمام بين أوساط الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية ببناء الناخبين من أجل المناصرة. بيد أن التركيز على الناخبين بهدف إضفاء الشرعية على مطالبهم السياسية فحسب وتعزيزها من دون النظر إلى مسائل القوة والمواطنة طويلة الأمد يضع تلك المساعي موضع النقد والاتهام بأنها مساعٍ «استغلالية» أو، أسوأ من ذلك، بأنها أقصت المجتمعات المهتمة بدعم التغيير بطرق أخرى. وأظهرت تلك الحالات السلبية أن الأفراد قد لا يثقون في أي شخص يدعي الحديث نيابة عنهم، سواء كان سياسيًا أو ينتمي إلى حزب سياسي أو غير ذلك.

ركز الكثير من جهود دعم المناصرة على مساعدة المنظمات غير الحكومية في تلمس طريقها على ساحة صنع السياسات، لكن جهودًا أقل استهدفت بناء المشاركة الفعالة للأفراد المفترض بهم الاستفادة من تغير السياسة. ولا يمكن للكثير من المنظمات غير الحكومية الادعاء بأنها تُمثل أحدًا إلا نفسها (على الرغم من دعمها لمبادئ قد تكون عالمية). ولا تشارك المجتمعات التي تخدمها تلك المنظمات غير الحكومية عادة في وضع برنامج المناصرة. وعلى الرغم من تحقيق

يعتبر تعليم المواطنين وتمكينهم عنصرًا مركزيًا للمناصرة. وإذا كانت استراتيجيات المناصرة تستهدف تمكين الأفراد ليصبحوا «صناعًا ومُشكّلين»، فإن اشتراكهم في اختيار القضايا وتخطيط الاستراتيجيات هو الخطوة الأولى في المناصرة. وتحدد الكيفية التي يُقدّم بها التعليم ماهية التعلم. ولهذا السبب تُرى المنهجيات التشاركية على أنها بعض أهم قوالب البناء للنهج المستخدم في هذا الدليل.

يُعد بناء مشاركة الأفراد أيضًا سياسة جيدة لدعم قضية ما من خلال القوة العددية. وأحيانًا ما يشار إليها أيضًا ببناء الناخبين.

هذا الفصل مُصمّم لمساعدتك في بناء عمليات التعلّم والتنظيم التمكينية لتحقيق أهداف المناصرة الخاصة بك. ويبدأ الفصل بمناقشة المبادئ المعرفية السياسية وتلك الخاصة ببناء الناخبين. ومن ثمّ ننظر إلى الكيفية التي تعزّز بها وسائل التعلم التشاركية برامج التعليم عن الحقوق والمواطنة. ونناقش النوع الاجتماعي كإحدى الوسائل المفيدة للتعرف على الاختلافات بين الجنسين من حيث التعلم والتنظيم وكيفية تحقيق التكامل بين تلك الاختلافات.

تمكين المواطن - عملية من التعلم والتحرك من شأنها تعزيز تقدير الذات، وتطوير مهارات التحليل والتنظيم، وإذكاء الوعي النقدي لدى الأفراد حتى يمتلكوا حسًا بحقوقهم ويتكاتفون معًا لتكوين مجتمعات أكثر ديمقراطية.

الناخبون - مجموعة من الأفراد أو جماعة ذات اهتمام مشترك تكتسب مصالحهم اعترافًا أوسع عن طريق التنظيم والانخراط في أنشطة المناصرة من أجل حل مشاكلهم تلك.

**في المناصرة، يشمل مبدأ «الناخب»:**

- الأفراد الذين سيحققون مصلحة مباشرة من إيجاد حل لمشكلة ما عن طريق المناصرة لأنهم متأثرون بالمشكلة تأثرًا مباشرًا وسيستفيدون من الاستراتيجية (ناخبون أوليون)،
- الأفراد المهتمين اهتمامًا بالغًا بالمشكلة رغم أنهم غير متأثرين بها شخصيًا ولديهم استعداد للتعبير عن المشكلة واستخدام أصواتهم لتعريف آخرين بها (ناخبون ثانويون).

أطيان الأحياء والنباتات المتنوعة هناك ولا حياة المجتمعات الأصلية للخطر. ويشكل الهنود والمنظمات التي تعمل معهم الخط الأول للمناصرة. لكن المناصرة تعتمد على أشخاص من جميع أنحاء العالم ممن يُعبّرون عن دعمهم من خلال التصويت، والخطابات التي يرسلونها إلى الإعلام والمُشرّعين، كما تعتمد على منح التمويل.

## كيف يُحدِث بناء الناخبين تغييرًا في الاستراتيجيات

يختلف نهج بناء الناخبين عن الإطار المنطقي لنهج «الأعلى إلى أسفل» أو النهج التنازلي في أمرين، إذ أن النهج التنازلي مبني على الاعتقاد بأن النتائج السريعة تُبرّر الوسيلة وأن

المنظمات غير الحكومية بعضًا من النجاحات السياسية، إلا أن المكاسب السياسية قصيرة المدى تُفقد بسهولة في غياب المشاركة القاعدية.

## ماذا نقصد بكلمة «ناخب»؟

فمثلًا في مساعي المناصرة لحماية الغابات الاستوائية البرازيلية، نجد أن الناخبين هم - أولًا - مجتمعات الهنود الأصليين الذين تهدد تربية المواشي والصناعة والنمو السكاني وجودهم. ثانيًا نجد الأفراد من حول العالم الذين يدركون الأهمية البيئية للغابات الاستوائية ولا يريدون تعريض أطيان الأحياء والنباتات المتنوعة هناك ولا حياة المجتمعات الأصلية للخطر. ويشكل الهنود والمنظمات التي تعمل معهم الخط الأول للمناصرة. لكن المناصرة تعتمد على أشخاص من جميع أنحاء العالم ممن يُعبّرون عن دعمهم من خلال التصويت، والخطابات التي يرسلونها إلى الإعلام والمُشرّعين، كما تعتمد على منح التمويل.

فمثلًا في مساعي المناصرة لحماية الغابات الاستوائية البرازيلية، نجد أن الناخبين هم - أولًا - مجتمعات الهنود الأصليين الذين تهدد تربية المواشي والصناعة والنمو السكاني وجودهم. ثانيًا نجد الأفراد من حول العالم الذين يدركون الأهمية البيئية للغابات الاستوائية ولا يريدون تعريض

## تحديات بناء الناخبين في مجال المناصرة البيئية في تشاد

وجدت مجموعات المناصرة البيئية العاملة في واشنطن العاصمة وأوروبا نفسها في صراع مع المجتمعات المقرر لها الاستفادة من أنشطتها في تشاد. كان المناصرون الدوليون يحاولون وقف بناء خط أنابيب كان سيسبب آثارًا بيئية بالغة الضرر. قال أحد النشطاء الأوروبيين: «حين دخلنا الساحة، دخلناها بقوة مفرطة وكانت تحركاتنا مباشرة أكثر مما يجب، كنا نقول: «أوقفوا خط الأنابيب باسم الشعب»، بينما كان الشعب يقول: «قد يُحسّن هذا الخط من حياتنا، لذا نريد الخط»، وعليه كان علينا أخذ خطوة إلى الخلف وإعادة التفكير في المقاربة التي نستخدمها». كان لزامًا على النشطاء والناخبين المحليين في نهاية المطاف التوصل إلى حل وسط يحمي البيئة ولا يضر بالتنمية الاقتصادية المحتملة من وجود الخط. وشرح أحد مناصري حقوق الإنسان المحليون الأمر هكذا: «كان علينا البحث عن طرق تُحسّن المشروع، بدلًا من القضاء عليه». وتضمنت المطالب التي توصلت إليها المنظمات غير الحكومية تعليق جميع قرارات البنك الدولي لمدة سنتين، ووضع حد للفساد، وتصميم دراسة للأثر البيئي، ومنح تعويضات أفضل للفلاحين الذين سيفقدون جزءًا من أراضيهم أو أشجارهم، وإعداد آليات للمتابعة.

Based on the Washington Post story, "Watchdog Groups Rein in Government in Chap Oil Deal", Douglas Farah and David B. Ottaway, January 4, 2001.



لكننا نشعر بالقلق إزاء كيفية استخدام الأرض واختيار مالِكها. كيف يمكننا العمل معًا لمعالجة الأسباب الجذرية لهذه المشكلة؟

«الخبراء» هم المسؤولون عن حل المشكلات والتعاطي مع عالم السياسات. كما أن المواطنين العاديين لا يلعبون دورًا في النهج التنازلي أبعد من التشاور معهم بخصوص شكاوهم أو حشدهم لدعم سياسة معينة.

في المقابل، يحوّل النهج المرتكز على المواطن أو الناخب دور «المستفيد» من متلقٍ سلبي إلى عامل تغيير نشط. والمنظمات التي تركز على المواطن في جميع أنحاء العالم تُغيّر طريقة عملها وتُمكن «المستفيدين» من الاشتراك في إدارة التنمية المتعلقة بهم. فتدمج بعض البرامج

تقديم الخدمات مع تكوين الجمعيات في محاولة لتلبية احتياجات المجتمع وتمكين الأفراد في نفس الوقت لاكتشاف الجذور الأصلية لمشكلاتهم. فانخرطت جمعية الشابات المسيحيات (YWCA) مثلًا في دول كثيرة في تكوين جمعيات وتنظيمات مهتمة بالحقوق القانونية وفي نفس الوقت انخرطت في تيسير تدريبات المساعدة الذاتية وتقديم خدمات الدعم للفقيرات لإتاحة فرص أفضل لهن.

يوضح الجدول الموجود في الصفحة التالية بعضًا من أوجه الاختلاف بين المناصرة المرتكزة على المواطن ومقاربات التنمية المعتادة.

تختلف استراتيجيات بناء الناخبين تبعًا لكيفية تأثر الناخبين بالقضية محل المناصرة وتبعًا لعلاقتهم مع المنظمة التي تقود المناصرة. قد لا يكون تحديد الناخبين بالعملية السهلة، إذ أن الكثير من منظمات المناصرة تقوم بدور الوساطة وقد لا يكون عملاؤها المباشرين هم الناخبون. ناقش هذه العلاقات في الفصلين 6 و8.

## ما هو الوعي السياسي؟

إشراك المجتمعات المهمشة في المناصرة ليس أمرًا سهلاً. فالفقر والتمييز والمِحَن تخلف عجزًا واستسلامًا. وقد تولّد أيضًا إحباطًا وغضبًا من شأنه ترسيخ العداوة واليأس. ويميل المجتمع إلى «لوم الضحية» كما تميل «الضحية» إلى تصديق الأحكام المسبقة التي يصدرها المجتمع عنها وكل هذا يدعم أحاسيس العجز والاستسلام كما الإحباط والغضب سائلة الذكر. فمثلًا، يرى الكثير من الفلاحين الذين لا يمتلكون أراضي أن اللوم يقع عليهم في شأن فقرهم لأنهم غير متعلمين، ويراهم البعض كسالي مفتقرين إلى الانضباط. بينما الحقيقة أن الفلاحين عادةً ما يعملون ساعات طويلة

## الإنقاذ مقابل تكوين الجمعيات

إن تحويل العلاقات التقليدية للمنظمات غير الحكومية من منقذة إلى منظمة وشريكة للمجموعات المهمشة ليس بالأمر السهل. فالإنقاذ أبسط لأن المنقذ يتحكم في سير العملية. أما التنظيم، في المقابل، فيعني التخلي عن بعض من تلك السلطة والسماح لأولئك الذين نريد إنقاذهم تقرير ما يريدون فعله ومساعدتهم لتحقيقه. ويقول بعض موظفي المنظمات غير الحكومية إن المجتمعات الفقيرة التي يعملون معها لا تبدو مهتمة بالتغيير.

لماذا يبدو أن الأفراد غير مهتمين؟ ... إنهم ينتظرون أن تأتي إليهم ونساعدهم لكنهم لا يأخذون زمام المبادرة وحدهم أبدًا.

في أغلبية الحالات تخطئ المنظمات غير الحكومية إذ ترى المقاومة أو فقدان القوة على أنها لا مبالاة.

## التباين بين وجهات نظر التنمية والتغيير المجتمعي

المناصرة المرتكزة على المواطن ترى ...

التنمية التقليدية ترى ...

المشكلات	←	قضايا
الاحتياجات الأساسية	←	حقوق أساسية
الأعراض	←	أسباب منهجية
الفقر والرفاه	←	توزيع غير متكافئ للقوة والموارد
البرامج	←	استراتيجيات وتحركات
الخطط الجامدة، النتائج القابلة للتعريف	←	تخطيط وتحليل مستمر
بيان المهمة	←	رؤية تستهدف التغيير السياسي
المنتفعين والعملاء	←	مواطنين، وناخبين، وحلفاء
التعليم والمعلومات	←	رفع الوعي والتنظيم
التشاور والشراكة	←	عمليات مشتركة في صنع القرار، قيادة محلية، أدوار مُكمّلة، تحالفات
النتائج	←	تغيير سياسي واجتماعي لفائدة المهمشين
تلبية الاحتياجات	←	تحويل علاقات القوى

السياسي بالوعي السياسي. والنقاط التالية هي بعض العناصر الأساسية للوعي السياسي:

1. معرفة كيفية عمل الأنظمة السياسية والاقتصادية
2. إدراك التاريخ ومجريات الأحداث
3. عدسة لتحليل الأسباب وفهم كيفية عمل موازين القوة غير المتكافئة
4. اهتمام بكيفية هدم تلك الأمور للطاقت والكرامة البشرية وإهدارها
5. إدراك الحقوق والمسؤوليات، والتضامن مع المجموعات المقصاة.

الوعي السياسي هو أداة لتحقيق المناصرة في دائرة العدالة الاجتماعية وهدف في ذات الوقت. فالوعي السياسي أداة تحفز التحليل النقدي للديناميكيات السياسية على مستويات عدة. كما يستهدف الوعي السياسي في الوقت نفسه وضع أساس بناء مشاركة المواطنين المستمرة والمستنيرة وهي ضرورة لمحاسبة أصحاب المصلحة من ذوي القوة.

جداً ويتفاضون أجوراً متدنية في المقابل. وبالمثل، لا تطالب النساء في دول كثيرة بالإنصاف القانوني عندما يتعرضن للاغتصاب بسبب إحساسهن بالخزي. ويعزز المجتمع والنظام القانوني هذا الإحساس بالخزي بالإصرار على أنها « لا بد من أنها سعت إلى هذا الأمر». وما يبدو استسلاماً قد يكون، في واقع الأمر، الخيار الوحيد أمام البعض لمقاومة العواقب النفسية للتبعية. إلام نحتاج حتى نساعد الأفراد على إدراك الظلم الواقع عليهم وفهمه ومعالجته؟ هناك احتياج إلى الكثير من المهارات، كما يؤكد الفصل 2، لكن إحدى المهارات الأساسية تتعلق بالوعي السياسي.

فالمنظّمون الأكفاء يفكرون بطريقة سياسية ويحاولون البقاء على علم بمستجدات أحداث العالم من حولهم، ويطرحون الأسئلة باستمرار حول أسباب حدوث الأمور. يبدأ التفكير

الوعي السياسي - هو وسيلة لرؤية العالم والاهتمام به والتحرك حيال ما يحدث فيه مسترشدين بإدراك المساواة والعدالة وواعين للقوة وغياب الإنصاف في الأنظمة والعلاقات والقيم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

يمكن رؤية تأثير فريري في منهجيات تشاركية متعددة في مجالات التعلم، والتقييم، والتخطيط. راجع المُعلِّمون والمُنظِّمون نظرية التعليم الشعبي وممارساتها ونقَّحوها لتتسع لمحاوَر أخرى من العوائق غير الفقر والطبقات الاجتماعية. كما أنهم أدخلوا عليها تعديلات تستوعب الاختلافات التاريخية والسياقية.

### مستويات الوعي

تحدث فريري عن أربع مراحل من الوعي. توصيف تحليله الموجود أدناه مستعار من كتاب مساعدة العاملين في الرعاية الصحية على التعلم *Helping Health Workers Learn* الذي طبَّق منهجيات التعليم الشعبي في علاج مشكلات الرعاية الصحية. وعلى الرغم من بساطة التصنيفات، يعترف التحليل أن النفس البشرية يستحيل تصنيفها وتوصيفها بدقة بحيث تتوافق مع التعريفات النظرية كليةً. ويساعدنا التوصيف على النظر إلى أبعاد الوعي المختلفة التي تُشكِّل وجهات نظر الأفراد لما يعتبرونه ممكنًا في حياتهم.

تحوُّل الأفراد نحو الوعي السياسي قد يساعدهم على فك رموز فقدان الثقة بالنفس الذي يرسِّخ له الخنوع والتمييز كما أن الوعي السياسي يُمكن الأفراد من إدراك قوتهم الفردية والتعاون مع آخرين لمعالجة المشكلات المشتركة.

### بناء الوعي السياسي: استنادًا إلى نظرية

### التعليم الشعبي «Popular Education» وتطبيقها

أسهم كثيرون في فكرة الوعي السياسي، وكان للمُعَلِّم والمُرَبِّي البرازيلي باولو فريري Paulo Freire تأثير لا يُستهان به على فهمنا لكيفية بناء الوعي عن طريق عملية التعلم من أجل التغيير المجتمعي. علَّم فريري الفلاحين والعمال البرازيليين القراءة والكتابة في وقت عانت فيه البلاد قمعًا سياسيًا، ووضع أساليب لإذكاء الوعي النقدي بناءً على خبرته التعليمية كخطوة أولى في تمكين الفقراء من الكفاح للتمتع بحقوقهم. واصطلح على مقاربتة باسم «التعليم الشعبي».

### فريري وتعليم الحقوق القانونية

«الطرح الأساسي الذي يقدمه فريري يقول بأن جهل الفقراء وعجزهم، وضمنيًا النساء، متجذران في الهياكل الاجتماعية التي تحدد الممارسة غير المتكافئة للقوة في مجتمع ما. والعلاج هو التحول المجتمعي المؤسس على التعليم كمتطلب مسبق. وهذا التعليم يُمكن الأفراد من تأمل حالهم وأدوارهم في المجتمعات القديمة والحديثة ويساعدهم لبناء قدراتهم من أجل المشاركة في الحياة العامة بشكل عقلائي ونقدي وديمقراطي... وبما أن البشر هم بالأساس كائنات مبدعة، فإن التغيير يتأتى من تصرفاتهم الشخصية المُعَيَّرَة. ودور المُرَبِّي هنا هو الانخراط مع المشاركين في «حوار عملي» معترفًا أنهم متساوون معه في الدراية بوضعهم، إن لم يكونوا أعلم. مُتضمن هذه العملية نقد للمقاربات التقليدية، وبشكل أخص التدريب الإرشادي الذي يفترض أن المُرَبِّي يمتلك الدراية التي تلزم «الدارسين» وأن تلك الدراية يمكن نقلها إليهم.

«... تفترض استراتيجيات التمكين أن القاعدة الشعبية تمتلك القدرات المتعلقة بفهم القضايا، وتطوير مهارات التعبير عن وجود البدائل، وتعبئة الموارد من أجل إحداث تغيير فعال... وسواء ابتدأوا بالتغيير التشريعي أو المناصرة، أو نهج آخر، فإنهم دائماً ما يُضمّنون مُكوّنًا تعليميًا يُحرِّك الأفراد تدريجيًا من التعلم عن الحقوق والظلم نحو فهم أسباب حالتهم المتردية، والتعبير عن وجود بدائل، وتنمية مهارات تنظيمية وسياسية...»

Schuler, Margaret. "An Approach to Women, Law, and Development: Conceptualizing and Exploring Issues and Strategies" in *Empowerment and the Law: Strategies of Third World Women*, OEF International, 1986, p.33-34.

## مراحل الوعي الأربعة

### 1. الوعي القَدري

في هذه المرحلة يفسر الأفراد الأحداث والقوى التي تُشكّل حياتهم داخل إطار من الأساطير، والسحر، والأقدار التي تتعدى فهمهم وتتجاوز حدود سيطرتهم. ويميل الأفراد في هذه المرحلة إلى اعتناق القَدرية، متقبلين بسلبية كل ما يحل بهم كأنه القَدَر أو «إرادة الله». وغالبًا ما لا يلقون باللوم على أحد في شأن المصاعب والاستغلال الذي يعانونه ويتحملون كل ما يصيبهم كأنه جزء من حقيقة الحياة التي لا يمكنهم، بل ولا ينبغي لهم، التصرف حيالها. وعلى الرغم من ضخامة مشكلاتهم، من تردي الصحة وتفشي الفقر وانعدام فرص العمل، ينكرون تلك المشكلات. ويتعرض هؤلاء الأفراد للاستغلال، لكنهم في نفس الوقت معتمدون على أصحاب السلطة والقوة الذين يخشونهم ويحاولون إرضاءهم. ومن ثم يتحولون إلى الصورة التي يرسمها لهم أولئك القابعين في القمة. وفي هذه المرحلة يرى الأفراد أنفسهم أقل شأنًا من أصحاب السلطة، وعاجزين عن الإتقان المهاري والتفوق الفكري الذي يتمتع به أولئك الذين يرونهم



«أفضل» شأنًا من أنفسهم.

### 2. الوعي البسيط/الساذج

لدى الشخص البسيط فهم ناقص، والأفراد في المرحلة البسيطة من الوعي لا يعودون يقبلون بسلبية المصاعب التي تحل بهم «لأنهم في القاع»، بل يحاولون في هذه المرحلة التأقلم وتحقيق أقصى استفادة من الوضع المفروض عليهم. لكنهم يستمرون بقبول القيم والقواعد والترتيب الاجتماعي الذي يحدده الأفراد المتمتعون بمكانة أعلى (السلطات، كبار ملاك الأراضي، ... إلخ). ويحاولون في واقع الأمر تقليد أصحاب المكانة الأعلى قدر المستطاع. فمثلًا، قد يتبنون طريقة ملابس أولئك المختلفين عنهم أو تصفيفات شعرهم أو لغتهم أو يُفضّلون إرضاع أطفالهم باستخدام الزجاجات بدلًا من الرضاعة الطبيعية، ويميلون في نفس الوقت إلى الاستخفاف بعبادات قومهم وتقاليدهم. ويُقلّدون أصحاب السلطة أيضًا في إلقاء اللوم في شأن المصاعب التي تحل بالفقراء على جهلهم و«انعدام الطموح لديهم». ولا يحاول الأفراد في هذه المرحلة فحص الترتيب الاجتماعي بشكل نقدي ولا يحاولون تغييره.



### 3. الوعي النقدي

فيما يكتسب الأفراد مهارات التفكير النقدي، يتبنون نظرة أكثر تعمقًا إزاء أسباب الفقر ومشكلات البشر الأخرى وتتجه محاولتهم إلى شرح الأمور باستخدام الملاحظة والمنطق والبعد عن الأساطير والسحر. وعندها يبدأون في فحص القيم، والقواعد، والتوقعات التي تسلموها من أصحاب السلطة ويكتشفون أن النظام الاجتماعي عينه، لا الأفراد، هو المسؤول عن عدم المساواة، والظلم، والمعاناة ويعلمون عندها أن ذلك النظام الاجتماعي موضوع بهدف محاباة البعض على حساب الأخرى، لكنهم في نفس الوقت يرون أن أصحاب السلطة قد أضعفهم النظام و«جرّدهم من إنسانيتهم» بشكل ما. ويتوصل الأفراد الذين يمتلكون وعيًا نقديًا إلى استنتاج مفاده أن السبيل الوحيد لتصحيح العلل الخطيرة التي يعانيها الأغنياء والفقراء على حد سواء هو تغيير الأعراف والإجراءات المتبّعة في المجتمع المنظم.



وفيما يتعمق وعي هؤلاء الأفراد، يبدأ تقديرهم لذاتهم أيضًا في التحسن ويشعرون بفخر متجدد بأصولهم وتقاليدهم ويبقون مرنين مع استمرارهم في نقد ذاتهم، فهم لا يرفضون القديم ولا يحتقرون الجديد، بل يحاولون الإبقاء على الثمين من كل منهما. وفيما تنمو ثقتهم بأنفسهم، يُرحّبون بالعمل مع آخرين لتغيير العلل التي تعترى نظامهم الاجتماعي وتقودهم ملاحظاتهم

ومنطقهم النقدي إلى تحركات إيجابية.

إضافة إلى المراحل الثلاثة سابقة الذكر، يشرح فريري وجود مرحلة رابعة ويطلق عليها اسم «الوعي المتعصب» وهي خطوة أبعد من الوعي البسيط لكنها ليست على الطريق المؤدي إلى تطوير مهارات الوعي النقدي.

#### 4. الوعي المتعصب

التعصب يعني التطرف لما هو أبعد من المنطق وصاحب الوعي المتعصب (فردًا كان أو جماعة) يرفض أصحاب السلطة مع كل ما يُثبِّتونه رفضًا بائنًا من دون محاولة فصل الجيد عن الفاسد. وفي نفس الوقت غالبًا ما يعود إلى العادات والملابس والمعتقدات التقليدية لكن في شكل مبالغ. وبينما يعكس ذوو الوعي النقدي مظهرًا إيجابيًا في مجمله، نجد سلوك المتعصبين في أغلبه مُدمرًا، فأفكارهم تميل إلى الجمود وانعدام المرونة وتصرفاتهم يبدو أنها تنبع من الكراهية أكثر من التفهُم وبدلًا من التعلم والتواصل مع الآخرين كأنداد، يميلون إلى تكرار التعاليم الراديكالية لقادتهم المعروفين والأقوياء.



لا يمارس الأفراد في مرحلة الوعي المتعصب النقد الذاتي وليسوا مفكرين مستقلين مثل ذوي الوعي النقدي، فأصحاب الوعي المتعصب سجناء أفكار قادتهم المتعصبين للسلطة. وهؤلاء- بطريقة ما- هم عبيد ونتاج النظام الاجتماعي الذي يتمردون ضده. وإذا، أو متى، نجحوا في قلب هذا النظام، فإن النظام الجديد الذي يقيمونه قد يكون على نفس القدر من الجمود والظلم مثل سابقه.



في حقيقة الأمر لا يُصنَّف أحد في مرحلة أو أخرى بشكل مطلق، فكثيرون منا قدريون بشأن موضوعات معينة، وسذج أو ذوي وعي نقدي أو حتى أحيانًا متعصبون قليلًا بشأن موضوعات أخرى.



لكن تحديد المراحل وتسميتها يساعدنا لفهم كيف تُشكِّل القوة رؤيتنا لموضعنا في العالم، وأسباب مشكلاتنا، وقدرتنا على تغييرها.

## تعزيز الوعي السياسي

قدمت مجموعة من نشطاء حقوق المرأة من أمريكا اللاتينية توصيفاً للوعي السياسي وكيفية استثارته من خلال إطار العمل التالي الذي وضعته المجموعة.

«لدى المرأة الواعية سياسياً التزام داخلي يلهمها للسعي خلف التغيير في جميع جوانب حياتها، من معاملاتها اليومية إلى مشاركتها السياسية، ويحثها ضميرها أن تحفظ اتساق قيمها ومعتقداتها في جميع مجالات الحياة.»

«خطوات العملية ليست خطية، بل بالأحرى متتابعة، وتفاعلية، ومتكررة وهي مفعمة بالصراع والمصاعب، كما النمو والتغيير.»

يتضمن إطار العمل أربع تعبيرات متداخلة للوعي: السلبي، والتساؤلي، والتحليلي، والنقدي. ويصف الجدول أدناه كيف يتحرك الفرد بين مراحل الوعي المختلفة.

مراحل الوعي		
من الوعي السلبي إلى الوعي التساؤلي	من الوعي التساؤلي إلى الوعي التحليلي	من الوعي التحليلي إلى الوعي النقدي النشط
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفترض أن أدوار النوعين الاجتماعيين ومسؤولياتهم "طبيعية"</li> <li>- وجهات النظر أو الطرق الأخرى لعيش الحياة غير مألوفة لديك. وإذا كنت تعلم بوجودها، تراها تشكل خطراً وتتناولها بالنقد</li> <li>- شيئاً فشيئاً تصل إلى معلومات وخبرات تختلف عما هو مألوف لديك</li> <li>- تبدأ في طرح التساؤلات حول جوانب حياتك وتسعى إلى إيجاد قيمتك الذاتية وتبحث عن إجابات لمشكلاتك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأخذ في تسمية المواقف التي مرت في حياتك وتحليلها</li> <li>- تبدأ في المواجهة وإلقاء اللوم، وتشعر بالغضب</li> <li>- تكتشف أن هوية المرأة هي بناء اجتماعي ثقافي اقتصادي سياسي، لا دور سابق التحديد عديم التغيير</li> <li>- تعيد التأكيد على قيمتك الذاتية والطاقة الكامنة بداخلك للتغيير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبدأ بوضع أسس التحليل النقدي الخاص بك</li> <li>- تتبنى تحركاً سياسياً</li> <li>- تواجه الصراعات الشخصية والاجتماعية الناتجة عن التغيير الذي تتبناه</li> <li>- تخلق مساحات للتفاوض حول الدوائر الأساسية في الحياة، مثل العمل (في المنزل والوظيفة)، والأسرة، وميولك الجنسية، والتغيرات المرتبطة بما سبق</li> </ul>

From the GWIP/CENZONTLE-Central America Advocacy Training of Trainers Workshop, held in June 1998.

بعض سمات التعلم التشاركي والفرضيات القائمة حوله موصّفة أدناه.

## الطبيعة السياسية للتعليم

لا يوجد تعليم محايد، فكيفية التعلم مرتبطة بمادة التعلم. وللتعليم قدرة على تدريب الأفراد على الامتثال أو بإمكانه تشجيعهم على التفكير المستقل والتغيير الإبداعي. إن عملية التعلم التي تضع معرفة الدارسين موضع التحقق وتتحداهم لفحص أفكارهم فحصاً عميقاً من شأنها تمكينهم من التفكير المستقل، والبحث عن المعلومات، والتصرف وفقاً للمعرفة المكتسبة.

## سمات التعلم التشاركي

هناك مقاربات تمكينية مختلفة تساعد الأفراد ل طرح الأسئلة، واكتشاف حقائق جديدة، وتطبيق حل المشكلات الحياتية الحقيقية. تحدث فرييري عن التعليم الشعبي كعملية تشاركية من التحرك ثم التأمل ثم التحرك مجدداً. وبينما تمخض التعليم الشعبي عن طيف واسع من طرق التعلم التشاركي، فإن العملية الأساسية دائماً ما تنطوي على تحديد المشكلة، والتحليل، ومن ثم السعي وراء الحلول بواسطة الحوار، والوعي الذاتي، والتنظيم.



هناك أربعة مكونات رئيسية في أي عملية تعليم:

1. الدارس
2. الميسر
3. المحتوى (الموضوع)
4. العملية (كيف يُقدّم المحتوى)

### عملية تكرارية من دون خطوات أو نتائج متوقعة

على الرغم من أن وسائل التعلم التشاركي توظف مجموعة محددة من الآليات، إلا أن العملية ليست خطية. وبسبب عدم قدرة الميسر على توقع طريقة تفكير الدارسين أو كيفية تفاعلهم، يجب عليه/الإنصات والانخراط في العملية. لا توجد وصفات سحرية لإعداد عملية تعلم هدفها التمكين.

### تتحرك من الملموس إلى المحسوس ثم رجوعاً إلى الملموس

غالبًا ما يبدأ التعليم التقليدي- خاصة في المستويات الأعلى- بدراسة النظرية ثم يختبر النظرية إزاء الحقيقة. لهذا السبب يشعر بعض قادة المنظمات غير الحكومية ذوي الدرجات العلمية المتميزة بعدم الارتياح لبدء تحليل مشكلة ما إذا كان كل ما لديهم هو وصف دقيق للمشكلة (مثال: تعاني النساء اعتلالاً صحياً بسبب كثرة الإنجاب وسوء التغذية)، ويُفضّلون شرحاً مجرداً (مثال: احتياجات الصحة الإنجابية). عندما يبدأ المدربون بشرح نظري، يحددون بالمتدربين عن التأثير التمكيني الناتج عن التحليل والاكتشاف الذاتي.

### الصلة والملاءمة

يستوعب الأفراد المعلومات ذات الارتباط المباشر بحياتهم اليومية ويتصرفون وفقها، فالملاءمة محورية للتحفيز.

### الربط مع حل المشكلات

غالبًا ما يتعلم الكبار بمعدل أسرع حين تعالج المعلومات التي يكتسبونها المشكلات التي تواجههم بشكل مباشر.

### الحوار والتعلم المتبادل

يمكن أن يضمن الحوار أن تكون اهتمامات الدارس بؤرة تركيز عملية التعلم، ومن خلال تعزيز علاقة أكثر تساويًا بين المُعلِّم والدارس، يُهدد الحوار طريق الاكتشاف المشترك بينهما ويساعد الدارسين لاكتساب الثقة في قدراتهم الشخصية.

### يعترف بالاختلافات الفردية مع الاحتفاظ بأرضية مشتركة

انعدام تكافؤ القوى المؤدي إلى الصراع داخل المجتمعات هو نفسه الموجود وسط المجموعات التي تشترك في التعلم، والتخطيط أو العمل معًا. والتعرف إلى تلك الاختلافات وتسميتها مع الاستعداد لفهم ديناميكيات القوة يمثل نقطة بداية محورية لطريق التمكين. وتتباين هذه المقاربة مع الميل إلى رؤية المجموعات المهمشة على أنها متجانسة وتجاهل اختلاف مستويات القوة بين المُعلِّمين والمُنظِّمين من جهة و«أفراد المجتمع» من جهة أخرى.

### عرض المشكلات والتعلم القائم على النهايات المفتوحة

أحد أدوار الميسر هو طرح الأسئلة التي تساعد الدارسين على التمعن في أوضاعهم الشخصية وتعميق فهمهم للمشكلات التي يواجهونها. كما يقدم الميسر أفكارًا ومعلومات جديدة لتكميل التحليل وتوسيع آفاقه.

تشير الدراسات أن الكبار يتذكرون:

- 20% مما يسمعون
- 40% مما يرون ويسمعون
- 80% مما يكتشفونه بأنفسهم

## عملية الحوار

ماذا ترون في هذه الصورة؟



طرح الأسئلة بهدف التحليل

## الرموز: إثارة المناقشة حول المشكلات الصعبة

قد يكون الرمز صورة، أو لعب أدوار، أو لعبة، أو مشهد تمثيلي، أو أغنية، أو قصة تقدم مشكلة مألوفة بشكل واضح وملاموس. وعادة ما لا تقدم هذه الرموز إجابات أو حلولاً أو عبرة، لكنها ببساطة ترسم صورة الموقف الذي يصبح بعدئذ محور النقاش. ويتطلب إعداد رمز مناسب ملاحظة وتشاورًا، ويكون الرمز ذا فائدة بشكل خاص عند تناول مشكلات شخصية شديدة الحساسية مثل الاغتصاب، والعنف الأسري، ومتلازمة نقص المناعة المكتسبة AIDS.

### مناقشة الرموز

الخطوات المبينة تاليًا قد تساعد الميسرين على توجيه الحوار حول الرموز وهي لا تتبع ترتيبًا متوقعًا على الدوام، بل يُعد الميسر مسؤولًا عن توجيه العملية الحلزونية التي تقود الأفراد من الشخصي إلى الثابت الملموس ثم إلى المجرد وتدور بهم في نفس الحلقة مجددًا.

يطلق بعض المُعلِّمين على طريقة طرح الأسئلة في التعلم التشاركي اسم «لكن لماذا؟»، إذ تشجع أسئلة الميسر الدارسين على التساؤل بشأن أسباب وجود مشكلات معينة وعليه يستقصون جذورها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية.

قد تكون إثارة حوار مع الكبار غير المعتادين على الحديث أمام آخرين صعبة. فحتى الأفراد الذين لا يشعرون بصعوبة في الحديث أمام آخرين قد لا يكون لديهم خبرة كبيرة بالأسئلة النقدية. وقد تمثل المشكلات التي تواجه الأفراد خطرًا جسيمًا إلى درجة يستحيل معها الحديث عن تلك المشكلات. لهذا السبب، قد يكون من المفيد أن تبدأ المناقشة بأمثلة ذات صلة بدلاً من طرح أسئلة مباشرة حول المشكلات، إذ أن الابتعاد عن المشكلة قليلًا يمنح الأفراد مزيدًا من الارتياح في التعاطي مع موضوع ما وبعد المناقشة قد يستطيعون ربط التحليل مع حياتهم الشخصية بشكل أسهل. وعادة ما تُستخدم مقاربات التعلم التشاركي «رموزًا» لتحقيق هذا الهدف.

### نصائح للميسرين الخارجيين

- اعرف المجموعة التي تعمل معها معرفة وافية. سيمحك البحث السابق للقائهم والملاحظة أثناء اللقاء حسًا بالمشكلات التي تواجه هذه المجموعة بعينها. استخدم أمثلة مألوفة لهم لإثارة حوار.
- تذكر أن التحليل السياسي يتضمن الربط بين الماضي والحاضر، كما ينطوي على فحص الكيفية التي يشكّل بها التفوق والقوة والإجحاف المشكلات الحياتية الواقعة (انظر الفصل 7 للاطلاع على طرق تحليل السياق والوقت الراهن).
- امنح المشاركين وقتًا كافيًا لمناقشة الموضوعات الشائكة سويًا. قد يكون من الأسهل على المشارك-مقارنة بالميسر- تحدي المعلومات المغلوطة أو الصور النمطية.

**خطوة تمهيدية: التحليل الذاتي وتأكيد قيمة الفرد**

يستلزم الحوار ثقة الفرد بذاته وبناء الثقة مع المشاركين. إذا لم يُنمَّ المشاركون حسًا بالتضامن بينهم، شجّعهم على تقديم أنفسهم والتعرف على الآخرين. ويمكنك أن تُوظف الأسئلة التالية لبناء الثقة والتأكيد على أهمية رأي كل مشارك: «ما الذي يلهمني؟» أو «ما هي أحلامي ومخاوفي الشخصية وتلك الخاصة بأسرتي ومجتمعي؟». وقد أضاف ناشطون يعملون مع النساء فكرة بدء الحوار بالتحليل الذاتي وتأكيد قيمة الفرد إلى الخطوات الأصلية التي وضعها فريري وهي خطوة هامة لأن القيمة الذاتية والثقة بالنفس محوريان لطريقة تعلمنا وتفاعلنا مع العالم.

**الخطوة 1: وصف الموقف الذي يحدث في هذه الصورة (المشهد التمثيلي، الرمز،... إلخ)**

شجع المشاركين على شرح ما يحدث بدقة باستخدام الرمز- وقد يكون حدثًا يوميًا في حياتهم. وكثيرًا ما يستخدم الأفراد الأكثر علمًا مصطلحات مختصرة لوصف المواقف، مثل «عنف على أساس النوع الاجتماعي» أو «نزاع»، وتسعى هذه الخطوة إلى تجنب مثل هذا التجريد عن طريق إثارة حوار متعمق حول تفاصيل ملموسة.

**الخطوة 2: التحليل الأول - لماذا يحدث هذا الموقف؟**

ابدأ بسؤال المشاركين عن الأسباب وراء حدوث تلك المواقف الموضحة في الصورة أو المشهد التمثيلي. كرر السؤال: «لماذا؟» مرة بعد مرة حتى تدفع المشاركين أنفسهم إلى تساؤل، لا فقط الوصف، مستفيدًا من وجود مشاركين يشعرون بارتياح أكبر في تنفيذ المواقف التي لا تمس حياتهم الشخصية. من الجيد أن يعرف الميسر معلومات كافية حول القضية لكي يتمكن من صياغة أسئلة تساعد المشاركين على تحليل الخرافات، والصور النمطية، والمعلومات المغلوطة وتحديدها.

**الخطوة 3: مقارنات مع الحياة الواقعية - هل تحدث هذه المواقف في مجتمعك؟ في حياتك؟**

شجع المشاركين على التدليل بأمثلة حول كيفية حدوث المواقف الموضحة في الرمز في حياتهم.

**الخطوة 4: المشكلات ذات الصلة - ما المشكلات التي يؤدي إليها هذا الموقف؟**

تفحص هذه الخطوة تبعات المشكلة. يمكن للميسر، مرة أخرى في هذه الخطوة، إتاحة معلومات إضافية لتكميل آراء المشاركين.

**الخطوة 5: تحليل أعمق - ما الأسباب المؤدية إلى هذه المشكلات؟**

تشجع هذه الخطوة الدارسين على إجراء فحص أكثر تعمقًا للمشكلات. لماذا يحدث الموقف؟ ويعدمًا يتيح الميسر وقتًا كافيًا للمشاركين، يمكنه التوسع بتقديم معلومات إضافية. يجب على الميسر أيضًا تحدي الشرح الذي يتسم بالتبسيط الشديد. نقدم بعض الأطر المفيدة لتنفيذ هذه الخطوة في الفصلين 7 و8.

**الخطوة 6: البدائل والعمل - ما الذي يمكننا فعله؟**

يعتبر ربط التعليم بالتحرك أمرًا محوريًا للتمكين والقيام بمناصرة فعالة. كيف سيوظف الأفراد معرفتهم لتغيير أوضاعهم؟ في هذه الخطوة قد تساعد المعلومات بشأن السياسات، وإصلاح القوانين، والموازنات، والحقوق الأساسية، الأفراد على تحديد التحركات المتاحة أمامهم (انظر الفصلين 10 و11). يمكن الشروع في الخطوة 6 بطرح السؤال: «ما المتاح فعله لمعالجة هذه المشكلة هنا في مجتمعنا؟» و«كيف يمكننا إحداث تغيير في السياسات لإتاحة موارد أكثر أو تأمين حماية أفضل؟». الحلول المحلية مثل تشكيل جمعيات مجتمعية لرصد استخدام المياه هي بنفس أهمية الحلول على المستوى الوطني أو الدولي. ويمكن أن تُوظف هذه الخطوة كعصف ذهني أولي لمجموعة ويمكنها بعد ذلك أن تؤدي إلى المزيد من التحليل والتنظيم (انظر الفصول من 13 إلى 15).

## برامج الحقوق وتعليم المواطنين: الدروس المستفادة

هناك مجموعة متنوعة من برامج الحقوق وتعليم المواطنين حول العالم وهي ذات تأثيرات مختلفة. وغالبًا ما تُعزَى معدلات النجاح المتدنية المرتبطة بالكثير من هذه البرامج إلى تركيزها على المعلومات وحدها على أنها المكون الرئيسي، إذ تقدم هذه البرامج كتيبات، ونشرات مطبوعة، وأحاديث مختصرة تقوم على تبسيط المعلومات القانونية أو تصف كيفية تحرك العملية السياسية. وعلى الرغم من أهمية المعلومات للأفراد من أجل ممارسة حقوقهم والمشاركة بفاعلية، إلا أن نقص المعلومات ليس هو ما يمنع النساء والفقراء والمجموعات المهمشة الأخرى من ممارسة حقوقهم. فالمعلومات وحدها لن تدفع بالأفراد إلى الانخراط والشعور بأنهم يتمتعون بحقوق.

نقدم في ما يلي بعض الأسباب وراء فشل البرامج التعليمية المرتكزة على المعلومات وحدها في الوصول إلى أشد المحتاجين إليها:

- غياب الربط الواضح بين المعلومات حول القوانين والحقوق والإجراءات الحكومية من ناحية والمشكلات الحياتية التي يعانيها الأفراد يوميًا من ناحية أخرى.
- توصيل المعلومات بشكل يُشعر المواطنين أنهم متلقون لا دور لهم قد يعزز التصور أن القوانين والحقوق والحكومات أمور غاية في التعقيد وأن أناس مثلهم ليسوا المقصودين بتداولها.
- في الأماكن التي يشيع فيها الجهل بالقراءة والكتابة، تصل المواد المكتوبة إلى عدد قليل للغاية من الأفراد.

العمل على تبسيط المعلومات الصعبة ليس كافيًا، فالمهمة الأولى هي ربط المعرفة باحتياجات الأفراد وخبراتهم الحياتية حتى تساعدهم هذه المعرفة في حل المشكلات وتحسين أوضاعهم الحياتية. فمعظم الناس لا يرون العالم من خلال عدسة قانونية أو حقوقية وتحويل حقوق الإنسان والمواطنة إلى أمور حقيقية يتطلب البدء بالمشاكل اليومية وربطها بالحقوق من خلال التحليل، وبناء الثقة، والتنظيم.

بعض النصائح لإعداد برامج تعليم فعالة حول المواطنة والحقوق القانونية:

- **اعرف جمهورك:** حدّد احتياجاتهم ومواهبهم ومعرفتهم واهتماماتهم قبل تصميم المواد وورش العمل. اكسب «موافقتهم» بتوضيح الأهداف والأنشطة والتفاوض بشأنها.
- **تبّن توجّهًا مُركّزًا على المشكلات لا على المعلومات:** على سبيل المثال، بدلاً من البدء بشرح القوانين والحقوق، ابدأ بجعل الأفراد يحلون المشكلات المشتركة، ثم مهّد لمناقشة القوانين والحقوق ذات الصلة بتلك المشكلات. وبدلاً من إنتاج مطبوعات عن «قوانين الأسرة»، ركّز النشرة على «المشكلات الأسرية» أو «مَن المسؤول عن رعاية الأطفال» (الحضانة والوصاية) وشرح مواقف مشتركة يواجهها الأفراد.
- **اترك للدارسين فرصة تعريف المفاهيم بكلماتهم الخاصة:** في أحد مشروعات دعم الحكومة المحلية في الهند، نظمت جمعية البحث التشاركي في آسيا Society for Participatory Research in Asia – PRIA حملة تعليمية مع مواطنين ومسؤولين من الحكومة المحلية في العشرات من هيئات الحكم المحلي (بانشايات) حيث ارتكز المقرر على ثلاثة أسئلة: «ما هي الحكومة الديمقراطية؟»، «ما هي أدوارنا في هيئة الحكم المحلي؟»، و«كيف يمكن إتمام هذه الأدوار بفاعلية؟». ومكّنت هذه الأسئلة المسؤولين والمواطنين من تعريف الكيفية التي تُمكنهم من العمل معًا لتحقيق أهدافهم وتحديد أنواع المعلومات والخبرات التي يحتاجونها للقيام بهذا.<sup>1</sup>
- **ربط المعلومات الجديدة بآليات حل المشكلات والخبرات اليومية:** يمكن بدء المناقشات بتحليل المشكلات، والاستمرار بتقديم معلومات جديدة قبل الوصول إلى قرار التحرك أو العمل.
- **ادمج التخطيط للعمل كخطوة أخيرة في التعليم القانوني والمتعلق بالمواطنة:** «ما الذي سنفعله كمجموعة بهذه المعلومات؟»، «ما هي خطواتنا التالية كأفراد؟»، «كيف يمكننا توظيف هذه المعلومات لمعالجة المشكلة وممارسة حقوقنا الأساسية؟».
- **ورّع موادًا مطبوعة أثناء المناقشات أو أثناء إقامة عروض مسرحية في الشوارع، أو برامج إعلامية لتمنح الأفراد شيئًا يساعدهم على التذكر.**

## دمج الحقوق القانونية مع المواطنة: جمعية المرأة في بيرو Peru-Mujer

أحد البرامج الفعالة التي دمجت معلومات حول الحقوق القانونية مع استراتيجيات تعزيز مشاركة الأفراد كان برنامجاً نظّمته جمعية المرأة في بيرو Peru-Mujer لمحو الأمية القانونية لدى نساء الحضر الفقيرات في بيرو. قام البرنامج بتدريب قائدات من النساء ممن انتخبتهن جمعيات قاعدية ليُكنَّ مَرُوجَات قانونيات (لتعريف المواطنين بالقوانين). وحصلت تلك المَرُوجَات على تدريب على آليات التعليم الشعبي وأساسيات القوانين، باستخدام رسومات كرموز لإثارة حوار حول مشكلات الحياة ثم اتسعت المناقشة لاستكشاف الحلول القانونية. تكوّنت مجموعات دعم متبادل بين النساء اللاتي قررن البحث عن حل قانوني، برغم الضغط المجتمعي لإثناهن عن ذلك، في مسائل الخلافات الأسرية على سبيل المثال. وفي نهاية المطاف نالت تلك المَرُوجَات اعترافاً رسمياً من قِبَل وزارة العدل ومُنحن شهادات تسمح لهن بالدفاع عن النساء في المحاكم الأولية في قضايا مثل شهادات الميلاد، وحقوق الانتخاب، والزواج، والطلاق، وحضانة الأطفال، وخلافات أسرية أخرى.

## أساليب أخرى للتعلم التشاركي

تحليل البيانات وتستخدمها للوصول إلى قرارات تستهدف توسيع المشروعات الاقتصادية الموجودة في المجتمع أو إلى خلق فرص جديدة.

استند النشطاء في السنوات الخمس والعشرين الأخيرة إلى مقاربات فريدي وطوروا أساليب لمساعدة الأفراد على تحليل مشكلاتهم من خلال البحث التشاركي، فصممو أدوات تشاركية مثل الخرائط، والمصفوفات، وأطر العمل التي تساعد في جمع المعلومات حول مشكلة معينة، ثم تحليلها ووضع استراتيجيات لحلها. فمثلاً تبدأ المجتمعات المهتمة بالحد من الفقر العمل بوضع خريطة للموارد الفردية والجماعية المتاحة في محيطها، ثم تبني مصفوفات تساعد في

تبنى البنك الدولي ومنظمات عالمية مانحة أخرى بعضاً من هذه الأساليب ومنها التقييم السريع للمناطق الريفية Rapid Rural Appraisal. وتُبنى هذه الأساليب على المعرفة المجتمعية بالمشكلات حتى يتسنى للمنظمات تصميم تدخلات تنموية أكثر فاعلية. وتشمل المبادرات واسعة النطاق من هذا النوع تقييمات الفقر التشاركية

## الميسر كمنظم، والمنظم كميسر: أدوار متغيرة

رأى التعليم الشعبي دور الميسر في الأصل أنه يُنشئ عملية يستطيع فيها الدارسون التأكيد على معارفهم الذاتية، وتحليل المشكلات، واكتشاف الإجابات بأنفسهم. وطُلب من الميسرين عدم التدخل أو التوجيه بأي طريقة.

يتغير هذا الدور في المناصرة السياسية، قد يكون المصطلح الأفضل هو الميسر كمنظم أو المنظم كُعَلِم. فالميسر جزء من العملية، وليس دخیلاً على الهدف. وعليه/ا في هذا الدور الأساسي الاعتراف بعدم تكافؤ القوى بينه/ا وبين المشاركين والتعامل مع عدم الاتزان هذا. إذ أن لدى الميسر على سبيل المثال معلومات يمكنها مساعدة الأفراد في جهودهم نحو التغيير كما أن لديه/ا التزاماً بالتشكيك في وجهات النظر المبنية على معلومات غير دقيقة أو صور نمطية سلبية. ويكمن التحدي في اختيار كيفية توصيل معلومات إضافية وتوقيت توصيلها بحيث لا تخرج عملية التحليل التمكينية عن المسار المحدد. يجب على الميسرين استخدام معلوماتهم بطريقة تعزز التفكير النقدي في عملية التعلم/التحرك.

هناك مسؤولية أخرى تتعلق بالتعرف على الاختلافات بين المشاركين حتى يتمكن الميسرون من تعزيز الاحترام المتبادل ومناقشة الأوضاع المتوترة، إذ أن الاعتراف بالاختلافات بين الأفراد المشاركين في المناصرة يساعد في بناء تنظيم قوي وقيادة ذات جودة. إن فهمنا الاختلافات، يمكننا تقسيم المهام بشكل أفضل حسب المواهب، والمهارات، والخبرات. نناقش هذا التحدي بتفصيل أكبر في الفصل 16.

«من زمن ليس ببعيد، انطوت المهام الموضوعية أمام الحركات [النسائية] بشكل أساسي على محاولة تأمين معاملة أفضل للنساء - أو بكلمات أخرى، صفة أكثر عدلاً. وانصب التركيز بشكل أساسي على رفاه النساء، وهو إجراء صحيحي تحتاجه النساء بشدة، لكن الأهداف تطورت واتسعت تدريجيًا لتشمل دور النساء النشط في الوساطة كما أكدت تلك الأهداف على ذلك الدور. ولم تعد النساء متلقيات لا دور لهن لمساعدات تحسين الرفاه، بل أصبح يُنظر إليهن على أنهن عوامل فاعلة لإحداث التغيير وداعمات مفعمات بالحيوية لإحراز التحولات الاجتماعية.»

أمارتيا سين، جائزة نوبل في الاقتصاد  
Amartya Sen , Nobel Prize Winner for Economics

- إشراك كل من الرجال والنساء من خلال تحديد توقيت أنشطة المناصرة وهيكلها حتى تتماشى مع جدولهم المختلفة،
- تقليص نزاعات القوة بين الرجال والنساء التي تثيرها محاولات التغيير في الدوائر الخاصة والعامّة،
- فهم التفاعل القائم بين الفقر، والنوع الاجتماعي، والسّن، والموقع، والعرق، والانتماء الإثني، والدين، وعوامل أخرى تسهم في صياغة الإجحاف،
- فهم تعبيرات القوة المرئية وغير المرئية وتأثير كل منها،
- فهم معنى العدالة، والإنصاف، واحترام حقوق الإنسان بطرق مختلفة

Participatory Poverty Assessments (PPA) التي يروّج لها البنك الدولي. وهذه المقاربات من شأنها مساعدة واضعي الخطط في فهم المشكلات من منظور قاعدي، لكنها لا تقود بالضرورة إلى وعي نقدي أو سيطرة محلية على الموارد، فهذا الأمر يحدث فقط إذا كانت مقاربة التمكين مشمولة بوضوح والأفراد مشاركين بشكل مباشر في صنع القرار (انظر الفصل الخامس لمناقشة أوسع حول أنواع المشاركة).

## التمكين والاختلاف: التفكير في النوع الاجتماعي

فهم الاختلافات بين النوعين الاجتماعيين أساسى للتمكين والتعليم مثله مثل تعريف الخبرات والاهتمامات المشتركة. وعدسة النوع الاجتماعي هي أداة تساعد نشطاء العدالة الاجتماعية على توضيح رؤيتهم لمفاهيم الاختلاف، والإقصاء، والتمييز. وتقدم مبادئ النوع الاجتماعي الأساسية الموضحة في المربع أدناه بعضًا من الأساسيات لتشكيل عدسة النوع الاجتماعي.

يمكن لتحليل النوع الاجتماعي تعزيز التعليم وتدخلات المناصرة لأنه يمنحنا القدرة على:

- فهم كيفية تأثر الرجال والنساء بالمشكلات الاجتماعية بشكل مختلف ومن ثم إيجاد حلول شاملة وعادلة،
- تحديد الأشكال المختلفة من العوائق الحائلة أمام المشاركة والتغلب عليها،

## مبادئ النوع الاجتماعي الأساسية وتشكيلها لمفاهيم الأفراد، والقوة، والسياسات

نعتمد في هذا الدليل على نظريات النوع الاجتماعي والتطبيقات المتعلقة به. وتساعد المبادئ الأساسية التالية على تشكيل فهمنا للنوع والتمكين.

**العدالة مقابل الإنصاف:** يرى الكثيرون أن التغيير الاجتماعي يهدف إلى تساوي الفرص. بيد أن التمييز الممنهج يضع بعض الأفراد في مكان أفضل من أفراد آخرين للاستفادة من الفرص. لذا، إن أردنا معالجة الإجحاف بفاعلية، فمن الهام مواجهة العوائق الداعمة وقياس النجاح من خلال التأثير المنصف، وليس تكافؤ الفرص فحسب (انظر المناقشة حول العدالة في الفصل 2).

**النوع الاجتماعي بوصفه بناءً اجتماعياً:** يتحدد الجنس بيولوجياً، وهو نفسه عبر الثقافات والأزمان. لكن الميزات والأدوار المرسومة للرجال والنساء، والأولاد والبنات تتحدد تبعاً للثقافة. يُستقى النوع الاجتماعي من خلال عملية التنشئة في مجتمع بعينه، ومنذ الولادة يُشجّع الصبيان والبنات على السلوك بطريقة معينة والسعي إلى تحقيق أهداف مختلفة في الحياة وأداء مهام بعينها. ويعزز الوالدان، والمدرسون، والأقران، وجوانب أخرى كثيرة من الثقافة تلك الأماط. هناك تنوع لا يستهان به في أدوار النوع الاجتماعي من ثقافة لأخرى.

**مسألة القوة:** القوة مكون أساسي لإحداث التغيير المجتمعي كما ناقشنا في الفصل 3. وعدسة النوع الاجتماعي تمنحنا رؤية حول أشكال القوة التعاونية والمسيطرة، وتؤكد على أهمية تغيير أساليب القوة المهيمنة. يلزمنا أيضاً أن نبقى واعين أن أفعالنا قد تعزز الانقسام وتذكي النزاع وعليه، يجب أن نتأكد أن أولئك الذين سيتحملون النتائج يفهمون المخاطر ويقبلونها.

**تقسيم العمل بحسب النوع الاجتماعي:** يعمل الرجال والنساء لكنهم يميلون إلى أداء أعمال مختلفة وغالباً ما يحصد عمل الرجال تقديراً أكبر من عمل النساء. يمكن تقسيم العمل إلى ثلاث فئات: إنتاجي، وأسري، ومجتمعي. العمل الإنتاجي هو إنتاج السلع والخدمات للاستهلاك والتجارة، وبشكل طبيعي يكسب الفرد الذي يقوم بهذا العمل مالاً. ويميل الرجال إلى الانخراط في الأعمال الإنتاجية أكثر من النساء. أما العمل الأسري فينطوي على رعاية كل ما يتعلق بالبيت والأسرة والحفاظ عليهما، ويشمل رعاية الأطفال، والطهو، وتأمين المياه والوقود، والتسوق، والرعاية الصحية للأسرة. وعلى الرغم من كونه محورياً لحياة الإنسان ويتطلب أوقاتاً طويلة لتلبيته، إلا أنه لا يُعتبر عملاً «حقيقياً» ولهذا يُخصص له أجر مادي أو رسمي زهيد نظير أدائه، وبشكل أساسي النساء هن من يتمن هذا النوع من الأعمال. أما العمل المجتمعي فهو التنظيم الكلي للأحداث والخدمات الاجتماعية، والمشروعات المجتمعية، والاحتفالات، والفعاليات المشابهة. ويقوم بهذا العمل كل من الرجال والنساء، بيد أنهم يؤدون مهاماً مختلفة في نطاقه. وغياب الاعتراف بفئات معينة من الأعمال يربك تخطيط السياسات إذ يُغفل جانب كبير من مهام النساء.

Adapted from *Two Halves Make a Whole: Balancing Gender Relations in Development*, Canadian Council for International Cooperation, MATCH, Ottawa, 1991; and *Gender Frameworks* by Maitryee Mukhopadhyay, et.al. Oxford: Oxfam UK, 1997.

## ملاحظات

<sup>1</sup> Dass, Purvi. *Capacity Building of Newly Elected Gram Panchayat Members in Haryana, Madhya Pradesh and Rajasthan*. PRIA, 2000.

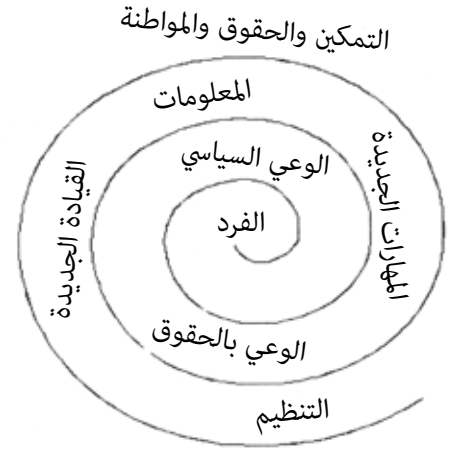
# إطار عمل الدليل

## التأليف بين أجزاء المناصرة المرتكزة على المواطن

يشرح إطار العمل هذا المقاربة المفاهيمية والمنطقية للدليل. نقدم أولاً عناصر إطار العمل منفصلةً ونشرح كل منها، ثم نقدم إطار العمل كله حتى يتسنى لك رؤية كيف ترتبط الأجزاء معاً. قد تبدو الأسهم والأشكال المستخدمة في إطار العمل مربكة، لكن قضاء القليل من الوقت لقراءة هذا الجزء ربما يساعدك على فهم أفضل لمحتوى هذا الدليل وهيكله.

### المسار الحلزوني في المركز

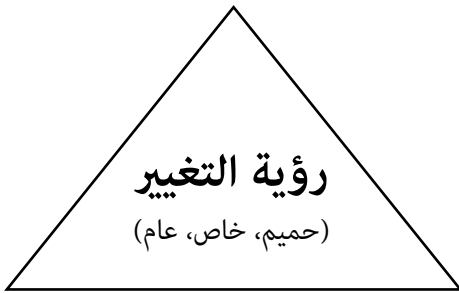
المواطنة والحقوق والتمكين هم قلب إطار العمل. وهذه عملية فردية وجماعية يتشكل فيها الوعي من خلال التأمل، والمعلومات والخبرات الجديدة، والمشاركة في مجموعات، والتواصل مع آخرين من ذوي الاهتمام المشترك. إطار عمل ذا تشاز The Chaz في الفصل 3 وعملية التمكين في الفصل 4 يقدمان تفاصيل أكثر حول هذا الموضوع. كما أن منهجيات التعلم والتخطيط مؤسفة أيضاً في الفصلين 4 و5. في تناولنا للمناصرة على أنها تعليم المواطن، نحن نسعى إلى بناء أشكال جديدة من تنظيم المواطنين وتمكينهم ليصبحوا قادة، ومن ثم تعزيز المجتمع المدني والحوكمة الديمقراطية.



المواطنة والحقوق والتمكين هي موضوع المناصرة وهدفها معاً. والأجزاء الباقية من إطار العمل تصف عمليات التخطيط والتحرك من أجل تحقيق هذه الأهداف الأساسية بدءاً من رؤية كلية للتغيير.

### رؤية التغيير

تسترشد استراتيجيات المناصرة الفعالة برؤية واضحة للتغيير السياسي طويل الأمد (الفصل 6). وتحتاج هذه الرؤية إلى التعبير عن الأشكال المرجوة للسياسات وصنع القرار في الدوائر العامة والخاصة (الفصل 3). وتذهب إلى ما هو أبعد من المناصرة الهادفة إلى الإصلاح السياسي والمؤسسي لتشمل المطالب الأخلاقية للمناصرة التي تؤكد على الشمولية، والاحترام، والعمليات الديمقراطية. ويخلق التعبير عن هذه الرؤية رابطة بين الأفراد والمنظمات العاملة في حقل المناصرة (الفصل 16). ومن شأن الرؤية المشتركة توجيه مجموعة معينة نحو الاختيارات الاستراتيجية التي تحتاج إلى صنعها، مثل الاختيارات المطلوبة أثناء أنشطة الضغط والتفاوض (الفصل 15).



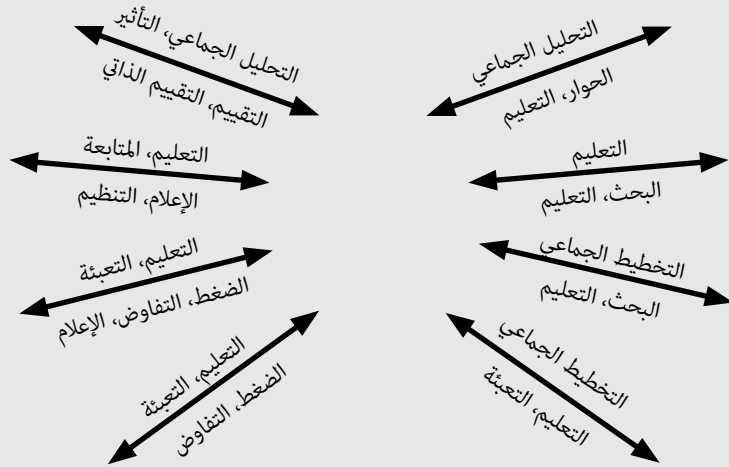


## السياق السياسي واللحظة

بعدما تُعرّف رؤية التغيير خاصتك، يعتمد اختيارك لقضايا المناصرة واستراتيجياتك على تحليلك للموقف السياسي. العوامل التاريخية، والسكانية، والاقتصادية، والثقافية، وعوامل أخرى تجعل كل موقف متفردًا (الفصل 7). يساعدك تحليل السياق الشامل هذا على تحديد الفرص والعوائق السياسية، كما المخاطر التي تواجه استراتيجية المناصرة لديك. ستمر خريطة الوضع السياسي التي تضعها بمرحلة من إعادة التعريف بمجرد أن تُعيّن البؤرة التي ستتركز فيها جهود مناصرتك (الفصول 7، 10، و11).

تحليل السياق  
وعلاقات القوة

### كيف تتبع السهام ثنائية الاتجاه التي تصل الدائرة الخارجية بالمسار الحلزوني في المركز



تصف هذه السهام العمليات والأنشطة المتنوعة التي تأخذ الناشطين والناخبين من مرحلة مناصرة معينة إلى مرحلة تالية. وهذه السهام هي بمثابة تذكير أن طريقة تنفيذ كل خطوة تعتمد اعتمادًا وثيقًا على ما إذا كانت جهود المناصرة تدعم المشاركة أم لا، إذ يجب أن يشترك الناخبون في تخطيط المناصرة حتى يتعلموا منها ويصبحوا مالكين لعملياتها ويكتسبوا المهارات، والوعي، والتنظيم.

### مراحل تخطيط المناصرة وتنفيذها (الدائرة الخارجية)

المراحل الأساسية لعملية المناصرة مُرتبة عكس اتجاه عقارب الساعة حول المسار الحلزوني في المركز، وعلى الرغم من أن الخطوات تشير إلى تتابع خطي، إلا أن الواقع ليس خطيًا. وكما يوضح الفصل 5 بالتفصيل، فإن الاستراتيجيات تتطور بشكل متكرر- وتقدم نتائج كل خطوة رؤية تساعد في تنقيح خطوة التحرك التالية. وهذا هو سبب ثنائية اتجاه السهام، ويعني هذا أيضًا أن الخطة الأصلية قد تتغير بشكل كبير أثناء تنفيذ عمليات المناصرة.

حاولنا تبسيط فكرة المراحل المختلفة للمناصرة لتسهيل الفهم عن طريق تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء، لكن عمليًا لا يمكن تقسيم كل خطوة أو مرحلة بخط واضح. والأجزاء الثلاثة هي:

- التخطيط (مراحل على الجانب الأيسر من الدائرة).
- تنظيم المواطنين واستراتيجيات التأثير (المربع المركزي الأسفل).
- التحرك والتأثير السياسي (في أسفل الإطار وعلى الجانب الأيمن).

في الجزء الثاني، نقسم تخطيط المناصرة والعمل إلى «لحظات» أكثر تحديدًا لا ترتبط بشكل مباشر مع المراحل الأوسع الموضحة في إطار العمل.

## التخطيط

### تعريف المشكلات

تنطوي المناصرة على إيجاد حلول سياسية للمشكلات الملموسة وتبدأ العملية بإشراك الناخبين في تعريف المشكلة (الفصل 8).

### تحليل الفرص، والأولويات، والقضايا

يمكن تقسيم المشكلة، بعد التحليل الأولي، إلى قضايا يمكن معالجتها كأجزاء من المشكلة الكلية (الفصل 9). فالاغتصاب مثلاً، جزء من مشكلة أكبر تتعلق بالعنف ضد المرأة. سيقودك تحليل الفرص والأولويات إلى اختيار قضية معينة. أي القضايا تتمتع بأفضل فرصة للمعالجة وأي القضايا هي الأهم للناخبين؟ توصيف القضية بطريقة مقنعة لكل من الجمهور العام والفاعلين السياسيين أمر هام لأنه يجهز الساحة للتعبئة والتفاوض، كما أن تحديد «الخُطاف السياسي Policy Hook»- أي تحديد رقعة الساحة السياسية التي تتطلب تغييراً- هو أمر حيوي (الفصل 11).



### الاتفاقيات السياسية - التوافق على الأدوار والأهداف

تشكل أدوار المنظمين وجهات الضغط وواضعي الخطط وغيرهم في بداية رحلة المناصرة. وتحتاج المنظمات والأفراد المنخرطون إلى توافق مع بعضهم البعض ومع الناخبين حول الأهداف والاستراتيجيات والأدوار. ويعكس هذا التوافق الثقة التي تسمح للمناصرين بتمثيل الناخبين ويجب إعادة التأكيد عليها عدة مرات خلال عملية المناصرة (الفصل 16). إن التواصل بين الفاعلين المختلفين في المناصرة هو أساس الثقة والتمثيل في منظمات المواطنين المستدامة.

### رسم خرائط القوى - من هم الفاعلون؟

يشمل الفاعلون الأشخاص المستهدفين من المناصرة التي تقوم بها، والمعارضين، والحلفاء، والناخبين. من المسؤول الأول عن صنع القرار المتمتع بالسلطة اللازمة لحل المشكلة؟ من سيدعمك ومن سيقاومك؟ ما القوة المتاحة للفاعلين المختلفين عن بعضهم البعض؟ وما اهتماماتهم في ما يتعلق بالقضية؟

### استراتيجيات التحرك وأنشطة «مزاولة السياسة»

- البحث
- كتابة مقترحات السياسات
- الضغط
- الاعتراض - التعاون
- التحالفات، الائتلافات
- البعثات، التعليم
- الإعلام
- رفع الوعي واكتساب الحقوق
- التقاضي
- التفاوض
- نمذجة التحركات المبتكرة
- إلخ

### تنظيم المواطنين واستراتيجيات التأثير

#### «مزاولة السياسة»

يبين المربع الموجود أسفل إطار العمل أنشطة المناصرة المختلفة، إذ تحرك هذه الأنشطة قضيتك نحو برامج العمل (الأجندات) السياسية والعامة. ناقش معظم الاستراتيجيات في الباب الثالث باستثناء جهود البحث والتعليم التي تستخدم على طول طريق المناصرة وناقشها في الكثير من فصول هذا الدليل.

## التحركات السياسية والتأثير

الاتفاقيات السياسية من أجل التفاوض

فيما تتقدم جهود المناصرة وتنخرط أنت في عمليات الضغط والتفاوض، من الهام إيجاد أرضية مشتركة بين الداعمين حول ما يُقدم كمقترحات. فوجود اتفاقية أو توافق حول ما هو قابل للتفاوض وما هو غير قابل للتفاوض يمنح المفاوضات التكلفة والمرونة اللازمين للمناورة حين لا يتوفر وقت للتشاور.

الضغط والتفاوض من أجل التغيير

بناءً على قوة الخطوات السابقة تصل المناصرة في نهاية المطاف إلى مرحلة التفاوض حيث يمكن مناقشة حلول المشكلات والقيام بالمساومات وجهًا لوجه مع السياسيين، والمسؤولين، وصناع القرار الآخرين.

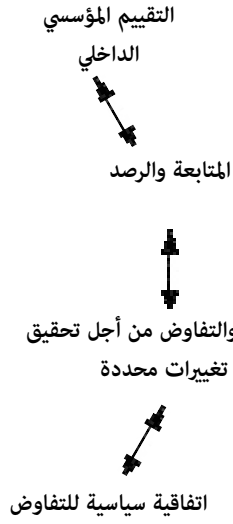
المتابعة والرصد

كثيرًا ما ينكث صناع السياسات والسياسيون بوعودهم، ولهذا السبب هناك احتياج إلى آليات المساءلة، مثلما يحدث في بعض الأحيان حين يلعب المواطنون دورًا رقابيًا مستقلًا وفي أحيان أخرى يعملون جنبًا إلى جنب مع الحكومات. وفي بعض الأماكن هناك قوانين تلزم المواطنين بمراقبة الحكومة في شأن صنع القرارات.

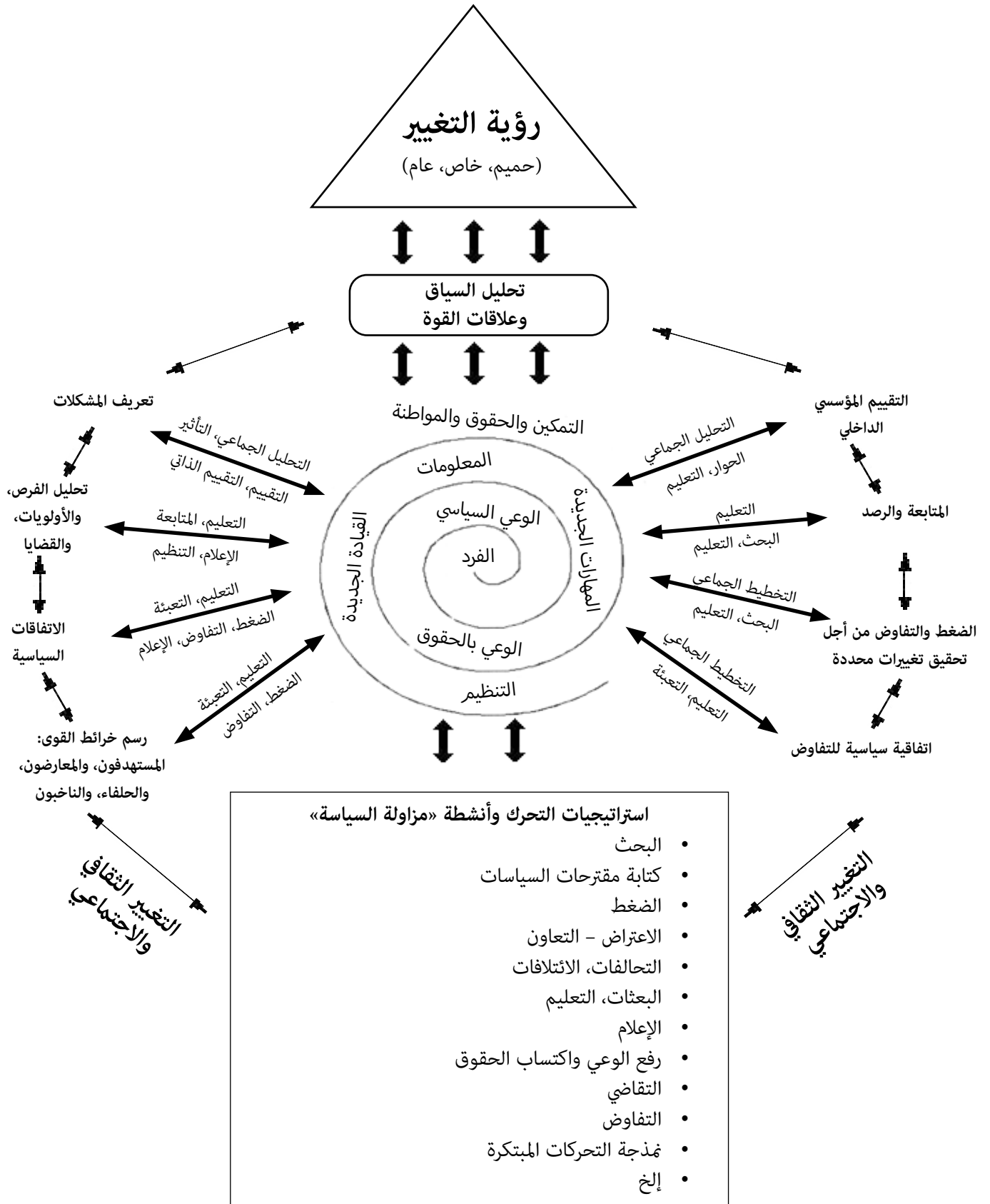
من الناحية المثالية يمكنك قياس نجاح جهود المناصرة التي تقوم بها أو فشلها على طول طريق المناصرة. لكن في هذه المرحلة، من الأفضل لك، بشكل رسمي، قياس مدى تقدم التحركات ومدى الاحتياج إلى خطوات جديدة لدفع المناصرة قُدّمًا. ويُعدّ جدول تحركات المناصرة وتأثيرها الذي نتطرق إليه في الفصل 10 أداة مفيدة لقياس مدى التقدم كما لوضع الأهداف.

تقييم الوضع التنظيمي الداخلي

إضافة إلى قياس نجاح المناصرة، وبهدف ضمان الالتزام والترابط المؤسسي المستدام، من المفيد إجراء تقييم داخلي لمدى التقدم الذي أحرزته، وتحديد كيفية سير العملية (ما تحقق وما لم يتحقق)، وما إذا كان لديك آليات تنظيمية فعالة لصنع القرار، وما إذا كان هناك فرص كافية لقيادات جديدة وتمثيل جديد، وما إلى ذلك.



## إطار العمل: المناصرة المرتكزة على المواطن



# الباب الثاني

## تخطيط المناصرة

### الأدوات، والعمليات، والسياسات من أجل المواطنة والتحرك

تخطيط المناصرة نشاط يُبنى على تعليم المواطن، والتنظيم، ورفع الوعي.

يشمل تخطيط المناصرة التحليل، والنقاش، وتحديد الأولويات، والبحث، وصنع القرار وهكذا يمكن لتخطيط المناصرة تعزيز مشاركة المواطنين مثلما يفعل التحرك السياسي. لتخطيط المناصرة ثلاث وظائف هامة:

- كأداة، يوضح التخطيط التوجهات والفرص الاستراتيجية داخل سياقات سياسية ومؤسسية معينة.
- كعملية تعزيز مؤسسي، يرفع التخطيط القدرات المؤسسية والقيادية ويبني الالتزام إذ يشارك الأفراد أفكارًا ومعلومات جديدة، كما يشتركون في الحوار، والتفاوض، والتحليل.
- كاستراتيجية تمكن مواطنين، يخلق التخطيط التشاركي معرفة، ووعيًا، ومهارات، وثقة جديدة.

يفحص الباب الثاني من هذا الدليل عناصر تخطيط المناصرة التالية:

#### الفصل 5: أساسيات تخطيط المناصرة المرتكزة على المواطن

المقاربات التشاركية لتخطيط المناصرة أكثر من مجرد مجموعة أدوات وخطوات لتحسين التأثير، فهي استراتيجيات بناء الناخبين وتعليم المواطنين تسعى إلى تطبيق أفكار الإنصاف والدمج تطبيقًا عمليًا. وتخطيط المناصرة ليس تتابعًا خطيًا من إجراءات يمكن التنبؤ بها، بل هو تتابع تكراري من الخطوات، إذ أن طبيعة السياسة دائمة التغير تتطلب تعديلات مستمرة في الخطة، لذا نطلق على «الخطوات» تسمية لحظات.

- المبادئ الرئيسية:
- المشاركة في تخطيط المناصرة
- اللحظات الرئيسية لتخطيط المناصرة
- مستويات المشاركة في المناصرة: محلي إلى عالمي

#### الفصل 6: لحظة التخطيط #1 - النظر إلى الداخل

الانخراط في المناصرة اختيار استراتيجي سيكون ذا نتائج هامة لمنظمة ما، ولهذا السبب من الهام أن يكون الآتي واضحًا: (1) الأفراد الذين سيؤثرون بشكل كبير على التخطيط والعمل (2) رؤية المنظمة، وبيان مهمتها، واستراتيجياتها الأساسية. من الهام أيضًا تقييم كيفية رؤية الآخرين للمنظمة. يهدف هذا الفصل لمساعدتك على اكتساب إدراك أوضح لهويتك وموقعك قبل أن تحاول تغيير العالم من حولك.

المبادئ الرئيسية:

- من أنا؟ التعرف إلى أنفسنا واهتماماتنا
- من نحن كمنظمة؟ الرؤية، بيان المهمة، المصادقية
- إلى أين نحن ذاهبون؟
- كيف يرانا الآخرون؟ قياس تصورهم عنا وتقييم مصداقتنا الاستراتيجية

#### الفصل 7: لحظة التخطيط #2 - فهم الصورة الكبيرة

لكل سياق خصائصه المتفردة التي تؤدي فرص وتحديات سياسية دائمة التغير. يقدم هذا الفصل أدوات لتحليل السياق من أجل فهم أفضل «للصورة الكبيرة» التي تتم مناصرتك داخلها. ينطوي التحليل على تحديد كيفية ترتيب نظام سياسي معين وكيف يُشكّل الأفراد والمنظمات والأفكار الحيز السياسي.

المبادئ الرئيسية:

- رسم خريطة الوضع السياسية
- فهم الانتقالات السياسية من أجل المناصرة
- رسم خريطة المجتمع المدني

# الباب الثاني: تخطيط المناصرة

الأدوات، والعمليات، والسياسات من أجل المواطنة والتحرك

## الفصل 8: لحظة التخطيط #3 - تحديد المشكلات وتعريفها

تتعلق المناصرة بالسعي إلى إيجاد حلول لمشكلات على الساحة السياسية. نقطة البداية هي فهم واضح لمشكلة تعاني منها على نطاق واسع مجتمعات وناخبون متنوعون. يقدم هذا الفصل نصائح حول كيفية التيقن من وضوح تعريفك الشخصي للمشكلة وكيفية إشراك مجموعات الناخبين في تعريف المشكلة أيضاً. يمكن تكييف هذه المقاربات للمجموعات التي اختارت قضاياها بالفعل وتلك التي شرعت في عملية تعريف قضاياها.

- المبادئ الرئيسية:
- المشكلات والقضايا
  - بيان المشكلة
  - المقاربات التشاركية لتعريف المشكلات
  - عمليات التقييم التشاركية
  - المجموعات البؤرية

## الفصل 9: لحظة التخطيط #4 - تحليل المشكلات واختيار القضايا ذات الأولوية

تستلزم المناصرة الفعالة تقسيم المشكلات الكبيرة إلى قضايا كثيرة لتحديد العلاقات السياسية وتحديد أي القضايا هي الأكثر دفعاً نحو المزيد من العمل. يقدم هذا الفصل عدداً من الأدوات والتدريبات لتحديد أولويات القضايا واختيارها.

- المبادئ الرئيسية:
- تحليل القضايا ذات الأولوية
  - تحليل الأسباب الجذرية
  - من المشكلات إلى القضايا: مقارنة التأثيرات والحلول

## الفصل 10: لحظة التخطيط #5 - رسم خرائط استراتيجيات المناصرة

للمشكلات والقضايا أسباب كثيرة وحلول ممكنة متعددة. ستبقى استراتيجيات المناصرة دائماً متعددة الأبعاد للوصول إلى الأسباب المنهجية وراء قضية ما. ومن المستبعد أن تقوم منظمة واحدة بتنفيذ استراتيجية معينة تتناول جميع الأسباب. على المجموعات، بسبب شح الموارد، اختيار أي الجوانب ستعالجها. يقدم هذا الفصل سلسلة من الأدوات التي تساعد في بناء الاستراتيجيات وإجراء المقارنة بينها.

- المبادئ الرئيسية:
- الاستراتيجيات المختلفة للمناصرة
  - العناصر التي تُشكّل استراتيجية المناصرة
  - رسم خرائط الاستراتيجيات البديلة
  - وضع الأهداف طويلة المدى والأهداف المرورية للمناصرة
  - تنفيذ المناصرة وجدول التأثير

## الفصل 11: لحظة التخطيط #6 - إيجاد نقاط الاتصال السياسية والزوايا السياسية

تصل حلقات الوصل السياسية بين حل قضيتك وساحات السياسات الرسمية وصناعة القرار. ولأجل تحديد حلقات الوصل هذه يستفيد المناصرون من معلومات حول السياسات، والقوانين، والموازنات، والمؤسسات، والإجراءات التي تحدد محتواها. يقدم هذا الفصل نظرة عامة على ساحات متنوعة لصناعة السياسة حتى يساعد في توجيهك نحو تحديد حلقة الوصل أو المدخل إلى مناصرتك.

- المبادئ الرئيسية:
- صناعة السياسات الوطنية ونقاط الدخول المختلفة
  - مراحل صناعة السياسات
  - تحليل الموازنات والمناصرة
  - فرص المناصرة في السياسات الدولية

## الفصل 12: لحظة التخطيط #7 - المؤثرات والأصدقاء والأعداء

ينطوي التغيير السياسي على استهداف صناع قرار محددين ومؤسسات معينة، وهو أمر يمكن أن يفرز أصدقاء أو أعداء. يحتوي هذا الفصل على أدوات كثيرة لتحديد وتصنيف أي الأفراد جالس إلى الطاولة وأيهم جالس تحتها ومدى قوتهم النسبية بالنظر إلى حل مشكلتك.

- المبادئ الرئيسية:
- تحليل نقاط القوة والضعف والمخاطر والتهديدات
  - تحديد المؤثرات السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والأيدولوجية
  - خريطة القوى: تحديد الفاعلين والمواقع
  - SWOT analysis: القوى الداخلية والخارجية
  - اختيار المستهدف من عمل المناصرة
  - اختيار الحلفاء وإشراكهم
  - ترتيب المنافسين/المعارضين والتعامل معهم

# أساسيات تخطيط المناصرة المرتكزة على المواطن

التخطيط مطلوب لأننا:

- نعاني نقصًا في الموارد
- نملك إطارًا زمنيًا محددًا نريد أن نحقق فيه أهداف معينة
- نريد أن نبقى خاضعين للمساءلة أمام ناخبينا وشركائنا
- نلتزم بتحقيق بعض النتائج الملموسة وتنفيذ العمليات الممنهجة
- نعمل داخل سياق متغير، بل وأحيانًا لا يمكن التنبؤ به
- نحتاج إلى وجود هدف مشترك مُعبر عنه بوضوح للحد من الصراعات والاختلافات.

## ما هو التخطيط للمناصرة؟

التخطيط للمناصرة هو إعداد:

- استراتيجية تغيير شاملة
- عادة ما تكون خطة طويلة المدى وتُجسّد رؤيتك وتعكس موقعك الحالي، ووجهتك المرجوة، وكيفية الوصول إليها.

حملة

تكون هذه خطة متوسطة المدى مدعومة بأنشطة مُوجّهة نحو التأثير على بيئة السياسات والرأي العام. هذه الأنشطة مُصمّمة لتحقيق بعض من أهداف استراتيجية المناصرة خاصتك.

الآليات، والتحركات، والأنشطة

عادة ما تكون تلك الأنشطة قصيرة المدى مصممة للاستفادة من لحظة وفرصة معينة داخل إطار استراتيجية التغيير الأكبر. قد تشمل هذه الأنشطة الأبحاث ووسائل الإعلام بهدف تشكيل الحملة وجذب انتباه أصحاب السلطة ذوي الصلة إلى قضيتك. عادة ما يشار إلى هذه الأنشطة بالاستراتيجيات.

تقييم الأثر

تشمل هذه الخطوة متابعة التأثير الذي تحققه حتى تتمكن من تعديل استراتيجيتك وحملةك وأنشطتك كما يلزم.

على الرغم من هذا، فإن تخطيط المناصرة هو أكبر من مجرد مجموعة من الأدوات والخطوات الهادفة إلى تحسين التأثير. فمقاربات التخطيط التشاركية تدعم أهداف المناصرة عن طريق توظيف علاقات قوة أكثر إنصافًا وأشكال مواطنة أكثر

## أهداف غير قابلة للقياس

تشير (ماروفا باريج Maruja Barrig) خبيرة التخطيط الاستراتيجي من أمريكا اللاتينية إلى أن التخطيط الهادف إلى التغيير الاجتماعي والسياسي يختلف تمامًا عن التخطيط لمشروعات التنمية مثل حفر الآبار وتقديم الخدمات الصحية. فأهداف مشروعات التنمية ممكن قياسها، لكن أهداف التغيير السياسي مثل التمكين صعبة القياس لأن الأمثلة الحقيقية نادرة للغاية. ولهذا السبب لا مفر أمامنا إلا بوصف هذه الأهداف. وعادة ما تسعى استراتيجيات المناصرة إلى «تفعيل القيم» التي تفتقر إلى وجود نماذج واضحة في العالم الواقعي، مما يُصعّب من تخيلها وقياسها كميًا. وهكذا من المهم إيجاد طرق مبتكرة لقياس تلك العمليات. وتقول باريج إن قياس النتائج قصيرة المدى التي هي خطوات على الطريق نحو التغيير الأكبر قد يكون عمليًا أكثر من محاولة قياس النتائج طويلة المدى.

Barrig, Maruja, "Planificacion Estrategica" in *Mujeres Al Timon*, a book produced as part of a women's advocacy and political participation project coordinated by Agende (Brazil), Equidad de Genero (Mexico), Flora Tristan (Peru), and other Latin American women's NGOs.

كما لموارد المنظمة الداخلية من أجل حل مشكلة ما. لكن، بما أن المناصرة تنطوي على المناورة داخل نظام سياسي معقد حيث تُؤدّ ديناميكيات القوة صراعاً، فإن التخطيط للقيام بالمناصرة يختلف عن أدوات التخطيط الاستراتيجي في عدة جوانب أساسية.

وبعكس مقاربات كثيرة للتخطيط الاستراتيجي حيث تُقدّم الأهداف قصيرة المدى، وتلك طويلة المدى، والأنشطة، والتقييم على أنها أمر سلس ومنطقي، يُقرّ تخطيط المناصرة بوجود أجندات خفية، وقيم وأيدولوجيات مختلفة، ومعلومات ناقصة، ونزاع قائم. علاوة على ما سبق، فإن التخطيط للمناصرة وتنفيذها يحدثان جنباً إلى جنب، وبعد كل تحرك من الضروري عادة تعديل الأهداف عند التخطيط للخطوة التالية. فالتقييم إذاً هو أحد مهام المناصرة المستمرة، لا مجرد خطوة في نهاية العمل.

يشتمل التخطيط المرتكز على المواطن على مجموعة من السمات الأخرى:

- لا يُرى على أنه ذو قيمة محايدة، فالقيم والالتزام بنفس أهمية «الحقائق».
- ليس مجموعة متتابعة من الخطوات ذات النتائج المتوقعة، بل هو عملية تكرارية من الفحص والتصحيح.
- يمنح التحرك اتجاهًا، لكنه أيضاً مُعدّ للاستجابة للفرص التي تطرأ فجأة.
- من الأفضل، إن أمكن، أن يُدمج الأفراد المتأثرين متأثراً مباشراً بالقضية في كل المراحل بدءاً بالتخطيط ووصولاً إلى قيادة التحرك/الحملة.
- يعزز عناصر التحليل، والوعي، والتنظيم المتاحة لدى القطاعات المهمشة ويستفيد من تلك العناصر.
- ينطوي على نزاعات ومفاوضات.
- يضع نفس القيمة على الخبرات الأكاديمية وتلك التي تملكها المنظمات غير الحكومية، ويسعى إلى دمج المعرفة من تخصصات مختلفة في استراتيجية شاملة.

دمجًا. والتخطيط التشاركي من أجل المناصرة المرتكزة على المواطن:

- يبني التنظيم والشبكات. وتساعد عمليات التحليل وصناعة القرار التشاركية على تعزيز القيادة والتواصل داخل المنظمات وفي ما بينها.
- يعزز التربية السياسية. إذ ينطوي التخطيط التشاركي على معرفة جديدة حول السلطة والسياسات والخبرات التي تُنمي المواطنة.
- يدعم التخطيط للقيام بعمليات التفاوض. إذ ترسم عملية التخطيط التشاركي خريطة واضحة للمصالح ومستويات القوة بين الفاعلين الأساسيين.
- يبني الناخبين. عندما نُشرك أصحاب مصلحة متعددين، ولا سيما أولئك المتأثرين بقضية المناصرة، يزيد عدد العارفين بالقضية والمتحمسين لأجلها وتكتسب الحملة شرعية وزخمًا أكبر.

إن تخطيط المناصرة عملية مستمرة. وفي حال لم تُشرك مجموعات معينة في المراحل الأولى، يمكن ضمها لاحقًا عند مراجعة الخطط أو تعديلها.

## اختلاف تخطيط المناصرة عن الأنواع الأخرى من التخطيط

إن الاندفاع وراء اتباع توجهات المانحين وتبني الاستراتيجيات الموجهة نحو المشروعات قد وضع الكثير من المنظمات في نمط تفاعلي بدلاً من استباقي، على أن تخطيط المناصرة يجب أن يكون استراتيجيًا مما يعني اختيار حصيلف لكيفية استخدام الموارد الشحيحة وتعظيم الاستفادة منها. ويتعلق الأمر بتحقيق أهدافنا قصيرة المدى (مثال: تعليم المواطنين عن حقوقهم)، ورؤيتنا طويلة المدى للتغيير المجتمعي (مثال: احترام حقوق الإنسان وعمليات أكثر دمجًا في صناعة القرار). يتطلب التفكير الاستراتيجي تحليلًا متأنياً للفرص والقيود الخارجية

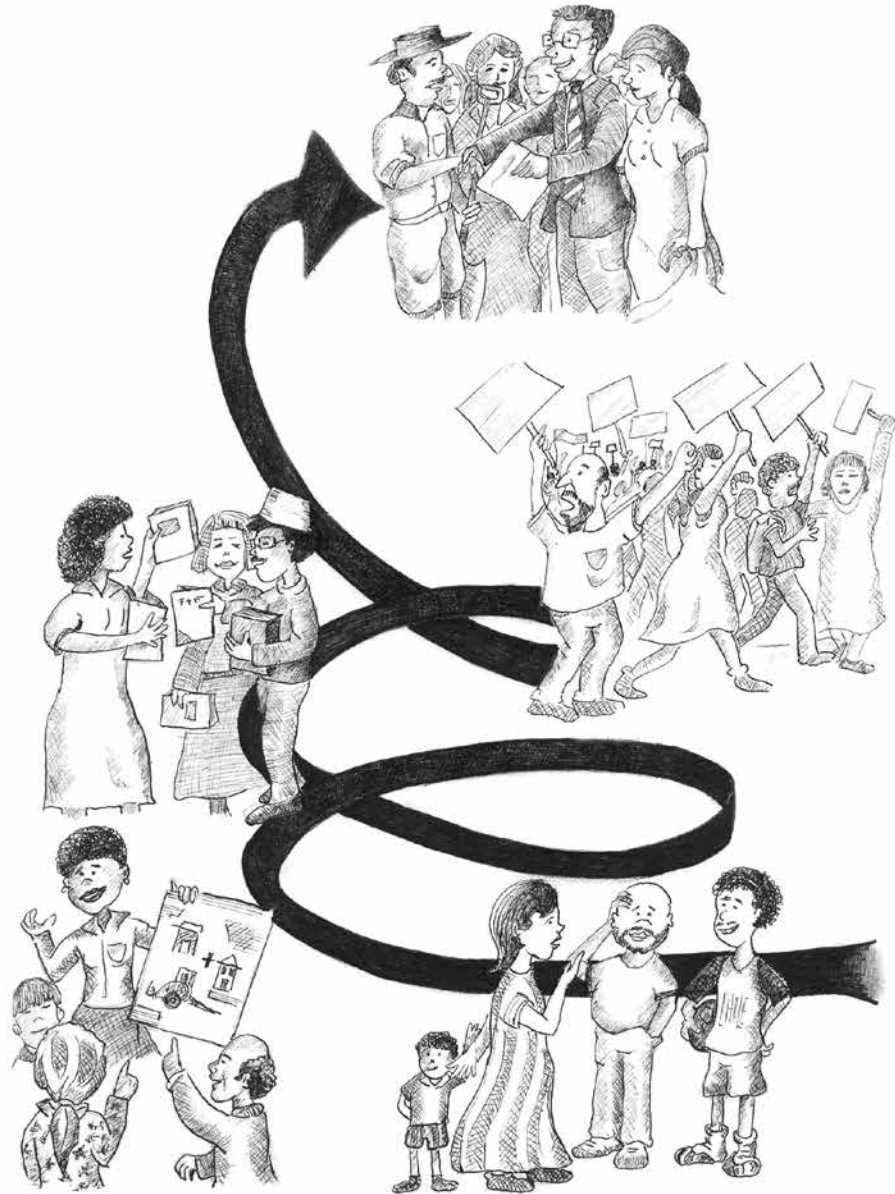


أكبر بالسياق تُمَّ تعود لتتفح التحليلات التي أجريتها أولاً. لهذا السبب نسمي مراحل التخطيط «لحظات» بدلاً من خطوات.

وعلى الرغم من أن لحظات التخطيط غير خطية، إلا أنها تتصف بتتابع معين. فمثلاً، من المفيد البدء بالنظر إلى الداخل (تقييم ذاتي للمنظمة) وبعدها الانطلاق للنظر إلى الخارج (تحليل السياق).

## الخطوات أو «اللحظات» الأساسية في تخطيط المناصرة

الكثير من مقاربات التخطيط تطلق مصطلح «خطوات» على مراحل التخطيط وتقدمها في شكل تتابعي، لكن تخطيط المناصرة ينطوي على مُط من «خطوتين إلى الأمام، ثم خطوة إلى الخلف». فمثلاً قد تبدأ بتحليل شامل للسياق، لكن كلما تعرف المزيد عن قضاياك وصناعة السياسة، تكتسب معرفة



العملية المستمرة من تخطيط المناصرة

دليل العمل في مجال المناصرة ومشاركة المواطنين

القوى والدنيا للتفاوض مع صناع القرار. بينما تصف الأهداف قصيرة المدى النتائج المرجوة لحل المناصرة المحدد. (الفصل 10)

### رسم خريطة القوى

تساعد لحظة التحليل هذه واضعي الخطط على تحديد الأهداف، والحلفاء، والمعارضين، والناخبين المرتبطة بالمناصرة التي يقومون بها، فهي تفحص مصالح المهتمين ومواقعهم والنزاعات الناشئة بينهم وتكشف آليات القوى الخفية التي تؤثر على مشاركة المجموعات المهمشة كما الحلفاء المهمين داخل هياكل صناعة القرار أيضًا. إن رسم خرائط القوى أساسي للتخطيط، والتفاوض، وحساب المخاطر. (الفصلان 10 و12)

### أبحاث السياسات والمواقف

تشتمل هذه اللحظة على جمع المعلومات حول السياسات، والقوانين، والبرامج، والموازنات المتحكمة في تشكيل قضيتك وحول أسبابها والأفراد الذين تؤثر عليهم. وتسهم هذه المعلومات في جعل مناصرتك أوضح كما أنها توفر مادة يمكن استخدامها في أنشطة الإعلام والتواصل والضغط والتفاوض. (الفصلان 8 و11)

### أهداف المناصرة

يمكنك بمساعدة خرائط القوى والمعلومات السياسية إعداد مسودة لمجموعة من أهداف المناصرة التي تُبين التغييرات المرجوة في السياسات وهياكل صناعة القرار، كما أنها تُحدد كيفية استخدامك الساحة السياسية ودعمك لإشراك المواطنين. أخيرًا، توضح هذه الأهداف كيف ستُحسّن المناصرة من حياة الأفراد في نهاية المطاف. وتخضع هذه الأهداف لتنقيح مستمر. (الفصلان 10 و11)

### الأنشطة، والتحرك، والآليات، والتنفيذ

تُساعدك أهداف المناصرة على تحديد استراتيجيات العمل بدقة أكثر، إذ أن طبيعة البيئة السياسية والمعارضين والأهداف ستُشكّل آلياتك للإعلام والتواصل والضغط والتفاوض. (الفصول 10 و11 والباب الثالث)

في حالة التخطيط التشاركي، ليس التحليل الدائم وحده ما يجعل مسار العملية حلزونيًا لا خطيًا، بل أيضًا حقيقة اشتراك أفراد مختلفين لهم مصالح مختلفة، وأحيانًا متعارضة، في التخطيط.

اللحظات التالية مشمولة بالمناقشة في البابين الثاني والثالث من هذا الدليل:

### التقييم الشخصي وتقييم المنظمة

نبدأ بتقييم شخصي يُجره المُنظّمون والمناصرون، ثم ننتقل إلى تقييم المنظمة من خلال فحص رؤية مجموعة معينة، وبيان مهمتها، واستراتيجياتها، ثم إعداد رؤية سياسية طويلة المدى لتوجيه تخطيط المناصرة. (الفصل 6)

### تحليل السياق

ينطوي على فهم السياق السياسي على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والعالمية. ويتضمن مناقشة ديناميكيات القوة المرئية وغير المرئية التي تُقضي بعض المجموعات عن العملية السياسية. (الفصل 7)

### تحديد المشكلات وتحليلها

في لحظة التحليل هذه، تقوم المجموعات بتحديد مشكلاتها وترتيب أولويات المناصرة الممكنة. تنطوي هذه اللحظة على قرارات هامة للمواطنين وهي خطوة أساسية في بناء الناخبين. (الفصلان 8 و9)

### اختيار قضية المناصرة وتحديد إطارها

تحليل المشكلات واستكشاف الحلول الممكنة يساعد المجموعات على تقسيم مشكلة كبيرة إلى قضايا مناصرة يمكن التعامل معها. أما وضع إطار للقضية موضوع المناصرة فيتعلق بوصف قضيتك من أجل تحقيق جذب جماهيري أكبر. (الفصلان 9 و13)

### أهداف المناصرة طويلة وقصيرة المدى

تحدد الأهداف طويلة المدى التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تسعى جهود المناصرة إلى تحقيقها. وتضع هذه الأهداف الأساس لتحديد المواضيع

## نصائح لتخطيط مناصرة فعال

## استخدم أدوات بسيطة

تُمكن أطر العمل التحليلية وتدريبات لعب الأدوار المُقدّمة في هذا الدليل مجموعات الأفراد من التفكير الإبداعي والمنهجي في القضايا المُركّبة (انظر «ما هي رؤيتك السياسية؟» صفحة 99، «تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT analysis» صفحة 214، «رسم خرائط القوى» صفحة 219، «تحليل ملعب القوة» صفحة 216، و«تحليل المثلث» صفحة 171).

## إزالة الغموض حول المصطلحات المتعارف عليها

إن مصطلحات مثل المساواة بين الجنسين، والديمقراطية، والتمكين، وحقوق المرأة، والحشد هي أفكار مُركّبة يفهمها الأفراد بطريقة مختلفة. ومن المفيد مناقشتها بالتفصيل لتحديد أوجه الاختلاف والتشابه في تفسيرها قبل الشروع في التخطيط. إن تحديد المفاهيم الأساسية يُمكن الأفراد من ترجمة ما تعنيه المواطنة والسياسة بالنسبة إليهم. ويقدم الباب الأول مقترحات لكيفية التنفيذ.

## إشراك المُيسرين

قد تجد أنه من الهام وجود ميسر ليساعدك في عملية التخطيط داخل منظمتك أو تحالفك، إذ كثيرًا ما يكون الميسر الخارجي الماهر أمرًا مفيدًا عندما يجمع التخطيط بين أفراد من منظمات مختلفة ولهم مصالح وإسهامات مختلفة.

## الإبقاء على ديناميكية التحرك

التخطيط الجيد يتكون من مقادير/أجزاء متساوية من المعلومات، والحماس، والالتزام، والمشاركة. جد الوسائل التي تُشرك الجميع في مهام مختلفة.

## الوضوح حول القيم والفرضيات

تُسبب الاختلافات، واختلال موازين القوى، والأممات الخفية سوء فهم ونزاعات تُبطئ التخطيط والتحرك. ابدأ تخطيطك بتدريبات تمهيدية من الفصل 6 أو الملحق وتعامل مع هذه الأمور بانفتاح حين تظهر. انظر أيضًا المناقشة حول إدارة النزاع الموجودة في الفصل 16.

## قياس التقدم وتعديل العمل

يساعد التقييم المستمر في ضمان استجابة المناصرة للفرص السياسية وامتثالها للأولويات التنظيمية. ويتيح التقييم فرصة للمجموعات لتعديل أنشطتها تبعًا للظروف المتغيرة (الفصل 10)

## أهمية المشاركة في تخطيط المناصرة

كيفية القيام بالتخطيط لا تقل أهمية عن وضع خطة جيدة. وهناك أسباب كثيرة تجعل من المشاركة أحد عوامل التخطيط الفعال الحاسمة. عندما نركز على بناء المواطنة، يبرز سببان. أولاً، التخطيط هو التعلم وصنع القرار. والكثير من المبادرات التي تدعي أنها تشاركية تُشرك الأفراد بالفعل،

لكن القرارات الفعلية بشأن الخطط والاتجاهات تُصنع في مكان آخر. إن الانخراط في صنع القرارات أساسي للتمكين كما أنه يبني ملكية، ودافعًا، وثقة، وتأثيرًا. وتساعد مشاركة العاملين، ومجلس الإدارة، والناخبين في جميع جوانب التخطيط على:

- خلق الالتزام،
- التوصل إلى أفكار واتجاهات إبداعية،
- تسريع التحرك (لكنه قد يُعطل التقدم في البداية)،
- خروج النزاعات والاختلافات إلى النور والتأقلم معها،
- تقييم المخاطر السياسية،
- تحسين المساءلة الخاصة بالمنظمة،
- زيادة الثقة بالنفس والوعي النقدي.

أعطانا هؤلاء الناس بعض المعلومات القيمة.  
لنعد إلى المكتب ونحللها.



قد يختلف هذا النوع من المشاركة على مدار المراحل المختلفة من عملية التخطيط، إذ يمكن إشراك المواطنين بشكل كامل في المراحل المبكرة من اختيار القضايا وتعريف الحلول. لكن الضغط من أجل الاستجابة السريعة للفرص قد يزيد من صعوبة المشاركة الكاملة بينما تنتقل القضايا إلى الساحة السياسية سريعة التغير.

لا تُحسب المشاركة تمكينًا إلا حين يتخذ المشاركون قرارات ويصنعون اختيارات.

## إنجاح المشاركة

هناك توافق عام على ضرورة المشاركة النشطة للمستفيدين المستهدفين - مثل الفقراء والنساء والعمال - في التخطيط من أجل ضمان استدامة النجاح على صعيدي التمكين والتغيير المجتمعي. فالجميع يدعو إلى المزيد من المشاركة، من مجموعات مستخدمي المياه وحقوق المرأة إلى البنك الدولي. فهي الكلمة الرائدة التي تحمل الكثير من المعاني

ثانيًا، تتيح المشاركة في تخطيط المناصرة خبرات ومهارات مواطنة جديدة في دوائر مثل:

- تحليل المشكلات، والقوى، والسياق،
- تحديد الأهداف،
- تعيين مواقع الموارد،
- إعداد الموازنات،
- قيادة اللقاءات،
- تنظيم الحملات،
- تحديد المصالح المتنوعة والتفاوض حولها،
- حل المشكلات المشتركة،
- التحدث أمام جمهور،
- تقييم الإنجازات

تتأسس المناصرة المرتكزة على المواطن على فرضية أن المشاركة في صنع القرارات العامة هي حق. وتبدأ المشاركة في تخطيط المناصرة في إعطاء حق المشاركة هذا شكلًا ومعنىً للمواطنين.

- الناخبون، بما فيهم المجموعات المُقصاة التي ستستفيد من المناصرة
- المنظمات الشريكة المنخرطة في جهود المناصرة أو القضايا ذات الصلة
- الحلفاء أفرادًا ومنظمات

### ثمن وجهات النظر المتنوعة

يُفترض، مثاليًا، تمثيل أصوات الجميع في إقرار توجه مجلس إدارة المنظمة واستراتيجيتها. قد يتطلب اختيار القضايا وجوانب التخطيط الأكثر تحديدًا مجموعة أصغر تُمثّل مخاوف الآخرين في بعض مراحل عملية التخطيط. انظر الفصول 8 و15 و16 والملحق للحصول على المزيد من النصائح حول النزاعات، وتحديد الأولويات وبناء التوافق على الرأي.

### اشرك الناخبين

من الهام بشكل خاص للناخبين - الفئة الأكثر تأثرًا بالقضية - أن يشتركوا في اختيار القضية وتحليلها، واستكشاف الاستراتيجيات، وقيادة اللقاءات، والتحدث أمام الجمهور، وتنظيم الفعاليات، من بين أدوار أخرى. (انظر الفصول 8 و14)

اعتمادًا على مستخدمها. ويوضح جدول التصنيف التالي كيفية استخدام كلمة «مشاركة» لوصف عمليات متباينة ذات نتائج متفاوتة في مجالات القوة والتمكين والتعلم.

وعلى الرغم من عدم وجود نماذج مثالية، إلا أن بعض الأفراد يرون المشاركة المثالية تحدث عندما يشارك الجميع مشاركة متساوية. لكن إسهامات الأفراد ليست متساوية، إذ أنهم يشاركون بطرق مختلفة ويقدمون إسهامات من أنواع متفاوتة. وإذا أردنا تحقيق السماع المتساوي لجميع وجهات النظر، فمن الضروري أن نعترف بأن الاختلافات يمكن ترجمتها إلى ديناميكيات قوة غير متساوية، ثم أن نُعدّل الديناميكيات من أجل تيسير عمليات تواصل وصناعة قرار تتسم بالمزيد من المساواة.

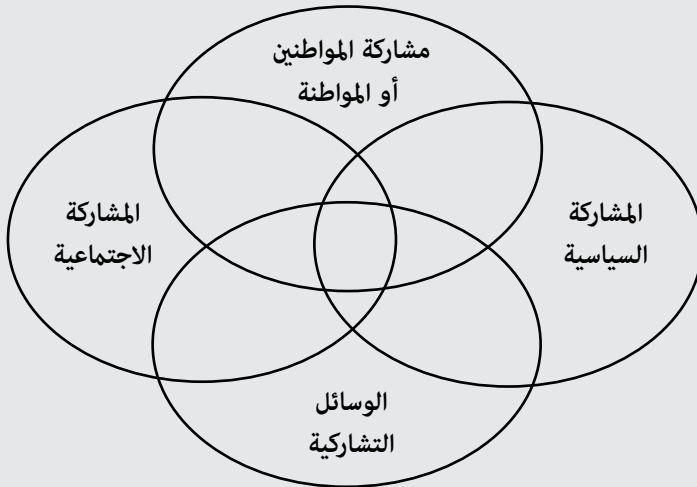
وهذه بعض النقاط الواجب اعتبارها لإنجاح المشاركة:

### انظر إلى المنخرطين

سيضم التخطيط التشاركي في لحظاته المختلفة الأفراد الآتي ذكرهم:

- الموظفون والمتطوعون، والمدراء، ومجلس الإدارة
- الأعضاء والأفراد التابعون

### الانخراط والمشاركة



«نجاح الانخراط في المشاركة الاجتماعية والمجتمعية في توطيد الصلات بين المواطنين والمؤسسات وعمليات الحوكمة. وعلى النقيض من ذلك، أخذ قادة المشروعات والبرامج وأبحاث السياسات يبحثون بأنفسهم عن أصوات الفقراء وأماطهم بشكل متزايد. وحيثما تمكن المواطنون من التواجد في المساحات التي أتاحتها العمليات التشاركية واستخدامها، استطاعوا توظيف فاعليتهم في المطالبة بالمساءلة، والشفافية، وتجاوز المؤسسات الحكومية... تقدم هذه التحركات مساحات جديدة حيث يمكن توسيع مفهوم المشاركة ليصبح مفهوم «مشاركة المواطن» محققًا ربط المشاركة في الدوائر السياسية، والمجتمعية، والاجتماعية.»

Cornwall, Andrea and John Gaventa "Bridging the gap: citizenship, partnership and accountability" in *PLA Notes: Deliberative democracy and citizen empowerment*. International Institute for Environment and Development, February 2001.

أنواع المشاركة المختلفة	
النوع	خصائص كل نوع
المشاركة الرمزية أو التلاعب	يحضر الأفراد لجائاً رسمية، لكنهم لا يُنتخبون ولا يملكون قوة حقيقية.
المشاركة السلبية	يشارك الأفراد كمتلقي معلومات. يُبلِّغون بما تم إقراره أو بما حدث بالفعل. تمرر إدارة البرنامج المعلومات إليهم لكنها لا تستمع إلى ردودهم.
المشاركة بالتشاور	يشارك الأفراد من خلال استشارتهم أو عبر الإجابة على أسئلة. يقوم وكلاء خارجيون بعمليات تحديد المشكلات وجمع المعلومات ويتحكمون في التحليل والخبراء غير ملزمين بتضمين آراء الأفراد.
المشاركة من أجل الحافز المادي	يشارك الأفراد عن طريق الإسهام بالموارد، كالعامل في مقابل الغذاء أو المال مثلاً، أو مقابل حوافز مادية أخرى. يقدم الأفراد هذه الموارد لكنهم ليسوا مشاركين في القرارات حول ما يحصل، وتنتهي مصلتهم بمجرد توقف الحوافز.
المشاركة الوظيفية	يشارك الأفراد بناءً على طلب الوكالات الخارجية من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقاً. قد يكون هناك بعض المشاركة في صنع القرار، لكن هذا غالباً ما يحدث بعد اتخاذ القرارات العامة بالفعل من قِبَل الوكالات الخارجية.
المشاركة التفاعلية	يشارك الأفراد في التحليل المشترك وفي إعداد خطط العمل المتعلقة بالتنمية. وتُرى المشاركة حقاً - لا وسيلة - لتحقيق أهداف البرنامج فحسب. تنطوي العملية على منهجيات تتقصى كل وجهات النظر المختلفة وتستخدم عمليات التعلم المنظم. وبسبب انخراط المجموعات في صنع القرار، يكون لديها مصلحة في الإبقاء على البرنامج ويتحقق التعزيز للمؤسسات المحلية.
التعبئة الذاتية	يشارك الأفراد عن طريق أخذ زمام المبادرة بالاستقلال عن أي مؤسسات خارجية، فهم يبنون جسوراً مع المؤسسات الخارجية للحصول على الموارد والنصح الفني الذي يحتاجونه، لكنهم يظنون متحكمين في كيفية استخدام الموارد. قد يتحدى التحرك توزيع الثروة والقوة الحاليين أو لا يتحدهما وأحياناً تقدم الحكومات والمنظمات غير الحكومية الدعم للتعبئة الذاتية.

صُمم أولاً لقياس المشاركة في برامج التنمية، لكن عُدل وتمت مراجعته للاستخدام في أغراض أخرى.

See Biggs (1989), Hart (1992), Pretty (1995), and Cornwall (1995).

## بناء الثقة

لضمان مناقشة منظمة. الاستماع هو بنفس أهمية التحدث وكثيراً ما يُشجّع الانتظار الصامت للأفراد على التحدث.

تظهر الثقة من خلال التواصل المفتوح واحترام المواهب ووجهات النظر المختلفة. تضع بعض المجموعات خطوطاً عريضة لوصف مسؤوليات المشاركين ضمن ميثاق أو اتفاقية يُكلّف فيها الناخبون القادة بالتصرف نيابة عنهم أثناء لحظات المناصرة سريعة الإيقاع التي يستحيل فيها التشاور.

## العمل في مجموعات صغيرة

كلما أمكن، قسم العمل إلى مجموعات صغيرة حيث يتمكن كل فرد من الحديث بشكل أسهل. كن واعياً أن النوع الاجتماعي، والسن، وعوامل أخرى قد تجعل من الصعب على بعض الأفراد إبداء آرائهم. اتبع المجموعات الصغيرة بلقاءات أكبر عددًا لجمع إسهامات المجموعات الصغيرة.

## استخدام الحوار التفاعلي

في العادة تستخدم عمليات التعلم والتخطيط البناء مجموعة من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة أو إطاراً بسيطاً

المناصرين الحاصلين على تعليم جامعي المعرفة النظرية والحقائق، لكنهم غالبًا ما يفتقرون إلى فهم المشكلات المحلية التي يعانيها أفراد المجتمع. وأحيانًا لا يجد الخبراء مخارج وكأنهم مُحاصرون داخل صندوق (أحادي التخصص) لا يتيح تفسيرات أو تحليلات متسقة. عندما تعمل المجموعات معًا في مجال المناصرة يجب أن تحترم كل مجموعة وجهات نظر المجموعات الأخرى ومصالحها وإسهاماتها وأن تجد طرقًا للوصول إلى القرارات المشتركة التي تصنع التكامل بين معارفها المختلفة.

### تحديد وقت للتخطيط كجزء من الاستراتيجية

خصّص وقتًا للمشاركة واشمل التخطيط كمنشآت منتظم في جدولك الزمني للمناصرة. استخدم لحظات التخطيط للتعليم ورفع الوعي وبناء التنظيم.

### استخدام تقييم الاحتياجات التشاركية

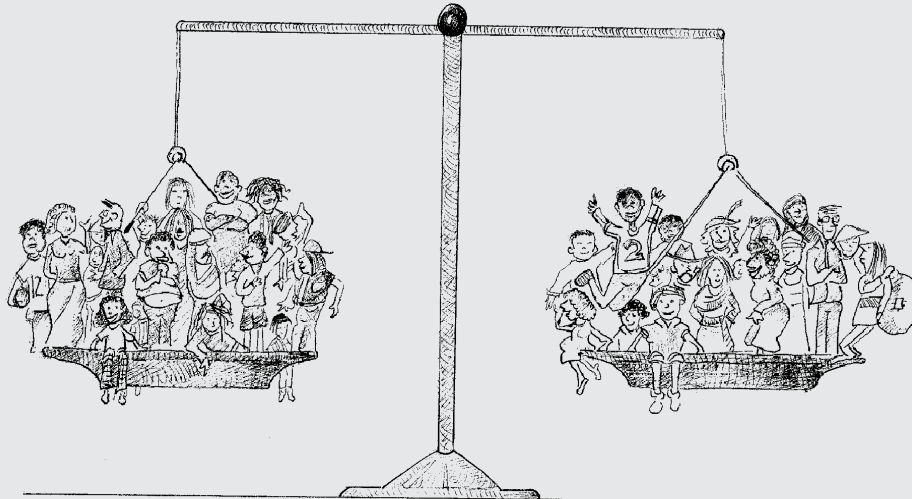
إن العمليات التشاركية لتقييم الاحتياجات المجتمعية واستمارات استطلاع الرأي تُمكن المجموعات الشعبية من الانخراط في تقييم وضعها واختيار القضايا وحلول المشكلات التي تؤثر عليها. ويتمتع أفراد هذه المجموعات ببصيرة تدرك أسباب وجود مشكلة ما وتعرف المطلوب لحلها لأنهم يعايشون تلك القضايا. كما أن داخلهم غضبًا ودافعًا للضغط بقوة من أجل تحقيق التغيير (انظر الفصول 8، و15، و16).

### دمج الخبرات العملية مع الخبرات النظرية

يتطلب التوصل إلى حلول فعالة مزيجًا من الدراية العملية والمعرفة النظرية حيث يُقدّر نوعا المعرفة هذين ويُدرسان لدى المجتمعات المهمشة معرفة بالخبرة العملية المباشرة لكنها غالبًا ما تحتاج إلى معلومات أكثر لتتمكن من اتخاذ القرارات وصياغة الحجج. ومن جهة أخرى، قد يكون لدى

### تحقيق التوازن بين وجهات النظر

يلعب الأفراد والمنظمات المختلفون أدوارًا مختلفة ويلتزمون بمسؤوليات مختلفة في المناصرة. فالبعض هم منظمو مجموعات شعبية، والبعض الآخر يُشكّلون مجموعات ضغط أو يبحثون في السياسات، بينما تلعب مجموعة ثالثة أدوارًا مختلفة. وتضيف كل من وجهات النظر هذه إسهامًا ضروريًا إلى المناصرة، لكن هناك دائمًا ميلًا لتثمين بعض الإسهامات أكثر من غيرها. أنه لأمر محوري ألا يسمح قادة المناصرة لهذه الاختلافات بالتطور لتصبح هيكلًا هرميًا يُرى فيه أحد الأدوار أكثر أهمية من الآخر، فعلى سبيل المثال أخفقت بعض حملات المناصرة عندما سيطرت مجموعات الضغط ومجموعات أخرى قريبة من مجموعة صنع القرار على برنامج التخطيط.





## مستويات تخطيط المناصرة: من المحلي إلى العالمي

تتطلب الكثير من استراتيجيات المناصرة اليوم التخطيط والعمل على أكثر من مستوى من صناعة السياسات. ففي حالة التخطيط على المستوى العالمي، على سبيل المثال، نجد أن المناقشات وصناعة القرار وجهًا لوجه هي الأكثر صعوبة. وبينما سهّلت تكنولوجيا المعلومات عمليات التخطيط العالمي والإقليمي، إلا أنها عززت اللامساواة أيضًا. وكلما اتسعت عملية تخطيط المناصرة لما هو أبعد من المستوى المحلي، بات من الضروري وجود أنظمة متعددة المستويات للتواصل وصناعة القرار وتلقي ردود الفعل.

### المحلي

في بعض الأحيان يكون التخطيط أسهل ما يكون على مستوى الجماعة، أو الحي، أو المدينة حيث لا تقف المسافة عائقًا أمام التفاعل المباشر وجهًا لوجه.

### الوطني

في الأغلب يتطلب تخطيط المناصرة على المستوى الوطني التنسيق بين المنظمات المختلفة التي تعمل عمل الوسطاء بين المجموعات المختلفة المحلية منها وتلك القائمة على الجمعيات، إذ يعتمد المناصرون الوطنيون على حلفائهم ليقوا على اتصال بالمجموعات المحلية ويُشركوهم في التحليل والتخطيط وصنع القرار. ويجب على المناصرين الوطنيين تذكر أن التخطيط التشاركي يستلزم وقتًا وينبغي أن يحرصوا على أخذ ذلك في الاعتبار أثناء إعدادهم جداولهم الزمنية.

### الإقليمي

تتطلب جهود التخطيط الإقليمي تواصلًا بين المشاركين على المستويات المختلفة. ومرة أخرى، يجب أن تكون الخطط الزمنية مرنة بما يكفي لاستيعاب المناقشات والقرارات العابرة للحدود. وعادة ما تكون شبكة الإنترنت مفيدة في

المناصرة الإقليمية، بيد أن المنظمين الإقليميين يحتاجون للتأكد من أن المجموعات التي لا تتمتع بإمكانية الوصول إلى الإنترنت ستبقى على اطلاع كامل وتستطيع الإدلاء بأرائها.

### العالمي

كما في التخطيط الإقليمي، يلزم العمليات العالمية التنسيق وتقديم المعلومات وردود الفعل إلى الفاعلين المختلفين حتى تُدرج الآراء من جميع المستويات داخل عمليات قرارات التخطيط النهائية. وهذه الآراء أساسية إذ أن بعض الشركاء سيجازفون بتحمل مخاطر أكثر من البعض الآخر ويجب أن تُضمّن آراؤهم لتجنب أي خطر بلا داعٍ. وغالبًا ما تكون إمكانية الوصول إلى الإنترنت أساسية لهذا المستوى من العمل.

تساعد المشاركة متعددة المستويات المعمول بها في تخطيط وتنفيذ المناصرة العالمية على:

- بناء أشكال جديدة من المواطنة التي تعطي مساحة أكبر لأصوات المجموعات المُقصاة،
- منح شرعية لأصوات الأفراد في عيون صناعات السياسات العالميين،
- خلق شبكة للمراقبة والتعزيز حتى تصبح وعود صانعي السياسات حقيقية على المستويات الوطنية والمحلية.



# لحظة التخطيط #1: النظر إلى الداخل

## أربع خطوات للنظر إلى الداخل

للحظة التخطيط هذه أربع خطوات:

### الخطوة 1: مَنْ أنا؟

وضّح وجهات النظر، والقيم، والفرضيات الفردية التي تؤثر على اختيارات التخطيط والعمل. بإمكان هذه الخطوة أيضًا تشجيع الفرد على التعبير عن نفسه وسط جماعة والعمل كأحد أعضاء الفريق.

### الخطوة 2: مَنْ نحن؟

قيّم الرؤية، وبيان المهمة، والاستراتيجيات الأساسية لمنظمتنا، وحدد رؤية طويلة المدى للتغيير السياسي الذي سيرسم عمل المناصرة. ويساعد هذا على خلق إحساس بالتضامن والالتزام المشترك.

### الخطوة 3: إلى أين نتجه؟

ناقش الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بالانخراط في عمل المناصرة أو توسيعه بالنسبة إلى منظماتنا مما يساعد على إيجاد التوافق حول الاتجاهات الجديدة ويتيح للمجموعات تحليل تبعات اختياراتهم.

### الخطوة 4: كيف ننظر إلى الآخرين؟

قيّم صورة المنظمة، وسمعتها، وعلاقتها، ومصداقيتها مع المعنيين الأساسيين- لا سيما الناخبين وصناع السياسات. يساهم هذا التشخيص لاحقًا في تحليل أعمق للفرص والمخاطر عند التركيز على قضية مناصرة بعينها.

يستلزم الانخراط في المناصرة، بالنسبة إلى الكثير من المنظمات، التحول من تخطيط البرامج قصير المدى إلى التفكير الاستراتيجي طويل المدى. كما يستلزم أيضًا أن تشارك المنظمة بشكل مباشر في السياسات والقوى. وهذه تغييرات كبيرة. فاختيارك أن تصبح لاعبًا سياسيًا هو اختيار استراتيجي يأتي حاملًا تغييرات في بيان مهمة المنظمة، وهيكل موظفيها، وأولوياتها، وعلاقتها، واستراتيجياتها. وقبل أن تقرر القيام بهذا التحول، من الهام أن تكون واضحًا بشأن هويتك وموقعك الراهنين.

تتساوى أهمية «النظر إلى الداخل» بالنسبة إلى الأفراد القائمين بالمناصرة والمخططين لأنشطتها: الموظفين، والمنظمين، والنشطاء، ومجموعات الضغط، والناخبين. ويجب أن يبدأ تحليل القوى الذي يُشكّل خطة المناصرة بالأفراد الذين يقومون بالمناصرة. تتكون المنظمات من أفراد مختلفين ذوي هويات مختلفة تتشكل عن طريق الطبقة الاجتماعية، والعرق، والنوع الاجتماعي، والعمر، وموطن الميلاد، وعوامل أخرى. تؤثر هذه الاختلافات على وجهات نظرنا وتُشكّل ديناميكيات القوة داخل منظماتنا، مع شركائنا وعلى الساحة السياسية الأوسع. التنوع يُغني التخطيط، لكنه في الوقت نفسه يولّد النزاعات. وإذا لم نستكشف تلك الاختلافات، فقد تسبب مشاكل بدلاً من أن تكون مصدرًا للغنى والطاقة الإبداعية.

سيساعدك هذا الفصل على بدء عملية التخطيط بإدراك أوضح لهويتك وموقعك قبل أن تشرع في تغيير العالم من حولك، وقد يكون مفيدًا بشكل خاص لأولئك المنتقلين من عمل التنمية التقليدي إلى البرامج التي تدمج المناصرة مع مشاركة المواطن.

للحصول على فهم أفضل لكيفية التعامل مع التغيير المؤسسي، ننصح بالاطلاع على:

*From the Roots Up: Strengthening Organizational Capacity through Guided Self-Assessment*, Peter Gubbels and Catheryn Koss, World Neighbors, Oklahoma, USA, 2000.

على تحديد نقاط قوتنا وضعفنا واستكشاف ديناميكيات السلطة في مجموعة ما. ويمكن بعدئذ أن يُستخدم ما تعلمناه من التحليل الذاتي في تحسين مشاركتنا وفي تغيير علاقات السلطة الأوسع المؤثرة على مناصرتنا. هناك وسائل إبداعية كثيرة للشروع في فهم الذات (يمكن توظيف التدريب الموجود في الملحق 2 كاستكمال للتدريبات التالية من أجل تحقيق نفس الغرض).

## الخطوة الأولى: مَنْ أنا؟ تعريف أنفسنا ومصالحنا

ننخرط في المناصرة لأننا نريد تحسين المجتمع والتأثير في مجرى التاريخ. إن معرفتنا لهويتنا وطريقة تفكيرنا يؤثر على كيفية تواصلنا مع ذاتنا. ويساعدنا التحليل الذاتي



النظر إلى الداخل

## الهدف

- توضيح الخصائص التي تُشكّل هويتنا مثل الطبقة الاجتماعية، والعرق، والنوع الاجتماعي، والدين، والعمر.
- تحديد الكيفية التي نرى من خلالها أن منظمنا قادرة على الإسهام بتغيير إيجابي.
- تعزيز قدرتنا على التواصل كفريق.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة واحدة)

يمكن للميسر استخدام الفئات الموجودة في المربع لتقسيم المجموعة إلى مجموعات فرعية تُدعى «قوارب النجاة». مثلاً تحت عقد الميلا، ينادي الميسر «الخمسينيات»، «الستينيات»، وهكذا.

## الفئات

- الدولة أو المنطقة
- عقد الميلا
- الخلفية الثقافية
- المجموعة الإثنية
- النوع الاجتماعي
- العرق
- الوظيفة/العمل
- آراء بخصوص قضية معينة
- الدين
- أخرى

1. يدعو الميسر مجموعات فرعية معينة. ويحاول المشاركون إيجاد آخرين من نفس قارب النجاة. سجّل، بشكل غير رسمي، عدد المشاركين في كل مجموعة فرعية.

2. بعد أن ينظم المشاركون أنفسهم بناء على المجموعات الفرعية، امنحهم عشر دقائق للحديث معاً عما يميّزهم عن الأفراد الآخرين من المجموعات الفرعية الأخرى. ثم اترك الفرصة لكل مجموعة قارب نجاة حتى تخبر المجموعة عن كيفية اختلافها.

3. أعد الكرتة باستخدام أي عدد تريده من الفئات الأخرى.

## المناقشة

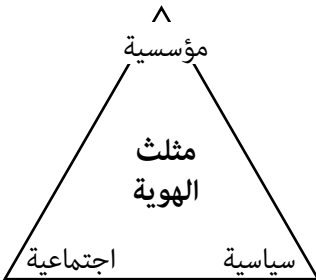
يمكن أن يساعد هذا التدريب المشاركين على معرفة بعضهم البعض بشكل أفضل والاسترخاء قليلاً، لكن فائدته تعتمد على كيفية تنفيذه. فقد تثير المناقشات حول الاختلافات الشخصية بعض الحساسية. على الجهة المقابلة، كثيراً ما يستمتع الأفراد بالتحدث عن أنفسهم ويُعبّرون بانفتاح، إذا كان المحيط مريحاً.

يمكن للميسر طرح بعض من الأسئلة التالية عندما يعود المشاركون إلى الجلسة العامة:

- هل كانت بعض قوارب النجاة ممتلئة أكثر من البعض الآخر؟ لماذا؟
- ما المزايا المتفردة التي يضيفها كل قارب نجاة إلى الطاولة؟
- ما تبعات عدم التكافؤ في الأعداد والخصائص على التخطيط؟

## الهدف

- يُكْمَل هذا التدريب ما سبقه «قوارب النجاة»، لكنه أيضاً تمهيد مفيد نحو تحليل أشمل للقوة. يساعد هذا التدريب على:
- تحديد هويتنا كأفراد مجموعات في علاقتنا بأصحاب السلطة في مجتمعاتنا،
  - تعميق فهمنا لكيفية تأثير الهوية، والسلطة، والخنوع، والإقصاء على المنظمات، وعلى أنفسنا كأفراد، وعلى تخطيطنا للمناصرة،
  - توضيح كيف أن السلطة ديناميكية ومبنية على العلاقات.



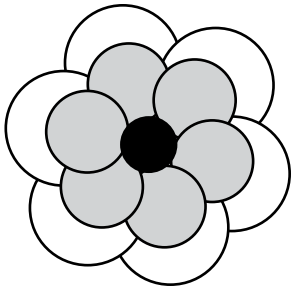
## الخطوات

(الزمن المطلوب: 45 دقيقة إلى ساعة)

يحتوي هذا التدريب على ثلاث خطوات تدرس الهويات الاجتماعية، والمؤسسية، والسياسية. وتكوّن هذه الهويات الثلاثة معاً ما يُعرف باسم «مثلث الهوية».

## الهوية الاجتماعية

ندرس الهوية الاجتماعية باستخدام زهرة القوة. وتفحص هذه الأداة هويتنا إزاء أصحاب السلطة في المجتمع إذ نستخدم الدائرة الخارجية من البتلات لوصف الهوية الاجتماعية السائدة وفي الأغلب تشترك المجموعة في ملء الدائرة الخارجية من البتلات. أما دائرة البتلات الداخلية فنستخدمها لوصف هوية الأفراد الاجتماعية وفي الأغلب يملأ الأفراد هذه الدائرة بأنفسهم (انظر الصفحة التالية).



1. ارسم زهرة القوة قبل بدء التدريب على ورقة كبيرة وعلقها على الحائط. تُمثّل كل بتلة فئة واحدة وقد تشمل: الجنس، العرق، المجموعة الإثنية، اللغة، الدين، ترتيب الأسرة (عائلة واحدة، أسر ذات قرابة، ... إلخ)، الطبقة الاجتماعية، الفئة العمرية، التعليم، قدرة/إعاقة، المنطقة الجغرافية (مسقط الرأس)، المنطقة الجغرافية (الحالية)، ... إلخ.
2. ناقش مع المجموعة كل فئة وخصائص أولئك المتمتعين بالسلطة الأقوى في المجتمع. ضع في دائرة البتلات الخارجية تلك الخصائص السائدة (مثال: أي جنس أو أي مجموعة إثنية الأكثر قوة).
3. وزع على كل مشارك قصاصة ورق مرسوم عليها الزهرة واطلب منهم العمل بشكل فردي وكتابة الخصائص السائدة في دائرة البتلات الخارجية كما توافقت عليها المجموعة.
4. اطلب من كل مشارك كتابة هويته الشخصية لكل بتلة/فئة في الدائرة الداخلية.

يمكن مناقشة الجانبين الآخرين من المثلث - الهوية المؤسسية والسياسية - بعد استكمال «الزهرة الاجتماعية». غالباً ما تختلف عناصر الهوية المؤسسية والسياسية اختلافاً أكبر من الهوية الاجتماعية في ما بين الثقافات والأطر والسياقات. في ما يلي بعض الأبعاد الممكنة:

## تحقق الهوية الفردية

يساعد هذا التحليل على كشف العلاقات بين الأفراد المنخرطين في المناصرة وعمليات التبعية التي تؤثر على حياتهم. ولأن لكل فرد هويات متعددة، قد يكون الأفراد سائدين في علاقة ما وتابعين في علاقات أخرى. فمثلاً كون الفرد رجلاً أو امرأة هو جزء واحد من الهوية. لكن جوانب أخرى مثل العمر، والطبقة الاجتماعية، والعرق، والانتماء الإثني تؤثر على العلاقات والسلطة الاجتماعية التي يتمتع بها هذا الفرد. وبينما يقدم كل وضع توصيفاً متفرداً لعدم تكافؤ القوة وديناميكياتها، إلا أنه في معظم الهياكل الهرمية يتمتع الذكور الأثرياء بالسيادة. وحتى نكون فعالين في مناصرتنا، يلزمنا أخذ هذه الأمور بالاعتبار داخل المنظمات وعند تنفيذ كل نشاط.

## الهوية المؤسسية

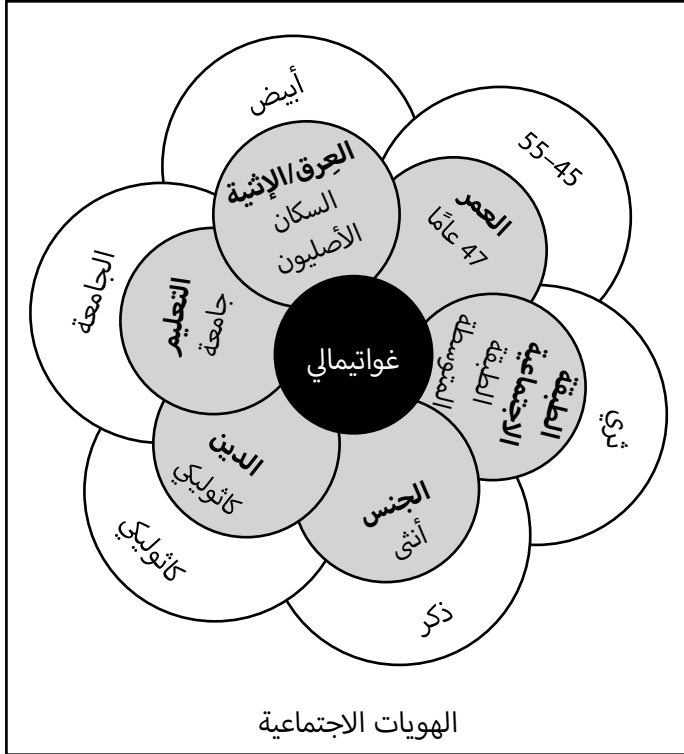
- نوع المنظمة: مثلاً منظمة حكومية أو غير حكومية. أو نوع المنظمة غير الحكومية: قطاع خاص، جمعية أهلية، حركة اجتماعية، ائتلاف، اتحاد عمالي، مؤسسة نسائية
- الهيكل: مثلاً جماعي، هرمي، تطوعي، مدفوع الأجر، مهني، أعمال أو شركات
- الموقع داخل المنظمة: مثلاً مدير، مدير برنامج معين، عضو، مدرب، أخصائي فني، أحد أفراد مجموعة الضغط، متطوع

## الهوية السياسية

- يصعب تحديد عملية بعينها لتحليل الهوية السياسية، فالفتات- يمين، يسار ووسط- شائعة الاستخدام في معظم السياقات لكن لا يمكن تعميم درجات اختلاف الهوية السياسية على السياقات المختلفة. ويمكن تقسيم هذا التحليل وفقاً للميل السياسي أو الانتماء السياسي الحزبي.

## المناقشة

- بعد أن يكمل كل مشارك زهرة الهوية الاجتماعية الخاصة به، يمكن أن يدير الميسر مناقشة حول أسئلة مثل:
- كم عدد الخصائص الفردية لديك التي تختلف عن الهوية السائدة؟ أي الخصائص لا يمكن تغييرها؟ ما الرسالة التي يحملها هذا الأمر بشأن قوتك الخاصة أو إمكانية امتلاكك لهذه القوة؟
  - ما الذي يكشفه هذا التدريب عنا كمجموعة؟ ما هي أوجه الاختلاف والتشابه إزاء القوة السائدة؟ كيف يمكن أن تؤثر على عملنا؟
  - ما الذي يكشفه لنا هذا التدريب بشكل أوسع عن الهوية والسلطة؟



Adapted from Barbara Thomas, *Educating for a Change: Between the Lines*, The Dorothy Marshall Institute. Toronto 1991.  
See also Chantal Mouffe.

## الهدف

يتحسن التحليل والتخطيط بإدراك العدسة التي نرى العالم من خلالها. وتتأثر عدستنا بافتراضاتنا وقيمنا. وبما أن هذه العدسات تختلف باختلاف الأشخاص، قد ينظر الأفراد المختلفون إلى نفس الموقف ويرون أشياءً مختلفة تمامًا. والهدف من هذا التدريب هو تحديد الافتراضات السياسية التي تُشكّل آراءنا وتحليلاتنا.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: 45 دقيقة إلى ساعة واحدة)

1. اطلب من أفراد المجموعة في جلسة عامة عصفًا ذهنيًا للافتراضات التي تُشكّل وجهات نظرهم نحو السياسة، والسلطة، والتغيير المجتمعي. إذا كانت المجموعة كبيرة، قسّمها إلى مجموعات صغيرة تقوم بالعصف الذهني. قد تكون الأسئلة التالية مفيدة للمشاركين وقد تساعدهم في إعداد قائمة بالافتراضات:
  - ما الذي نفترض أنه حقيقي بشأن عمليات التغيير المجتمعي؟
  - ما الذي نفترض أنه حقيقي بشأن السلطة والنزاع؟
  - ما الذي نفترض أنه حقيقي بشأن العملية السياسية؟
2. اطلب من أفراد المجموعة بعد 5-10 دقائق في جلسة عامة إعداد قائمة مشتركة بالافتراضات التي يأتون حاملين إياها عند إجراء تخطيط المناصرة.
  - ما هي بعض الافتراضات التي نشترك فيها؟
  - أين توجد اختلافات؟
  - كيف تؤثر هذه الافتراضات على اختياراتنا بشأن ما نفعل؟

الافتراضات التالية موجودة في دليل تسمية اللحظات.

## «عندما نُجري هذا التحليل، نفترض...»

- ... أن وضعنا الاجتماعي يشوبه التوتر بين المجموعات الاجتماعية وداخلها.
- ... أن التاريخ يُصنع حين تدخل هذه المجموعات حيز النزاع وتفضيه.
- ... أن بعض المجموعات تتمتع بالقوة وتحفظ مميزات على حساب مجموعات أخرى
- ... أن هذا الاستبداد غير عادل ويجب إيقافه.
- ... أننا إذا أردنا المشاركة بفاعلية في التاريخ، فعلينا فهم الحاضر والماضي.
- ... أنه بإمكاننا التعلم حتى نستطيع تفسير التاريخ، وتقييم التحركات السابقة، والحُكم على المواقف الحاضرة وتوقع المستقبل.
- ... أن الأمور تتغير باستمرار، ولذلك علينا توضيح ما نفعله مرة بعد مرة.
- ... أنه لكي نكون ذوي فاعلية، يجب علينا تقييم نقاط القوة والضعف في مجموعتنا ولدى العاملين معنا وضدنا.
- ... أنه في أي لحظة هناك علاقة تفاعلية بين القوى الاقتصادية، والسياسية، والأيدولوجية.
- ... أن علاقات القوى هذه تتغير من لحظة إلى أخرى.
- ... أنه عندما نخطط لتحركات، فإن استراتيجيتنا وآلية عملنا يجب أن تأخذ بالاعتبار هذه القوى والعلاقات.
- ... أنه بإمكاننا إيجاد المساحة الحرة التي تقدمها هذه اللحظة بالذات.
- ... أنه بإمكاننا تحديد لحظة التغيير واقتناصها من أجل التغيير!

From Deborah Barndt, *Naming the Moment: Political Analysis for Action, A Manual for Community Groups*. Toronto: The Jesuit Centre for Social Faith and Justice, 1989.

## الخطوة الثانية: مَنْ نحن كمنظمة؟

يبدأ معظم التخطيط الاستراتيجي بمراجعة رؤية المنظمة وبيان مهمتها واستراتيجيتها أو أهدافها العامة، إذ ترسم هذه العناصر المعايير لاختيار استراتيجية جديدة أو توسيع رقعة استراتيجية قائمة. بيد أن الكثير من المنظمات تفتقر إلى وجود رؤية أو بيان مهمة مكتوبين أو، إن وُجد، فإن العاملين أو أفراد المنظمة لا يعرفونها. تنطوي المناصرة على تحرك طويل المدى من شأنه إتاحة فرص كثيرة، وسيلزمك وجود رؤية، وبيان مهمة، واستراتيجية لمساعدتك في توجيه صناعة القرار على طول الطريق.

يُعرّف الأفراد المختلفون هذه العناصر بطرق مختلفة. وقد رأينا نحن أن التعريفات<sup>1</sup> التالية مفيدة:

**الرؤية** هي الكيفية التي تود المنظمة أن يكون العالم عليها في المستقبل. وتُعبّر الرؤية عن المثل العليا وقد لا يكون من السهل بلوغها في الفترة الزمنية المحددة مسبقاً. وتستطيع الرؤية المشتركة توليد الزخم للأفراد العاملين معاً كما أن بإمكانها أن تكون موقفاً واضحاً يعبر عن الالتزام المجتمعي أيضاً.

أما بيان المهمة فهو غرض المنظمة استناداً إلى رؤيتها للمستقبل ويترجم الرؤية إلى تحرك عملي. ويتمثل دور بيان المهمة في:

- توجيه قرارات السياسات حول التحركات البديلة،
- إعطاء أولوية للأنشطة والمتطلبات واستخدام الموارد،
- توحيد التحرك الجماعي في اتجاه واحد،
- إضفاء المعنى على العمل الجاد وتقديم الدافع للقيام به.

وتشير الاستراتيجية العامة إلى مجموعة من الأنشطة التي تنفذها المنظمة لتحقيق بيان مهمتها. والاستراتيجية مفهوم أوسع من البرامج.

قد يكون تركيزنا على الاستراتيجيات بدلاً من الأهداف مربكاً لأولئك الذين قد شاركوا في تدريبات التخطيط الاستراتيجي التي تتبع إطار عمل الرؤية - بيان المهمة - الأهداف (Vision-Mission-Objectives (V-M-O)). إن تعريف الأهداف مهم، لكن في هذه المرحلة من التخطيط، المقصود من التقييم المؤسسي هو تعريف معايير الانخراط في المناصرة. بينما يتطلب إعادة تعريف رؤية المنظمة وبيان مهمتها وأهدافها عملية تخطيط استراتيجية أكثر تركيزاً. يمكن استخدام أمثلة الحياة الواقعية والتعليقات المذكورة في الصفحة التالية من أجل فهم الرؤية وبيان المهمة والاستراتيجية بشكل أفضل.

### لماذا الرؤى السياسية؟

عزز التوجُّه البرامجي الذي يتبناه معظم المانحين من عادة التفكير في نطاق العاملين أو الثلاث بسبب نظام الدورات التمويلية. كما أن انعدام الاستقرار السياسي، والقمع، والفقير المتواصل يجعل من الصعب على كثيرين الإيمان بالمستقبل أو التصديق أن لهم دوراً في إدارة مجتمعاتهم. وفي دول كثيرة، يُنظر إلى التفكير في ما هو أبعد من الاحتياجات اليومية على أنه مضيعةً للوقت.

يشعر بعض النشطاء والمُربُّون أن الأفراد، لا سيما الفقراء والمحرومين، يمكن أن يصيبهم الإحباط بسبب رؤية تقوم على معايير مثالية لن يتمكنوا من تحقيقها في حياتهم على هذه الأرض. بينما يؤمن البعض الآخر أن بإمكان العملية توحيد المجموعات ومنحها الدافع بطرق هامة. فمثلاً رؤية العدالة الاجتماعية التي عبّر عنها زعيم الحقوق المدنية مارتن لوثر كينغ في خطابه «لدي حلم» حشدت الناس في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينيات ولا تزال تلهمهم حتى اليوم. ويتمثل التحدي القائم أمام النشطاء والمدرّبين في كيفية تحقيق التوازن بين الرؤية والاحتياج إلى وضع أهداف قابلة للتحقيق.

لكن الرؤية السياسية طويلة المدى مهمة للقيام بمناصرة فعالة. أولاً، تساعدنا الرؤية على تخيّل الكيفية التي نريد أن يتصرف الأفراد والمؤسسات بها حتى نتحقق قيم مثل العدالة والمساواة، فالرؤية ملهمة. ثانياً، المناصرة سلسلة لا

Example Vision, Mission, and Strategy Statements			
الرؤية	بيان المهمة	الاستراتيجية	
وجود الإنصاف بين النوعين الاجتماعيين في [منطقة معينة] حيث يكون الرجال والنساء شركاء وصانعي قرارات معاً على جميع المستويات، وتكون الحكومات ملتزمة بإزالة العوائق الحائلة دون هذا.	من أجل تشجيع فهم الاستراتيجيات العملية لتوسيع رقعة الإنصاف بين الجنسين من خلال: - أبحاث قانونية واجتماعية توضح التأثير السلبي لعدم الإنصاف، - التعليم والمناصرة لتحقيق تغيير مستنير في السياسات والتوجهات.	البحث، والتحليل، والتعليم، والمناصرة حول المشكلات القانونية ذات الأهمية البالغة التي تؤثر على النساء. وقد استهدف توزيع الاستثمارات المختلفة: - صناعات السياسات، - والنساء الحاصلات على تعليم أساسي	مثال #1 من شبكة نسائية للأبحاث والتحركات القانونية
تقدم الرؤية وبيان المهمة والاستراتيجية مفهوماً واضحاً حول المستقبل المثالي الذي تسعى المنظمة إليه، والغرض الأساسي منها، وتحركاتها الأساسية. قد يكون استخدام مصطلح «الإنصاف بين الجنسين» مربكاً، لأولئك غير المدركين لقضايا النوع الاجتماعي، لكن معناه بالنسبة إلى هذه المجموعة بالذات مُفصّل في الرؤية. يتضمن بيان المهمة الاستراتيجيات.			
مجتمع تتمتع فيه المرأة بالحقوق الإنجابية.	من أجل زيادة معرفة المرأة وتعزيز حصولها على الحقوق الإنجابية لجميع النساء.	- الحشد - إتاحة الوصول إلى المعلومات والخدمات - برامج مُوجّهة نحو تمكين المرأة من السيطرة على الموارد	مثال #2 من شبكة نسائية تركز على الإيدز
التعبيرات مثل «الحقوق الإنجابية» و «الحشد» لا تصف بوضوح ما تروج المنظمة تحقيقه. فمثلاً، في الرؤية، لا نعلم معنى «تتمتع بالحقوق الإنجابية». قد يكون هذا مقصوداً في أحوال معينة لتحقيق القبول العلني وتجنب الهجوم المضاد، لكنه أكثر إرباكاً لأن اسم المنظمة يوحي بأنها تركز على متلازمة نقص المناعة المكتسبة AIDS بينما لا تشرح الرؤية ولا بيان المهمة كيف تتوافق الوقاية من الإيدز أو دعم المتأثرات به داخل بيان مهمة الحقوق الإنجابية. كما أن الاستراتيجيات عامة للغاية. إتاحة الوصول إلى أي نوع من المعلومات والخدمات؟ ولِمَن؟ ولأي هدف؟ والسيطرة على أي نوع من الموارد؟			
من أجل الدفاع عن حقوق المرأة.	- من أجل زيادة مشاركة المرأة في عمليات صناعة القرار في الاتحادات العمالية. - من أجل خلق وعي جندي في جميع هياكل الاتحاد العمالي. - من أجل تمكين النساء العاملات لمعرفة حقوقهن وممارستها في مكان العمل والمنزل.	- من أجل تكوين لجان نسائية. - من أجل حشد النساء العاملات للانضمام والمشاركة بفاعلية في اتحادات العمال.	مثال #3 من جناح نسائي لاتحاد نقابة عمالية
من الأنسب استخدام هذه الرؤية كبيان المهمة لأنها تبيّن الغرض من المنظمة. يمكن إعادة صياغة الرؤية الهادفة إلى المستقبل المثالي لتصبح: «حركة اتحاد عمال ديمقراطي يُمثّل فيه الرجال والنساء بالتساوي في المناصب القيادية والدرجات الوظيفية والقضايا، وحيث تكون السياسات والمزايا منصفة وكافية.» أما بيان المهمة فهو في حقيقته قائمة من الاستراتيجيات ويمكن أن تكون الاستراتيجيات أنشطة تندرج تحت الاستراتيجيات.			

يؤكد تدريب الرؤية التالي على أحد ركائز السياسات التحولية، وهو أن السياسة هي أمر عام مثلما هي أمر خاص. عندما نركز على السياسات العامة فحسب، فإننا نغفل المؤسسات الاجتماعية الأخرى التي تديم التمييز والتبعية.

نهائية من المواقف المتغيرة وتنطوي على اختيارات صعبة ونتائج غير متوقعة. الرؤية الواضحة هي بمثابة مرشد نحو اتخاذ قرارات استراتيجية. إذا لم تعلم وجهتك، يصبح من الصعب اختيار الاتجاه الذي تذهب فيه اليوم.



## الهدف

تحديد خصائص الحياة السياسية في المستقبل المثالي كما هو مُعبّر عنه في الأدوار والمسؤوليات والقيم في دوائر صناعة القرار على جميع المستويات.

## الخطوات (الخطوات 1-2)

(الزمن المطلوب: ساعة ونصف إلى ساعتين)

يمكنك أيضًا إضافة الزوجين المرتبطين بعلاقة حميمية، من خلال الزواج أو أحد أشكال الاتحاد الزوجي الأخرى) كإحدى الفئات، إذ إن فهم علاقة القوة هذه أساسي للمناصرة في قضايا الإيدز والحقوق والصحة الإنجابية والجنسية.

1. قسم المشاركين إلى أربع مجموعات صغيرة تضم كل منها خمسة إلى ستة أفراد.

2. اطلب من كل مجموعة اختيار ميسر ليوّجه وضع الرؤية عن طريق طرح الأسئلة التالية:

• كيف تريد أن تبدو السياسة أو صناعة القرار بعد عشر سنوات في:

- الأسرة؟
- مجتمع أو حي ما؟
- منظمة غير حكومية أو مؤسسة ما؟
- التشريع الوطني؟

- مؤسسات صناعة القرار الدولية (مثل: البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، منظمة التجارة العالمية)؟

3. اطلب من كل مجموعة وصفًا لرؤيتها واكتب الإجابة على ورقة كبيرة.

4. اطلب من المجموعات تعليق رؤاها حول الغرفة، ودع المشاركين يتمشون، ويقرأون، ويناقشون الرؤى أحدهم مع الآخر. يسمى هذا «التمشي في المعرض» لأن المشاركين يرون عمل الآخر ويناقشونه مستقلين وبطريقة غير رسمية.

5. اطلب من المشاركين العودة إلى مجموعاتهم واختيار واحدًا من ستة المجالات - الزوجين، الأسرة، المجتمع، المنظمات غير الحكومية، التشريع، أو مؤسسات صناعة القرار الدولية. تأكد من عدم اختيار المجموعات كلها نفس المجال، ثم اطلب من كل مجموعة إعداد مسرحيتين قصيرتين لا تزيد كل منها عن 7 دقائق لمقارنة كيف يعمل ذلك المجال اليوم في ظل رؤيتهم للمستقبل.

## نصيحة للميسر

يستخدم هذا التدريب المسرحيات لمساعدة المشاركين على دراسة كيفية عمل السلطة. في العادة يتفاعل الناس مع المواقف الحياتية التي تُقدّم في صورة مسرحيات هزلية ويتعلمون بينما يستمتعون بالدراما. المشاهد المسرحية من هذا النوع وسيلة سريعة وسهلة للأفراد حتى يفهموا الرؤية وعمليات صنع القرار إذ أنها تتجنب الخُطَب التي نراها في المناقشات الطويلة عادةً. ولجعل المشاهد المسرحية مسلية ومفيدة، يجب أن تتوافر مجموعة من الإرشادات، بما يشمل وقتًا محددًا وأسئلة للمناقشة. (للمزيد من الأفكار انظر:

Augusto Boal, *Legislative Theatre*)

## المناقشة

بعد عرض جميع المسرحيات، ناقش كل رؤية على حدة، ثم قارن أوجه الاختلاف والتشابه بين السيناريوهات. أحد النقاط المهمة للاستنتاج هي:

- يستلزم التغيير أكثر من مجرد إصلاح السياسات. يوجد احتياج إلى تغييرات في القيم الضمنية والعادات الاجتماعية التي تديم اللامساواة. ويلزم مراعاة الجذور الهيكلية والأيدولوجية الداعمة للتمييز والتبعية أثناء التخطيط للمناصرة.

## مثال: رؤى صناعة القرار

في الأسرة المثالية:

- صناعة القرار والمسؤولية أمور مشتركة بين كل أفراد الأسرة بما في ذلك الأطفال والكبار والنساء،
- لا يوجد هيمنة/سيطرة: للجميع الحق في رفض أمر ما، أو الجدل أو التفاوض بشأنه
- لا يوجد تمييز داخل الأسرة،
- يعرف جميع أفراد الأسرة حقوقهم،
- النساء لسن معتمدات على أحد ماليًا، وعمل المرأة في المنزل مُقدَّر.
- يشترك الزوج والزوجة معًا في القرار حول عدد الأطفال وتوقيت إنجابهم، كما في مسؤولية الأولاد والمنزل.

في المجتمع المثالي:

- صناعة القرار يشترك فيها ممثلون عن كل فئات المجتمع بصرف النظر عن مكانتهم الاجتماعية أو الثقافية، ومعتقداتهم الدينية أو السياسية، ونوعهم الاجتماعي، وخمسون بالمئة من الممثلين هم من النساء،
- تختار المجموعات قادة ذوي إدراك للقضايا الجندرية من خلال عملية ديمقراطية وتشاورية،
- الأفراد يعلمون عن الحقوق ويهتمون «بالصالح العام»،
- يتمتع الأفراد بالمهارات اللازمة لتحليل المشكلات والمبادرة بحلها،
- يفهم الأفراد العملية الديمقراطية ويلتزمون بها.

في المنظمة غير الحكومية المثالية:

- تتم عمليات صناعة القرار بالتشاور مع ممثلين عن القواعد الشعبية، وخمسون بالمئة من الممثلين هم من النساء،
- المنظمات غير الحكومية والمؤسسات تكون سياسية وترى نفسها محفزًا ذا أهمية للتغيير ولها التزام استراتيجي طويل المدى،
- لا يوجد تنميط في المنظمات غير الحكومية في ما يتعلق بأدوار المرأة،
- السلطة الأبوية أقل ويوجد احترام أكبر للمجتمعات الشعبية والمستفيدين القاعديين.

في التشريع الوطني المثالي:

- تنوع السكان منعكس بدقة حينما تظهر الاختلافات والمشكلات والقضايا، وخمسون بالمئة من الممثلين هم من النساء،
- تثار قضايا المرأة لأنها مهمة، وتُناقش ويعالجها الرجال والنساء.

من ورشة عمل إقليمية آسيوية. طُلب من هذه المجموعة عدم التفكير في دائرة صناعة السياسات العالمية ولا تلك المتعلقة بالأزواج.

توضح الرسوم التالية ما قدمه الناس في أماكن مختلفة من العالم أثناء تدريب «ما هي رؤيتك السياسية؟». وتشابهت القيم والسلوكيات المُقدَّمة من خلال المشاهد المسرحية برغم اختلاف الثقافات، إلا أن بعض التفاصيل كانت مختلفة. ويمكن استخدام هذه الرسوم أيضًا كتدريب لتحليل ديناميكيات صناعة القرار في الدوائر المختلفة في الحاضر ومقارنتها بالمستقبل المحتمل. وقد يساعد هذا التدريب أيضًا في إيجاد الخصائص المشتركة في الدوائر المختلفة للأسرة، والمنظمة، والبرلمان.

## علاقات صنع القرار في المستقبل المثالي

## علاقات صنع القرار اليوم

## الأسرة



## المنظمات غير الحكومية

فلنُجرِ تصويتًا على الخطة



فلنخبرهم بما قررناه



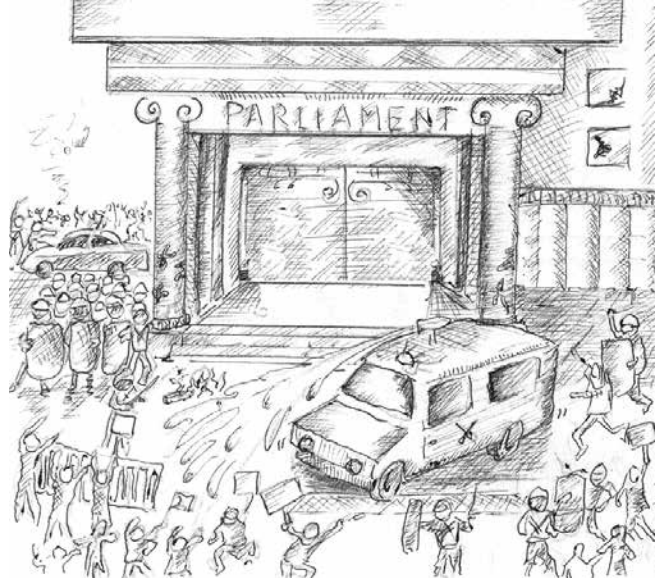
## علاقات صنع القرار في المستقبل المثالي

## علاقات صنع القرار اليوم

## التشريع الوطني



الناس يناقشون مقترحاتهم مع صنع السياسات



الناس يخرجون في تظاهرات من أجل أن يسمعه أحد

## نصائح للميسر حول الرؤى وبيان الرؤية

هناك الكثير من الطرق لإعداد الرؤية. بعض الميسرين يُفضّلون الأسئلة ذات النهايات المفتوحة ويطلبون من المشاركين إطلاق العنان لأحلامهم، بينما يُفضّل البعض الآخر الاحتفاظ بالإطار الزمني محددًا. وجدنا أنه يمكن تيسير وضع رؤية من أجل المناصرة من خلال سؤال يتحرى بالتحديد حول السياسات وصناعة القرار، مثل: «كيف تود أن تُصنع القرارات؟». ومن خلال التركيز على صناعة القرار، تجعل الرؤية من علاقات القوة بؤرة لعملية التخطيط. كما أن تدريب الرؤية السياسية يساعد المجموعات أيضًا في دراسة القيم الموجهة لعمل المناصرة الذي يقومون به. وأحيانًا يتقلص دور بناء القدرات من أجل المناصرة إلى سلسلة ميكانيكية من الآليات العالمية في تغيير السياسات، لكن دراسة السلطة والقيم يساعد الرؤية لتقف على قدمين في السياقين السياسي والثقافي كما يساعد في تعريف الالتزام الاجتماعي.

يطرح تدريب الرؤية، في جوهره، السؤال القائل: «ما نوع الأنظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي نرغب في العيش بمقتضاها؟». وغالبًا ما يقود هذا السؤال إلى سؤال آخر: «ما هي الديمقراطية؟». في بعض الأحيان يكون من المفيد إثارة مناقشة حول الديمقراطية، وفي أحيان أخرى، لا تكون تلك المناقشة ذات فائدة (انظر الفصل 2 صفحة 25).

يقدم تدريب الرؤية أساس كتابة بيان الرؤية، إذ أنه عندما نقيم رؤية ما، فإننا غالبًا ما نسأل: «هل يعكس البيان حلم المؤسسة المشترك، أم أنه يبدو كنشاط؟». هناك بعض الوسائل الأخرى التي قد تساعد الأفراد للوصول إلى بيان الرؤية وصياغته ومنها:

- تخيل عالمًا لا يحتاج إلى هذا المشروع أو هذه المنظمة - كيف سيكون شكل هذا العالم؟
- قدّم شرحًا يوضح أن الرؤية هي وصف لمجتمع ما واطلب منهم تكملة عبارات تبدأ بـ«مجتمع حيث ...»

## الخطوة الثالثة: إلى أين نتجه؟

إن مراجعة هويتك كمنظمة يضع الأساس لمعرفة ما تستطيع فعله على المدى القصير. وقبل البدء بعملية تخطيط مكثفة من المفيد إجراء مناقشة رسمية حول الوجهة التي ترغب أن تصل المنظمة إليها. بإمكان الأسئلة الاستراتيجية استثارة أفكار لمقاربات بديلة يمكن استكشافها لاحقاً في عملية التخطيط.

يمكن طرح الأسئلة الاستراتيجية <sup>2</sup> حول:

- المشكلات التي ترغب المنظمة في حلها،
- مدى إتاحة الموارد اللازمة،
- المساحة السياسية التي تعمل المنظمة داخلها،
- القدرات الداخلية للمنظمة،
- الحلفاء والمنافسون.

تجد كل المنظمات نفسها في مفترق طرق بين الحين والآخر عندما تحتاج إلى إعادة مراجعة الرؤية وبيان المهمة، واكتشاف أي الاستراتيجيات ستسمح بالاستفادة من الفرص الجديدة. ويصبح الحال هكذا حين تصبح منظمة منخرطة في المناصرة أو تقرر توسيع مشاركتها فيها. وحتى المنظمات المناصرة سيلزمها اتخاذ قرار يحدد وجهتها حين تنظر في مشكلات اجتماعية، وأهداف، وحملات، وساحات سياسة جديدة ومختلفة.

## الإيجابيات والسلبيات المترتبة على الانخراط في المناصرة

صيغت الأسئلة الاستراتيجية التالية لمساعدة المنظمات لدراسة إيجابيات الانخراط في المناصرة وسلبياته. <sup>3</sup> ستطرح كل منظمة الأسئلة بحسب ترتيب أولوياتها.

- ما الموارد ونقاط القوة التي تستطيع منظمتك تقديمها إلى عمل المناصرة؟ ما الموارد الإضافية اللازمة؟

- ما المهارات التي تمتلكها منظمتك في الوقت الراهن من أجل القيام بالمناصرة بشكل فعال؟ ما المهارات الإضافية اللازمة؟
- ما المزايا التي ستعود على منظمتك؟
- ما المخاطر التي ستعرض لها منظمتك؟
- كيف ستؤثر المناصرة على أنشطة منظمتك وبيان مهمتها؟
- هل ستحتاج منظمتك إلى تعديل بيان مهمتها وبرامجها؟
- كيف سيؤثر عمل المناصرة على عضويتك وعلاقتك بالمجتمعات التي تخدمها؟
- أي الفاعلون الآخرون الذين تربطك علاقة بهم- مثل منظمات غير حكومية، اتحادات عمالية، جامعة، منظمات مهنية، أفراد - قد يكونون حلفاء محتملين لك؟ (تصعب الإجابة على هذا السؤال ما لم تكن قد اخترت قضيتك).
- مع أي من المنظمات الأخرى تحتاج لبناء علاقات حتى تنجح؟
- كيف سيؤثر عمل المناصرة على وضع منظمتك القانوني والمالي؟

## الخطوة الرابعة: كيف نرى الآخرين؟

### تقدير الحضور والمصداقية

إن قياس كيفية ظهور منظمتك ومصداقيتها مع مجموعات الناخبين المحتملين ومع الفاعلين السياسيين الرسميين لهو جزء قيّم من التقييم الذاتي للمنظمة استعداداً للمناصرة. سنعاود مناقشة هذا التقييم بتفصيل أكثر بينما نرتحل في مسار عملية المناصرة بعد أن تكون قد اخترت بؤرة المناصرة. يمكن أن يساعدك التدريبان التاليان، قائمة تفقد المصداقية السياسية وقائمة تفقد المصداقية أمام الناخبين، حتى تُقيّم علاقاتك وسمعتك وصورتك العامة.

## الهدف

قياس كيفية رؤية الفاعلين السياسيين ذوي النفوذ لمنظمتك كأساس لتخطيط أنشطة المناصرة. تحتوي قائمة التفقد هذه معايير مُقدّمة من وجهة نظر أصحاب الرأي ذوي التأثير في ساحة صناعة السياسات الرسمية والساحة السياسية. قد لا تتشابه هذه القائمة مع آرائك لما هو مهم بخصوص منظمتك، فمثلاً، قد يُبدي الكثير من الفاعلين السياسيين اهتماماً بحجم منظمتك. ويرون أنه كلما زاد حجمك، زادت أهميتك، إلا أنه بالنسبة إلى الأفراد العاملين في مجتمع المنظمات غير الحكومية والمجموعات العاملة في دائرة مناصرة العدالة الاجتماعية، لا يعني الأكبر أنه الأفضل دائماً. على أي حال، تقيس قائمة التفقد هذه المصداقية الخارجية.

من الممكن أن يقوم ائتلاف ما بتنفيذ هذا التدريب بهدف تحديد القوة الجماعية للمنظمات الأعضاء في الائتلاف.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة واحدة)

يمكن تنفيذ هذا التدريب بإحدى طريقتين:

- إذا كانت المنظمة كبيرة، نفذ التدريب كاستطلاع رأي يملأه العاملون، وأعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء المنظمة. اجمع الإجابات كافة ثم ناقش النتائج مع أكبر عدد ممكن من المستجيبين.
- إذا لم يزد عدد الأفراد عن 15-20، يمكنك تنفيذ التدريب مع المجموعة كلها.
- حدد المسؤولين والفاعلين السياسيين الأساسيين المحتمل أن تقابلهم وتتعامل معهم في إطار مناصرتك ويلزمك أن تكون محدداً بقدر الإمكان. فمثلاً، من بين الفاعلين السياسيين، من الممكن ضم المشرعين، وصناع السياسات في المؤسسات والوكالات المختلفة، وأصحاب الرأي المؤثرين (قادة دينيين أو شخصيات إعلامية) الذين يمكنهم تشكيل الأفكار المرتبطة بالعدالة الاجتماعية، والمساواة، ... إلخ).
- من الممكن تطبيق قائمة التفقد لمجموعات مختلفة كل على حدة بدلاً من تنفيذها بشكل عام. فمثلاً، يمكنك تقييم مصداقيتك مع المشرعين، ثم مع المسؤولين الحكوميين أو الوزارات.
- قد لا تكون بعض المعايير ذات ارتباط بمنظمتك. اختر المعايير ذات الصلة وأضف تلك الخاصة بك إذا لزم الأمر. أعط درجة لمنظمتك عن كل معيار بدءاً من 1 (ضعيف) إلى 3 (جيد جداً أو ممتاز).

## قائمة تفقد المصدقية السياسية

_____	التواصل مع الأحزاب السياسية	_____	حجم العضوية
_____	التواصل مع الشركات أو الكيانات المؤثرة الأخرى	_____	وضع العضوية (مثال/ الحالة المهنية)
_____	جودة المعلومات (أبحاث/ منشورات/بيانات موجزة)	_____	مقدّم خدمة ذات جودة
_____	خبرات نظرية أو عملية معترف بها في المجال الذي تعمل فيه المنظمة	_____	روابط مع مجموعات أو مجتمعات المستفيدين
_____	عمر المنظمة	_____	حجم/ مكانة المجموعة المستفيدة
_____	حجم المنظمة	_____	آليات المساءلة الداخلية
_____	ثروة المنظمة	_____	روابط مع الهيئات المانحة
_____	كفاءة المنظمة	_____	روابط مع الكيانات الداعمة أو التابعة
_____	الشفافية المالية للمنظمة	_____	مكانة أعضاء مجلس الإدارة، الرعاة
_____	منظمة ذات تأسيس قانوني	_____	التصور حول نزاهة الأعضاء وكفاءاتهم
_____	التصور حول استقلال المنظمة	_____	التصور حول نزاهة القادة أو المسؤولين وكفاءاتهم
_____	مستوى التغطية الإعلامية الإيجابية	_____	الروابط/التواصل مع الحكومة:
_____	مستوى الاعتراف العام بالمنظمة	_____	الجهات التنفيذية
_____	القضايا المثيرة للجدل* (3) إذا تجنبت المنظمة الجدل، صفر إذا انخرطت فيه)	_____	الجهات التشريعية/البرلمان
_____	المجموع	_____	الكيانات/الوزارات
_____		_____	النظام القضائي
_____		_____	الساسة/الجيش
_____		_____	المسؤولين المحليين
_____		_____	المجالس

Adapted from the *Advocacy Sourcebook* by Valerie Miller and Jane Covey, Institute for Development Research, Boston, 1997.

\* تختلف القضايا المثيرة للجدل باختلاف الثقافات والسياقات. فهذه قضايا تتسم بالحساسية السياسية والاجتماعية وقد تثير جدلاً واسعاً وكبيراً، أو تسبب إحراجاً سياسياً، أو حتى نزاعاً عنيفاً. وغالباً ما تكون المناصرة المرتبطة بالقطاعات الأكثر حرماناً مثل المزارعين، والعمال، والنساء مثيرة للجدل. أما القضايا التي تُرى أنها تفحص علاقات القوة أو المعتقدات الدينية أو الثقافية فهي مثيرة للجدل في معظم الأحوال. والأشخاص ذوو النفوذ لا يحبون الجدل في الأغلب إذ أنه قد يهدد بقاء الوضع على ما هو عليه. ويلزم المنظمات التي انخرطت في قضايا مثيرة للجدل قبلاً أن تحتفظ بسجلها نظيفاً بقدر الإمكان لئلا تفقد فرصتها في البقاء عاملة، لكن هناك أوقات لا يمكن فيها تجنب الخلاف أو تكون إثارة الجدل هي الطريقة المثلى لجذب الانتباه إلى قضاياك وإثارة جدل سياسي.

## قياس الحضور والمصداقية أمام الناخبين

إن تقييم حضور منظمتك وسمعتها بين الناخبين المحتملين يحمل نفس أهمية تقييم صورتك العامة بين صناع القرار. قد يلزمك البدء بالتشخيص عن طريق مناقشة لتحديد ناخبك المحتملين والفعالين، وكما ناقش في الفصل 4، الناخبون هم الأفراد الأكثر تأثيرًا بمشكلات الفقر والعدالة الاجتماعية وانعدام المساواة التي تتناولها بالمعالجة.

قد لا يكون لدى الكثير من المنظمات غير الحكومية علاقة مباشرة مع الأفراد الأكثر تأثيرًا بالقضايا التي تحاول هذه المنظمات تناولها. وغالبًا ما تقدم هذه المنظمات الوسيطة المعلومات، أو التدريب، أو المساعدة، أو التنسيق من أجل المناصرة بينما يكون لشركائها أو منتفعيها علاقة أكثر قربًا مع الناخبين.

### مَن هم الناخبون بالنسبة إليك؟

ستساعدك الأسئلة الأربعة التالية على توضيح مَن هم ناخبوك:

- مَن أولئك الذين تخدمهم منظمتك بشكل مباشر؟
- ما الدور الذي يلعبه أولئك الأفراد والمجتمعات في مناصرتك؟
- مَن أولئك المستفيدين من منظمتك بشكل مباشر؟
- مَن أولئك الذين ترجو منظمتك استفادتهم (في نهاية المطاف) من جهود المناصرة الناجحة؟

الناخبون المحليون في المناصرة هم الأفراد المستفيدين بشكل مباشر من التغييرات التي تطمح إلى تحقيقها، على أن أنشطتك قد تستفيد منها مجموعات أخرى عاملة مع ناخبك. فلنفترض أن منظمة غير حكومية مهتمة بالإرشاد الزراعي تساعد العمال الريفيين على جعل تدخلاتهم أكثر استجابة للمزارعين من النساء والرجال، في هذه الحالة، الناخبون هم المزارعون، لكن هناك استفادة مباشرة للعاملين في الإرشاد الزراعي.

يمكن أن يكون هذا التحليل مفيدًا لأن الشركاء، والمستفيدين، والناخبين كلهم أصحاب مصلحة، لكن قد تختلف أولوياتهم. الجهات المانحة، والحكومات، والمنظمات غير الحكومية الأخرى، والعالمون في الإدارة، والموظفون هم أيضًا أصحاب مصلحة ولهم أولوياتهم الخاصة التي قد تتعارض مع أولوياتك. على المنظمة أن تبقى واعية لجميع أصحاب المصلحة هؤلاء وأن تستجيب لهم حين تكون الظروف مواتية. وعلى الرغم من كل ما سبق، غالبًا ما تقع المجموعات تحت ضغوط كثيرة بدرجة تؤدي بهم إلى نسيان ما يتعلق بناخبهم، خاصة إذا لم يشتمل برنامج المنظمة على اتصال مباشر بهم.

في الفصول 4، و9، و10، و14، ناقش بناء الناخبين بتفصيل أكثر.



## الهدف

قياس علاقة المنظمة ومصداقيتها مع الناخبين الفعليين والمحتملين. سيتمحك التقييم فكرة بشأن مدى معرفتك بناخبيك، ومدى معرفتهم بك، وجودة التواصل بينكم، وقد يمنحك أفكارًا تحدد شكل الاستراتيجيات التي تلزمك لبناء الثقة والتواصل اللازمين لإشراكهم في المناصرة.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة واحدة)

بعد تحديد ناخبيك المحتملين والفعالين، اجر تقييماً لمصداقيتك والكيفية التي يرونك بها باستخدام قائمة التفقد هذه. أضف المعايير التي تراها لازمة وتعبّر عن الطبيعة المميّزة لناخبيك. قد يكون من المفيد قياس مصداقيتك في كل منها.

يمكن تنفيذ هذا التدريب بإحدى طريقتين:

- إذا كانت المنظمة كبيرة، نفّذ التدريب كاستطلاع رأي يملأه العاملون، وأعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء المنظمة. اجمع الإجابات كافة ثم ناقش النتائج مع أكبر عدد ممكن من المستجيبين.
- إذا لم يزد عدد الأفراد عن 15-20، يمكنك تنفيذ التدريب مع المجموعة كلها.

## قائمة تفقد المصداقية أمام الناخبين

_____	معدل الاتصال المباشر مع الناخبين
_____	الاعتراف المؤسسي من قِبَل الناخبين
_____	تساوي الشراكة وتبادليتها
_____	مدى معرفة العاملين بالتدرج الاجتماعي والمشكلات التي يواجهها الناخبون
_____	(سجل الإنجازات (مثل: تنفيذ الوعود
_____	تدفق المعلومات ثنائي الاتجاه
_____	عمليات مشتركة لصناعة القرار
_____	مستوى الثقة والاحترام
_____	العلاقات الشخصية
_____	المجموع

Adapted from *Organizing for Social Change: A Manual for Activists* by Bobo, Kendall, and Max. Midwest Academy, Seven Locks Press, 1991.

أعط درجة لمنظمتك عن كل معيار بدءًا من 1 (ضعيف) إلى 3 (جيد جدًا أو ممتاز). قد يكون ناخبوك مجتمعًا جغرافيًا أو مجموعة اجتماعية، ويمكن سؤال الناخبين الأساسيين عن رأيهم، بما في ذلك ما يرونه ذا قيمة بخصوص علاقتهم المتبادلة معك وما لا يرضون عنه وقد يرغبون في تغييره.

## المناقشة

- كيف نستطيع تكييف أنشطتنا المُخصّصة للمجتمع لتضم الناخبين وتشركهم بشكل مباشر في تخطيط المناصرة، والقرارات المطلوب اتخاذها، وتنفيذ المناصرة؟ كيف يُغيّر هذا الأمر الجدول الزمني والموازنة المخططة لبرامجنا؟ هل سنحتاج إلى مهارات جديدة للقيام بذلك؟
- كيف نستطيع حشد الدعم الشعبي والمشاركة القاعدية والإبقاء عليهما في مناصرتنا؟
- كيف نمنع تعرّض الداعمين الشعبيين لخطر ردود الفعل السياسية العنيفة؟
- كيف نقلل المقاومة المحتملة من الرجال ونكسب دعمهم لزيادة انخراط المرأة وإعطائها الفرصة للقيادة في إطار المناصرة؟
- إذا انخرطنا في مناصرة إقليمية وعالمية، ما نوعية تكنولوجيا المعلومات التي سنحتاجها للبقاء مشتركين في المناصرة نحن، وشركاؤنا، وناخبونا؟ هل الأمر ممكن؟
- كيف نزيد فهم المانحين للتداعيات المالية والآثار المتعلقة بالوقت اللازمة لبناء الناخبين؟

ملاحظات

<sup>1</sup> Adapted from *Strategic Thinking: Formulating Organizational Strategy Workshop, Facilitator's Guide*, Institute for Development Research, Boston, 1997.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Adapted from *The Advocacy Sourcebook* by Valerie Miller and Jane Covey, Institute for Development Research, Boston, 1997.



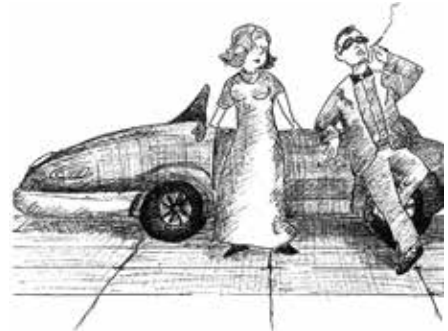
# لحظة التخطيط #2: فهم الصورة الكبيرة

## رسم الخريطة السياسية

رسم الخريطة السياسية هو إحدى الخطوات الهامة في التخطيط. فلكل سياق خصائصه التي تخلق فرصًا وتحديات سياسية متغيرة. وينطوي رسم الخرائط على تحديد كيفية ترتيب نظام سياسي معين وكيفية تشكيل الساحة السياسية بواسطة المؤثرات، والأفراد، والمنظمات، والأفكار. وعندما نشير إلى الساحة السياسية فغالبًا ما نقصد المستوى الوطني، إلا أن المستويين العالمي والمحلي مهمان أيضًا.

هناك عدة طرق لإجراء تحليل للسياق. وبعض الأسئلة المشمولة في هذا التحليل هي:

- مَنْ يتمتع بالقوة؟ وأي قوة يتسلط بها؟
- مَنْ يتمتع بقوة أكبر؟
- مَنْ يتمتع بقوة أقل؟
- كيف يتم الإبقاء على انعدام التوازن هذا؟
- كيف يمكن تغيير انعدام التوازن هذا؟



تحليل السياق الأوسع:

الكثير من المؤثرات، والأفكار، والمؤسسات، والأفراد تتفاعل لتشكل السياق السياسي.

## ملحوظة للميسر

يتطلب التحليل الإطاري أو تحليل السياق عملاً شاقاً ومن الأفضل إجراؤه في إطار مجموعات صغيرة. يركز التحليل على بلد معين في الأساس ولا يستطيع إجراؤه إلا مَنْ هم على دراية بسياق ذلك البلد. إذا أُجري التحليل في ورشة عمل إقليمية، يمكن تقسيم المشاركين بحسب بلدانهم، حتى لو نُقذ بعض الأشخاص التحليل وحدهم. أحياناً لا يتمكن الأفراد من الإجابة على الأسئلة الموجودة في التدريب وقد يكون من المفيد عندئذ دعوة شخص ذي خبرة بالسياسة والحركات الاجتماعية والتاريخ لتقديم معلومات إضافية. يمكنك أيضاً توزيع نسخ من مقالات وصحف مثيرة للاهتمام أو قائمة من المراجع أو كليهما لتوفير المزيد من المعلومات.

يستخدم الكثير من النشطاء تحليلاً هيكلياً ضمناً في عملهم وتخطيطهم. أما مناقشة التحليل بطريقة صريحة فتوضّح أوجه الاختلاف والتشابه. وقد يساعد فحص الساحة السياسية بهذه الطريقة على كشف الطريق أمام أولئك الذين لا يمتلكون خبرة واسعة في السياسة والتحليل.

ولفحص هذه الأسئلة نقدم ثلاثة تدريبات:

- التحليل الهيكلي يصف كيفية ترتيب الهيكل الاقتصادي والاجتماعي. ويحدد مَنْ هم الأغنياء وَمَنْ هم المحرومون والمعتقدات السائدة حول أسباب بقاء الأوضاع بهذا الشكل. يساعدنا هذا التحليل على فهم ديناميكيات القوة.
- تسمية الأقوياء يحدد صناع القرار والأفراد ذوي التأثير في الدوائر الاقتصادية والسياسية والثقافية والأيدولوجية.
- التحليل التاريخي للساحة السياسية يفحص القوة النسبية، والحُكم الذاتي، وقوة الدولة والسوق والمجتمع المدني، وكيف تغيرت تلك العوامل بمرور الوقت.

سيقدم التحليل فهماً أفضل للسياق الأوسع الذي تعمل فيه. وسيُمكنك إثراء هذا التحليل بعدما يقع اختيارك على قضية المناصرة الخاصة بك وتُحدّد أهدافك المرحلية والنهائية (انظر الفصل 9). كما سيساعدك الفصل 12 على بلورة تحليلك بدقة أكثر في هذه المرحلة من التخطيط.

## الهدف

تحليل كيفية ترتيب الهياكل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في بلد ما من أجل فهم توزيع الموارد وديناميكيات القوة بشكل أفضل.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة ونصف)

1. صف معنى كل من العناصر التالية باستخدام الشجرة الاجتماعية في الصورة أدناه.
  - الجذور هي قاعدة الهيكل الاجتماعي-أي نظامه الاقتصادي. فاقتصاديات دولة ما تعكس مَن يمتلك الموارد ونوعية الموارد المملوكة، كما تحدد مصادر الدخل الأساسية والإنتاجية الاقتصادية، ومورد رزق السكان، وظروف حياتهم، وكيفية توزيع الموارد الاقتصادية.
  - الجذع هو الهيكل الاجتماعي والاقتصادي الذي يجعل النظام يعمل بسلاسة، وهذه الهياكل تضع ضوابط النظام من خلال القوانين، والسياسات، والمؤسسات.
  - الأوراق هي عناصر المجتمع الأيدولوجية والثقافية والاجتماعية. وتشمل المعتقدات والمؤسسات مثل دور العبادة والمدارس والإعلام التي تُشكّل القيم والأفكار والأعراف.
2. قسم المشاركين إلى ثلاث مجموعات. واطلب من كل مجموعة تحليل عنصر مختلف من النظام الاجتماعي. امنحهم 20-25 دقيقة لإكمال المهمة ثم اطلب منهم مشاركة عملهم في جلسة عامة.
3. ناقش تحليل كل مجموعة، ثم اجرِ تحليلًا مشتركًا لكيفية تفاعل الجوانب المختلفة.

## أسئلة للمناقشة ضمن المجموعات

## النظام الاقتصادي

- ما هي الصناعات الأساسية (مثال: زراعة، تعدين، خدمات، صناعة، تجارة)؟
- ما هي السلع الأساسية التي يتم إنتاجها وتصديرها (مثال: ألواح أخشاب، أحذية)؟
- ما هي الواردات الأساسية؟
- ما هي الخدمات التي يتم إنتاجها (مثال: سياحة، خدمات مصرفية)؟
- ما هي الشركات المسيطرة؟ ومَن يمتلكها؟
- حدد خمسة إلى ثمانية موارد أساسية للوظائف الرسمية (مثال: سياحة، تعدين، زراعة، إلكترونيات، خدمات).



## تدريب: التحليل الهيكلي (تابع)

- ما نسبة العاملين المشتغلين بوظيفة في الاقتصاد غير الرسمي؟
- أين تُوظَّف النساء؟ وأين يُوظَّف الرجال؟ وأين يُوظَّف الشباب؟ وهل تختلف الوظائف ومستويات الدخل على أساس الانتماء الإثني أو النوع الاجتماعي؟
- ما هو الدور الذي تلعبه المؤسسات الأجنبية في الاقتصاد؟ وما هو الدور الذي تلعبه المنظمات متعددة الأطراف مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي؟

### الهيكل السياسي

- أي المؤسسات تصنع القوانين؟ وكيف تُطبَّق القوانين؟
- أي المؤسسات تتخذ القرارات الأساسية في الموازنة؟
- ما هي نوعية الأفراد الذين يتم انتخابهم وتعيينهم في الحكومة؟ وهل يُمثِّلون المصالح الاقتصادية ذات الارتباط بالنوع الاجتماعي والعرقية والإثنية المتنوعة؟
- هل تحقق فئات بعينها استفادة من العمليات السياسية أكثر من غيرها؟ ومن هم؟

### العناصر الأيدولوجية والثقافية والاجتماعية

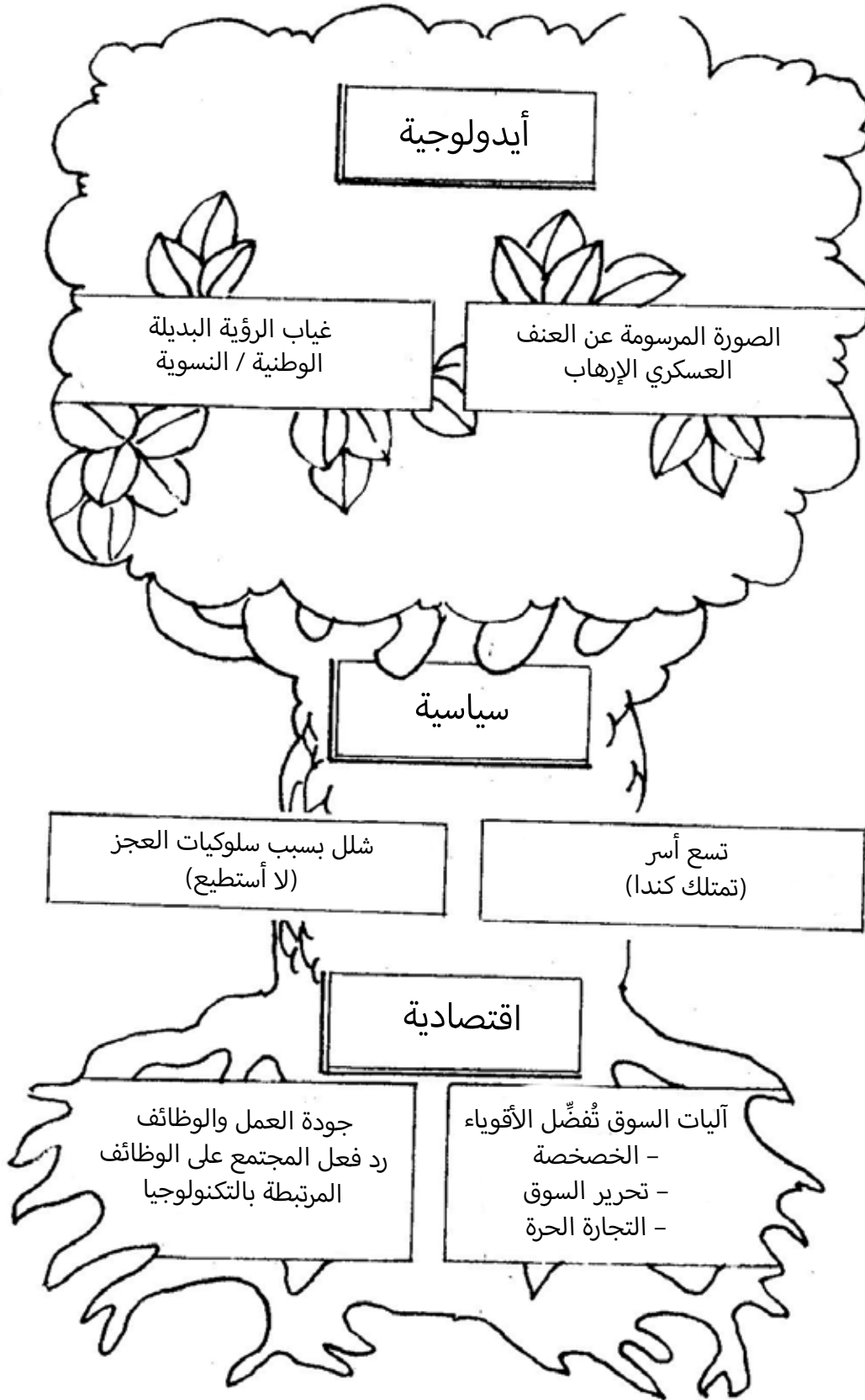
- ما هي القيم الأساسية التي تُعبِّر عنها الحكومة (مثال: الحرية، الوحدة)؟ وهل تختلف عن القيم التي تعكسها الحكومة عند العمل الفعلي؟
- كيف يعامل المجتمع المرأة؟ وكيف يعامل المجموعات الإثنية؟
- ما هي القيم الأساسية المرتبطة بالأسرة؟ وكيف تُعرَّف «الأسرة»؟ وما هي الأدوار المُوكَّلة للرجال والنساء والفتية والفتيات؟
- ما هي القيم وأسلوب المعيشة التي تُروِّج لها وسائل الإعلام؟
- أي المؤسسات الثقافية- بجانب الهياكل الحكومية - تُشكِّل القيم والأفكار؟
- هل يقبل المجتمع الحياد عن «العُرف» في ما يتعلق بالهوية الاجتماعية ووجهات النظر السياسية؟ وهل يقبل السلوكيات وطرق التفكير غير التقليدية؟
- ما هي بعض الأفكار والقيم التي يوجد حولها خلاف أو انشقاق؟ وأيها يشيع الاتفاق؟

### التحليل الكُلي

- كيف يؤثر النظام الاقتصادي على الأنظمة القانونية والسياسية؟
- كيف تؤثر الأنظمة القانونية والسياسية على النظام الاقتصادي؟
- كيف يُشكِّل نظام القيم الأنظمة القانونية والسياسية والعكس؟
- كيف تعزز الأيدولوجية الهياكل الهرمية الاجتماعية والاقتصادية؟

### مثال

في ما يلي تحليل هيكلية من مجموعة في كندا أجرت تحليلاً للهيكل الاجتماعي وارتباطه بقضايا التجارة الحرة. وقد تمكنت المجموعة من فحص القضية فحصاً دقيقاً لأن تحليلها ركز على قضية واحدة.





# تدريب: تسمية أصحاب القوة وتعريفهم

## الهدف

تحديد صناع القرار الاقتصاديين والسياسيين في مجتمعك أو الإطار الذي تعيش فيه وتحديد مصالحهم الأساسية. يمكن أن يساعدك التحليل الناتج عن هذا التدريب في توجيه اختيارك للقضايا وحلول المناصرة. ومن الممكن أن يساعدك أيضاً في تحديد المصالح المشتركة والخلافات المحتملة.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة ونصف إلى ساعتين)

لضمان المشاركة وتقسيم هذه المهمة الكبيرة إلى خطوات أصغر، وجدنا أن العمل في مجموعات هو أفضل طريقة. إذا كانت المجموعة التي تنتمي إليها لا تعرف إجابات بعض الأسئلة، يمكنك اقتراح البحث كوسيلة للحصول على المزيد من المعلومات. وجمع هذا النوع من المعلومات يمكن المواطنين ويشكل جزءاً مهماً من القيام بالمناصرة. على الجهة المقابلة، يمكن للمحللين

المتعاطفين مع اهتماماتك أن يساعدوا في توفير المعلومات، لكن إذا قدم باحث مُدرَّب المساعدة، فعليك التأكد من أنه لن يُجري التحليل نيابة عن المشاركين. فطرح الأسئلة والاكتشاف جزءان محوريان في تعليم المواطن.

1. باستخدام النتائج التي توصل إليها التحليل الهيكلي، ارسم جدولاً يوضِّح المجموعات الاقتصادية الأساسية (أو الفاعلين الأساسيين). حدد مَنْ هم صانعو القرار في كل مجموعة. اكتب الأسماء تحت عمود «مَنْ؟»، ثم حدد مصالحهم الأساسية كما تظهر ودونها تحت العمود الأخير. قد تجد الأسئلة التالية مفيدة لتركيز أفكار المشاركين.

المصالح	مَنْ؟ (القادة)	
		البنوك/المصارف
		الصناعات الأساسية
		غرفة التجارة
		نقابات المهن
		كبار مالكي العقارات
		الهيئات الدولية / المانحون
		أصحاب الرأي المؤثرون

- ما هي القضايا التي انخرطوا فيها حديثاً؟ وكيف تؤثر على المجتمع أو الناخبين؟
- ما هي المصالح التي يُرَوِّج لها هؤلاء الفاعلون؟
- هل المصالح المُسيطرة وطنية أم دولية؟

2. حدد المجموعات السياسية، وصناع القرار (المنتخبين، والمُعَيَّنِينَ، أو غير ذلك) في الحكومة الرسمية، وحدد اهتماماتهم الأساسية. قد تجد الأسئلة التالية مفيدة للتحليل:

- مَنْ هم المُشرِّعون الوطنيون في المنطقة (نواب البرلمان، ممثلون عن مجالس معينة، أعضاء في مجلس الشيوخ، ... إلخ).
- اكتب أسماءهم.
- مَنْ هم المسؤولون الإقليميون أو الوطنيون أو المحليون في منطقتك؟

- ما هو نوع الحُكم الموجود على المستوى المحلي؟ وهل يعمل تحت إمرة مسؤول واحد فقط؟ ومن يتمتع بأكبر سلطة وسيطرة على الموازنة؟
  - من هم المسؤولون الأساسيون في المستوى الذي تعمل فيه (الوطني، المحلي، الإقليمي)؟
  - في أي من القضايا والسياسات ذات الأهمية انخرطوا؟
  - كيف تؤثر هذه القضايا على ناخبك؟
  - أي المجتمعات والمجموعات المحلية (هما في ذلك المجتمع المدني) تتمتع بثقل سياسي؟
  - في أي القضايا انخرطوا حديثاً؟ وكيف تؤثر هذه القضايا على ناخبك؟
3. حدد المجموعات الإعلامية وصناع القرار (مالكي جرائد، محررين، وصحافيين) وكيف يتخذون القرارات؟ قد تساعدك الأسئلة التالية في التحليل:
- من هم مالكو الجرائد الرئيسية وشبكات الإذاعة والتلفزيون؟
  - ما مدى سيطرتهم على المحتوى الإعلامي؟
  - لأي المصالح يُروّجون؟ وأي المجموعات مصالحها غير مرئية؟
  - كيف يؤثر ما سبق على ناخبك وقضاياك؟
4. أخيراً، أعد العملية للقادة الدينيين ومقدمي الخدمات الثقافية/الاجتماعية واستخدم هذه الأسئلة إذا رغبت:
- من هم القادة الدينيون الأساسيون؟ وفي أي القضايا السياسية والاجتماعية يتحدثون؟
  - مصلحة من يُمثّلون؟ وكيف يؤثر هذا على مصالح الناخبين الذين تعمل معهم؟
  - من هم القادة المدنيون الأساسيون؟
  - هل تُروّج المنظمات غير الحكومية والمجموعات المدنية لأجندة معينة؟
  - كيف تؤثر هذه المجموعات على ناخبك؟

### الوصول إلى نتيجة

- بعدما تنتهي من هذا التدريب، اختتمه بالتوصّل إلى تحليل كُليّ يجيب على الأسئلة الأكثر شمولية حول السياق السياسي ولحظة التخطيط التي تقف فيها، مثل:
- أين يوجد احتياج للتغييرات الجديدة؟
  - أين تكمن مخاطر التعرّض للخطر المحتمل؟
  - أين تتواجد الفرص الكبيرة؟

Adapted from *Naming the Moment: Political Analysis for Action* by Deborah Barndt, The Jesuit Centre for Social Faith and Justice, Toronto, 1989.

### الآراء المختلفة حول دور الدولة المثالي

يعتقد البعض أن الدولة ينبغي أن تكون أصغر. ويعتقدون أن السوق والمجتمع المدني ينبغي لهما معالجة المسائل الاقتصادية والاجتماعية من دون تدخل الحكومة. بينما يعتقد البعض الآخر أن الدولة تلعب دوراً هاماً في تنظيم فائض السوق وحماية الحقوق الأساسية، إذ يشعرون أن المجتمع المدني وحده عاجز عن تلبية المطالب الاجتماعية ومتطلبات الرفاه لأفراد من السكان. نناقش في الباب الأول جدلاً حول مدى مسؤولية الحكومة عن رفاه الأفراد.

يشير **المجتمع المدني** إلى ساحة التفاعل الاجتماعي بين الأسرة والسوق والدولة حيث تتحدّد قدرات هذا المجتمع وإمكاناته بواسطة مستوى التعاون المجتمعي، والجمعيات التطوعية، وشبكات التواصل العام. يشمل المجتمع المدني المؤسسات غير الربحية، والمنظمات غير الحكومية، والمجموعات الشعبية التي تقدم خدمات أو تمثّل مصالح المواطنين أحياناً (مثل منظمات حقوق الإنسان، ونقابات العمال، ومجموعات تنمية المجتمع، والجامعات الخاصة). في مجتمع مدني ينبض بالحياة، يعمل الأفراد معاً لحل المشكلات ويتمتعون بدرجة كبيرة من الثقة بعضهم البعض وبالمؤسسات العامة. يتسم المجتمع المدني القوي بوجود أنواع كثيرة ومختلفة من المجموعات، وبتواصل مفتوح، وبوجود قدر كبير من المشاركة العامة. أما الدول القمعية فتفرض سيطرتها على العلاقات والمنظمات المجتمعية وتحاول غالباً هدم القيم التي تمكّن الأفراد من العمل معاً. وفي دول كثيرة عانت لسنوات طويلة من السلطة الاستبدادية، سيكون هناك مجموعات مجتمعية قليلة. وفي هذا الوضع قد يكون من الصعب تحفيز الأفراد نحو العمل معاً من أجل إيجاد حلول مشتركة طويلة المدى. والمجتمع المدني ليس متجانساً ولا متناغماً، فمثله مثل الساحات الأخرى، يحتوي على أمط من الميزات الممنوحة، والإقصاء، والنزاع، والاختلافات الأيدولوجية.

### الدولة، والسوق، والمجتمع المدني، والأسرة

تقوم الأشكال التالية لإجراء التحليل الإطار على تأمل تاريخي لكيفية تغير الحكومة، والسوق، والمجتمع المدني، والأسرة على مدار فترة من الزمن. إذ يخبرنا تحليل تأثير الحروب، والفضى الاقتصادية، والكوارث الطبيعية، وأحداث بارزة أخرى بالكثير عن الفرص والتحديات القائمة أمام تنظيم المواطنين والمناصرة. كما يمكن استخدام هذا التحليل بشكل أبسط أيضاً في دراسة المؤثرات التي تُكوّن السياق الحالي للمناصرة.

كما هو الحال في معظم المصطلحات السياسية، هناك بعض الخلاف بين معاني المفاهيم التالية، لكن هناك توافق من الأغلبية أن كل منها يشير إلى ساحة تحكمها قواعد مكتوبة وأخرى غير مكتوبة تحدد العلاقات والعمليات التي تحدث داخلها.

تتكون **الدولة** من أفراد، وإجراءات، ومؤسسات حاكمة. وتُعرّف وتُنظّم سلطة الحكومة وواجباتها، وإمكانية وصول الأفراد إلى صناعة القرارات والموارد والفرص العامة من خلال قوانين وسياسات. وتُفعل القوانين والسياسات وتُطبّق من خلال وزارات، وشرطة، ومحاكم، ومدارس، وكيانات حكم محلي، ومؤسسات أخرى تابعة للحكومة. وتفرض الدول المختلفة سيطرة بدرجات متفاوتة على المجتمع المدني وعلى السوق كما تُنظّم أيضاً العلاقات داخل الأسرة من خلال قانون الأسرة. وبإمكان الدول الاستبدادية أو المركزية إعاقه المجتمع المدني بفرض قيود أكثر مما يلزم. وفي الجهة المقابلة، قد لا تتمكن دولة صغيرة من تأمين الرفاه الأساسي لسكانها. وفي بعض الأحيان لا تعمل أجزاء الدولة المختلفة مع بعضها البعض. وقد تتسبب الخلافات الداخلية بين المؤسسات والأفراد في خلق فرص للمناصرة أو فرض قيود عليها.

التزامات مجتمعية أخرى. وغالبًا ما تمتد هذه العلاقات إلى ما هو أبعد من الأسرة الواحدة لتشمل أسر ومجموعات أخرى. ولدى الأسرة الإمكانية لتكون مصدرًا هامًا للرفاه والاستقرار الفرديين، وقد تكون الأسرة أيضًا مصدرًا لانتهاك الحقوق والحريات الفردية. كما تعزز الأسرة أيضًا التوجهات والقيم المجتمعية التي تؤثر على طبيعة الدولة والمجتمع المدني والسوق. وهي قوة محورية في تشكيل العلاقات بين الرجال والنساء. وعلى الرغم من أن الأسرة تندرج تحت مظلة الدوائر الخاصة، إلا أنه توجد عادة قوانين تُنظّم بعض جوانب علاقاتها.

تعطينا درجة التداخل بين القطاعات فكرة عن الفرص السياسية. فمثلًا، حين يكون المجتمع المدني خاضعًا لسيطرة مشددة من الدولة، يكون التحرك المستقل للمواطنين صعبًا، أو حتى مستحيلًا. أما حين يكون المجتمع المدني بعيدًا للغاية عن الدولة، قد تصبح الأخيرة غير مستجيبة كُليًا للمجتمع المدني. وقد يحدث هذا، مثلًا، حين يستشري الفساد في دولة إلى درجة تصبح معها عاجزة عن تأمين العدالة والرفاه الأساسيين.

أما السوق فتشير إلى الساحة التي يتم فيها تبادل السلع والخدمات وحيث تتركز الشركات والتجارة والاستهلاك. ويرى معظم خبراء العلوم السياسية أن على الدولة تحديد القواعد الأساسية للسوق بشكل يحمي حقوق ومسؤوليات المشتري، والبائع، والعامل، والمستثمر، وآخرين. كما أنهم يؤكدون أن الدولة يجب ألا تعرقل التنافس. وللسوق القدرة على التأثير على المجتمع المدني بشكل سلبي أو إيجابي. فمن ناحية قد يُشجّع التحرير ريادة الأعمال والنمو الذي يمكنه أن يعود بالفائدة على الكثير من الأفراد، ومن ناحية أخرى قد تُضعف المنافسة أو شح السلع من الروح التعاونية الأساسية لبناء مجتمع مدني قوي. ويمكن أن تولد السوق غير الخاضعة لأي تنظيم رقابي شكلاً حادًا من انعدام المساواة ما يؤدي إلى تدمير القيم المدنية مثل العدالة، والمعاملة بالمثل، وقد يقود إلى عنف مجتمعي. ويلعب توزيع الموارد الاقتصادية دورًا حيويًا في تحديد الفرص والنزاعات في السوق وفي المجتمع الأكبر.

وتُعرّف الأسرة من خلال مجموعة من العلاقات الناتجة عن الولادة، أو النسب، أو الزواج، أو العلاقات المدنية، أو

### القوة النسبية للقطاعات المختلفة

تختلف قوة الدولة، والسوق، والمجتمع المدني، والأسرة من بلد إلى آخر. «تقع المناصرة في تقاطع الطرق بين القطاعات حيث يعمل المجتمع المدني (المنظمات غير الحكومية، المنظمات الأهلية، وغيرها) من الساحة الخاصة لأجل الصالح العام. وتتحدى جهود المناصرة المبدأ القائل بأن الدولة والسوق مُثّلان نطاق الساحة العامة المعترف به. وفي المناصرة يطالب المواطنون أيضًا بشكل شرعي «بالمساحة العامة» حين يُعبّرون عن القيم والأهداف المهمة للمجتمع. فالمطالبة بالحق في حيازة الأراضي من قِبَل جمعيات النساء القرويات، مثلًا، هي أحد التعبيرات عن هذه الحقيقة... والمناصرة مهمة أيضًا حين يتعرّض الصالح العام للخطر بسبب الحريات غير المُقيّدة التي تحقق مصالح السوق الحرة. وعادة ما تكون جمعيات المستهلكين الخط الأول للدفاع عن الأفراد أمام الممارسات التجارية التي يضطلع بها بعض التجار معدومي الضمير...»

Valerie Miller and Jane Covey. *The Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action and Reflection*, Institute for Development Research, Boston, 1997, p. 10

## الهدف

تطبيق مبادئ الدولة، والسوق، والمجتمع المدني، والأسرة على التحليل التاريخي الذي يفحص العلاقة النسبية والاستقلال الذاتي لكل من هذه القطاعات على مدار فترة زمنية تمتد ما بين 5 إلى 20 عامًا. يكشف هذا التحليل كيف تغيرت الدولة، والسوق، والمجتمع المدني بمرور الوقت وكيف تؤثر هذه التغيرات على فرص المناصرة.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعتان ونصف)

1. راجع مبادئ الدولة، والسوق، والمجتمع المدني، والأسرة. وإحدى وسائل القيام بهذا هي إعطاء واحد من المبادئ لكل من المجموعات الصغيرة الأربعة لتعريفه. بعد مرور 10 دقائق، يمكنهم مشاركة تعريف المبادئ في جلسة عامة. ثم يمكن تنقيح المبادئ عن طريق سماع الآراء من كل المشاركين. إذا كان المبدأ غير مألوف بالمرّة، يمكنك استخدام التعريفات الواردة في الصفحات 116-117. يمكنك توزيع نسخ من هذه التعريفات أو من تعريفاتك الخاصة على كل مشارك. من الهام أن يكون لجميع المشاركين نفس الفهم لهذه المبادئ.

2. تتبّع الأعوام الخمسة إلى العشرين الماضية في بلدك وحدّد فترتين زمنيّتين أو ثلاثة من الأحداث الهامة، الداخلية أو الدولية، التي أحدثت تغييرًا ملحوظًا في حياة الأفراد سياسيًا أو اقتصاديًا أو اجتماعيًا. قد تكون هذه الفترات فترات حروب أو كوارث طبيعية أو تغيير طرأ على الحكومة أو أزمة اقتصادية حادة.

### مبادئ وفئات أخرى

يُحدّد بعض أخصائيي العلوم السياسية دائرة أخرى وهي المجتمع السياسي الذي يشمل الأحزاب السياسية. وترغب بعض المجموعات في وجود دائرة الثقافة ودمجها في التدريب لتُمثّل القيم والممارسات الاجتماعية العامة في المجتمع. كما قامت مجموعات أخرى أيضًا برسم دائرة أكبر حول جميع الدوائر والفئات الأخرى لتُمثّل السلطة والتأثير العالميين.

3. في كل حدث مُعَيَّر على طول الخط الزمني، قيّم القوة النسبية للدولة، والسوق، والمجتمع المدني، والأسرة. هل فرضت الدولة سيطرتها على السوق؟ أو هل كان للسوق تأثير أكبر على الحياة السياسية والاجتماعية؟ هل كان المجتمع المدني منظمًا تنظيمًا جيدًا ومتجانسًا نسبيًا؟ وكيف كانت قوته النسبية بالمقارنة مع الحكومة والسوق؟ ضع دائرة حول كل من القطاعات الأربعة بحيث يتناسب قُطرها مع قوتها وتأثيرها النسبي مُبيّنًا الاستقلال الذاتي النسبي أو مدى الترابط بين القطاعات من خلال درجة التداخل بين الدوائر.

4. بعدما تُكْمَل رسم الدوائر في المراحل المختلفة من الخط الزمني، حلّل كل الرسوم وناقش كيف تخلق التغيرات التاريخية فرصًا للمناصرة اليوم وكيف تفرض قيودًا عليها أيضًا. عدّل أسئلة المناقشة التالية لتلائم موقفك. إذا كان بلدك قد خضع لأحد التغيرات الضخمة حديثًا، قد يكون لديك قضايا محددة للبحث.

احتوى إطار العمل الأصلي في *The Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action and Reflection* على ثلاث دوائر تُمثّل الدولة والمجتمع المدني والسوق. أضفنا دائرة رابعة لتُمثّل الأسرة. وقد قال مناصرو حقوق المرأة في أفريقيا أن هذه الدائرة مهمة بسبب دور الأسرة في تشكيل مكانة المرأة واختياراتها في الكثير من دول العالم.

## المناقشة

- هل يسيطر أحد القطاعات على تشكيل حياة الأفراد واختياراتهم والفرص المتاحة أمامهم؟ مثلاً، قد يكون للأسرة التأثير الأوضح على حياة الفتيات والنساء، بينما قد تكون السوق هي العامل الأهم في حياة المزارعين والفلاحين.
- إذا كانت السوق هي الدائرة الأكبر، ما هي أشكال التحديات والفرص القائمة أمام الدولة والمجتمع المدني والأسرة؟
- إذا كانت الدولة هي الدائرة الأكبر، ما هي أشكال التحديات والفرص القائمة أمام السوق والمجتمع المدني والأسرة؟
- كيف تقاوم الأسرة تأثير القطاعات الأخرى؟ وكيف تعزز من قوة القطاعات الأخرى وتؤثر عليها؟ وكيف تغير الأمر بمرور الوقت؟
- كيف وضعت التغيرات التاريخية قيوداً على الفرص أو، على النقيض من ذلك، وسَّعت رقعتها لتشجيع مشاركة الأفراد في الحياة العامة؟
- ما أوجه التعارض بين الدولة والسوق والمجتمع المدني والأسرة التي قد تتيح فرصاً للتنظيم أو تُقلِّصها؟

## أمثلة

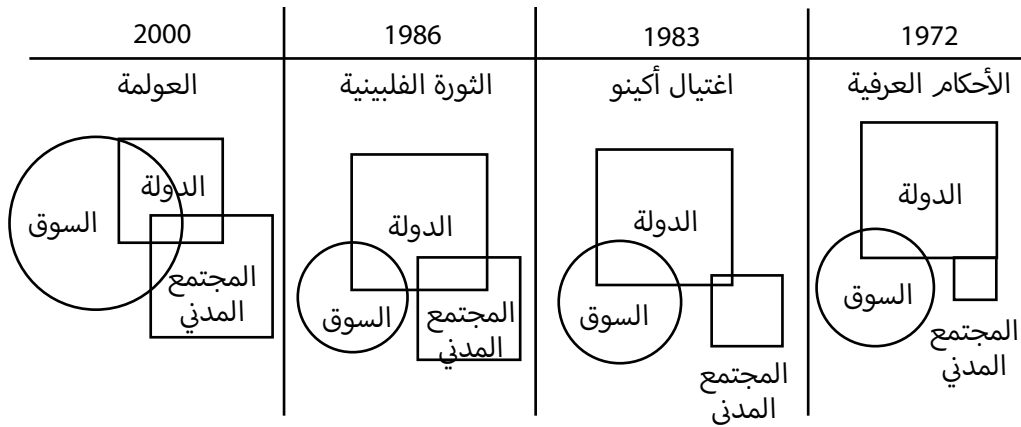
أمثلة الخط الزمني التالية مأخوذة من نشطاء في منطقة آسيا والمحيط الهادي.<sup>3</sup>

مثال من الفلبين: Raissa Jajurie، مركز SALIGAN للمساعدة القانونية البديلة

«عام 1972 أعلنت الحكومة الأحكام العرفية. كنا نحيا تحت سلطة دولة قمعية وكانت السوق خاضعة لرقابة مشددة للغاية، حتى أنه كان لدينا نظام رأسمالي قائم على المحسوبيات. كان المجتمع المدني صغير نسبياً بسبب السياسات القمعية التي انتهجتها الدولة. وفي عام 1983 اغتيل أحد قادة المعارضة مما نبه المجتمع المدني ليوّسع نطاقه وينخرط في تعبئة ونضال أكثر نشاطاً.

«بحلول عام 1986 كان لدينا ثورة ذات قاعدة عريضة نجحت في خلع الرئيس الفلبيني. والآن لدينا مجتمع مدني أكبر وأكثر نشاطاً تمكن من اكتساب تأثير يكفي للوصول إلى السلطة الرسمية في الدولة.

«في الوقت الراهن [1997] لدينا سياسات تحرر اقتصادي سمحت للسوق بالنمو بدرجة أصبحت معها أكثر تأثيراً من الدولة. كما زاد المجتمع المدني أيضاً من تأثيره مع ظهور المنظمات بعدد أكبر وقوة أشد. وأمام خلخلة السيطرة الاقتصادية الناتجة عن النيوليبرالية، سيكون لزاماً على المجتمع المدني مجابهة التحدي المتمثل في كيفية التأثير على السياسات الاقتصادية والجهات الفاعلة الاقتصادية. ويظل تأثير الأسرة ثابتاً على معتقدات الأفراد وقيمهم، كما تحتفظ الكنيسة بنفس التأثير أيضاً، فالأسرة والكنيسة مترابطتان ارتباطاً وثيقاً وهما مصدر التأثير المجتمعي المحافظ.»

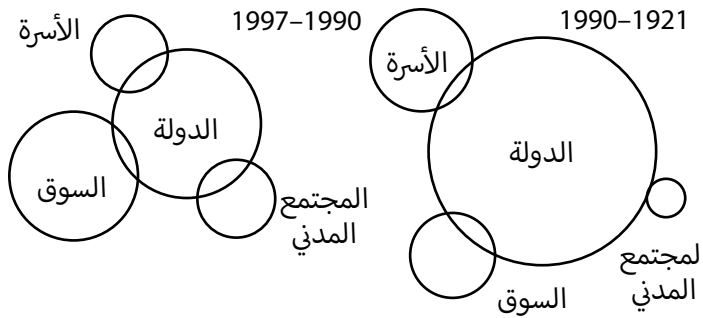


## تدريب: التحليل التاريخي للساحة السياسية (تابع)

مثال من منغوليا: Itgel Lonjid من منظمة «برين بول Brain Pool» النسائية الليبرالية

«ما بين عامي 1921 و1990 كانت منغوليا دولة اشتراكية ذات اقتصاد مركزي التخطيط. وفي عام 1990 حدث تغيير ديمقراطي أثر على حياة الجميع. فمُنذ 1990 وحتى تاريخ كتابة هذا الدليل، ما زلنا نرى هذه الفترة الانتقالية نحو مجتمع توجّهه السوق. أنتج هذا الانتقال عدة تغييرات سياسية إذ قمنا بتشكيل برلمان متعدد الأحزاب وجرّت في البلاد انتخابات رئاسية. كما أن المجتمع المدني يكتسب قوة أيضًا. أستطيع القول إن المجتمع المدني كان ضعيفًا للغاية في الماضي لأن المنظمات غير الحكومية المزعومة القليلة الموجودة كانت الدولة قد أسستها، لذا لا يمكننا القول إنها كانت منظمات غير حكومية في الحقيقة.»

1997-1990	1990	1990-1921
فترة انتقالية	ديمقراطية	اشتراكية



«وبدأت منظمات غير حكومية وجمعيات أخرى في الظهور بعد التغيير الديمقراطي عام 1990، وبدأت حرية التعبير تثير أذهان الناس في نفس الوقت. وتطلّب التغيير الديمقراطي مهارات ومعارف جديدة من الأفراد، ولهذا السبب يعانون صعوبة في التأقلم مع البيئة الجديدة.»

«فرضت الدولة سيطرتها قبلاً ولم يكن هناك وجود لاقتصاديات السوق ولا المجتمع المدني، إلا أن الأسرة كان لها ثاني أهم دور بعد الدولة إذ يحترم الكّل أفراد الأسرة الأكبر سنًا ويطيعونهم. كانت قواعد الأسرة صارمة جدًا قبل التغيير الديمقراطي في عام 1990 إلى درجة أن الجميع التزم بها حتى الشباب. لكن من عام 1990 فصاعدًا تغير دور الأسرة ولم يعد الأصغر يحترم الأكبر وزادت معدلات الجريمة داخل الأسر. على الجهة المقابلة، أستطيع القول إن نطاق المجتمع المدني أخذ في الاتساع. هناك حاليًا حوالي 770 منظمة غير حكومية في منغوليا. وآخر أمر تجدر الإشارة إليه هو أن دور الدولة تقلص واتسعت السوق.»

### تحليل الدوائر

إذا كانت الدولة هي الدائرة الأكبر، غالبًا ما تقل فرص التغيير السياسي وتتقلص المساحة السياسية، إذ تعني الدولة القوية عادة دولة مهيمنة وقمعية. وفي حالات مثل هذه، قد تحمل المناصرة مخاطرة إلا إذا ركزت حصريًا على القضايا المحلية والمتعلقة بالمجتمع.

إذا كانت الدائرة التي تُمثّل المجتمع المدني صغيرة نسبيًا، علينا أن نستكشف السبب، هل يعني هذا أن الأفراد نادرًا ما يعملون معًا لحل مشكلات المجتمع؟ أم يعني أن لدى الأفراد ثقة محدودة بالدولة وبعضهم البعض؟ المجتمع المدني الصغير يعني أن المناصرة ستطلب أنشطة مكثفة لرفع الوعي السياسي وبناء التنظيمات والجمعيات. إن جمع الأفراد حول الاحتياجات الأساسية عادة ما يكون أول خطوة نحو بناء المهارات السياسية والاهتمام بالتحرك المشترك.

يختلف قُطر الدوائر في دول كثيرة تبعًا لنمو السوق وتضائل الدولة. إذا نمت السوق لتصبح أكبر من الدولة، هل سيكون من الصعب حماية مصالح الأفراد والحقوق البيئية، والحقوق الخاصة بالعمالة، والحقوق الاجتماعية؟ هل سينتج عن توافر السلع بشكل أوسع أنماط استهلاكية سلبية؟ إذ يمكن من ناحية أن تصبح فرص الإنتاجية الاقتصادية أكثر إتاحة وأجدي نفعًا مع السوق النامية، لكن في بعض الدول كان النمو الاقتصادي مصحوبًا بزيادة الفقر وتركيز الثروة. يستنزف الفقر وقت الأفراد وطاقاتهم إذ يصرعون من أجل البقاء، وقد يجعل هذا الأمر تحفيز الأفراد لتبني تحرك مشترك صعبًا. علاوة على ما سبق، لدى الدولة الآخذة في الانكماش قدرة متناقصة على إنفاذ القوانين التي تحمي الأفراد والبيئة.

وقد يكون لدائرة الأسرة الكبيرة نسبيًا تداعيات سلبية، فقد تشير إلى أن المعتقدات الشعبية التقليدية والثقافية تُقيّد قدرة المرأة على الانخراط في الحياة العامة. وعلى النقيض، قد تكون الأسرة مرساة استقرار في بعض الدول التي فقدت التناغم المجتمعي بسبب الصراع والتغيير.

## طرق فهم الفترات الانتقالية على الساحة السياسية



ما قبل التغيير: تظاهرات وقمع

في المرحلة ما قبل الانتقالية أو تحت الحكم المغلق:

- غالبًا ما نجد التنظيم والتربية السياسيين على المستوى المحلي حول القضايا المحلية مثل المياه والسكن والرعاية الصحية،
- غالبًا ما تكون أقوى المنظمات هي مجموعات المستخدمين، ومجموعات دور العبادة، والنوادي. وتقدم فرصًا سانحة للتربية والتنظيم،
- تحدي الحكومة بشكل مباشر يُشكّل خطورة،
- مبادرات إصلاح القوانين ممكنة إلا إذا تناولت الحقوق الأساسية أو توزيع الموارد،
- التنظيم بشأن تقديم الخدمات الأساسية قد يكون وسيلة مفيدة لإشراك المجتمعات، ووضع الأساس من أجل تغييرات أهم في المستقبل،
- قد تكون مبادرات السياسات محفوفة بمخاطر أقل على الساحة العالمية.

يعتمد اختيار القضايا والاستراتيجيات على إمكانيات العمل السياسي المتاحة في بلدك والمخاطر المتعلقة بكل منها. يصف الرسم الموضح في صفحة 123 خصائص الحكومات المشتركة قبل الانتقال إلى نظام أكثر انفتاحًا وديمقراطية وأثناء هذا الانتقال. ويوصّف الأكاديميون هذه المراحل الثلاث على أنها أنظمة «حكّم» مختلفة. تساعد هذه الخصائص على إلقاء الضوء على الإمكانيات والمخاطر. فأنشطة الضغط على صانعي القوانين، مثلًا، لا تُجدي نفعًا في دول تفتقر إلى هيئات تشريعية فعالة. وحيث تتواجد حكومات قمعية، قد تختار بعض المجموعات الاستراتيجيات التصادية وتؤمن الدعم الدولي من أجل توفير الحماية. بينما قد تختار مجموعات أخرى التفاوض الهادئ وراء الكواليس باستخدام علاقات شخصية.

## البحث عن فرص مناصرة في لحظات الانتقال المختلفة

بينما تختلف كل دولة عن الأخرى، فإنها غالبًا ما تشترك في نفس المشكلات والاحتمالات أثناء المراحل المختلفة. وقطعًا لا تسلك جميع المراحل الانتقالية نفس الطريق وتسير من وضع سلبي إلى آخر أكثر إيجابية، وحتى لو حدث ذلك، فهناك خلافات وانحرافات على طول الطريق. وتفترض الخصائص التالية الانتقال من تغيير سلبي إلى آخر إيجابي وقد وجدت بعض المجموعات هذا التحليل مفيدًا كوسيلة لتقييم السياق من حولها.

«القرارات المؤثرة على حياة المواطنين اليومية آخذة في التحول نحو العولمة. وتتراوح بين سياسات التجارة والعمالة لتصل إلى سياسات الغذاء. ولتناول العولمة يتعاون المناصرون تعاونًا عابرًا للحدود للعمل معًا على الاهتمامات والمطالب المشتركة. وغالبًا ما نبذت الجمعيات الأهلية الخلافات من أجل العمل للصالح العام حيث فشلت الحكومات في العمل معًا. المجتمع المدني الناشئ واعد ويُمثّل تحديًا.»

.Commonwealth Foundation and Civicus

.The Way Forward: Citizens, Civil Society and Governance in the New Millennium, 1999





تعزيز العملية الديمقراطية: استخدام إصلاح القوانين والمشاركة فيه

في مرحلة تعزيز العملية الديمقراطية:

- تقدم مبادرات الإصلاح القانوني والضغط فرصاً لبناء مشاركة جماهيرية،
- هناك مساحة أكبر للمجموعات السياسية، مثل لجان حقوق الإنسان وجمعيات المحامين التي غالباً ما تركز على التغيير السياسي في المدن،
- إن توسيع مظلة الحقوق والممارسات الديمقراطية للسكان المهمشين يتطلب تعزيز منظماتهم، وقياداتهم، ووعيهم النقدي، وقد يثير ردود فعل عنيفة،
- يبقى دمج النساء والعمال والفقراء والمجموعات المهمشة الأخرى تحدياً مستمراً. إذ أنه حتى في الديمقراطيات الأقدم، قد تثير مفاهيم المساواة والإنصاف جدلاً حين تتحدى ديناميكيات السلطة الراسخة.



المرحلة الانتقالية: تظاهرات سلمية لمطالب المواطنين

في مرحلة انتقال الحكم:

- يخلق الإصلاح فرصة لبناء التنظيمات،
- قد تسهم برامج التربية العامة واسعة النطاق في رفع الوعي حول النظام السياسي والاحتياج للتغيير،
- قد تساعد التربية المدنية (الوطنية) الأفراد على الفهم والعمل مع الحكومة،
- تنخرط بعض الحكومات في الإصلاح بسبب الضغط من الجهات المانحة،
- يجب اختيار القضايا وآليات العمل بعناية من أجل الحفاظ على المساحة السياسية اللازمة للتنظيم المستقبلي،
- قد تشعر مجموعات النشطاء بالتردد في الانتقال من الموقف الصدامي إلى الانخراط مع الحكومة،
- قد يعزز تنظيم الجمعيات حول الاحتياجات الأساسية التفاعل بين الأفراد والحكومة.

## رسم خريطة متعمقة للمجتمع المدني

المجتمع المدني هو مُحرك المناصرة وبؤرتها. وفهم خصائص المجتمع المدني أساسي للتخطيط. إن نوع النظام الحاكم يعطي فكرة عن قدرات المجتمع المدني، أما فرص المناصرة فتعتمد على عدد جمعيات المجتمع المدني ونوعها وقيمتها. وحين يفتح مجتمع سياسي بعد أن كان مغلقاً، غالباً ما تظهر الخلافات والانقسامات الحادة في البداية في المجتمع المدني.

وضعت سيفيكوس Civicus وهي شبكة عالمية تعزز من فاعلية المجتمع المدني مؤشراً يُدعى «أداة ماسة سيفيكوس» Civicus Diamond Tool. ويفحص المؤشر أربعة أبعاد للمجتمع المدني: الهيكل، والقيم، والمساحة، والتأثير.

### الهيكل

- ما هو حجم المجتمع المدني من حيث المؤسسات والمنظمات؟
- ما هي أجزاءه المُكوّنة وما هي موارده المتاحة؟

### القيم

- ما هي قيم المجتمع المدني وأعرافه وتوجهاته؟
- ما مدى شمولية هذه القيم؟
- ما هي مساحات التوافق والاعتراض؟

### المساحة

- ما هي المساحة القانونية والسياسية والاجتماعية الثقافية التي يعمل فيها المجتمع المدني؟
- ما هي القوانين والسياسات والأعراف الاجتماعية المؤثرة على تطوير هذه المساحة؟

### التأثير

- ما هو إسهام المجتمع المدني نحو حل مشكلات اجتماعية واقتصادية وسياسية معينة؟
- ما هو تأثير المجتمع المدني على عملية صناعة السياسات العامة؟

يمكن أن يساعد رسم خريطة المجتمع المدني باستخدام هذه الأداة المجموعات لتحديد الحلفاء المحتملين بشكل أفضل وفهم السياق الذي يعملون فيه.

### خصائص أنواع الأنظمة الحاكمة

نظام أكثر انفتاحاً	المرحلة الانتقالية (مرحلة الانفتاح)	ما قبل المرحلة الانتقالية (أقل انفتاحاً)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتخابات عادلة وحرّة إلى حد ما</li> <li>- مناظرات عامة متزايدة</li> <li>- تسامح أكبر مع المعارضة</li> <li>- اختلاف متزايد بين المجموعات الاجتماعية المختلفة</li> <li>- تكوين مؤسسات من أجل المشاركة العامة</li> <li>- تعزيز سيادة القانون، ودور الهيئات التشريعية، واستقلال القضاء</li> <li>- تزايد توقعات الجمهور من الحكومة</li> <li>- وعي المواطنين يتزايد حول حقوقهم والعملية السياسية</li> </ul>	<p><b>المرحلة الأولى: التحرر السياسي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التفكير في إصلاح قانوني</li> <li>- تقليل القيود المفروضة على حقوق الأفراد والمجموعات وحرّياتهم</li> <li>- السماح بمشاركة المواطنين والمعارضة في الساحة العامة</li> <li>- إنفا تحت المراقبة</li> </ul> <p><b>المرحلة الثانية: الانتقال الديمقراطي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- فرص متزايدة للمنافسة السياسية</li> <li>- فرص متزايدة للمعارضة العامة والمشاركة مع الدولة</li> <li>- معارضة أكثر نشاطاً</li> <li>- مفاوضات بين الحكومة والمواطنين والمعارضة</li> <li>- انتخابات</li> <li>- إعادة كتابة الدستور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سلطة مركزية وأحياناً أفراد بالحكم</li> <li>- نظام الحزب الواحد</li> <li>- تسامح محدود مع المعارضة</li> <li>- معارضة عامة محدودة للغاية</li> <li>- احترام محدود جداً لحقوق الإنسان</li> <li>- أدنى حد من حرية التجمع</li> <li>- سيطرة على الإعلام</li> <li>- يبدو الجمهور غير سياسي</li> </ul>

متوقعة في لحظة أخرى. ومن الممكن عندئذ أن تقود تلك الفرص إلى سلسلة من تفاعلات التغيير الإيجابي. تعتبر المخاطرة من أجل توسيع المساحة السياسية إحدى وظائف المناصرة الأساسية. ويساعد التحليل الحذر منظمتك على تجنب الفخاخ واختيار أفضل الفرص.

بيد أنه من الممكن أن يعرقل نوع التحليل الكلي الموصوف في هذا الفصل الأفراد أحياناً إذ يبدو أن عوامل كثيرة تقف حائلاً أمام التغيير. لكن قد تسنح الفرص بشكل مفاجئ عندما تكون منخرطاً في عمل التغيير السياسي. وما يبدو مستحيلاً في لحظة قد يقود إلى حلفاء وموارد قوة غير

#### ملاحظات

<sup>1</sup> Bratton, Michael, *Civil Society and Political Transition in Africa*, Remarks presented at a Faculty NGO Seminar at Boston University, April 1994.

<sup>2</sup> See Birdsall, Nancy, *Why Inequality Matters: Some Economic Issues*; Carnegie Endowment for Peace, Discussion Paper #5, August 2001.

<sup>3</sup> From the Advocacy Training of Trainers cosponsored by TAF's Global Women in Politics program and by the Center for Legislative Development (CLD) in Manila, 1997.

## تحديد المشكلات وتعريفها

لمجموعات المناصرة في بداية عملها أو للمجموعات التي وقع اختيارها على القضايا التي ستعمل عليها بالفعل. وتهدف هذه النصائح والدراية إلى مساعدة الفئة الثانية على تحسين فهمها نحو كيفية تفاعل المتأثرين مع القضية، كما تساعد المجموعة على إيجاد قاعدة قبول بين الناخبين وتوسيعها أيضًا.

## فهم المشكلات من أجل تخطيط المناصرة

من وجهة نظر المناصرين، المشكلة هي موقف يؤثر بالسلب على مجموعة معينة من الأفراد. بعض أمثلة المشكلات هي تردي الخدمات الصحية، أو الفساد، أو البطالة، أو العنف القائم على النوع الاجتماعي، أو الجريمة، أو التدهور البيئي. وتوجد هذه المشكلات العامة في أماكن كثيرة، لكن خصائصها تختلف اختلافًا واسعًا تبعًا للسياق.

تتألف كل مشكلة من مجموعة متنوعة من القضايا المختلفة. وتُعتبر قضية المناصرة «جيدة» إذا كانت مُركّزة بدرجة كافية لربطها مع حل سياسي، ويمكن إيصالها بسهولة إلى الكثير من الأفراد.

فمثلًا، تردي الخدمة الصحية مشكلة يعاني منها العالم أجمع تقريبًا، لكن تختلف القضايا المحددة فيها من دولة إلى أخرى. ففي الولايات المتحدة، إحدى القضايا الهامة هي سعر أدوية الوصفات الطبية، بينما في مالاي، يمثّل الوصول إلى الخدمات الصحية قضية أكبر. في المناصرة من الهام أولًا فهم المشكلة الكبيرة، لكن من الهام أيضًا تحليل القضايا وتحديد أولوياتها لأن لكل منها هناك خطأ خاصًا يربطها بسياسات، وأفراد، ومؤسسات سلطة معينة (انظر الفصل 11).

بالنسبة إلى المناصرة المتعلقة بالعدالة الاجتماعية، فالمشكلات ذات الأثر البالغ على المجموعات المهمشة - مثل النساء، وصغار المزارعين، والعمال المهاجرين - تتصدر

تبحث استراتيجيات المناصرة عن حلول للمشكلات الحقيقية. ويعتمد نجاح المناصرة على كيفية اختيار المشكلات، ومَن يهتم بالمشكلة، ومدى فهمها.

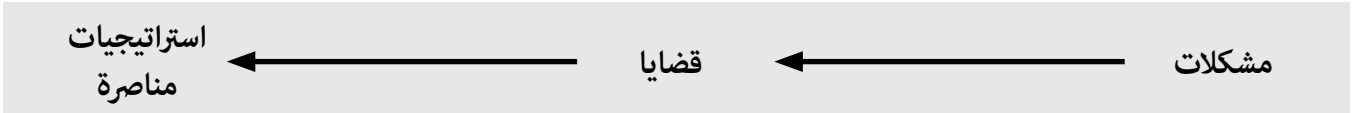
لكن الكثير من استراتيجيات المناصرة تواجه صعوبات في تحقيق أهدافها لأن المشكلة التي تسعى إلى تناولها:

- غير محدّدة أو غير مفهومة بوضوح،
- غير معتبرة مشكلة ذات أولوية من قِبَل الأغلبية - خاصة من قِبَل المجموعات المُقصاة المفترض أن تستفيد من المناصرة،
- غير مُركّزة بدرجة كافية لتصبح قضية مُحدّدة ذات استراتيجية قابلة للتطبيق.

أحيانًا تحدث هذه الأخطاء لأن استراتيجيات المناصرة تستجيب إلى توجهات المانحين أكثر من احتياجات التغيير وفرصه الحقيقية. وفي أحيان أخرى، يُعدّ المناصرون مشروعًا أو استراتيجية «كحل سريع» مؤسس على فرضيات حسنة النوايا حول المشكلات التي تواجهها «النساء الفقيرات» أو «المزارعون الريفيون» بينما قد يكون لدى الفقيرات والمزارعين أولويات مختلفة ويريدون حلولًا غير تلك المُقدّمة. وفي حالات أخرى، لا تتطابق طريقة تعريف المشكلة مع الطريقة التي يعاني بها هؤلاء الأفراد، لذا يعجز المتأثرون بالقضية عن التفاعل مع الحل المقترح.

نقدم في هذا الفصل بعض النصائح حول تحديد مشكلات المناصرة، وتشمل وسائل تشاركية لتعريف المشكلات مع مجموعات الناخبين. وهذه المقاربات مناسبة سواء

يجذب الانخراط في تحديد المشكلات الأفراد إلى عملية سياسية وعملية مناصرة على مستوى شخصي. فدراسة حقيقة الفرد الذاتية واختيار ما يهم فعلاً وما يحتاج إلى حل حقيقي هي خطوة هامة في بناء وعي نقدي ومواطنين فاعلين.



قائمة الأولويات. وهناك بعض مشكلات المناصرة التي تهم المجموعات المهمشة وقطاعات اجتماعية أخرى وبهذا يتيح فرصاً سانحة لبناء الجسور وبناء قاعدة دعم أكبر.

بشكل عام هناك نوعان من المشكلات: مشكلات تتعلق بالعمليات وأخرى ملموسة. وعلى الرغم من تداخل النوعين، يُمثل كل نوع معضلات مختلفة ويتيح إمكانيات مختلفة للتنظيم والعمل السياسي.

### المشكلات المتعلقة بالعمليات

ترتبط المشكلات المتعلقة بالعمليات بكيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها، ومن بين أمثلتها الشفافية، والمساءلة، والفساد، والتمييز، والقمع.

يصعب أحياناً الحشد حول المشكلات المتعلقة بالعمليات لأنها تبدو مجردة بدرجة يصعب معها العمل. عندما يعاني الناس من مشكلات أساسية تهدد بقاءهم، من الصعب تفسير سبب أهمية المشكلات المتعلقة بالعمليات. وفي مثل هذه الحالات، تكون المشكلات الملموسة نقطة انطلاق أفضل للمناصرة.

ومع ذلك، هناك أوقات يقتنع فيها كثير من الأفراد المختلفين بالمشكلات المتعلقة بالعمليات. فخلال فترات الإصلاح والتحول السياسي، على سبيل المثال، يمكن أن تكون

المشكلات المتعلقة بالعمليات مثل الفساد والقمع هي صيحة الاستنفار التي توحد الكثير من قطاعات المجتمع. وبالمثل فإن اجتماعات صناعة السياسات الدولية، مثل جلسات منظمة التجارة العالمية، ومؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية، ومؤتمر الأمم المتحدة العالمي الرابع المعني بالمرأة، كلها لحظات ركزت فيها المناصرة بشكل فعال على المشكلات المتعلقة بالعمليات.

وكما في جميع المشكلات، يجب في نهاية المطاف تقسيم المخاوف الواسعة المحيطة بالعمليات إلى قضايا ملموسة بهدف الضغط لصناعة سياسات وميزانيات وممارسات وبرامج محددة.

### مشكلات ملموسة

هذه المشكلات ذات تأثير ملموس أو مادي. وغالباً ما تتعلق بالاحتياجات الأساسية أو انتهاكات الحقوق الأساسية مثل استخدام الأراضي أو ملكيتها، والرعاية الصحية، والتعليم، والنفائات السامة، والعنف القائم على النوع الاجتماعي. وفي سبيل حل هذه المشكلات غالباً ما تحتاج كمناصر إلى معالجة مشكلات العمليات أيضاً. ومع ذلك، فإن الطابع المُلح للمشكلات الملموسة غالباً ما يجعل منها نقطة انطلاق أسهل لحشد الأفراد. وتسمى المشكلات الملموسة أحياناً مشكلات «أساسية».

### تقيب على المصالح العملية مقابل المصالح الاستراتيجية

يستخدم بعض محلي النوع الاجتماعي أداة تخطيط تدرس المشكلات من خلال التمييز بين الاحتياجات العملية والمصالح الاستراتيجية. الاحتياجات العملية هي احتياجات، إذا لَبَّيت، سَتُحسَّن حياة المرأة ولكنها لن تغير وضعها كتابعة. مشكلات المياه والرعاية الصحية أمثلة أخرى لهذه الاحتياجات. أما المصالح الاستراتيجية فهي مصالح، إذا لَبَّيت، ستتحدى انعدام المساواة بين الرجال والنساء. الحقوق القانونية والعنف المنزلي أمثلة أخرى لهذه المصالح. وقد ساعد هذا التمييز في توسيع تفكير الكثير من هيئات التنمية، على أنه ليس مفيداً في نطاق المناصرة. من الأسهل غالباً حشد الأفراد حول مشكلة واقعية، وفي النهاية يتبين أن هذه المشكلة استراتيجية بنفس القدر. علاوة على ما سبق، فإن المناصرة نفسها طريقة سياسية واستراتيجية لتحدي انعدام المساواة، بغض النظر عن القضايا.

تستدعي كل منهما استراتيجية مختلفة. وأحياناً توصّف هذه المصطلحات المختصرة الحل - أي تحسين الصحة الإنجابية - لا المشكلة.

تختلف خصائص المشكلات باختلاف البلدان. ويزيد نطاق العولمة المتزايد لبعض مبادرات المناصرة من أهمية وجود بيان واضح للمشكلة محل المناصرة لتيسير تواصل واضح بين النشطاء. ويحتل وضع توصيف مشترك للمشكلات التي يتناولها العاملون في نفس المنظمة نفس القدر من الأهمية. انظر أمثلة بيانات المشكلات في المربع أدناه.

قد يساعد التدريب الموجود في الصفحة التالية المجموعات التي اختارت مشكلتها بالفعل لتصف بشكل أفضل كيف يتفاعل الأفراد الحقيقيون مع المشكلة. كما يمكن أن يساعد التدريب أيضاً في إعادة صياغة الوصف المختصر للمشكلة بطريقة أكثر فاعلية.

## بيانات المشكلات: الوصول إلى التحديد

بيان المشكلة هو وصف موجز في سياق محدد. والوصول إلى بيان مشكلة مشترك يساعد على تجنب الالتباس والتفسيرات المتضاربة حول المشكلة التي قد تظهر لاحقاً في التخطيط.

غالبًا ما نعتقد، مثلاً، أن مصطلحات من نوع «الصحة الإنجابية»، أو «الإصلاح الدستوري»، أو «الفساد»، توصّف المشكلة بشكل كافٍ، لكن هذه المصطلحات المختصرة لا تتيح معلومات كافية إذا كان من المقرر اشتراك أشخاص ومنظمات مختلفة في العمل. فعلى سبيل المثال، قد يفهم بعض الناس مشكلة الصحة الإنجابية على أنها صعوبة في الحصول على وسائل منع الحمل ورعاية ما قبل الولادة، وقد يفهم آخرون أنها تشمل مشاعر الخجل في ما يتعلق بالجنس. فكلا النظريتين تتعلقان بالصحة الإنجابية، لكن

### أمثلة لبيانات المشكلات

الوصف المختصر	بيان المشكلة
تعليم غير كاف للفتيات (من غانا)	هناك ارتفاع في معدل التسرب من المدرسة بين الفتيات لأن الكثير من أولياء الأمور يرون الاستثمار في تعليم الفتيات إهداراً للموارد لأنهن سيتزوجن. كما أن المعلمين والمواد الدراسية لا تعزز أهمية تعليم الفتيات. يحتاج بعض أولياء الأمور أيضاً إلى تشغيل أطفالهم حتى يتمكنوا من البقاء على قيد الحياة.
ضعف الرعاية الصحية (من زيمبابوي)	الرعاية الصحية الأولية باهظة الثمن بالنسبة إلى محدودي الدخل والفقراء، ويتعذر على معظم سكان الريف الحصول عليها. والأدوية غير متوفرة ومكلفة. والمستشفيات والعيادات تعاني نقصاً في العاملين أو نقصاً في الكفاءات المؤهلة. والأفراد لا يتلقون تثقيفاً صحياً ويعجزون عن المطالبة بعلاج أفضل أو شرح ما يعترضهم من علل هم وأسرههم. هذه المشكلة تؤثر تأثيراً أكبر على النساء والأطفال، الذين يحتاجون رعاية صحية محددة، والذين يجب عليهم الاعتناء بأفراد أسرهم حين يمرضون.
انتهاكات حقوق القوى العاملة (من الهند)	يشغل العمال بدوام مدته 12 ساعة في اليوم في مصانع ضعيفة الإضاءة. ويتقاضون أجوراً أقل من 50 سنتاً عن الساعة. وفي كثير من الأحيان لا يتقاضون أجورهم لفترات طويلة من الزمن. هؤلاء العمال غير قادرين على تقديم أي مطالب بسبب التهديدات بخسارة وظائفهم.

## الهدف

- فهم حقيقة أن المشكلات الكبيرة تكون ذات أبعاد كثيرة ومختلفة وأن طبيعة المشكلة تختلف باختلاف السياق والفرد.
- البدء في رؤية ترشيحات لمجموعات الناخبين المحتملة للقيام بالمناصرة.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة)

في هذا التدريب، تحدد مجموعات صغيرة من ثلاثة إلى أربعة مشاركين الخصائص الملموسة لمشكلة ما من منظور شخصين يعانيان المشكلة في بلديهما. ويُقدّم هذا التحليل على ورقة كبيرة على شكل رسم. وتُتبع العروض بمناقشة مُفصّلة.

1. اختر شخصين مختلفين متأثرين بالمشكلة في بلدك وصفهما بالتفصيل، بما في ذلك العمر، والعرق/الانتماء الإثني، والنوع الاجتماعي، والموقع الأسري، والوظيفة أو مصدر الدخل، والطبقة الاجتماعية، والموقع الجغرافي. على سبيل المثال، في بيرو من الممكن أن تختار الحالتين المنفصلتين لتناول مشكلة تردي الصحة الإنجابية في الصفحة التالية.
2. ارسم خطاً في منتصف الورقة. ثم ارسم على جانبي الخط شكلاً يمثّل فرداً. اكتب خصائص كل شخص في أسفل الصفحة تحت قدميه.
3. حدّد المخاوف أو الأعراض الخاصة التي يواجهها كل فرد في ما يتعلق بالمشكلة الكبيرة. ماذا ستقول هذه المرأة أو هذا الرجل عن مخاوفهما الخاصة؟ وكيف يلمس هذا الفرد المشكلة؟ فمثلاً، من غير المرجح أن يقول أحدهما: «تردي خدمات الصحة الإنجابية» ولكنهما قد يقولان: «لا أريد المزيد من الأطفال.» اكتب هذه المخاوف والمشكلات حول كل من الرسمين بترتيب عشوائي كما في المثال أدناه.
4. بعد الانتهاء من الخطوة السابقة، حدد أي مشكلات أخرى قد لا يذكرها الفردان وكتبها بلون مختلف. ويمكن مثلاً أن تشمل نقص المعلومات القانونية أو صعوبة الوصول إلى المحاكم.
5. اعرض الرسومات على المجموعة الكبيرة لمناقشتها وتحليلها بشكل أعمق.

## المناقشة

بمقارنة الفردين في كل صحيفة:

- ما هي المخاوف التي تصدر أولوية الاهتمام لكل منهما؟
- هل هناك قضايا معينة مشتركة بين الفردين المختلفين؟
- ما هي أهم الاختلافات في خبرتهما؟ ولماذا توجد برأيك؟

بمقارنة جميع الرسومات:

- من بين الأفراد المختلفين في الرسومات، من الأكثر تأثرًا بالمشكلة؟ ولماذا؟
- أي جوانب المشكلة تتطلب بحثًا أعمق مع الأفراد المتأثرين حتى نفهم القضايا والمشكلة الأكبر فهمًا أفضل؟
- هل هناك أوجه تشابه تربط الأفراد من شأنها إتاحة إمكانيات لتحالفات أوسع؟

## المتابعة

يمكنك إتمام هذا التدريب بإعداد بيان المشكلة، كما يمكنك أيضًا وضع قائمة من الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها من خلال البحث التشاركي.



عمرها 37 عامًا، ولدت في المدينة. حصلت على قسط من التعليم الجامعي وأنجبت أول أطفالها وهي في الخامسة والعشرين من عمرها. لديها الآن طفلان، ومُطلّقة، وتعمل في مكتب.

عمرها 22 عامًا، ولدت في مجتمع ريفي من السكان الأصليين. درست حتى الصف الرابع من التعليم الأساسي. أنجبت أول أطفالها وهي في الرابعة عشر من عمرها ولديها الآن أربعة أطفال وتعمل في مزرعة.

من ورشة عمل إقليمية عُقدت في البرازيل عام 2001 لدول أمريكا اللاتينية.  
From a regional Latin American advocacy workshop held in Brazil in 2001.



لكن يرى بعض المناصرين أن الوقت لا يتسع لهذا النوع من التشاور الشعبي حول القضايا الملحة. ويقولون إنهم يعرفون اهتمامات الأفراد بالفعل ولا يحتاجون إلى سؤالهم. على أنه من دون تقبل الأفراد المحليين وتأييدهم، سيكون من الصعب إشراكهم في الجهود المستمرة لدعم التغيير ومراقبته.

### مَن المتأثرون تأثرًا مباشرًا بالمشكلة؟

أمام الأفراد المتأثرين تأثرًا مباشرًا الفرصة الأفضل للاستفادة من الحل. وهؤلاء هم الناخبون المحليون أو الأصليون. وعندما تكون الحملة عالمية، قد يتوزع الناخبون المحليون على دول كثيرة مختلفة، وعادة ما يكون أولئك أكثر المحفزين لإيجاد حل. كما أنهم يمنحون مناصرتك شرعية في عيون صناع السياسات الذين قد لا يلقون بالأل للناخبين باعتبارهم مثيري مشكلات. وقد يتنوع الناخبون المحليون أيضًا من حيث النوع الاجتماعي، والطبقة الاجتماعية، والعرق، والخصائص الأخرى. إن إعداد ملف تعريف مفصل يشمل جميع هذه العوامل سيساعدك على تركيز أنشطة التدريب والتواصل وأنشطة المناصرة الأخرى. فضلًا على أنه إذا كانت المشكلة تؤثر على مجتمعات بعينها، يصبح من المفيد معرفة هياكل صناعة القرار المحلية والقادة المحليين.

## بعض الأسئلة التوجيهية لتساعد في تحديد المشكلات والناخبين

غالبًا ما تتشكل استراتيجية المناصرة حول مشكلة هي بالفعل بؤرة عمل مستمر، لكن يبقى مفيدًا وصف المشكلة من خلال عيون أولئك الذين يشعرون بها ويعايشونها. وبما أن الأفراد متنوعون، فغالبًا ما يشعرون بالمشكلات بطرق مختلفة. ولهذا السبب من الهام معرفة المتأثرين بالمشكلة، وكيفية تأثرهم، ومَن المهتمين بها حقًا.

في ما يلي بعض الأسئلة التي تساعد في التحليل:

### مَن يُعرف هذه كمشكلة؟

ستمنحك الإجابة على هذا السؤال فكرة عن ناخبك وداعميك وأعدائك المحتملين. إذا كان الأفراد الأكثر تأثرًا بالمشكلة لا يعتقدون أنها أولوية، فمن غير المرجح أن ينخرطوا في المناصرة. أو قد يحتاجون معلومات أكثر للانخراط كحالة الأفراد المعرضين للكيمياء السامة مثلًا.

أما المشاورات على المستوى المحلي التي تهدف إلى تحديد المشكلة وتقسيمها إلى قضايا فتساعد على بناء الناخبين،

### نصائح من أجل الوصول إلى القضايا الملموسة

كثيرًا ما تشير المنظمات غير الحكومية والمناصرون إلى المشكلات بمصطلحات مجردة. ويتحدثون عن مشكلات «العملة»، أو «تبعية المرأة»، أو «البطالة». هذه المشكلات الكبيرة هامة، لكنها قد تكون أكثر اتساعًا وتجريدًا من أن تكون قضايا مناصرة واضحة. إذ ترتبط قضايا المناصرة بسهولة أكبر مع السياسات أو الحلول السياسية الواضحة عندما تكون مُركزة. وتساعد المعاني الأوضح على حشد الأفراد وإشراكهم.

أثناء ورشة عمل في أوغندا للمناصرة حول قضايا تتعلق بالموازنة، ركزت شبكة الدين الأوغندي Uganda Debt Network المشكلات الكبيرة على الجانب الأيمن في قضايا مناصرة أكثر تحديدًا على الجانب الأيسر.

الفقر في المناطق الريفية	←	وصول غير متكافئ لخدمات الإرشاد الزراعي
الرعاية الصحية	←	تكاليف الرعاية الصحية الأساسية وجودتها
التعليم	←	جودة المدارس الابتدائية الحكومية وتكاليفها
الفساد	←	المعلمون والعاملون في الرعاية الصحية يطلبون الرشاوى

بالنسبة إلى المجموعات التي تركز على قضايا معينة: عندما يحدد أفراد الفئات المستهدفة وأصحاب المصلحة مشكلة معينة أو يتشاركون في اهتمام مشترك، تتضح المشكلة الكبيرة بالفعل. وتصبح المهمة بعدئذ هي تركيز المشكلة في قضية ملموسة واحدة من خلال معرفة اهتمامات الأفراد بشكل أعمق. من الممكن لاحقاً تحديد العمل بشكل أكثر وضوحاً من خلال التركيز ما هو قابل للتنفيذ من خلال المناصرة.

#### بالنسبة إلى المجموعات من دون جدول أعمال لقضية واضحة:

في حالة غياب تركيز مشترك، فإن أنشطة مثل دراسات استطلاع الرأي التشاركية والحوار المجتمعي سوف تبرز المشاكل. وسيساعد التحليل الأعمق والتفاوض الأوسع في تحديد المشكلة والقضية ذات الأولوية. وفي الوقت نفسه، تبني العملية ناخبين قاعديين محليين لأنها تتيح التعلم وبناء الثقة وجهاً لوجه.

- طرح أسئلة، واستماع، ومناقشة، ومناظرات، وتفاوض، تقديم الحقائق والتحليل حتى تكون المناقشات مستنيرة،
- تقريب العدسة لرؤية جوانب المشكلة ذات الأولوية بصورة أوضح،
- استخدام المزيد من الأبحاث والحوار مع المجموعات التي تعيش المشكلة من أجل تحديد أدق للمشكلة.
- إذا استخدمت عمليات تحديد المشكلة استشارات واسعة ومناقشات وجهاً لوجه، فبإمكانها:
- توسيع الاهتمام بالمناصرة،
- تشجيع صعود قادة محليين محتملين - أشخاص متحمسون بدرجة كافية تدفعهم إلى تكريس وقتهم وتحفيز آخرين،
- بلورة فهم أوضح للمشكلة والقضايا ذات الأولوية،
- تيسير الوعي السياسي، حيث يدرك المواطنون كيف للعملية السياسية أن تُبقي على الظلم الواقع وتوفر وسائل لإيجاد الحلول.

#### من صاحب الاهتمام الأكبر في حل هذه المشكلة؟

يعلم المنظمون ذوو الخبرة أن الإحباط والغضب قد يكونان مؤثرين كاشفين على أن الفرد يمتلك الدافع للعمل من أجل التغيير. وفي أغلب الأحيان لا يمكن رؤية هذه المشاعر العميقة بسهولة، لا سيما أن هذه المشاعر عادة ما تكون أبطأ في ظهورها في المجتمعات حيث تؤدي الهياكل المجتمعية والفقير أو عوامل أخرى إلى ظهور الأفراد كأنهم منسحبين أو غير مباليين. وتساعد المناقشات والمكاشفة والثقة على إظهار مخاوف الأفراد.

#### من غير المتأثرين لكنهم مهتمين بقدر كاف لدرجة دعم التغيير؟

يمكن أن يهتم الأفراد اهتماماً عميقاً بقضايا لا تؤثر عليهم بشكل مباشر. فعلى سبيل المثال، يهتم الكثير من الأفراد بالتدهور البيئي على الرغم من أنهم لا يعايشونه مباشرة. كما أن الأفراد يُعبرون أيضاً عن تضامنهم لأنهم يؤمنون بحقوق المجموعات المرتبطة بالنوع الاجتماعي، والعرق، والدين، والتوجه الجنسي.

#### مقاربات بناء الناخبين من أجل تحديد

#### المشكلات

يُعد تحديد المشكلات خطوة هامة في بناء الناخبين والمواطنة. كما أنه يحدد ملامح بيان المشكلة ويضع الأساس لاختيار استراتيجياتك. تحديد المشكلات عملية تكرارية شأنها شأن باقي عمليات تخطيط المناصرة (انظر الفصل 6). ومن خلال التحليل المستمر، تضيق بؤرة تركيز الأفراد وتتضح اهتماماً مشتركاً واحداً يمكن العمل عليه. يشمل التحليل بشكل عام:

سواء بدأت في التخطيط للمناصرة قبل تحديد المشكلات أو بعده، تساعد المشاورات والمناقشات التشاركية مع الناخبين وأصحاب المصلحة في وضع تعريف مشترك للمشكلة وتبدأ في بناء ملكية عملية المناصرة.

## الهدف

- فهم كيف تستحث الطرق المختلفة لطرح الأسئلة استجابات مختلفة وتخلق انطباعات مختلفة،
- توضيح كيف تشكل هذه الطرق جودة المعلومات التي تتلقاها وإن كانت تساعد جهود مناصرتك أو تعيقها.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة)

توضّح الرسوم الموجودة في الصفحة التالية الطرق المختلفة لطرح الأسئلة. وغالبًا ما تبدأ المنظمات العمل في المجتمعات بأجندة واضحة. نرى في الصورة الثانية المنظمة تسأل عن اهتمامات الحاضرين مستخدمة طريقة الأسئلة ذات النهايات المفتوحة، بينما في الصورة الأولى نرى الخبراء الفنيين يشرحون مشكلة قد حددها بالفعل بدلاً من بدء مناقشة يصف من خلالها الأفراد كيف يعيشون المشكلة.

1. أسأل المشاركين أن يفحصوا الصورتين التوضيحيتين بتمعن ويصفوا ما يحدث في كل منهما. قارن بين ما يحدث باستخدام الأسئلة التالية:

- ما هو دور الأفراد من خارج المجتمع؟ وكيف يراهم المجتمع؟
- هل يشعر أفراد المجتمع أنهم جزء من التعلم؟ لِمَ؟ أو لِمَ لا؟
- ما هو باعتقادك نتاج كل هذه المناقشات في ما يتعلق بتحديد المشكلة وتحفيز المجموعة؟
- أي مقارنة أو مقاربات ستثمر معلومات أدق عن الأفراد الذين نهتم بهم؟
- هل رأيت أيًا من المقاربتين؟

2. بعد أن يناقش المشاركون الصورتين ويقارنون بينهما، لخص الفروق بين المقاربتين. راجع الفصل 4 الذي يناقش التعلم التشاركي والفصل 5 حول أنواع المشاركة.

## نصائح حول التحدث مع الغرباء في المساحات العامة

يتطلب اكتشاف اهتمامات الأفراد الحقيقية احترامًا للآخرين، وسهولة في التحدث مع آخرين، والاستماع الفعال. ويعني الاستماع الفعال الإصغاء النشط، والطلب من الأفراد توضيح ما قالوه، وتفسير التلميحات غير المنطوقة مثل تعبير الوجه ووضع الجسد. من الهام أيضًا أن تبقى واعيًا لما ترسله من خلال وضع جسدك، وتواصل عينيك، ومظهرك العام. لا تحتاج أن تتشابه مع أولئك الذين تتحدث إليهم حتى تُشعرهم بالراحة. ما يهم حقًا هو توجيهك، وإحساس بالتضامن، ومهاراتك في طرح الأسئلة (انظر الملحق 1 للمزيد من المعلومات حول مهارات الاستماع الفعال).

#1



#2



## المقاربات التشاركية المحددة

تجمع المقاربات التشاركية الهادفة إلى تعريف المشكلة بين الحوار والتواصل وبناء الثقة. إذا كنت غريبًا عن المجموعة التي تعمل معها، هناك عدة خطوات ومقاربات يجب عليك أخذها في الاعتبار من أجل إشراك الناخبين المحتملين بفعالية.

### الخطوة 1: التعرف على الناخبين

ينطوي التعرف على ناخبك على مهمتين. أولاً، عليك الحصول على معلومات دقيقة عن احتياجاتهم والخيارات المتاحة أمامهم. ثانياً، تحتاج إلى بناء ثقة كافية حتى تتمكنوا من العمل معاً. وتعتمد المقاربات التي تستخدمها على حجم مناصرتك ومستواها. على سبيل المثال، توظف المناصرة العالمية الإنترنت أكثر بكثير. لكن إذا كنت دخلياً على مجتمع عملك، إليك بعض الطرق المختلفة للتعرف على ناخبك وخلفياتهم:

#### من الوثائق الموجودة

من المحتمل أن تكون المعلومات حول المشكلة والمجتمع الذي تعمل معه متاحة من خلال وكالات التنمية والجهات المانحة، ومنظمات الأمم المتحدة، والبنك الدولي، ومكاتب الإحصاء الحكومية، والجامعات.

#### من الملاحظة

من الممكن أن تحصل المنظمات الخارجية على معلومات قيّمة فقط من خلال الملاحظة المتأنية، إذ يمكنها اكتشاف حقائق حول طبيعة الأفراد، واهتماماتهم، ومن يتولى قيادتهم، ومعلومات أخرى ذات أهمية.

#### من خلال زيارة أماكن التجمعات

تعد النوادي ومحلات البقالة والملاعب الرياضية والآبار أمثلة للأماكن الملائمة التي يمكن لقاء الكثير من الأفراد فيها في آن واحد. غالباً ما يجمع المكان بين الأفراد ذوي الاهتمام المشترك. وفي بعض الدول، يلتقي الكثير من الناس ويتحدثون في مراكز التسوق، وخاصة الشباب وكبار السن. وعلى الجهة المقابلة، ستلتقي غالباً في قرية ريفية الأطفال والنساء فقط عند مضخة الماء أو بئر القرية.

### إطلاق دعوات عامة للعمل

عبر استخدام وسائل الإعلام مثل الراديو أو الصحف، أو أثناء اجتماع مجلس المدينة، أو من خلال حملة ملصقات إعلانية، أو قائمة بريدية إلكترونية يمكن دعوة الأشخاص المهتمين بقضية ما إلى الاتصال بالمنظمين. تساعد هذه الدعوات العامة في إطلاق حوار بين المنظمين والمهتمين بالقضية. وهذه الطريقة فعالة بشكل أساسي مع الأفراد الملمين بما يحدث بالفعل.

### الخطوة 2: طرق تعريف المشكلات

هناك عدة طرق لإشراك الناس في مناقشة المشكلات والقضايا، ومنها:

- استطلاع رأي مطبوع يطرح أسئلة،
- لقاءات شخصية وزيارات منزلية،
- تقييم الاحتياجات التشاركي،
- نقاشات مجموعات التركيز،
- محادثات غير رسمية في الأماكن العامة.

يعتمد اختيار المقاربة الملائمة على:

- الجمهور الذي تريد الوصول إليه،
- طبيعة المعلومات التي تريد الحصول عليها وإيصالها،
- نوع المشاركة التي تأمل في تحقيقها،
- أبعاد العلاقة التي تريد توطيدها،
- الموارد المتاحة تحت تصرفك.

نناقش هذه المقاربات أدناه:

#### استطلاع الرأي

يستخدم استطلاع الرأي أسئلة لاستبيان الحقائق والأفكار والآراء من الأفراد. يمكن أن يتيح استطلاع الرأي معلومات حول اهتمامات الأفراد ويمكن استخدامه لإظهار حجم المشكلة أو المطلب. وقد تجد أن نتائج الاستبيان تقنع المزيد من الأفراد برسالة مناصرتك.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن بيانات استطلاع الرأي تتطلب الكثير من العمل والتجهيز، إذ أن إعداد الاستبيان يحتاج مهارة. ومن المهم تجنب التحيز وإذا أردت أن تؤخذ



اختيار التوقيت المناسب أمر محوري في زيارات المنازل

rural appraisal مجموعات مختلفة كثيرة موجودة في مجتمع ما وتُيسر تبادل الأفكار. تمت مناقشة هذه الوسيلة مزيد من التفصيل في صفحة 140.

#### نقاشات مجموعات التركيز

تتألف هذه المجموعات من 5-25 مشاركاً يعيشون وضعاً مشتركاً من أجل مناقشة وجهات نظرهم واهتماماتهم. وتتيح مجموعات التركيز معلومات أكثر من المقابلات الشخصية الفردية لأن التفاعل يولد المزيد من الأفكار ويُسهّل تبادل الآراء. ستجد توصيفاً لاستخدام مجموعات التركيز لأهداف تثقيف المواطنين والمناصرة في الصفحات 142-146.

#### محادثات غير رسمية في الأماكن العامة

قد تكون هذه الطريقة الأقل تكلفة والأبسط للتحدث مع مجموعة من الأشخاص. لكن لسوء الحظ، يتباين الأفراد فيما بينهم في مدى إتاحة الوقت أو قدرتهم على الحديث. فعلى سبيل المثال، نلاحظ أن كبار السن والشباب لديهم متسعاً من الوقت، وغالباً ما يكون لدى الرجال وقت أطول وفرص أكبر من النساء للتحدث. قد تؤدي هذه الاختلافات إلى انحرافات في النتائج التي ستصل إليها.

وعلى الرغم مما سبق، تظل أحاديث الأماكن العامة وسيلة جيدة للحصول على المعلومات والوصول إلى الأفراد بشأن القضايا التي تشغل اهتمامهم. فمثلاً، حين نظمت إحدى

النتائج على محمل الجد، فلا بد من تجنب الأسئلة التي تجبر الأفراد على إجابات معينة. ويوفر الاستبيان المطبوع الذي يملأه الناس بأنفسهم الوقت والتكاليف إذا ما قورن بالمقابلات، بيد أنه غالباً ما يعطيك استجابات ضعيفة أو متحيزة لأن البعض قد لا يُنهي الاستبيان أو قد لا يكون متعلماً. كما أن استطلاع الرأي المكتوب لا يسمح للأفراد باللقاء والتفاعل وجهاً لوجه. أما استطلاع الرأي الذي يُجرى وجهاً لوجه فيمنح فرصة للمحاور للتحدث مع المستجيب. ويمكن أن تكون هذه المحادثة جزءاً مهماً من المناصرة.

ونظراً إلى استجابة الأفراد لأسئلة الاستبيان فرادي، لا تُعد هذه الوسيلة المثلى لبناء الروح الجماعية أو تمكين الناس من إيجاد أرضية مشتركة. يمكن استخدام الاستبيان في مناقشات مجموعات التركيز أو في ورش العمل أو أي نوع آخر من لقاءات بناء المجموعات.

#### لقاءات شخصية وزيارات منزلية

هذه الطرق مفيدة لاستكشاف القضايا الحساسة، إذ أنها تتجنب عدم الارتياح الذي قد يشعر به الأفراد عند التحدث في الأماكن العامة (انظر الملاحظة حول المخاطر والأمان في صفحة 142). تتيح لك المقابلات وجهاً لوجه اكتشاف المشاعر التي قد لا تظهر من خلال الاستبيان مثل الغضب والإحباط. في الولايات المتحدة غالباً ما طرقت منظمات العمل أبواب المواطنين وزارتهم في بيوتهم لمعرفة ما يثير مخاوفهم. وتؤدي هذه الاستراتيجية أفضل ثمارها حيث يعيش الأفراد بالقرب من بعضهم البعض. كما أنها تعتمد أيضاً على وجود عدد كافٍ من الأشخاص لإجراء البحث من باب إلى باب وعلى استعداد الأفراد في المنزل للتحدث مع القائمين بالبحث.

#### تقييم الاحتياجات التشاركي

تقييم الاحتياجات التشاركي هو مسح جماعي لتصورات المجتمع عن مشكلاته والحلول المرجوة. هناك الكثير من المقاربات والأساليب، وعدد لا نهائي من الكتيبات الاسترشادية التي تصف هذه الوسائل. قد تشمل بعض التقييمات التشاركية مثل التقييم الريفي السريع rapid

احتياج لتطويع العمليات المحلية ويمكن تكميلها من خلال استطلاعات إلكترونية. ويكمن أحد عيوب استخدام الأدوات الإلكترونية في أن الكثير من المجموعات المهمشة تفتقر إلى الدراية بالحواسيب وبعض الأشخاص ليس لديهم إمكانية الوصول إلى التكنولوجيا.

ينطوي تعريف المشكلات على حوار ثنائي الاتجاه يتم من خلاله تبادل الاهتمامات والآراء والمعلومات. ولا يتواجد الميسر الخارجي لطرح الأسئلة فحسب، بل يجب عليه محاولة استكشاف المعلومات وتقديم أفكار ومعرفة جديدة أيضاً. فهذه الطريقة يكون الحوار لحظة من:

- التعليم وتقديم المعلومات،
- بناء المجموعة،
- استكشاف إمكانيات المجتمع،
- بناء علاقة بين المنظمين والناخبين يعترف فيها كل جانب بإسهامات الجانب الآخر.

منظمات المعونة المسيحية ومقرها المملكة المتحدة حملة لتشجيع المشترين على التبضع بطرق تراعي المسؤولية الاجتماعية، ركزت وجودها أمام محلات السوبر ماركت للتحديث إلى المشترين. ويمكن باتباع نفس النهج تنظيم حملات تختص باستخدام المياه حول الآبار في المناطق الريفية. هذه الاستراتيجية فعالة لأنه من السهل ربط المشكلة بنشاط الأفراد في المساحات العامة مثل أماكن الحصول على المياه، أو تلقي العلاج الطبي، أو الانتظار في طوابير للحصول على الخدمات الحكومية، أو شراء الطعام، أو اصطحاب الأطفال من المدرسة. يثير الموقع مناقشات ويساعدك على تحديد المتأثرين بالقضية والمهتمين بها.

تعتبر معظم الأساليب المذكورة أعلاه مثالية لبناء الناخبين المحليين لأنها تتضمن مناقشات شخصية، على أن بعضها قد يكون مكلفاً ويتطلب عدداً كبيراً من العاملين. أما بالنسبة إلى المناصرة الوطنية والإقليمية والعالمية، فهناك

### بعض الأفكار حول اختلاف مستويات القوة بين أفراد المجموعة الواحدة

تتعامل الوكالات التنموية والحكومية أحياناً مع المجتمعات أو المجموعات، مثل الفقراء والنساء، على أنها متجانسة. وفي نهاية الأمر تفشل هذه المشروعات لأن الأعضاء الأقوى في المجموعات يسيطرون بينما لا تُلَبَّى احتياجات الآخرين ومصالحهم. لدى كل مجتمع أو مجموعة تسلسل هرمي للسلطة والسيطرة يُبنى على أساس النوع الاجتماعي، أو العرق، أو الطبقة الاجتماعية، أو العمر أو خصائص أخرى.

من المهم مراعاة هذا التسلسل الهرمي عند التنظيم. فمثلاً، في الأغلب لا تُسَمَع أصوات النساء في المجموعات المختلطة إذ لا تشعرن بالثقة في التحدث في وجود الرجال. كما أنه، في بعض الحالات، قد لا يُسَمَح للنساء بحضور لقاءات عامة من دون إذن الزوج أو الأب. وفي نفس الوقت، قد يشعر الرجال بالتهديد عندما يُستبعدون من اجتماعات النساء ولا يحيطون علماً بما يحدث. إذًا يجب على المنظمين أن يكونوا واعين لحساسية هذه الديناميكيات المحتملة وإجراء التعديلات لتشمل خططهم شاملة.

اعتماداً على مستوى المساواة بين الجنسين في سياق معين، قد يكون من الأفضل العمل مع النساء والرجال بشكل منفصل في مرحلة تعريف المشكلة وتحليلها وأثناء عملية اختيار القضية. ونظراً إلى حساسية هذه اللحظات وأهمية استثمارها في عملية المناصرة وملكيته، من المهم أن يكون كل فرد قادراً على المشاركة والمساهمة بأفكاره دون تردد. وبمجرد الانتهاء من التحليل، يمكن للنساء والرجال الاجتماع معاً لتبادل وجهات نظرهم والبحث عن أرضية مشتركة. تجدر الإشارة هنا أنه حتى بعد إجراء هذه التعديلات، قد ينشأ الخلاف (انظر الفصلين 15 و 17 للمزيد من الأفكار حول إدارة الخلاف أو النزاع).

تذكر أن النوع الاجتماعي هو واحد فقط من محددات القوة، وهناك أيضاً اختلافات مهمة داخل فئتي النساء والرجال. إن التعرف على محاور القوة المختلفة التي تتفاعل في سياقات مختلفة أمر حيوي للمناصرة وبناء الناخبين الفعال. ومعاملة الأفراد الذين يعانون من مشكلات مشتركة على أنهم متجانسون لا يسفر إلا عن تعزيز انعدام المساواة ومنع الأفراد من أن يكونوا مواطنين فاعلين.

إحدى طرق تحديد أوجه انعدام المساواة في مجتمع أو مجموعة هي رسم ملامح إمكانية الوصول والسيطرة. وتُظهر أداة التحليل الجنساني هذه اختلاف القوة بين النساء والرجال، لكن يمكن تطبيقها أيضًا على أي مجموعة فرعية مهمشة. على سبيل المثال، يمكنك إضافة الحالة الاقتصادية أو العرق أو العمر أو الدين. يطرح ملف التعريف أسئلة حول هوية أولئك المتمتعين بإمكانية الوصول إلى الموارد والمتحكمين فيها. ويشير مصطلح الوصول إلى مدى فرصة الاستفادة من مصدر ما. أما مصطلح السيطرة، فيتعلق باتخاذ القرارات بشأن استخدام الموارد والمزايا. ولأن هذا التعريف يطرح هذه الأسئلة المهمة، فإن إعداد الملف التعريفي التشاركي يمكن أن يكون محفزًا للمشاركين ودافعًا لهم لانخراط أعمق في السياسات. يعد تحليل الاختلافات وديناميكيات القوة في المجتمع المحلي أمرًا مهمًا للوعي السياسي للفرد.

السيطرة		الوصول		الموارد
النساء	الرجال	النساء	الرجال	الاقتصادية والإنتاجية
				الأراضي
				المعدات
				التعليم والتدريب
				العمالة
				السيولة النقدية
				أخرى
				السياسية
				القيادة
				التعليم والتدريب
				المعلومات
				مهارات المواطنة
				الحقوق القانونية
				أخرى
				المزايا
				الدخل
				الملكية
				الاحتياجات الأساسية (الغذاء، الملابس، المأوى)
				التعليم
				السلطة والمكانة السياسية
				أخرى

Adapted from: March, Smyth, and Mukhopadhyay, *A Guide to Gender-Analysis Frameworks*, Oxfam Publishing, Oxford 1999, 34.



## أدوات تعريف المشكلات

يمكن للمنظمين استخدام الجدول التالي لرسم خريطة توضح أفضل المواقع حيث يمكن تعريف المشكلات ووضع أولويات لهذه المواقع.

- يطلب منك العمود 1 كتابة قائمة تحتوي المواقع المختلفة التي تمكّنك من جمع نوع البيانات التي تحتاجها بأفضل طريقة: الزيارات المنزلية من باب إلى باب، أماكن التجمعات (مثال: مغاسل الخدمة الذاتية، والآبار، والنوادي، والمتنزهات/الملاعب، وطوابير الخدمات، والمتاجر ومراكز التسوق، وما شابه)؛ الأماكن التي يواجه فيها الناس المشكلات (إذا كان المستهلكون غاضبين من ارتفاع الأسعار في السوق المحلية، تحدث معهم خارج باب السوق)، الأماكن حيث تُعالج المشكلات (وكالات الخدمات البشرية، والمستشفيات، والعيادات الصحية، ومراكز الاستشارات).
- يطلب منك العمود 2 التفكير في نوع البيانات التي تحتاج إلى جمعها من المقابلات مع الأفراد في كل واحد من المجالات.
- يطلب منك العمود 3 طرح أنواع الأسئلة التي يمكن توجيهها إلى كل مصدر من أجل الحصول على البيانات التي تحتاجها.
- العمود 4، ونظراً إلى أهمية وقت المنظم، يطلب منك وضع أولويات للمواقع الأكثر فائدة لمناقشة المشكلات مع مجموعة من الأشخاص.

تحديد المشكلات والقضايا				
الترتيب وفق	الأسئلة التي ستُطرح في كل موقف	ما المعلومات التي نحتاجها؟	اسم الموقع/الفرد	مواقع جمع البيانات المحتملة
				الزيارات المنزلية
				أماكن التجمعات
				المساحات العامة
				الأماكن التي يعيش فيها الأفراد المشكلة
				أماكن علاج المشكلات
				أماكن الحصول على وثائق تتعلق بالمشكلة
				أين يمكن الحصول على معلومات تتعلق بجذر المشكلة
				الأفراد الذين يسببون المشكلة

Adapted from *How to Make Citizen Involvement Work*, Duane Dale, Citizen Involvement Training Project, University of Massachusetts, Amherst, 1978.

بعد التحدث إلى الأفراد حول المشكلات والقضايا التي يواجهونها، يمكن استخدام الجدول التالي لمساعدتك في رسم خريطة نتائجك وتحليلها. ويمكن للمنظمين والناخبين استخدام هذين الجدولين كأدوات مشتركة للتخطيط والتحليل.

مقارنات تصورات المشكلة						
وكالات إقليمية / دولية (البنك الدولي)	الحكومة (محلياً/وطنيّاً)	المنظمات غير الحكومية والخدمات الاجتماعية	الجمهور	هيكل السلطة المحلية	المجتمع	كيف... يرى المشكلة
						يرى المشكلة
						يرى الحل
						يرى المجتمع

بعد أن تملأ الجدول، قد تجد الأسئلة التالية مفيدة لتوجيه تحليلك للمعلومات:

- ما هي الاختلافات؟
- ما هي الاختلافات التي يلزمك تفسيرها أولاً؟
- أين تكمن النزاعات؟
- ما الذي يمكن فعله لحل النزاعات؟
- لماذا توجد النزاعات؟

Adapted from *How to Make Citizen Involvement Work*, Duane Dale, Citizen Involvement Training Project, University of Massachusetts, Amherst, 1978 and *From the Roots Up*, by Peter Gubbels and Catheryn Koss, World Neighbors, 2000.

## المزيد حول التقييمات المشتركة

عادة تستخدم التقييمات التشاركية في نطاق مشروعات التنمية وعندما تُجرى بشكل فعال، تقدم صورة شاملة عن حالة المجتمع- احتياجاته وموارده وقيمه وتوقعاته ومشكلاته وأسبابها- فضلاً عن الديناميكيات الداخلية والهياكل الهرمية الاجتماعية. لكن لسوء الحظ تسفر بعض التقييمات عن «قائمة تسوق» للاحتياجات بدون أي تحليل حقيقي. وفي كثير من الأحيان لا ينتقلون إلى تحديد الحلول.

يتعلم المشاركون المهارات ويكتسبون الثقة، لكنهم غالباً لا يحصلون على الأدوات اللازمة للتأثير على صناعة القرار السياسي والاقتصادي.

تُعرّف التقييمات التشاركية بمجموعة متنوعة من الأسماء: تقييمات احتياجات المجتمع، أو الأبحاث التشاركية أو الهادفة للعمل، أو التشخيصات التنظيمية، أو التقييمات الريفية التشاركية أو التقييمات الريفية السريعة، أو التقييمات الاجتماعية. تُستمد الكثير من الأساليب

### البحث التشاركي في نيكاراغوا

في ثمانينيات القرن الماضي، أجرت وزارة التعليم في نيكاراغوا تقييماً تشاركياً رائداً تحت رعايتها في قرية El Regadio الريفية كمتابعة للحملة الوطنية لمحو الأمية لعام 1980. أرادت الوزارة استخدام التقييم في تصميم استراتيجية وطنية لتعزيز التعليم المجتمعي المرتبط بالتنمية. وبمساعدة موظفين أجنبي، أجرى قادة المجتمع استطلاع رأي حول الاحتياجات والمشكلات والإمكانيات المتاحة لتحسين التعليم والتنظيم في القرية. كان لجميع الموظفين الأجانب خلفية في تنمية المجتمع والتعليم الشعبي، وعاش أحدهم في القرية لعدة أشهر أثناء التقييم. وقدم الموظفون الأجانب العون إلى الفريق المجتمعي المسؤول عن تنسيق العملية من خلال مساعدته على تحديد الأهداف، ووضع الأسئلة المناسبة لاستطلاع الرأي، وتصميم الاستطلاع وتنفيذه، واستخدام الأساليب التشاركية، وتحليل المعلومات بعد جمعها. وبناءً على هذا التقييم، اتخذ أفراد المجتمع قرارات بشأن مجموعة متنوعة من مشروعات التنمية المحلية واستخدموا المناصرة لكسب الدعم للتغييرات التي يرغبون فيها مع المسؤولين المحليين.

نظر المجتمع إلى الاستطلاع بمزيج من المفاجأة والتشكك والفخر إذ تذكروا الاستطلاعات السابقة التي أجراها ملاك الأراضي المحليون المهتمون بتوسيع ممتلكاتهم، وتلك التي أجراها المسؤولون الحكوميون الفاسدون المهتمون بالحصول على الموارد بأسعار زهيدة، والاستطلاعات التي قام بها المهنيون المرتكزون في المناطق الحضرية لجمع البيانات. لكنهم أدركوا أن الاستطلاع الذي أجراه السكان المحليون كان مختلفاً واجتمع أفراد المجتمع معاً لمناقشة النتائج التي كُتبت في شكل مخططات كبيرة وواضحة وتحدث الكثير من السكان علناً لأول مرة. واستند رجل على صديقه للتغلب على توتره بينما عبّر عن رأيه. وعارضت امرأتان النتيجة التي تفيد بأن امرأتين فقط «كانتا تعملان». وقالتا: «حياتنا اليومية نحن النساء هي عمل».

ثم صنف السكان مشكلاتهم ورتبوا أولوية الحلول. واقترح أعضاء الجمعيتين التعاونيتين الزراعيتين تنويع إنتاجهم واستخدام الأرض بشكل أكثر إنتاجية. وقدّم السكان معلوماتهم واستنتاجاتهم إلى المسؤولين في شكل كتيب طبعوه بأنفسهم باستخدام شاشة حريرية مصنوعة يدوياً. كان من الصعب إقناع المهندسين الزراعيين الحكوميين الذين لم يشاركوا في العملية بدعم أفكارهم. وفي بعض الحالات، شعر المسؤولون أن سلطتهم قد تم تقويضها. وبعد الكثير من المفاوضات والتدخل من السلطات العليا، وافقت الوزارة المعنية على دعم اقتراح السكان. ونتيجة التغييرات المقترحة تمكنت الجمعية التعاونية الزراعية من زيادة إنتاج الألبان والحبوب وحصلت على جائزة المؤسسة المجتمعية الأكثر تميزاً في المنطقة. وشكلت نساء القرية مجموعة لإنتاج الخضروات، وتولى الكثير منهن قيادة المنظمات الإقليمية العاملة في مجال التنمية.

From Lisa VeneKlasen, *El Regadio*, unpublished report, 1983.

ترفع التدخلات توقعات الأفراد مما يتركهم مُحبطين. وهكذا يفقد الناس الاهتمام بالمشاركة في أي استطلاعات رأي أو جهود مناصرة.

### كلفة التقييمات التشاركية وفوائدها

الجدل الشائع ضد التقييمات التشاركية هي أنها تستغرق وقتاً طويلاً وتستهلك الكثير من الموارد. ولهذا السبب تميل إلى أن تكون صغيرة الحجم أو متسعة. وغالباً ما تكون المنظمات غير الحكومية الأصغر غير قادرة على دفع رواتب الموظفين لقاء وقت عملهم. وينتهي الأمر بالكثير من المنظمات إلى التشاجر مع الجهات المانحة حول ضرورة تقييم كهذا، على الرغم من حقيقة أنه يحسّن كفاءة التدخلات الخارجية وفعاليتها. ومن جهة أخرى، تحاول مؤسسات التنمية الكبيرة والجهات المانحة بشكل متزايد إجراء تقييمات تشاركية. فمثلاً، أجرى البنك الدولي الكثير من تقييمات الفقر التشاركية حول العالم. وتختلف منهجية المشاركة الحقيقية ومستواها بشكل واسع. في بعض الحالات، قدمت التقييمات فرصاً للمنظمات غير الحكومية المحلية للتعامل مع ناخبها ومع الحكومات بطريقة كانت مستحيلة في السابق.

### لمعرفة المزيد عن التقييم التشاركي

يمكنك أيضاً زيارة موقع Participation Group الإلكتروني

<http://www.ids.ac.uk/ids/particip>

التابع لمعهد دراسات التنمية

Institute of Development Studies, Sussex, UK  
للاطلاع على مجموعة متنوعة من الحالات والمصادر عن التقييم التشاركي:

*The Myth of Community: Gender Issues in Participatory Development*, Irene Guijt and Meera Kaul Shah, Editors, Intermediate Technology Publications Ltd., London, 1998;  
*and Power, Process and Participation: Tools for Change*, Rachel Slocum, Lori Wichhart, et al., Editors, Intermediate Technology Publications Ltd., London, 1998.

والتدريبات المستخدمة من التعليم الشعبي وبرامج تنمية المجتمع. وهي تشمل خرائط القوة وتحليلات أصحاب المصلحة، واستطلاعات رأي المجتمع، وتدريبات وضع أولويات المشكلات، وتخطيط موارد المجتمع وتحديد موارده، وأطر عمل التخطيط.

### التقييمات التشاركية مثل استراتيجيات تعليم المواطنين وتنظيمهم

تختلف التقييمات التشاركية في مستوى مشاركة المجتمع والتحكم في كيفية استخدام المعلومات. وتميل المقاربات التي تشمل المجتمع في جميع المراحل - من تحديد نوع المعلومات التي يجب جمعها إلى تخطيط إجراءات المتابعة - إلى أن تكون الأكثر فاعلية لبناء مشاركة المواطنين. تبني هذه المقاربات قدرة المجتمع، والقيادة، ومهارات المواطنة، إذ أنها تُمكن الناس من العمل مع الحكومة والوكالات الأخرى ذات الصلة وتبقيها خاضعة للمساءلة.

في التقييمات الموجهة نحو المجتمع، تبدأ مجموعات مثل جمعيات المرأة أو مستخدمي المياه في التقييم وتقرر ما إذا كانت بحاجة إلى منظمة غير حكومية أو مجموعة أكاديمية خارجية ومتى تحتاجها للمساعدة في بعض الخطوات في العملية. وفي حالات أخرى، تقوم المنظمات غير الحكومية والوكالات الدولية والأطراف الخارجية ببدء التقييم. وفي الوضع الأمثل، يعمل الأفراد من خارج المجتمع عن كثب مع المجتمع لرفع مستوى التشارك في العملية قدر الإمكان. كما يمكن أن تلعب المؤسسات الداعمة دوراً مهماً أيضاً في مساعدة المجموعات على امتلاك أدوات تحليلية واكتساب مهارات المناصرة.

يمكن أن تكون التقييمات التشاركية مثالية للبدء في نشاط المناصرة لأنها تبني مشاركة الناخبين المحليين وتبرز القضايا المهمة. لكن التقييمات التشاركية ليست دائماً تمكينية. ففي بعض الأحيان، لا يُنظر إلى المشاركين إلا كمصادر معلومات أو منفذين للأنشطة التي تُتخذ قرارات بشأنها في موقع آخر. وفي حالات أخرى، لا يُبلغ المجتمع بنتائج التقييمات النهائية.

## المزيد حول مجموعات التركيز

يمكن تطويع مقاربات مجموعات التركيز من أجل تنظيم المجتمع وتعريف المشكلات. تأتي فكرة مجموعات التركيز في الأصل من عالم الإعلان، حيث تُستخدم حلقات المناقشة الصغيرة لاختبار أذواق الأشخاص واهتماماتهم واستجاباتهم للمنتجات الجديدة. ويستخدم الاستشاريون والباحثون السياسيون مجموعات التركيز لقياس الرأي العام واختبار أفكار السياسة والأولويات السياسية. وتستخدم وكالات التنمية مجموعات التركيز للحصول على معلومات لتصميم البرامج. كما استخدمت مجموعات النساء والمواطنين مجموعات التركيز أيضاً لتطوير أطر عمل سياسات بديلة وأجندات تشريعية.

يمكن إدارة مجموعات التركيز بعدة طرق تعكس درجات مختلفة من مشاركة المجتمع والتحكم فيه. إذ تميل مجموعات التركيز النموذجية ذات الدوافع السياسية إلى تسليم القيادة والسيطرة إلى ميسر خارجي. حيث تميل

الخطوات نحو الاستنباط وبشكل عام لا يكتسب المشاركون من المجتمع المحلي أي معلومات جديدة ويكونون مقدمي معلومات في أغلب الأحيان.

لكن على الجهة المقابلة، مجموعات التركيز التشاركية هي مناقشات يقودها ميسر وتتضمن المناظرات والتحليل والتخطيط. ويمكن أن تكون بمثابة أداة بحث وحوار تعليمي للمشاركين فيها، كما يمكن ربطها بالعمل المحلي والتنظيم أيضاً.

عادة ما تستغرق مجموعات التركيز ما بين ساعة إلى ساعتين. وقد تتبع نهجاً منظماً يتضمن 6-10 أسئلة، وتُتبع بأسئلة تسعى إلى تحديد المزيد من التفاصيل، أو قد تركز المجموعات على سؤال أو سؤالين مفتوحين لإتاحة التبادل الحر. يقود المناقشة ميسر أو اثنان ويساعدهم مسجل الجلسة. كما يمكن للميسر إما أن يأخذ بزمام المحادثة ويديرها حيث يريد أو أن يظل صامتاً ويترك العمل لديناميكيات المجموعة.

### ملاحظة هامة حول المخاطرة

إن طرح الأسئلة وتشجيع الناس على التعبير عن آرائهم ليس فكرة صائبة على الدوام. إذ إنه في أوقات معينة قد يكون محفوفاً بالمخاطر للسكان المحليين. فعلى سبيل المثال، عندما يجتمع المزارعون مع أفراد من خارج المجتمع، يلاقي القادة المحليون أحياناً تلك اللقاءات بالترهيب وقد تتعرض حياة المزارعين عندها للخطر. وبالمثل، وفي الكثير من المجتمعات، تحدث النساء مع غرباء قد يُشكّل خطورة عليهن، ناهيك عن التعبير عن آرائهن في قضايا حساسة مثل الاغتصاب أو سفاح القربى. وإذا فعلن ذلك، قد يتعرضن للتهديد من قبل أفراد الأسرة الذكور. إذا كانت مشاوراتك سترفع الغطاء عن المشكلات المخفية، عليك تأمين خدمات دعم إذا احتاج الأفراد إلى المساعدة. فمثلاً في كينيا في أواخر الثمانينيات، أطلقت مجموعة حقوقية حملة ضد العنف الأسري، ووضع المنظمون ملصقات في جميع أنحاء نيروبي تطالب الناس بالتنديد بهذه «الجريمة». ثم فوجئوا بطوفان من استغاثات النساء طلباً المساعدة ولم يكن بمقدورهم تلبية حجم الطلب. وبدأ أن الحملة أثارت المزيد من الصراع الأسري عندما تحدثت النساء. وفي نهاية الأمر قرر المنظمون إزالة الملصقات وإعادة توجيه استراتيجيتهم.

كما أن طرح الأسئلة في سياق سياسي خاضع لرقابة مشددة أمر محفوف بمخاطر أكبر. ومن أجل تقليل المخاطر:

- اعمل مع المجموعات المحلية حيثما أمكن،
- تعرّف على المنطقة المحلية ومحرماتها الاجتماعية والثقافية وديناميكياتها السياسية قبل تنظيم جلسات مناقشة عامة،
- إذا كنت ستعقد مجموعات تركيز أو اجتماعات عامة، جهّز الميسرين تجهيزاً كافياً قبل البدء.

في المناصرة الانتخابية والتشريعية. وعلى مدى عامين نظّم تحالف من مجموعات المواطنين في بنما مجموعات تركيز مع قطاعات مختلفة في جميع أنحاء البلاد لتحديد بديل لخطة التنمية الخمسية التي اقترحتها الحكومة. وأُعتمدت الخطة البديلة في مجموعة من أنشطة المناصرة.

في بوتسوانا وجنوب إفريقيا وبنين (انظر الصفحة 144) والفلبين، استخدمت منظمات المرأة مجموعات التركيز لإعداد منصة وطنية للنوع الاجتماعي وتدعيم أساس المنظمات. وأكدت هذه المبادرات على تضمين أصوات النساء في المجتمعات القاعدية في الوثائق التي تم استخدامها لاحقًا

## استخدام مجموعات التركيز في ممارسة المواطنة

كانت مجموعات التركيز نشاطاً أساسياً في استراتيجية المشاركة السياسية للمرأة لمدة عامين في بنين. نفذت الاستراتيجية أربع منظمات غير حكومية محلية وبرنامج المرأة العالمية في السياسات (GWIP) في أواخر التسعينيات. فبعد عقود من الديكتاتورية أجرت بنين أول انتخابات نزيهة في عام 1991. وقد تبلور المشروع بهدف زيادة مشاركة النساء كمواطنات في عملية الإصلاح السياسي وكوسيلة لتدريب النساء على الترشح للانتخابات. وعلى الرغم من الانتخابات، علمت مجموعة المرأة العالمية في السياسات GWIP وشركاؤها أن المواطنة هي مفهوم جديد نسبياً للمرأة في بنين. وشعروا أن القلة من النساء اللواتي قد يترشحن للانتخابات من غير المرجح أن يُروجن لأجندة حقوق المرأة. لم يرَ معظم المواطنين علاقة السياسة بحياتهم، لذلك تُركت الساحة للأحزاب والمشرعين الرئيسيين لوضع أجنداتهم الخاصة. بدا التقدم نحو مساءلة الحكومة بعيد المنال دون مزيد من مشاركة المجتمع المدني.

أسس المشروع لخطوات جمعت النساء معاً للتعبير عن اهتماماتهن ومخاوفهن. وبعد مناقشات مجموعات التركيز، انتخبت النساء ممثلات من كل مجموعة للمشاركة في تطوير منصة في العاصمة كوتونو تناقش قضايا المرأة. كان من المقرر استخدام البرنامج في المناصرة مع المرشحين والناخبين والمشرعين. كما وضع المشروع أيضاً نموذجاً مصغراً للعملية الديمقراطية لكل من المنظمات غير الحكومية المشاركة والنساء في المجموعات القاعدية اللاتي عملن ضمن إطار المشروع.



قبل بدء المشروع عملت المنظمات الشريكة المحلية الأربع بشكل رئيسي في مبادرات التنمية والتعليم التقليدية. لم يتلق السكان المحليون تدريباً عن المناصرة أو السياسة الرسمية قبلاً لذا استغرق الأمر بعض الوقت قبل أن يدرك ويتوصل الجميع إلى فهم مشترك للروابط بين التنمية والديمقراطية. في بداية الأمر شعر الشركاء أن جمع آراء «المستفيدين» هو إهدار للموارد. لكنهم وافقوا في النهاية ونظموا 70 لقاءً لمجموعات تركيز ضمت أكثر من 1000 امرأة وشملت كل مناطق البلاد.

أطلق المشروع تحالفاً رسمياً بين الشركاء. وعند نهايته رأت المجموعات الشريكة الأربع نفسها ليس كمقدمين للخدمات الاجتماعية والاقتصادية فحسب، بل كمحفزات لتنظيم المواطن وتأثيره. كما أقامت روابط قوية مع شبكة واسعة من النساء في المجموعات القاعدية الشعبية المستعدات للتحدث في قريتهن وفي ساحة صنع السياسات. وقد مكّن التحالف الشركاء من تخصيص الموارد لتنفيذ خطة المناصرة.

## ما هي الدروس؟

- كان التدريب والتحليل مع قادة المنظمات غير الحكومية وموظفيهم العاملين داخل المجتمعات المستهدفة مكوناً مهماً في جميع مراحل المشروع. ولكن لم يتضح إلا قرب النهاية أن المشروع دار حول الديمقراطية كمجموعة من القيم والمواقف وطرق التعامل بدلاً من مناقشة الهياكل والإجراءات فحسب. وبالنظر إلى الخلف، ربما كان من الأفضل البدء بحوار مكثف وتفكير متمعن حول تعريف السياسات، والديمقراطية، والمواطنة، والنوع الاجتماعي، وحقوق المرأة.
- قبل المشروع تلقى جميع الميسرين المجتمعيين تدريباً على منهجيات المناقشة التشاركية وُوزع عليهم دليل تفصيلي لدعم أنشطتهم. وعلى الرغم من أن التدريب والدليل لم يكونا كافيين لمساعدتهم في المهمة الصعبة المتمثلة في تيسير مناقشات مجموعات التركيز، إلا أن العملية نفسها كانت ذات قيمة.
- بينما أدرك الشركاء أهمية التوثيق الدقيق لمناقشات مجموعات التركيز، لم تكن هناك موارد كافية للمقررين ولا أجهزة تسجيل، مما أدى إلى ضياع معلومات ثرية وأثر على الدقة.
- تتعارض التسلسلات الهرمية التنظيمية، والمواقف الاجتماعية، والأنماط التقليدية المتعلقة «بالمستفيدين» مع استخدام المنهجيات التشاركية. ولم ير قادة المنظمات غير الحكومية جدوى تدريب الميسرين المجتمعيين، على الرغم من أن هؤلاء الميسرين أداروا معظم مجموعات التركيز. لم تُدرِك قيمة الاستماع إلى السكان المحليين حتى نهاية المشروع.
- تطلب تجميع وتحليل المواد الأولية لمجموعات التركيز في شكل مجموعة من الأولويات عملاً مكثفاً وراء الكواليس من قبل خبير بحث مع قادة المنظمات غير الحكومية. وشكّل الإيمان بأصوات النساء في المجتمعات القاعدية ومقاومة التحليل المفرط وإعادة تفسير تصريحاتهن تحدياً لقادة المنظمات غير الحكومية. وحملت المقاربات المتضاربة للتعامل مع المعلومات المستمدة قيماً راسخة حول التسلسل الهرمي للمعرفة، مما عكس التوجه القائل بأن النساء اللاتي لم يحصلن على تعليم يعرفن أقل مما يعرفه المتعلمون من موظفي المنظمات غير الحكومية حول بيئتهن الخاصة في المناطق الحضرية.
- تحوّلت لغة الديمقراطية إلى حجر عثرة في التواصل بين الشركاء، وGWIP، والجهة المانحة. ونظراً إلى أن المشروع كان أكثر اهتماماً بإعادة خلق ممارسات الديمقراطية وقيمتها في سياق مشروع مُركّز كخطوة نحو التعامل مع الانتخابات والتشريع، كان من الصعب الاتفاق على مقاييس النجاح. والأهم من ذلك توضح هذه الحالة أن العملية نفسها يمكن أن تكون قياساً صالحاً للاستخدام.



## مقاطع من دليل ميسر مجموعات التركيز في بنين

تلقى الميسرون المجتمعون تدريباً على المنهجيات التشاركية وآليات مجموعات التركيز. وُزِع عليهم دليل من 4 صفحات مع مقترحات حول أفضل وسائل تنظيم وقت المناقشة لمجموعة من 15 سيدة. مقترحات الدليل:

- مقدمات - 30 دقيقة
- جلسة عصف ذهني - 45 دقيقة
- مناقشات في مجموعات صغيرة - 45 دقيقة
- تلخيص النتائج للمجموعة الأكبر والمناقشة - 45 دقيقة
- ختام - 15 دقيقة

قدم الدليل أيضاً نصائح حول الجدول الزمني واللوجستيات، ومنها تحديد وقت يتلاءم مع مهام النساء في المنازل والحقول، وترتيب المقاعد في شكل دائرة، وتجهيز الورق القلاب للكتابة والأقلام. وأشار الدليل إلى أنه «على الرغم من جهل بعض النساء بالقراءة، فإن السجل المرئي سيثبت صحة ما يقوله الأفراد». يعدد الدليل بعض القضايا والمشكلات المحتملة التي قد تثيرها النساء، ويشجع الميسرين على فحص هذه المجالات:

- «السلامة: هل تشعرين أن مجتمعك آمن؟ هل تشعرين بالأمان في عائلتك؟ ...
- الصحة: هل تواجهين صعوبة في العثور على طبيب أو عيادة لمساعدتك إذا مرضتِ أنتِ أو أسرته؟
- البيئة: هل يصعب العثور على الحطب للطبخ؟ لماذا؟ وهل تُمثّل القمامة والصرف الصحي مشكلة؟
- البنية التحتية: هل الطرق داخل مجتمعك صالحة؟ وهل الوصول إلى المدن والأسواق الأخرى ومصدر المياه سهل؟ هل الجسور آمنة في منطقتك؟
- الحياة الأسرية (العلاقات): هل توجد مشكلات في الأسرة تؤثر على حياة المرأة في هذا المجتمع؟ وكيف يرى الرجال هذه المشكلات؟ وكيف تراها النساء؟ هل تعرفين قوانين الزواج والأطفال وما إلى ذلك؟
- التملك: هل تمتلك النساء أراضٍ أو ممتلكات أخرى في منطقتك؟ لِمَ أو لِمَ لا؟ هل ترث المرأة ممتلكات زوجها أو والدها؟
- العمل: ماذا تفعل النساء لقاء تقاضي المال؟ ولقاء الحصول على الطعام؟ كم تستغرق الأعمال المنزلية من وقت معظم النساء؟»

يقدم الدليل أيضاً نصائح لبناء الثقة في المجموعة، ونصائح حول طرح الأسئلة:

«تذكر أن النساء اللواتي نتناقش معهن هن الخبيرات في حياتهن وفي القضايا التي تواجهنها. تتمثل مهمة الميسر في جعلهن يشعرن بالراحة الكافية لإبداء آرائهن ... اطرح الأسئلة بعبارات محددة، فمن الصعب الحصول على نوع المعلومات اللازمة لتطوير المنصة من خلال طرح أسئلة مجردة أو نظرية، مثل «أخبريني عن وضع المرأة». وقد يكون مفيداً للمشاركات تقديم الميسرين معلومات تساعد المشاركات على تأمل أوضاعهن.»

# لحظة التخطيط #4: تحليل المشكلات واختيار القضايا ذات الأولوية

كلاً من المعايير والتحليل بسبب اختلاف رؤية الأفراد وتنوع مصالحهم، حتى لو اشتركوا في نفس المشكلة. ينطوي اختيار الأولويات على فحص أسباب المشكلات وتأثيرها وكذلك تحليل الحلول. يلزمك تحديد الإستراتيجية ذات الجدوى لمجموعتك التي تحقق أكبر مكاسب سياسية. في قضايا العدالة الاجتماعية تعتبر المشاكل المتعلقة بالإقصاء وعدم المساواة من الأولويات.

يقدم هذا الفصل ست أدوات لتحليل المشكلات وتحديد أولويتها. وقد تساعد هذه الأدوات الأفراد على:

- فهم الأسباب الجذرية المتشابكة وراء المشكلة،
- اعتماد خصائص مشتركة لاختيار القضايا ذات الأولوية
- تحديد جوانب المشكلة (القضايا) التي ستكون محور المناصرة وترتيب أولوياتها،
- تحديد المعلومات الإضافية التي يحتاجونها بشأن الأبعاد السياسية ونطاق السياسات قبل وضع اللمسات الأخيرة على الاستراتيجية.

بالنسبة إلى المجموعات العاملة بالفعل في المناصرة لأجل قضية معينة، قد تكون هذه الأدوات مفيدة في المساعدة في تنقيح الاستراتيجيات وتأمين انخراط أكبر من جانب الناخبين. تنقسم الأدوات إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي:

## 1. تحليل يهدف إلى ترتيب أولويات المشكلات

- تحليل المجموعة أو المجموعات ذات الأولوية
- تعريف المشكلة وترتيب الأولويات

التدريبات التالية مفيدان للتحليل مع مجموعات الناخبين، لكن يمكن أيضاً تطويرهما لمساعدة المنظمات في ترتيب الأولويات. ويربط هذان التدريبات ترتيب الأولويات مع المعايير المتعلقة بالإقصاء والاحتياجات.

إن اختيار القضايا ذات الأولوية من بين العديد من المشاكل الملحة ليس بالمهمة السهلة، بل هي عملية متعددة الخطوات تتضمن التحليل والتفاوض داخل المجموعة. ويعد التحليل أمراً مركزياً لتخطيط المناصرة من البداية إلى النهاية. والخيارات غير السديدة التي تنتج عن التحليل غير الكافي قد تكون مرتفعة الكلفة وفي بعض الأحيان، خطيرة في الدوائر السياسية.

يتعلق التحليل بطرح أسئلة عن الأسباب المؤدية إلى المشكلة. ومحاولة استكشاف الحقائق المخفية هو عادة ومهارة وهو محوري للوعي السياسي والمواطنة المستنيرة. لكن في بعض الأحيان يكون طرح أسئلة متكررة عن الأسباب (لماذا - لماذا - لماذا) غير مقبول، أو قد يكون محفوفاً بالمخاطر السياسية.

ويتعلق تحدّي آخر في تحليل تخطيط المناصرة بوجود الكثير من الأسباب المؤدية إلى المشكلات. وقد تكون الأسباب مترابطة أو حتى متناقضة. وتساعد مقاربات التحليل المنهجية في هيكلة عملية الاستكشاف.

من المفيد أيضاً أن تبقى مدركاً للعدسة التي تنظر من خلالها. فمثلاً، إذا نظرت إلى العوامل الثقافية التي تُشكّل مشكلة ما، سترى شيئاً مختلفاً عما ستراه إذا نظرت إلى العوامل الاقتصادية. وإذا نظرت إلى العوامل الاقتصادية، فإن فهمك للاقتصاد سيُشكّل ما تراه. قد يقول أحدهم إن سبب فقر الأفراد هو تدني الأجور وافتقار العمال للنظام، بينما يقول آخر إن ذلك راجع إلى نقص التعليم والتدريب.

إن تحديد الأولويات والتحليل مترابطان. وعند اتخاذ القرارات تحتاج المجموعة إلى معايير واضحة من أجل ترتيب المشكلات حسب الأهمية. غالباً ستناقش المجموعة

## ملحوظة للميسر

كلما كان التحليل تشاركيًا، زاد التقبل والحافز للقيام بالمناصرة وزادت فرصة استدامتها. تحليل المشكلات وترتيب الأولويات بطريقة تشاركية:

- ينطوي على التفاوض والنقاش،
- يشكل تجربة تعليمية وزيادة الوعي،
- يزيد المهارات والمعلومات.

نوع التحليل هذا ذو قيمة خاصة في رفع الوعي النقدي لأنه يساعد الأفراد على تحدي التفسيرات الرسمية أو الشائعة وراء كيفية حدوث الأمور.

ولا يقتصر تحليل المشكلات على دراسة الأسباب فحسب، بل يساعدك استكشاف جميع الحلول الممكنة في اختيار اتجاهك بطريقة أكثر استنارة. ويُظهر تدريب تحديد العواقب والحلول أن الاستراتيجيات الشاملة أساسية للنجاح طويل المدى.

## 2. أسباب كثيرة، وحلول كثيرة

- الأسباب، والعواقب، والحلول
- تحليل شجرة المشكلة
- تحليل هيكل بسيط

تساعد هذه الأدوات في تحديد الأسباب والقضايا التي تُشكّل مشكلة واسعة النطاق. ويمكن أن يكون رسم خريطة الأسباب، والعواقب، والحلول لمشكلة معينة طريقة ناجحة لبدء التحليل لأنه يُنتج خريطة شاملة للمشكلة. هذا هو التدريب الأول في هذه المجموعة، بينما يفحص التدريبان الآخران في الأسباب الجذرية. يساعد الجزء الذي يدرس العواقب في تحديد المتضررين من المشكلة وكيفية تضررهم. والتحليل هو تذكير للمناصرين بأن تغيير السياسات وحده لن يعالج المشكلة بشكل كامل.

## 3. مقارنة القضايا واختيار إحداها

- قائمة تفقد لاختيار مشكلة معينة

يقارن هذا التدريب بين القضايا المختلفة باستخدام معايير تتعلق بالتأثير المحتمل للمناصرة.

وعلى الرغم من أن التدريبات تُكْمَل بعضها الآخر، إلا أنه يمكنك اختيار الأكثر ملاءمة منها لاحتياجات التخطيط في مجموعتك، لكننا نوصي، باستخدام تدريب الأسباب والعواقب والحلول، على الأقل، مع واحد من تدريبات الأولويات.

## الهدف

تحليل الاحتياجات والإمكانيات المختلفة الكامنة داخل واحدة من مجموعات المجتمع المهمشة. ويمكن تطبيق هذا التدريب على المشكلات التي يعالجها برنامج أو منظمة ما في وقت إجراء التدريب.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة إلى ساعتين)

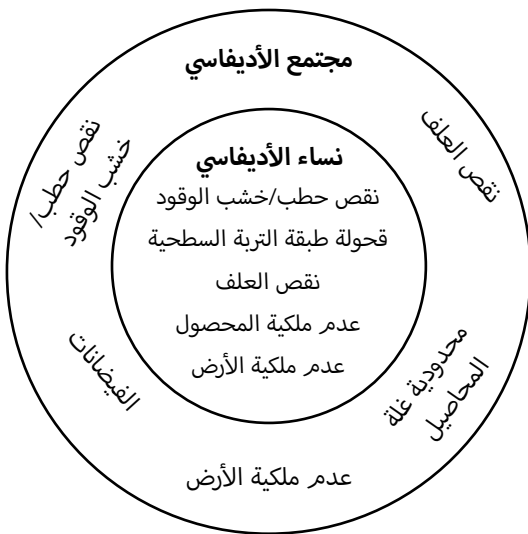
1. قسم المشاركين إلى مجموعات من عشرة أفراد أو أقل. أعط كل مجموعة ورق كبير وأقلام.
2. اطلب من المشاركين رسم دائرة واحدة كبيرة على الورق الكبير مع دائرة أصغر داخلها، حيث تمثل الدائرة الكبيرة المجتمع بأكمله وتمثل الصغيرة المجموعة المهمشة التي اخترت أن تعطيها الأولوية.
3. اطلب من المشاركين أن يكتبوا في الدائرة الأكبر جميع المشكلات التي يعالجها البرنامج والتي تؤثر على المجتمع بأكمله. استخدم الرموز للتعبير عن هذه المشاكل إذا كان المشاركون لا يعرفون القراءة والكتابة.
4. اطلب من المشاركين بعد ذلك كتابة المشكلات التي تؤثر على المجموعة ذات الأولوية في الدائرة الداخلية. ستجد أن بعض هذه المشكلات هي نفسها الموجودة في الدائرة الأكبر والبعض الآخر سيكون مختلفًا.

## المناقشة

- ادعُ المجموعة كلها إلى تحليل الدوائر والمشكلات. في ما يلي بعض الأسئلة الممكن استخدامها للمساعدة في توجيه المناقشة:
- كيف تختلف المشاكل في الدائرتين؟ وكيف تتشابه؟
  - ما هي الحلول التي ستعطي الأولوية لاحتياجات المجموعة المهمشة وتتمتع بإمكانية كسب الدعم من المجتمع الأكبر؟
  - ما الذي يمكن أن تساهم به المجموعة المهمشة (مثال: معرفة، وأفراد، وموارد أخرى)؟

## مثال

منظمة SARTHI، وهي اختصار Social Action for Rural and Tribal In-Habitants of India وتعني العمل الاجتماعي من أجل سكان الهند الريفيين والقبليين، هي منظمة غير حكومية مقرها ولاية راجستان في الهند، تساعد نساء الأديفاسي على تنظيم أنفسهن للمطالبة بإعادة تأهيل الأراضي المشتركة وإدارتها (الأديفاسي مجتمع قبلي من سكان الهند الأصليين). تُمثّل الدائرة الأكبر المشاكل التي تؤثر على مجتمع الأديفاسي. ونظرًا إلى أن برنامج SARTHI يركز على إعادة تأهيل المراعي، كانت المشاكل المتعلقة بنقص المواد النباتية إحدى المشكلات التي ذُكرت. بعض المشكلات المتعلقة بالبرنامج التي تؤثر على النساء (المجموعة ذات الأولوية) هي نفسها تلك التي تواجه المجتمع بأكمله، وبعضها الآخر يؤثر على هؤلاء النسوة بشكل رئيسي.



From A Manual for Socio-Economic and Gender Analysis: Responding to the Development Challenge, by Barbara Thomas-Slayter, Rachel Polestico, Andrea Lee Esser, Octavia Taylor and Elvina Mutua, SEGA, Clark University: Massachusetts, 1995, p. 97.

## الهدف

يساعد هذا التدريب على:

- تحديد المشكلات وترتيب أولويتها لدى مجموعة معينة باستخدام مجموعة بسيطة من المعايير،
- التوصل إلى منظور تاريخي حول المشكلات،
- تقييم تأثير كل مشكلة من وجهة نظر المعنيين.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة إلى ساعتين)

يمكن استخدام هذا التدريب كجزء من تقييم برنامج مجتمعي بطريقة تشاركية في نطاق منظمة أو ورشة عمل مع ممثلين عن مجموعات مختلفة. هناك طريقتان لإجراء التدريب، واختيارك يعتمد على موقعك في رحلة تحديد المشكلات.

### 1. تحديد المشاكل الرئيسية.

أ- إذا لم تكن قد أجريت نشاط تعريف المشكلة بعد، ابدأ بتقديم قائمة بالقطاعات أو المجموعات على الورق القلاب (مثال: النساء، الفلاحين، الشركات الصغيرة). اختر القطاعات من تلك التي ترتبط بعمل منطقتك. راجع القائمة واطلب من المشاركين تسمية المشكلات الرئيسية في كل قطاع أو مجموعة مختلفة. ساعد المشاركين على فهم الاختلاف بين المشكلات الأساسية وأعراض هذه المشكلات. على سبيل المثال، قد يكون الحرمان من التعليم الذي تواجهه الفتيات من أعراض الصعوبات الاقتصادية التي تجبر الآباء على اختيار الأطفال الذين سيلتحقون بالمدرسة.

ب- اطرح قائمة بالمشكلات الموجودة على جدول أعمال المجموعات المعنية أو استخلص اختيارك من المشكلات التي تم تحديدها مسبقاً بطريقة تشاركية.

2. اكتب كل مشكلة على بطاقة منفصلة. وإذا كان حدوث المشكلة مرتبط بعدة قطاعات، استخدم بطاقة ملونة مختلفة لكل قطاع.

3. ضع معايير من خلال العمل مع المجموعة لتصنيف كل مشكلة من المشكلات تحت تصنيف «أكثر خطورة»، «خطيرة»، «أقل خطورة». يمكن أن تشمل الخصائص عدد الأشخاص المتأثرين، وخطورة العواقب، والتكرارية، ... إلخ. اكتب قائمة المعايير على الورق القلاب.

4. بالإشارة إلى هذه المعايير، اطلب من المشاركين تقسيم بطاقات المشكلات إلى ثلاث فئات. إذا كان هناك عدة قطاعات، احتفظ ببطاقات كل قطاع منفصلة. حدد مع المجموعة الرموز التي تريدون استخدامها لتحديد المشكلات حسب مستوى الخطورة (أكثر خطورة، خطيرة، أقل خطورة) واكتبها على ظهر كل بطاقة.

5. مع المجموعة كلها اتخذ قراراً بخصوص الفترة الزمنية التي ستقيسون خلالها التغيير (مثال: سنتان أو خمس سنوات أو عشر سنوات). اطلب من المشاركين التفكير في ما إذا كانت كل مشكلة، خلال الفترة الزمنية المختارة، قد ساءت، أو بقيت على حالها، أو تحسنت. ثم افرز البطاقات في هذه المجموعات الثلاثة. حدد مع المجموعة الرموز التي تريدون استخدامها لتحديد مسار التغيير (أسوأ، وكما هي، وأفضل) واكتب الرموز المتفق عليها على ظهر كل بطاقة.

6. أنشئ مصفوفة. ضع عنواناً للمصفوف: «أسوأ»، «كما هي»، «أفضل». وضع عنواناً للأعمدة: «أكثر خطورة» و «خطيرة» و «أقل خطورة». إذا كنت قد نظمت البطاقات حسب القطاع، أنشئ مصفوفة منفصلة لكل قطاع، ثم ضع كل بطاقة في الخلية الصحيحة للمصفوفة.

### المناقشة

- لماذا تتفاقم بعض المشكلات؟
- لماذا تتحسن بعض المشكلات؟
- ما هو الدور الذي تلعبه الحكومة في هذا الأمر؟
- من هم الفاعلون الأقوياء الآخرون الذين أحدثوا التغييرات؟
- ما هو الدور الذي لعبه المواطنون والمنظمات في التغييرات؟
- هل أخطر المشاكل تتحسن أم تسوء؟
- ما الذي يمكن للمواطنين والحكومة فعله لتغيير ذلك؟

### المتابعة

غالبًا ما يُفضّل أن تُركّز جهود مناصرتك على المشكلات الموجودة في مربع «أسوأ / الأكثر خطورة». ويلزم هذه المشكلات، بعد تحديدها، مزيد من التحليل من أجل اختيار القضية الأكثر إلحاحًا التي ستكون بمثابة بؤرة تركيز أنشطة مناصرتك.

الأقل خطورة	خطيرة	الأكثر خطورة	
لا توجد وسائل نقل		سوء التغذية العنف الأسري	أسوأ
غياب فرص التدريب	السوق بعيدة للغاية	الفساد	كما هي
		فرص التوظيف	أفضل

Adapted from *From the Roots Up: Strengthening Organizational Capacity Through Guided Self-Assessment*, Peter Gubbels and Catheryn Koss, World Neighbors, Oklahoma, 2000.

## الهدف

يساعد إطار العمل هذا في تحليل المشكلات عن طريق الربط بين الأسباب والتأثيرات والحلول. كما يشجع أيضًا على مناقشة مجموعة واسعة من الحلول ويؤكد على الحاجة إلى استراتيجيات اجتماعية وسياسية، كما يبرز الاحتياج إلى سياسات أيضًا.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة إلى ساعتين)

من الأفضل إجراء هذا التحليل في مجموعات صغيرة تسمح لكل فرد بالمساهمة. إذا كانت مجموعتك تعمل على عدة مشكلات، قسّم المجموعات وفق المشاكل التي تهمها.

يوضح عمود العواقب كيفية تأثير المشاكل على حياة الأفراد مما يساعد في تحديد الناخبين. كما أنه يساعد لاحقًا أيضًا في اختيار أهداف التواصل ورسائله.

1. ارسم جدولًا مكونًا من ثلاثة أعمدة لكل مشكلة. عناوين الأعمدة هي: «الأسباب»، و«العواقب»، و«الحلول».

2. ابدأ التدريب بتحديد أسباب المشكلة واكتب كل سبب في العمود الأول من الجدول.

3. كرر نفس الخطوات مع عمودي العواقب والحلول. في بعض الأحيان لا تكون علاقة الأسباب بالعواقب واضحة، وفي هذه الحالات، من غير الضروري وجود علاقة أفقية تربط الأسباب مع العواقب والحلول. يمكن القيام بذلك لاحقًا.

## المناقشة

- هل الأسباب المذكورة هي الأسباب الرئيسية للمشكلة؟
- ما هي المواقف الاجتماعية وديناميكيات القوة التي تسهم في حدوث هذه المشكلة؟
- كيف تؤثر الأسباب والمشاكل على حياة الأفراد؟ ومن هم الذين يتأثرون وكيف؟
- ما هي الحلول الرئيسية المقترحة؟ هل يعالج أي منها التوجهات الاجتماعية؟

## نصائح

- قبل البدء في التحليل، اشرح الخطوات بشكل كامل في جلسة عامة باستخدام مشكلة مختلفة لتوضيح كيفية استخدام إطار العمل (انظر المثال في الصفحة التالية).
- قبل بدء التدريب، اشرح كيف تختلف الأسباب عن العواقب، فالنتيجة هي عاقبة مشكلة، بينما السبب هو ما يسهم في خلق المشكلة.
- يمكن توسيع مظلة هذا الإطار بإضافة عمود رابع يوضح المسؤول عن كل حل، وما الأولويات التي ستختار المجموعة التركيز عليها إذا كانت الموارد شحيحة. وإذا كانت المناصرة ستشمل الحكومة، أو وكالة مانحة دولية، أو القطاع الخاص، أو أي شخص آخر، يمكن استخدام العمود الرابع لربط الحلول بساحات صنع القرار المختلفة ومؤسساتها.
- ابحث دائمًا خلال المناقشة عن الأسباب الرئيسية. فمثلًا، تركز المجموعات أحيانًا على ضعف التمويل كسبب بينما في الواقع هو ليس السبب الرئيسي.

## مثال

المصفوفة التالية مثال من منظمة غير حكومية أوغندية عاملة في مجال الموازنات وتقليل الدين وكيفية تطبيق هذه الأداة على مشكلة كبيرة مثل مشكلة الفساد.

المشكلة: الفساد		
الحلول	العواقب	الأسباب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الشفافية والمساءلة</li> <li>- زيادة المشاركة المجتمعية في صناعة القرار على جميع المستويات</li> <li>- تربية مدنية للأسرة والمجتمع</li> <li>- عقوبات صارمة بحق مرتكبي الجرائم</li> <li>- الوعي السياسي</li> <li>- تشجيع انخراط الإعلام</li> <li>- مناصرة المنظمات غير الحكومية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفشي الفقر وتهميش الفقراء، والضعفاء، والأقليات</li> <li>- فقدان الشعب الثقة في النظام/تنامي اللامبالاة</li> <li>- عبء الدين الذي يتعذر تحمله</li> <li>- ضعف الخدمات الاجتماعية</li> <li>- انهيار القيم الأخلاقية</li> <li>- توحش الأقوياء</li> <li>- الاعتماد على المانحين</li> <li>- ظهور الديكتاتورية</li> <li>- هدر الأموال على مشاريع بلا جدوى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شيوع الفقر</li> <li>- الطمع، الأولويات المرتكزة على الربح</li> <li>- التنافس على الموارد</li> <li>- نقص الشفافية</li> <li>- الرغبة في السلطة والسيادة</li> <li>- غياب المراجعة المالية</li> <li>- غياب القوانين والضوابط الفعالة للعقاب</li> <li>- الرغبة في الالتفاف حول النظام</li> <li>- انهيار القيم الأخلاقية</li> <li>- ضغط الأقران</li> <li>- أنظمة فاسدة موروثه</li> </ul>



الرسومات الفائزة في مسابقة فنية أُقيمت بين المدارس الابتدائية والثانوية في أوغندا للتعبير عن مشكلة الفساد



## تدريب: تحليل شجرة المشكلة

### الهدف

يستخدم هذا التدريب لتحليل الأسباب الجذرية للمشكلة ولتحديد النتائج الأولية. يساعد رسم الشجرة على رؤية أوضح من أجل التحليل.

### الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة إلى ساعتين)

من الأفضل تنفيذ هذا النشاط في مجموعات صغيرة بحيث يتسنى لكل فرد في المجموعة أن يشارك. وإن لم يسمح الوقت، يمكن تقسيم المجموعة الكبيرة إلى مجموعتين، حيث تدرس الأولى الأسباب وتبحث الثانية العواقب.

إذا كنت تعمل على تحليل أكثر من مشكلة، خصص لكل مجموعة مشكلة مختلفة. ركز على مشكلة واحدة ونفذ العملية مع الجميع مرة واحدة قبل التقسيم إلى مجموعات (الزمن المطلوب: ساعة إلى ساعتين)

1. اشرح شجرة المشكلة عن طريق الإشارة إلى الأجزاء المختلفة من الشجرة وشرح ما يمثله كل منها:

• الجذور = الأسباب الجذرية للمشكلة

• الجذع = المشكلة

• الفروع = عواقب المشكلة

2. اطلب من أحد المشاركين رسم شجرة على ورق قلاب واكتب المشكلة على جذع الشجرة. ثم اطلب من جميع المشاركين سرد أسباب المشكلة. اترك لكل مشارك الوقت، إن أمكن، ليقتراح سببًا يكتبه على بطاقة ويلصقه على جذور شجرة المشكلة. إن لم يسمح الوقت، يمكن للميسر كتابة ما يقوله المشاركون على الشجرة. شجع المشاركين على استكشاف الأسباب الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، بما في ذلك التوجهات، والسلوك، وعوامل أخرى.

3. كرر نفس العملية مع العواقب.

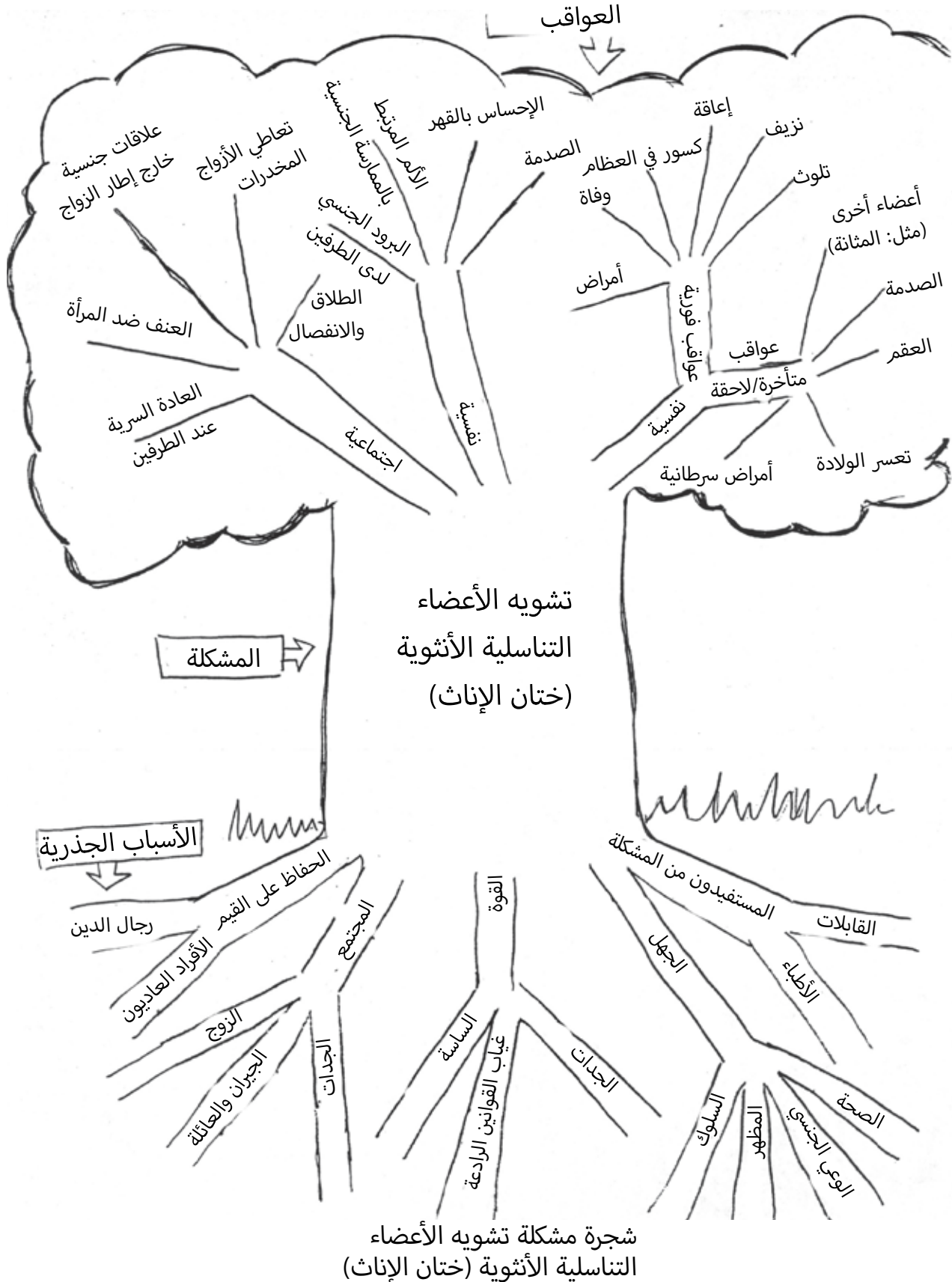
### المناقشة

اطرح أولاً أسئلة حول المشكلة نفسها، ثم اتبعها بأسئلة حول الحلول.

- ما هي أخطر العواقب؟
- أي الأسباب التي سيكون من الأسهل معالجتها؟ وأيهما الأصعب؟ ولماذا؟
- ما هي الأسباب والعواقب التي يمكن للحكومة المساعدة في معالجتها؟ وكيف يمكن للوكالات الدولية المساعدة؟ وما الذي يستطيع الأفراد فعله؟

### مثال

شجرة المشكلة الواردة في الصفحة التالية مأخوذة من تحالف مصري يدعو إلى القضاء على ختان الإناث (تشويه الأعضاء التناسلية الأنثوية Female Genital Mutilation FGM) تحت رعاية اللجنة الوطنية للقضاء على ختان الإناث.



وُثقت الشجرة عن طريق استشاري المناصرة Task Force's advocacy advisor ، السيد نادر تادرس

## الهدف

يفحص هذا التدريب الأسباب المنهجية المؤدية إلى المشكلة بشكل أعمق من خلال دراسة العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية. ويوضح هذا النوع من التحليل كيف يمكن للنظام السياسي أن يساهم في خلق مشكلة ما أو في حلها. كما يوضح كيف تديم توجهات الأفراد ومعتقداتهم مشكلة معينة على الرغم من تغيير السياسات. التدريب هو أحد أشكال التحليل الهيكلي الذي يفحص عدم المساواة وديناميكيات السلطة (في الفصل 7، يفحص تدريب التحليل الهيكلي المشهد السياسي الواسع وليس مشكلة ملموسة).

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة إلى ساعتين)

1. من المهم قبل البدء في التحليل تحديد فهم مشترك للعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وكيفية تشكيلها المشكلات. يمكنك تطويع الأوصاف أدناه وتوزيعها في شكل نشرة (لمزيد من الوصف المفصل للسوق والدولة والمجتمع المدني، انظر الفصل 8)

**البعد الاقتصادي:** يشير إلى فرص التوظيف والبقاء على قيد الحياة. ويتعلق الاقتصاد بهياكل الملكية، والثروة، والإنتاج، وتوزيع الموارد. كما يشير المستوى الاقتصادي أيضاً إلى الدرجة الاجتماعية والاقتصادية - أي موقع الفرد أو المجموعة على سلم يمتد من الفقر إلى الغنى، فضلاً عن أن هذا البعد يشير إلى الإطار الاقتصادي الذي تقع الدولة ضمنه في لحظة معينة. يعني المستوى الاقتصادي، علاوة على ما سبق، فرص العمل والدخل، والأجور، وسياسات الحكومة الاقتصادية.

**البعد السياسي:** يشير إلى القواعد والإجراءات التي تنظم الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. فعلى سبيل المثال، الحد الأدنى للأجور هو قاعدة تؤثر على رواتب العمال. ويشير المستوى السياسي إلى صنع القرار والحقوق، إذ تحدد السياسات الأشخاص المنوط بهم وضع القوانين والسياسات، وكيفية إنفاذ القوانين، ومجالات إنفاق الموازنة. ولا يتعلق مصطلح السياسة بالحكومة فحسب، بل يشير إلى جميع المنظمات التي تتمتع بالسلطة بما في ذلك هياكل القطاع الخاص والهياكل الدولية.

**البعد الاجتماعي والثقافي:** يشير المستوى الاجتماعي الثقافي إلى القيم والمعتقدات والتوجهات التي يتبناها مجتمع ما. كما يشير إلى كيفية رؤية المجتمع لنفسه، والقيم التي يُروَّج لها علناً، والهياكل التي تنشر تلك القيم، مثل المدارس ودور العبادة ووسائل الإعلام. فمثلاً، ترى العديد من المجتمعات أن النساء غير المتزوجات هن أمر مأساوي بينما الرجال غير المتزوجين هم أحرار ومحظوظون. وبصرف النظر عن صحة هذا المنظور، يبقى هذا اعتقاد الأفراد. تعتبر الجوانب الاجتماعية والثقافية، إذا تأملناها من أكثر من زاوية، الأصعب من بين المستويات الثلاث في التغيير. فقد يتغير القانون ليمنح المرأة المزيد من الحقوق، لكن يستمر الأفراد في رؤية المرأة على أنها أدنى منزلةً.

2. قسم المشاركين إلى مجموعات صغيرة حيث تختار كل مجموعة ميسراً ومُدوّن ملاحظات. ثم اطلب من كل مجموعة فحص الجذور الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية لمشكلتها.

3. قد تتداخل فئات التحليل في كثير من الحالات، أي قد تكون بعض الأسباب اجتماعية وثقافية من زاوية وسياسية من زاوية أخرى على سبيل المثال. أعط أعضاء المجموعات قلمًا ملونًا لتمييز الأسباب المتداخلة بين فئتين أو أكثر.

## المناقشة

- بعد أن تقدّم المجموعات الصغيرة تحليلها وتجب على الأسئلة، استخدم المصفوفة لاستكشاف الأولويات والحلول الممكنة.
- ما الذي يسبب التداخل؟ وكيف تعزز السياسات المعتقدات الاجتماعية مثلًا؟
- هل يُعتبر أحد الأبعاد (الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي والثقافي) أقوى من الأبعاد الأخرى؟
- ما هي الأسباب التي، إذا عولجت، ستُحدِث الاختلاف الأكبر في المشكلة؟ (عادة يُطلق على الأسباب الأخرى الأقل أهمية مصطلح «العوامل المساعدة»).
- إذا توفر المزيد من التمويل، هل ستُحل المشكلة؟ لِمَ ولم لا؟

## مثال

المثال التالي مأخوذ من مجموعة من المنظمات النسائية غير الحكومية في غانا عام 1994. أجرت المنظمات تحليلًا للمستوى غير المتكافئ لمعدلات الأمية بين النساء الناتج عن ارتفاع معدلات تسرب الفتيات من المدرسة.

المشكلة: الأمية ومعدل التسرب المرتفع من المدارس بين الفتيات والشابات		
الأسباب الثقافية	الأسباب السياسية	الأسباب الاقتصادية
<p>1. يُثَمِّن التقليد دور النساء كزوجات/ أمهات. ولا يتطلب هذا الدور، كما يسود الاعتقاد، الالتحاق بالمدرسة. وفي الأوساط الدنيا، يؤمن الأفراد أن التعليم يجعل الفتيات مثيرات شغب.</p> <p>2. الزواج المبكر مقبول (ترك الفتيات المدرسة بسببه).</p> <p>3. تتمتع الأسر الأكبر عددًا (بين الطبقات الدنيا) بمكانة اجتماعية مرموقة فينجبون أطفالًا أكثر مما يستطيعون تحمل نفقات تعليمهم.</p> <p>4. الأطفال الذكور أكثر قيمة من الفتيات لأن الفتيات يُزَوَّجن بينما ينتقل إرث العائلة إلى الفتيان، لذا يُرى الإنفاق على الفتيات تضييعًا.</p> <p>5. غياب الاعتراض على حمل الفتيات الصغيرات، وتُجبر الفتاة على ترك المدرسة حين تحمل.</p>	<p>1. التعليم ليس إلزاميًا، وتعليم الفقراء ليس ضمن أولويات الحكومة، أي أن تعليم الفتيات ليس أحد اهتمامات الحكومة.</p> <p>2. غياب برامج التثقيف الجنسي أو منع الحمل، ووفقًا للقانون، يجب على الفتاة الحامل ترك المدرسة.</p> <p>3. أثناء المفاوضات مع صندوق النقد الدولي / البنك الدولي، اختارت الحكومة رفع الدعم عن برامج التعليم والصحة للفقراء لصالح مشروعات الجيش والبنية التحتية التي تُرَجِّح كفة مصالح الأقوى (لم تعد هذه الممارسة مقبولة ضمن مشروعات صندوق النقد والبنك الدولي).</p> <p>4. ندرة تواجد النساء في دوائر صناعة القرار مما يسهم في إغفال حقوق الأطفال والفتيات.</p> <p>5. غياب التنظيم داخل جمعيات أولياء الأمور والمُعَلِّمين، وافتقارها للوعي الجندري.</p>	<p>1. تضاعفت رسوم المدارس بسبب برنامج التعديل الاقتصادي الهيكلي (البنك الدولي/صندوق النقد الدولي): لا يتوفر المال للرسوم والأدوات الدراسية.</p> <p>2. تنجب الأسر عدد كبير من الأطفال يفوق قدرتها المادية على تربيتهم وتفضّل تعليم الصبية فلا جدوى من تعليم الفتيات لأنهن سيتزوجن.</p> <p>3. عمل الفتيات لازم لزيادة دخل الأسرة من أجل البقاء كما أنهن يؤدّين المهام المنزلية (إحضار الماء، قطع الحطب، الطهو، التنظيف، غسيل الملابس، العمل في المطبخ والحديقة، ... إلخ).</p>

Adapted from Hope, A. and Timmel, S., *Training for Transformation*, Book III, IT Publications, London, revised version 1995, p.45.

### تشرح المشكلة إلى قضايا مفردة...

العنف القائم على النوع الاجتماعي
العنف المنزلي
الاغتصاب أثناء الحروب
الاتجار بالبشر
التحرش الجنسي
الاغتصاب



### من المشكلات إلى القضايا

يعد اختيار قضيتك أحد أصعب المهام خاصة بالنسبة إلى الائتلافات التي تضم مجموعات ذات مصالح وأهداف مختلفة. أشار أحد النشطاء من غانا أن «الفقر يلفنا من كل جهة، كيف يفترض بنا التركيز على قضية واحدة ... كل القضايا طارئة». وهذا شعور شائع لكننا نخوض معاركنا قضيةً تلو قضية. وقد تبني المشكلة التي تبدأ بها مناصرتك زخمًا للقضية التالية التي تختارها بعدها.

على المنظمة اختيار القضايا التي ستعزز حلولها قيم المنظمة ومصداقيتها وفرصها وتأثيرها، وبالتأكيد، بيان مهمتها ورؤيتها. ويمكن تطويع قائمة التفقد المستخدمة في اختيار قضية معينة حتى تلائم السياق الذي تعمل فيه. ستصادفك بعض المعايير التي لن يمكنك تحديدها بدقة كاملة من دون المزيد من التخطيط، لكن يمكن لهذه المعايير توجيه خطوات جمع المعلومات التي تتخذها ويمكن تكرارها مرة أخرى بعد المزيد من التحليل.

تحدد فرق العمل من خلال تحليل المشكلات مجموعة متنوعة من أسباب المشكلة التي يمكن حلها من خلال العمل السياسي. ونستخدم هنا مصطلح «القضايا» لوصف الجوانب المحددة للمشكلة التي تتناولها المناصرة. إذ يجب، مثلًا، تقسيم مشكلة العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي إلى أجزاء أصغر، إن صح القول، مثل العنف المنزلي، والتحرش في مكان العمل، والاغتصاب، ... إلخ، كما هو موضح في الصورة.

ويشتمل اختيار قضية معينة على عدة خطوات كما أوضحنا في هذا الفصل والفصل السابق. في ما يلي أمثلة لتلك الخطوات:

- تقسيم المشكلة من خلال تحليل الأسباب الجذرية،
- انتقاء حلول متعددة للبدء في بناء استراتيجية شاملة،
- تحديد ما يعطي القضية أولوية،
- مقارنة الحلول المختلفة من حيث تأثيراتها المحتملة.

## الهدف

يجب أن تكون المجموعة قد أكملت تحليل الأسباب الجذرية مع تحليل واحد على الأقل للحلول قبل البدء في هذا التدريب. كلما تعمقت المجموعة في مناقشة الحلول، زادت سهولة المهمة.

نبّه المجموعات إلى أن المعايير قد تثير الكثير من النقاش والجدل حول الاستراتيجيات المحتملة.

- تحديد المعايير التي ستختار المجموعة القضايا على أساسها.
- تطبيق المعايير المتفق عليها من أجل اختيار قضية معينة.
- تقييم الخيارات الاستراتيجية واستكشافها.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعتان إلى 3 ساعات)

1. ناقش المعايير الموضوعية على قائمة التفقد وتأكد من ملاءمتها لما تريد تحقيقه. تأكد أيضًا من أن كل عضو في المجموعة يفهم كل معيار تمامًا كما يفهمه الأعضاء الآخرون خذ معيارًا واحدًا في كل مرة، وناقش معناه بالنسبة إلى المجموعة ثم قرر ما إذا كان مهمًا. في نهاية هذه الخطوة، وزّع التعريفات الموجودة أدناه مطبوعة بعد إجراء التعديلات التي وافقت عليها المجموعة.
2. تأكد أن جميع المشاركين يفهمون القضايا التي تقارنها. وراجع تحليلك للأسباب، والعواقب والحلول مراجعة سريعة قبل تنفيذ قائمة التفقد. في غالبية الحالات، تكون المعايير التي تتناول كيفية تنفيذ الاستراتيجية سابقة لأوانها في مرحلة التخطيط هذه.
3. باستخدام الجدول الموجود في الصفحة 162، راجع كل معيار من المعايير المرتبطة بكل قضية وضع علامة × إذا كانت المشكلة تطابق المعيار. بعد الانتهاء من وضع علامات × أمام كل مشكلة، حدد أيها استوفت أكبر عدد من علامات × ثم رتب قضاياك بدءًا بـ 1 ثم 2 ثم 3 بناءً على مدى توافقها مع المعايير، حيث يمثل رقم 1 أعلى نسبة توافق.

## معايير ترتيب القضايا

حل المشكلة يجب أن:

**يؤدي إلى تحسن ملموس في حياة الأفراد.** قد لا تكون بعض التغييرات المهمة التي تحققها المناصرة واضحة للعيان لكن عادة ما يكون التغيير الملموس والمحسوس هو أفضل دافع للأفراد نحو مواصلة المشاركة السياسية. كما أن التغييرات المرئية تمنح منظمة المناصرة مصداقية للعمل المستقبلي أيضًا. والتحسين الملموس في حياة الأفراد اليومية هو علامة على انتصار المواطن. وهذه بعض أمثلة التحسن: سكن أفضل، ومركز شرطة نسائي لمعالجة الخلافات الأسرية، ومعلمين إضافيين وكتب للمدارس، وإتاحة وظائف ذات رواتب أعلى، وإنشاء مجالس الآباء والمعلمين للإشراف على القرارات المتعلقة بموازنة المدارس المحلية. أما بعض أمثلة التغيير التي لا تظهر على الفور في حياة الأفراد فتشمل: الإصلاح الدستوري، وقوانين جديدة للمنظمات غير الحكومية، والمزيد من الوعي حول التمييز.

**يمنح الأفراد إحساسًا بقوتهم الشخصية.** هل سيشارك الحل الأشخاص العاديين، لا سيما أولئك المتأثرين بالمشكلة، في جهود المناصرة؟ يحتاج الأفراد إلى معرفة أن جهود التنظيم لا تستقيم من دونهم - وأن الأمر لا يتمركز حول الخبراء أو موظفي المنظمات غير الحكومية فقط. ويستلزم إعطاء الأفراد إحساسًا بقوتهم الشخصية عمليات بناء ناخبين دقيقة من خلال التخطيط والتحليل التشاركي، واجتماعات مجلس المدينة، والتعبئة، وكتابة الرسائل إلى المسؤولين، ومجموعات الضغط، وزيادة الوعي، ... إلخ.

## تدريب: قائمة التفقد من أجل اختيار قضية معينة (تابع)

يكون محسوسًا على نطاق واسع. عدد الأشخاص الذين يهتمون بقضية ما أو يتعرضون للأذى بسببها هو سبب وجيه لاختيارها. وعدد الأفراد المتأثرين هو مصدر قوة أساسي لاستراتيجيتك. قد يجد السياسيون وصانعو القرار أن إغفال قضية ما أسهل إذا كان المتأثرون بها هم عدد قليل من الأفراد فحسب.

يكون مدفوعًا بإيمان عميق. يجب أن يقتنع الأفراد اقتناعًا راسخًا بالحاجة إلى حل. والغضب، والإحباط، والمشاعر الأخرى هي دوافع للتحرك.

يبني منظمات وتحالفات دائمة. يجب أن تكون القضية ملائمة للتشبيك وبناء التنظيم. كما يجب أن يتيح فرصًا لتقوية مجموعات المواطنين وبناء الروابط عبر المجموعات، ووضع أساس للتحرك المستقبلي.

يخلق فرصًا للنساء والمهمشين للانخراط في السياسة. تقدم القضية «النييلة» فرصًا للأشخاص الأقل تعرُّصًا للمؤثرات العامة والسياسية وأولئك الذين لا يملكون سبيلًا إلى ساحات صناعة القرار من أجل ممارسة المواطنة والقيادة.

يُعدُّ قادة جدد. تبني القضية التي تتيح الفرص للقادة الجدد للصعود كمتحدثين ومنسقين ومخططين مشاركة المواطنين. وغالبًا ما لا تصلح القضايا الفنية والمعقدة لإعداد قادة جدد بطريقة سلسة.

يعزز الوعي واحترام الحقوق. هل تُرى القضية بالفعل على أنها حق؟ وهل تتمكن المناصرة من توسيع مفهوم ما هو حق؟ يدور الكثير من مناصرة العدالة الاجتماعية حول تحقيق القبول بأن الدمج والعدالة محوريان لكرامة الإنسان، إذ يتعلق الأمر بحق كل فرد في التعبير عن القرارات التي تؤثر عليه، وتحقيق وصول متكافئ إلى التعليم وفرص العمل، ... إلخ. ويحدث كثيرًا ألا تحصل هذه الحقوق على اعتراف وقد يكون من الصعب تنفيذها. وقد لا يعرف بعض الأفراد حتى بوجود حقوق معينة.

### احترام الحقوق

بعض الحقوق مقبولة ومعترف بها على نطاق أوسع مقارنة بغيرها. ويمكن أن تكون حقوق الإنسان التي تم تحديدها بالفعل في مجموعة متنوعة من الوثائق، مثل اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (CEDAW)، واتفاقية حقوق الطفل، والعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، وما إلى ذلك، بمثابة أداة مناصرة قوية. كما أنه في بعض الحالات إذا تعلقت القضية بانتهاك حق مدني أو سياسي قائم، فإن تأطير الحل في سياق حقوق الإنسان يمكن أن يكون مفيدًا لمطالبة الحكومة ومساءلتها في الحالات التي صادقت فيها الحكومة على هذه الاتفاقيات والحقوق التي تحميها أو إذا التزمت الحكومة باحترام هذه المواثيق.

بينما في حالات أخرى، قد يكون هناك اتفاق دولي لكن تغيب آلية لتطبيقه مع الحكومات، مثل المنصات التي توصل إليها مؤتمر بكين العالمي الرابع للمرأة، ومؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية في ريو، ... إلخ. ومجرد أن تربط استراتيجيتك باتفاقية دولية وقعتها حكومتك، فإن ذلك يمنح الإستراتيجية نفوذًا أكبر بغض النظر عما إذا وُجدت آليات للتنفيذ القانوني أو غابت.

تتعلق المناصرة القائمة على الحقوق بتوسيع أطر الحقوق القائمة وجعل نظام الحقوق أكثر استجابة لاحتياجات الأفراد (انظر الفصل 12 لمناقشة أكثر تفصيلًا حول استخدام وثائق حقوق الإنسان في المناصرة).

يكون ذا حل سياسي متاح وسياسة واضحة. إذا كانت أفضل طريقة لمعالجة قضية ما هي من خلال تقديم خدمة - كما في حالات الكوارث حيث يسبق احتياج الأفراد إلى الطعام والماء كل احتياج آخر - ففي الأغلب هذه قضية مناصرة غير ملائمة للاختيار. وبالمثل، إذا كان رفع الوعي هو أفضل طريقة لمعالجة قضيتك، فهو ليس خيارًا جيدًا أيضًا. يجب أن يرتبط حل مشكلتك بشكل واضح بالسياسة وصنع القرارات العامة أو الاقتصادية.

يكون ذا هدف وإطار زمني واضحين. المستهدف من المناصرة هو صانع القرار المركزي الذي يمكنه الاستجابة لمطالبك. ويساعد إضفاء الطابع الشخصي على عملية صنع القرار على إتاحة الفرصة للأفراد العاديين لإحداث تغيير في «نظام» مُجرّد. إذا كنت تعمل مع أفراد انخرطوا في المناصرة حديثًا، فإن وجود إطار زمني محدد ذو فائدة كبيرة، مثله مثل المعايير المرجعية التي تتيح للأفراد الاحتفال بخطوات صغيرة من التقدم (انظر الفصل 15 لمناقشة أكثر تفصيلاً حول الأهداف).

يربط المصالح المحلية مع القضايا العالمية. «السياسة محلية»، لكن تنطوي الكثير من أسباب القضايا وحلولها على قرارات عالمية بشكل متزايد. وتشمل بعض أمثلة هذه القضايا: التنمية الدولية، والسياسات التجارية، وانتقال المصانع من مكان إلى آخر مما يسبب البطالة. وبينما يبقى ربط المصالح المحلية بالمنظمات العالمية أمرًا قويًا من الناحية السياسية، إلا أنه قد يُشكّل أيضًا تحديًا للمنظمين يتمثل في إدارة التنسيق والتواصل متعدد المستويات.

يتيح الفرص لجمع التبرعات. تلزمك الموارد المالية لتحقيق ما ترغب في تحقيقه. ومن الممكن الحصول على الدعم المالي من المانحين الدوليين والمحليين. الدعم المحلي مهم لأن التمويل الدولي يمكن أن يُقوّض التنظيم السياسي المحلي. إذا كانت قضيتك تتيح فرصًا للحصول على الأموال من السكان المحليين أو دوائر الصناعة أو غيرها، فهذا دليل على وجود دعم محلي.

يُمكنك من تعزيز رؤيتك ومهمتك. يجب عليك ألا تتبنى قضية تبعدك عن نطاق عملك وقيمك الأساسية. من المعروف أن جهود المناصرة ترهق المنظمات، لذلك من الضروري أن تصب المناصرة في رسالة المنظمة ورؤيتها. تذكر أنه من السهل أن تنجذب إلى قضية مثيرة وأموال متاحة.

يُمكنك من الفوز. النجاح هو أفضل دافع لاستمرار مشاركة المواطنين بينما الفشل، بطبيعة الحال، يحبطهم. لكن لا ينبغي تحديد الانتصار من وجهة نظر المكاسب السياسية فحسب. قد تنجح المناصرة، سواء حققت نجاحًا في مجال السياسة أو لم تحقق، في بناء المنظمات وحشد الرأي العام. تأكد من تحديد الانتصارات على نطاق واسع ووضعها في مصطلحات بسيطة خطوة بخطوة. عندها يستطيع الأفراد الاحتفال بإنجازاتهم على مدار الطريق.



## تدريب: قائمة التفقد من أجل اختيار قضية معينة (تابع)

القضية #2	القضية #1	المعايير
		تثمر تغييراً ملموساً في حياة الأفراد
		تمنح الأفراد إحساساً بقوتهم الشخصية
		قضية محسوسة بشكل واسع
		قضية مدفوعة بإيمان عميق
		تبني منظمات وتحالفات دائمة
		تخلق فرصاً للنساء والمجموعات المهمشة للانخراط في المناصرة
		تُعد قادة جدد
		تعزز الوعي بالحقوق واحترامها
		قضية ذات حل سياسي واضح ولها سياسة مُعلنة
		للقضية هدف وإطار زمني محدد
		تربط المصالح المحلية مع القضايا العالمية
		توفر فرصاً لجمع التبرعات
		تُمكنك من توسيع نطاق رؤيتك ومهمتك
		يمكن الانتصار فيها

Adapted from *Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990s*, K. Bobo, J. Kendall, S. Max, Midwest Academy, Seven Locks Press, California, 1991.

# لحظة التخطيط #5: رسم خرائط استراتيجيات المناصرة اختيار الاستراتيجية الصحيحة

## اختيار الاستراتيجية الصحيحة

تستدعي الحلول الدائمة استكشاف الأسباب الجذرية للمشكلة، إذ للمشاكل أسباب متعددة وحلول ممكنة كثيرة. وتحاول استراتيجيات المناصرة حل مشكلة ما خطوة بخطوة من خلال معالجة أسبابها النظامية والتركيز على قضايا محددة. ولهذا السبب فإن استراتيجيات المناصرة متعددة الأبعاد دائماً وتستخدم السياسات والتغيير السياسي لمعالجة الجذور الاجتماعية والاقتصادية الأوسع التي تُغذي الإقصاء وعدم المساواة.

فإذا كانت المشكلة، مثلاً، هي تردي الرعاية الصحية، قد يكون أحد عناصر الحل الذي تعمل أنت عليه هو كسب التأييد من أجل زيادة الموارد الحكومية المخصصة للمرافق الصحية ومقدمي الرعاية الصحية. هل ستحل هذه الاستراتيجية مشكلتك؟ ربما بشكل جزئي، لكنها لا تقدم حلاً شاملاً، إذ يمكن ربط تدني مستوى الرعاية الصحية بالعديد من الأسباب. ومن أمثلة هذه الأسباب ألا يكون تقديم الخدمة الصحية للجميع أحد الأولويات الوطنية. وقد تكون هناك أسباب أخرى أيضاً مثل سوء الإدارة، وضعف التثقيف الصحي، وتردي البنية التحتية، وعدم كفاية الأدوية وارتفاع كلفتها، والفقير.

لا تستطيع منظمة واحدة تنفيذ الاستراتيجية الكاملة التي تعالج كل هذه العوامل. وتجبر ندرة الموارد المجموعة على اختيار الجانب الذي تريد العمل عليه، ومن ثمّ البحث عن تحالفات مع مجموعات أخرى لتحقيق تأثير مشترك أوسع.

«المناصرة هي طريقة تفكير. وكما نعلم جميعاً، لم يكن اليقين يوماً من المسلّمات. لذا لا يسعنا إغفال الحدس، والمشاعر، والحواس، وكذلك العقل ... يجب أن تبقى معايير الأداء والمساءلة منفتحة للتعلم من التجربة، أو بعبارة أخرى، للتعلم من الأخطاء.»

David Cohen, Advocacy Institute, USA

ينطوي اختيار الاستراتيجية الملائمة والتخطيط لها على استكشاف التأثيرات المحتملة للبدائل وجدواها والمقارنة بينها. ويقدم هذا الفصل سلسلة من الأدوات والتدريبات التي تساعد في بناء استراتيجيات المناصرة والمقارنة بينها، ومن هذه الأدوات:

### العوامل التي تُشكّل استراتيجية المناصرة

نناقش بعض المكونات الأساسية لاستراتيجية المناصرة، مثل التوقيت، والسياق، والقدرة التنظيمية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.

### رسم خريطة الاستراتيجيات البديلة

يساعد جدول القضية الزمني على تتبع تاريخها السياسي، كما يساعد تحليل المثلث أيضاً على فهم كيفية تفاعل السياسات، والمؤسسات، والقيم الاجتماعية لإدامة المشكلات وربما، أيضاً، حلها.

### صيغة مجموعة مبدئية من أهداف المناصرة قصيرة

#### وطويلة المدى

نقدم مقترحات أساسية لصياغة الأهداف قصيرة وطويلة المدى من أجل البدء في وضع الاستراتيجيات.

### أبعاد استراتيجية المناصرة المرتكزة على المواطن

نناقش المستويات الأساسية للمناصرة التي تركز على المواطن باستخدام مخطط تحركات المناصرة وتقييم تأثيره، الذي يمكن أن يساعد في التخطيط وفي رصد النتائج.

### ستتمكن من تحديد أهدافك قصيرة وطويلة المدى

واستراتيجيتك بعد تطبيق هذه الأدوات. وستظهر هذه العملية مجموعة جديدة من الأسئلة كما ستنير لك الطريق حول المعلومات التي تلزمك لاستكمال خطتك. ستعرفك الفصول التالية على كيفية تنقيح سياسات الاستراتيجية وأبعادها السياسية.

## استراتيجيات المناصرة المختلفة للحظات المختلفة

توجد في قائمة الاستراتيجيات<sup>1</sup> الموجودة في الصفحة التالية بعض طرق حشد الدعم وإحداث التغيير التي استخدمتها مجموعات من دول مختلفة. تنطوي المناصرة عادة على مجموعة من هذه الاستراتيجيات. في الباب الثالث ناقش بعضًا منها بمزيد من التفصيل.

### برامج تجريبية أو استرشادية

عندما يكون من الصعب التأثير على التوجه العام، يمكن الاستعانة باستراتيجية جرت تجربتها في مكان آخر وأنت تمارها المرجوة. استخدام هذه الاستراتيجية يمنح الحكومة دليلًا على وجود طريقة أفضل استخدمت بالفعل لحل مشكلة مشابهة. استخدم أفراد من جمعية أوندوغو Undugu هذه الاستراتيجية بشكل خاص في كينيا، إذ استغلت الجمعية انعقاد اجتماع دولي مهم لعرض برنامج

### العوامل المُشكِّلة لاستراتيجية المناصرة

هناك بعض العوامل الرئيسية التي تشكل استراتيجية المناصرة الخاصة بك. وهي تختلف من موقع إلى آخر، وكذلك من قضية إلى أخرى:

**السياق:** تختلف البيئات السياسية عن بعضها البعض. وتتيح كل منها فرصًا، كما تفرض قيودًا. تتمتع الحكومات أيضًا بدرجات مختلفة من الشرعية والسلطة إزاء المجتمع المدني، والقطاع الخاص، والأفراد من خارج أراضيها، والمؤسسات الدولية. تُتخذ القرارات السياسية بآليات تختلف وفق طبيعة الدولة وسياساتها وإعلامها وما إلى ذلك، حيث يكون للجهة التشريعية سلطة أكبر في بعض الأماكن، بينما يهيمن وزير المالية على عملية صناعة السياسات في أماكن أخرى. وتعمل الدول وفق مستويات مختلفة من الحرية وإمكانية الوصول إلى القطاع العام. يستخدم الأفراد هذه الفرص بشكل مختلف اعتمادًا على مستويات معرفة المجتمع بالقراءة والكتابة، ومستويات الفقر، ونطاقات العلاقات الاجتماعية... إلخ. ويؤثر مزيج الثقافة، والدين، والعرق، والتنمية الاقتصادية لمجتمع ما على مستوى التعايش والانفتاح على التغيير الاجتماعي. في بعض الدول، قد تكون المناصرة على المستويين المحلي أو الدولي أكثر جدوى من المناصرة المُنفَّذة على المستوى الوطني (في الفصلين السابع والثاني عشر نقدم أدوات لتحليل عناصر السياق هذه).

**التوقيت:** تتيح كل لحظة تاريخية فرصًا، كما تفرض قيودًا سياسية، مختلفة. وقد تقود النزعات الاقتصادية الدولية دولة معينة إلى تقليص الحيز السياسي أو توسيعه. الانتخابات أو المؤتمرات الدولية تتيح أيضًا فرصًا لإثارة القضايا الخلافية. وفي بعض اللحظات، يمكن أن توظف المسيرات بغرض لفت الانتباه إلى قضية ما، بينما في لحظات أخرى، قد تتسبب المسيرات في موجة من القمع.

**المنظمة:** عند تصميم استراتيجيتك، من المهم أن تكون واعيًا لنقاط القوة والضعف في منطقتك. ما هو نطاق اتساع الدعم المحتمل حصولك عليه ومدى قوته؟ وهل حلفاؤك مؤزعون في مواقع مناسبة؟ وهل هناك إيمان قوي بالهدف المشترك بين أفراد القيادة؟ وهل تتسم آليات صنع القرار بالفاعلية وسرعة الاستجابة؟ وما هي الموارد التي يمكنك الاعتماد عليها؟ وهل أهدافك واضحة وقابلة للتحقيق؟

**المخاطر:** لا يمكن تعميم استراتيجية مناصرة واحدة على مستوى العالم. ففي بعض المواقع، قد يحمل إجراء مباشر معين يستهدف صانع قرار محدد مخاطر جسيمة على المستوى السياسي أو قد يقلل هذا الإجراء من احتمالية بذل جهد طويل المدى يستهدف التغيير. كما قد يؤدي الضغط من أجل تغيير يؤثر على المعتقدات الثقافية في بعض الدول إلى رد فعل عكسي عنيف لا يمكن السيطرة عليه. وأحيانًا قد يتسبب إشراك الأفراد المستبعدين، مثل النساء أو الفقراء، في توليد نزاع عائلي واجتماعي ومجتمعي. كما يميل تحدي علاقات القوة إلى توليد صراع أيضًا، ويجب أن يكون لدى المنظمين آليات للتعامل مع هذه الاحتمالية. أما في البيئات الأكثر انغلاقًا، فغالبًا ما تتخذ المناصرة شكل عمل مجتمعي يتركز حول الاحتياجات الأساسية ولا يشار إليها علنًا على أنها مناصرة سياسية. أيًا كان السياق، ستضطر أحيانًا إلى المخاطرة بسبب غياب أي خيارات أخرى. وفي حالات كهذه، يجب على كل فرد إدراك التداعيات المترتبة على تلك المخاطرة.

Adapted from Miller, Valerie, *NGOs and Grassroots Policy Influence: What is Success?*, Institute for Development Research, Vol. 11, No. 5, 1994.

والرسائل الإبداعية باستخدام الموسيقى، ومقاطع الفيديو والأغاني. استراتيجيات الإعلام البديل التي توظف المسرحيات، والملصقات، والكتيبات ذات فائدة خاصة في الدول التي لا يستطيع فيها عدد كبير من الأفراد الاستماع إلى الراديو أو مشاهدة التلفزيون. كما أنه في بعض الدول، تُرتب المنظمات غير الحكومية حوارًا مفتوحًا لمناقشة القضايا (انظر الفصلين 13 و14).

### البحث

تزيد المواقف والمقترحات المبنية على معلومات قوية من مصداقية المناصرة. ويتيح البحث المعلومات اللازمة للتخطيط، وإعداد الرسائل، وبدائل السياسات، وأنشطة الضغط. كما يمكن للبحث أيضًا، وفقًا للمنهجية المستخدمة، أن يُعزّد التحالفات، ويبني الناخبين، ويساعد في تطوير مهارات المواطنة (انظر الفصل 8). ويمكن أن تتطور جهود البحث أيضًا لتصبح حملات مناصرة «الحق في المعرفة» عندما يصعب الحصول على المعلومات. عادة ما تستفيد المناصرة من العلاقات الوثيقة مع الباحثين ومحلي السياسات المتعاطفين الذين يُقدّمون للمناصرين سرعة إتاحة الحقائق والتحليلات في خضم المعارك السياسية.

### الإقناع

يجب أن تكون كل استراتيجيات المناصرة مقنعة لمجموعة كبيرة من الأفراد. ولتحقيق الإقناع يلزمك ثلاثة مكونات رئيسية:

- ممارسة الضغط — وينطوي على لقاء صانعي القرار بشكل شخصي لإقناعهم بدعم إحدى قضايا المناصرة أو المقترحات الخاصة بها،
- النفوذ — ويكتسب بواسطة مصداقية المطالب وشرعيتها وإظهار القوة من خلال حشد الدعم الشعبي، والعمل في تحالفات والتحرك مع الكثير من الحلفاء المتنوعين، واستخدام وسائل الإعلام للتعريف والظهور،
- التفاوض — ويشمل المساومة بغية التوصل إلى أرضية مشتركة، أو إلى احترام الخلاف على أقل تقدير. ويحدث ذلك بين الحلفاء، والمناصرين، والناخبين وكذلك مع الجالسين على الجانب الآخر من الطاولة، أي من يتمتعون بالسلطة. ومن أجل المساومة مع صانعي

الإسكان المبتكر الذي وضعته لفقراء الحضر أمام وفد ذي نفوذ. مما دفع المسؤولين الحكوميين إلى قطع التزامات عامة أمام الزوار تختص بمعالجة مشكلة الفقر في المناطق الحضرية.

### العمل المشترك / التعاون

حين يوجد توافق واتفاق بين المنظمات غير الحكومية، والمجموعات القاعدية، والحكومة، من المرجح أن تتعاون مجموعات المجتمع المدني مباشرة مع الحكومة في تصميم التشريعات وخدمات الدولة أو تنفيذها أو كليهما. وتتزايد مبادرات المراقبة المشتركة بين المواطنين والحكومة باضطراد استنادًا إلى هذا المبدأ.

### الاحتجاج

تعتمد التظاهرات الاحتجاجية أو المسيرات على الإحصاءات والرسائل الإبداعية لجذب الانتباه وتحقيق الدعم. وعلى الأغلب لن يكون مسيرة يشترك فيها 2000 من الأفراد نفس تأثير مسيرة تضم 25000 فرد، كما أن اختيار توقيت المسيرة هام أيضًا. استراتيجيات المقاطعة هي شكل آخر من أشكال الاحتجاج التي غالبا ما تُوجّه ضد الشركات. الوقفات الاحتجاجية وحملات الإضراب عن الطعام يمكن أن تكون بمثابة تعبيرات احتجاجية أقل تصادمية. ويكون الاحتجاج أحيانًا الملاذ الأخير عندما تفشل استراتيجيات التأثير التقليدية في فتح حوار سياسي.

### التقاضي

قد تنجح دعوى قضائية يُعلن عنها إعلانًا موسعًا في لفت انتباه الجمهور إلى مشكلة معينة، وفي بعض الأحيان ينتج عن هذه الاستراتيجية إصلاح قانوني أو تطبيق للقانون أكثر إنصافًا. لدى بعض الدول آلية قانونية يُطلق عليها اسم «دعوى جماعية». وفي الدول التي تتيح هذا الاستراتيجية، يمكن لمجموعات الأفراد المتأثرين سلبيًا بسوء استخدام السلطة اللجوء إلى رفع دعوى قضائية للنضال من أجل العدالة الجماعية.

### التعليم العام والإعلام الموسع

تبني استراتيجيات التعليم والإعلام الدعم العام ولها قدرة التأثير على صنّاع السياسات. وتشمل الاستراتيجيات إتاحة البيانات، والمقالات، والسياسات البديلة لوسائل الإعلام،

## التوقيت: مواءمة الاستراتيجية واللحظة

يتطلب وضع استراتيجيات فعالة تحليلاً سياسياً دقيقاً للفرص والقيود دائمة التغيير. في ما يلي بعض الفرص السياسية المحددة التي قد تكون مواتية للمناصرة.

الانتخابات فرصة لإشراك قاعدة عريضة من المواطنين في المناظرات العامة، وإثارة القضايا، وتوجيه النقد إلى المسؤولين وتفنيد السياسات الراهنة، والتأثير على المرشحين والأحزاب السياسية وصناع السياسات، وتقديم بدائل سياسية ومنصات عامة للأفراد (انظر الفصل 14). عادة ما تستغرق الانتخابات نفسها أياماً قليلة، لكن يمكنك استخدام المناصرة لعام أو أطول قبل الانتخابات الفعلية كما بين الانتخابات. عندما لا يتابع المواطنون الوعود السياسية التي قطعها لأحزاب والمرشحون، ولا يستمرون في الضغط على أولئك الذين تم انتخابهم، فإن المكاسب التي تحققت خلال الانتخابات قد لا تدوم.

القرار، تلزمك معرفة قوة خصمك وسلطته. كما يلزمك معرفة أي الجوانب هي القابلة للتفاوض، وأياً غير قابل للتفاوض، ومعرفة خطواتك التالية إذا فشلت عملية المفاوضات (انظر الفصل 15).

## التنظيم وبناء الناخبين

الطبيعة طويلة المدى التي تسم معظم جهود المناصرة تستدعي روابط قوية مع مجموعات الناخبين. وتتطلب المناصرة الفعالة تحالفات بين المنظمات ومع الأفراد الأساسيين من أجل الاستفادة من نقاط القوة، وتحقيق الشرعية، وضمان التنفيذ. كما تعتمد المنظمة على عمليات صنع القرار الفعالة، والقيادة المشتركة، والأدوار الواضحة، والتواصل، وأعضائها وموظفيها ذوي المهارات التحليلية والمتمتعين بالثقة (يُنَاقش في الفصلين 16 و17).

## التمكين

تعد هذه الاستراتيجية عنصراً حيوياً في جميع أنواع المناصرة، وهي موجهة لتعزيز ثقة الأفراد وفهمهم للسلطة. إن وعي الأفراد بأنفسهم كأناصر لقضية معينة، وذوي حقوق ومسؤوليات للمشاركة في العمليات السياسية وتحويلها هو جوهر المواطنة النشطة.





رسم الخرائط أثناء ورشة عمل للمناصرة في نيكاراغوا، 1998

الإعلان عن سياسات جديدة، هناك فرصة أمام الأفراد للتعبير عن الدعم أو المعارضة (انظر الفصل 11).

جريمة أو مأساة أخرى ذات انتشار واسع يمكن أن تضيء طابعاً شخصياً على مشكلة سياسية وبذلك تجذب انتباه الجمهور وتطالب بحل. يمكن أن تكشف مثل هذه المآسي أن المهتمين أكثر عرضة للكوارث والعنف والاستغلال، وتُجبر صانعي القرار على استكشاف الحلول.

### تخطيط الاستراتيجيات البديلة

يعد التاريخ السياسي للقضية أحد أهم المعلومات الأساسية في خطوات وضع استراتيجيتك. والتدريب التالي يتبع ظهور القضية ولفت انتباه الجهات الفاعلة في المجتمع المدني أو أصحاب المصالح الأقوياء، وأي الخطوات اتخذوا لحلها (عندما وجدت).

الفعاليات الدولية وجلسات وضع السياسات توفر هذه اللقاءات، مثل مؤتمرات الأمم المتحدة، ومنظمة التجارة العالمية، واجتماعات مجموعة الثمانية، فرصاً للمناصرة العابرة للحدود والحوار رفيع المستوى مع صانعي السياسات وهي فرص يمكن أن تعزز المناصرة الوطنية. بإمكان هذه الفعاليات إتاحة الفرصة لرؤية وجهات النظر البديلة حول تأثير السياسات الدولية وعملياتها وإظهار الدعم العام الواسع للإصلاحات.

المراحل المختلفة المُتضمنة في صياغة القوانين أو السياسات تمنح المجموعات فرصة للتعبير عن المواقف واقتراح البدائل. بيد أن معرفة الجدول الزمني لمراجعة قانون أو سياسة معينة هو أمر أساسي للتدخل الفعال. أضفت بعض الحكومات الطابع المؤسسي على مشاوراتها مع المجتمع المدني حول قضايا معينة. وبينما يتيح هذا الإجراء فرصاً مهمة، إلا أنه بمرور الوقت يمكن أن يُقضي قضايا وأفراد آخرين. وبالمثل، عند مناقشة سياسات في البرلمان أو عند

## نصائح للميسر

- يمكنك تعيين ما يصل إلى 4 مدونين لتسجيل الأحداث على الخط الزمني، بحسب حجم الورق
- يمكنك الاستعانة بباحث أو مؤرخ لتوجيه تدريب الخط الزمني بمعلومات مُفصلة.

## الهدف

- مراجعة التاريخ العام لقضية معينة، وتحليل الديناميكيات السياسية السابقة، وتحديد أصحاب المصلحة الأساسيين.
- تحديد موقع استراتيجية مناصرة معينة على الخط التاريخي للقضية.

## الخطوات

يمكن تطبيق هذا التدريب على قضية محلية معينة، مثل جريمة ما، أو على مشكلة عالمية عامة، مثل حقوق المرأة أو العولمة.

1. اطلب من كل مجموعة صغيرة، رسم خط طويل على ورق قلاب مُقسَّم إلى 10 مساحات أو علامات متساوية تشير إلى السنوات.

2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

2. ناقش الأحداث والتغيرات السياسية الأساسية التي حدثت في العقد الأخير. على المُسجِّل في المجموعة تدوين الملاحظات على الخط الزمني مبيِّناً اللحظات الأساسية التي تثمر عنها المناقشات.
3. ارسم خطاً زمنياً مشابهاً للعام أو العامين الأخيرين. قسِّم كل عام إلى أرباع أو شهور ودوِّن الأحداث الرئيسية التي حدثت خلال تلك الفترة.
4. إذا أُتيح لك المزيد من الوقت، ارسم خطاً زمنياً ثالثاً يُسجِّل الأحداث، وتغير السياسات، وردود الفعل المتوقعة في العام أو العامين المقبلين.

خطوط زمنية من أميركا الوسطى والمكسيك



Adapted from *Naming the Moment: Political Analysis for Action, A Manual for Community Groups* by Deborah Barndt. The Jesuit Centre for Social Faith and Justice, 1989.

## المناقشة

- بعد استكمال الخطوط الزمنية، ناقش معنى النتائج وتأثيرها على تخطيط المناصرة. في ما يلي بعض الأسئلة لتوجيه المناقشة:
- أي التحركات أثبتت فاعليتها وأيها أثبتت فشلها؟
  - هل يساعدك الخط الزمني على تحديد القوى الدافعة لنا والقوى العاملة ضدنا؟ إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي هذه القوى؟
  - بم يخبرنا الخط الزمني عن استراتيجيات التشريعات والسياسات؟
  - كيف يمكننا الاستفادة من النجاحات وتجنب الإخفاقات الماضية؟

## مثال

في ما يلي أمثلة مأخوذة من دليل تسمية اللحظة *Naming the Moment* الصادر عن المركز الكندي اليسوعي للعدالة والسلام. وضع المركز هذا الخط الزمني مع تحالف ذي قاعدة عريضة يعمل على استراتيجية مناصرة مشتركة حول التشريعات المؤثرة على اللاجئين.

## مراجعة 10 سنوات سابقة

يُنْفَذ	مقترح قانون جديد يُمرَّر	أعلن (ماكين عن (McClellan) القيود المخطط لها	حملات إعلامية لمقاومة القيود	البطالة («إنهم يسلبون وظائفنا.»)	المسؤولون الحكوميون يُبلِّغون، وليس الجمهور	
1989	1988	1987	1986	1985	1982	
		قارب (تاميل) Tamil Boat	قضية (سينغ) Singh Case	لاجئون من أمريكا الوسطى، وإيران، وأفغانستان	الركود	لاجئو القوارب Boat People

## الصورة عن قرب (عامان)

انتخابات تنفيذ مشروع القانون	تمرير مشروع القانون	ترحيل الأتراك	التقدم بمشروع قانون C-84	إعلان حالة طوارئ وطنية	التقدم بمشروع قانون C-55	الحكومة تستحدث الإجراءات المؤقتة
Jan '89	Nov '88	Oct '87	Sept '87	Aug '87	July '87	May '87
				قارب السيخ Sikh Boat		

وقفة احتجاجية وتحرك قضائي

تعطل مشاريع القوانين في مجلس الشيوخ

تشكيل الائتلاف الوطني لسياسات اللاجئين والهجرة العادلة

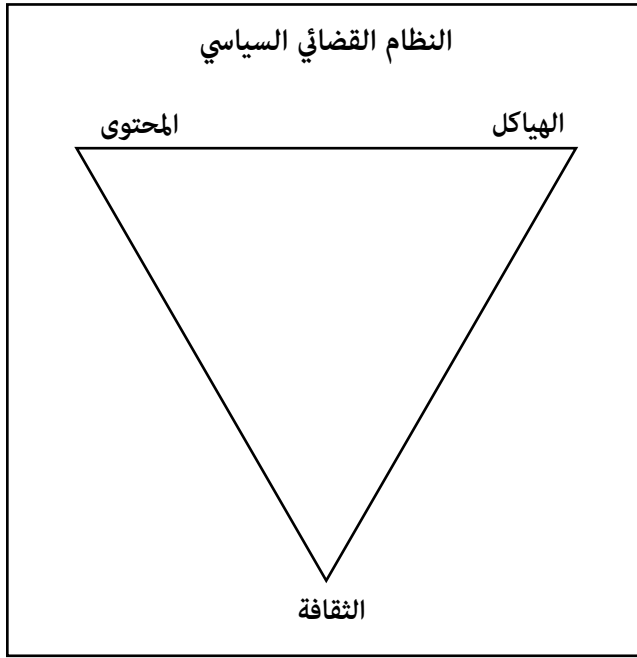
رفض مقترح (هوكس Hawkes) في مجلس الوزراء

## تخطيط لعامين قادمين

قرار بتحرك قضائي	بمجرد أن يخبو الاهتمام المجتمعي، تزداد الترحيلات	الحكومة تعالج أوجه القصور في المنظومة الجديدة - ترحيلات قليلة			
1991	1990	June '89	May '89	April '89	Jan '89
		مؤتمر المجلس الكندي للاجئين	وقفة احتجاجية	حقوق اللاجئين	الشروع في التحرك القضائي، وقفة احتجاجية



تحليل المثلث مفيد لأنه يسלט الضوء على جوانب النظام القضائي السياسي المحددة التي يلزمها تغيير. قد تحتاج المناصرة في بعض الحالات إلى التركيز على محتوى القانون أو السياسة. وفي حالات أخرى، قد يكون المحتوى جيداً لكن القانون لا يُنفذ، ومن هنا تأتي الحاجة إلى تركيز الاستراتيجيات على حث الهياكل القضائية أو الهياكل الحكومية الأخرى على تطبيق القانون. على الرغم من كل ما سبق، وأياً كان ما يكشفه التحليل، يجب أن تستهدف جميع الاستراتيجيات الثقافة لأن الأعراف الاجتماعية تعمل خلف الكواليس لتحديد علاقات القوة وإمكانية الوصول. ومن خلال معالجة الديناميكيات الثقافية، يمكن أن يكون لإصلاح السياسات تأثير حقيقي على حياة الأفراد.



See Marge Schuler, *Empowerment and the Law*, 1986.

## تحليل المثلث<sup>2</sup>: رسم خرائط الحلول القانونية والسياسية

يمكن استخدام إطار عمل تحليل المثلث التالي لغرضين رئيسيين، أولاً، يمكن استخدامه لتحليل كيف يديم مزيج من السياسات، والمؤسسات، والقيم والسلوك الاجتماعي مشكلة (قضية). ثانياً، يمكن استخدام إطار العمل لرسم خريطة الخيارات الاستراتيجية وإيضاحها بهدف معالجة كل من الأبعاد الثلاثة.

يعتمد إطار عمل المثلث على فكرة أن القانون والسياسات يؤثران على مكانة الأفراد وحقوقهم لأنهما:

- ينظمان العمل والعلاقات الاجتماعية،
- يحددان إمكانية الوصول إلى الموارد الاقتصادية،
- والفرص، والقوى السياسية.

قد تكون القوانين والسياسات غير عادلة بطرق ثلاثة:

- **المحتوى:** يمكن أن تكون السياسة، أو البرنامج، أو الموازنة المكتوبة تمييزية أو قد تتعارض مع حق أساسي.
- **الهياكل:** السياسات والقوانين قد لا تكون نافذة أو مُفعّلة. وأحياناً حتى إذا كانت نافذة، قد تُفَعّل بعدم عدالة مُفضّلة مجموعات معينة من الأفراد وغافلة عن أخرى.
- **الثقافة:** إذا كان المواطنون غير مدركين لسياسة أو قانون ما، أو إذا كانت الأعراف والسلوك الاجتماعي يحولان دون تفعيلها، فالقانون عملياً غير موجود. وهذه هي الحال، مثلاً، عندما يكون الفقراء غير مدركين لحقوقهم ويفتقرون إلى الموارد اللازمة لإيجاد حل قانوني.

## نصائح للميسر

نظرًا إلى أن التدريب مُكوّن من خطوتين، قد يكون من الأسهل فصلهما بمناقشة خطوة التحليل قبل البدء في خطوة الاستراتيجيات. إذا ارتأيت إجراء التدريب بهذه الطريقة، اشرح للمشاركين مهمة التحليل فقط في البداية، وبعد الانتهاء من هذه الخطوة، اشرح مهمة وضع الاستراتيجية، وهكذا تتجنب الارتباك.

## الهدف

- تحديد كيف تسهم القوانين والسياسات في خلق مشكلة/قضية معينة، كما قد تحمل إمكانية حلها.
- فهم النظام القضائي السياسي على أنه ساحة ثلاثية الأبعاد تتشكل فيها الحقوق، والأدوار، والاختيارات بواسطة التفاعل المتبادل بين القواعد الرسمية وهيكل الحكومة، والقيم الاجتماعية، وديناميكيات السلطة السياسية.
- تحديد النقص في المعلومات لاستكمال التحليل ورسم الخريطة.

## الخطوات

يتكون هذا التدريب من جزأين متصلين: (أ) التحليل و (ب) إعداد الاستراتيجية. وتستغرق كل خطوة ما بين 30 دقيقة إلى ساعتين بحسب توافر المعلومات.

## معاني أضلاع المثلث

**المحتوى** يشير إلى القوانين، والسياسات، والموازنات المكتوبة المرتبطة بقضية محددة. إذا لم يكن هناك قانون، مثلًا، يُجرّم العنف الأسري، قد يكون أحد أجزاء الحل هو استحداث هكذا قانون. وإذا كان القانون أو السياسة موجودين، لكن لا يتوفر التمويل أو الآليات المؤسسية لتطبيقهما، فما من فعالية لهما.

**الهيكل** تشير إلى الآليات الحكومية وغير الحكومية التي تُنفذ قانونًا أو تُطبّق سياسة. وقد تشمل هذه الآليات على سبيل المثال لا الحصر جهاز الشرطة، والمحاكم، والمستشفيات، وجمعيات الائتمان، والوزارات، والبرامج الزراعية وبرامج الرعاية الصحية. ويمكن أن تشير الهياكل إلى المؤسسات والبرامج التي تديرها الحكومة، أو المنظمات غير الحكومية، أو الشركات على المستويات المحلية، والوطنية، والدولية.

**الثقافة** تشير إلى القيم والسلوكيات التي تُشكّل كيفية تعامل الأفراد مع قضية معينة وكيفية فهمها. تتأثر القيم والسلوكيات بالدين، والعادات، والطبقة الاجتماعية، والانتماء الإثني، والعمر وعوامل أخرى. ويُعد غياب المعلومات حول القوانين والسياسات جزءًا من البُعد الثقافي. وبتطبيق نفس المبدأ، حين يعتري الأفراد إحساسًا بانعدام القيمة، أو على النقيض، إحساسًا بالاستحقاق، يرسم ذلك ملامح توجهاتهم نحو القوانين والسياسات ودرجة انتفاعهم منها.

## الجزء (أ): التحليل

1. اشرح المثلث، ووزع تعريفات مكتوبة لكل من أضلاعه (المحتوى - الهيكل - الثقافة). تذكر أن التوصيفات المستخدمة في التحليل مختلفة عن تلك المستخدمة في إعداد الاستراتيجية.
2. استخدم المثال #1 الموجود في الصفحة التالية لإيضاح خطوات التدريب. هذا المثال ليس تحليلًا شاملًا للقضية، لكنه يعطي فكرة عما ينتج من إطار العمل. سينتج كل سياق تحليلًا مختلفًا، على الرغم من مواجهة بعض المجموعات نفس العقبات المشتركة.

## المناقشة

- أسئلة توجيهية لتحليل المحتوى
  - هل توجد قوانين أو سياسات تعزز المشكلة من خلال حماية مصالح بعض الأفراد على حساب أفراد آخرين؟
  - هل توجد قوانين أو سياسات تساعد على معالجة هذه القضية المحددة التي وقع اختيارك عليها؟
  - هل هناك تمويل حكومي كافٍ ضمن الموازنة لتنفيذ السياسات أو القوانين؟

## تدريب: تحليل المثلث واستراتيجيات رسم الخرائط (تابع)

- أسئلة توجيهية لتحليل الهياكل
  - هل تُنفذ الشرطة القانون بعدل؟
  - هل تُمكّن المحاكم الرجال والنساء، الأغنياء والفقراء، من إيجاد حلول؟
  - هل النظام القضائي مُكلّف، أو فاسد، أو يتعذر الوصول إليه؟
  - هل هناك خدمات دعم حيث يستطيع الأفراد الحصول على مساعدة للوصول إلى النظام بعدالة؟
  - هل تُميّز البرامج والخدمات الموجودة ضد بعض الأفراد (حتى من دون قصد)؟
  - هل توجد وكالة حكومية أو غير حكومية لمراقبة التنفيذ؟
- أسئلة توجيهية لتحليل الثقافة
  - هل هناك أي قيم أو معتقدات سياسية أو اجتماعية تسهم في تفاقم المشكلة؟
  - هل تتناقض المعتقدات الشخصية مع حقوق الإنسان؟
  - هل يعرف الرجال والنساء حقوقهم/ن؟ وهل يعرفون كيفية الوصول إلى حقوقهم/ن؟
  - هل تمنع ضغوط أسرية أو مجتمعية الأفراد من البحث عن حل عادل؟
  - هل تلعب القضايا النفسية دورًا؟ وهل يؤمن الأفراد أنهم يستحقون الحقوق؟

### مثال #1

المشكلة/القضية: نقص إمكانية الوصول إلى خدمات الائتمان لدى النساء الفقيرات الراغبات في فتح مشروعات صغيرة		
المحتوى	الهياكل	الثقافة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يفرض القانون وجود ضمانات في شكل أصول مادية للحصول على قرض، وهي متطلبات بعيدة عن متناول النساء محدودات الدخل.</li> <li>- الحقوق الاقتصادية غير منصوص عليها في الدستور.</li> <li>- لا يوجد التزام حكومي واضح إزاء الفقيرات.</li> <li>- لا يوجد آليات ضبط لأباطرة الإقراض الذين يفرضون فوائد باهظة ويضايقون المقترضين الفقراء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يطلب المُقرضون توقيع أحد الأقرباء الذكور لأن النساء لا يُنظر إليهن كمنتجات/معيّلات مستقلات.</li> <li>- برامج الحكومة والمنظمات غير الحكومية للإقراض الصغير تستهدف الرجال لأنهم يُعتبرون أرباب الأسرة.</li> <li>- ترى الشركات الخاصة والبنوك الأفراد محدودي الدخل "استثمارًا فاشلاً" على الرغم من دلائل تؤكد العكس.</li> <li>- تُقدّم برامج التدريب على المشروعات الصغيرة برسوم أعلى كثيرًا مما تستطيع معظم الفقيرات دفعه. كما أنه من الصعب على النساء إيجاد الوقت لحضور التدريبات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تحوز النساء ممتلكات باسمهن. والمعتقد السائد هو أن الرجال يعيلون النساء.</li> <li>- لا ترى النساء أنفسهن منتجات. ودخلهن عادةً خاضع لسيطرة أزواجهن. دخل النساء يُستخدم لتغطية النفقات غير الملموسة مثل مصروفات المدارس، والطعام بينما يغطي دخل الرجال الأصول الثابتة مثل المنزل أو الدراجة النارية، وهذه الأصول يمكن استخدامها كضمانات.</li> <li>- يُنظر إلى الفقراء على أنهم جهلة وغير قادرين على إدارة أعمال ناجحة.</li> <li>- قد يكون لدى الفقيرات حدس عملي نحو الأعمال التجارية، لكنهن يفتقرن إلى التدريب الرسمي الذي يسمح لمشروعاتهن بالازدهار كتدريبات المحاسبة على سبيل المثال.</li> </ul>

وضعه مجموعة من النساء الكينيات تعمل على قضايا الحقوق والتنمية

### الجزء (ب): رسم خريطة الاستراتيجيات

4. تحليل الجزء (أ) يضع أساسًا لعمل المجموعة في رسم خريطة الحلول الممكنة. في هذه المرحلة انصح المشاركين باستكشاف جميع الخيارات من دون قلق بشأن وفرة الموارد. في أجزاء لاحقة، يمكن استخدام أدوات أخرى مُبيّنة في هذا الفصل لتحديد أي الخيارات ستوظّف. قد تجد المثلث #2 من الصفحة التالية مفيدًا للتوضيح.

## #2 مثال

المشكلة / القضية - العنف الأسري: تتعرض النساء لسوء معاملة من قبل الرجال الذين يقمن معهم علاقات حميمة ويعتمدن عليهم ماليًا. تعاني النساء من إساءات جسدية، وعاطفية، ونفسية تتراوح من الصفعات والتهديدات إلى العنف الجسدي الشديد.

الخطوة 1: التحليل		
المحتوى	الهياكل	الثقافة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تضيع المشكلة ما بين أعراف الأسرة وضوابط تعريف الجريمة بسبب غياب قوانين واضحة تُطبَّق على العنف داخل المنزل بين الزوج وزوجته أو الشركاء غير المتزوجين.</li> <li>- يوجد قانون يُجرِّم العنف الأسري لكن تغييب الإجراءات الطارئة مثل الأوامر التقييدية التي تتيح حماية فورية للنساء المُعرَّضات للخطر.</li> <li>- يعتبر القانون ما يحدث في "المنزل" أمرًا خاصًا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قد يكون القانون غير كافٍ لكن القضاة وأفراد الشرطة يعتبرون الخلافات الأسرية أمرًا خاصًا ولا يتدخلون.</li> <li>- يُشجِّع أفراد الشرطة والقضاة على بقاء الشريكين معًا حتى إذا كانت حياة الشريكة مُهدَّدة. فلأسرة والأطفال قيمة أكبر من حقوق المرأة.</li> <li>- لا توجد حلول بديلة أمام النساء لطلب الحماية، مثل، المساكن الآمنة، الخط الساخن، ... إلخ.</li> <li>- لا تقوم المستشفيات بالإبلاغ عن حالات العنف الأسري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تلوم النساء أنفسهن على الإساءات وتشعرن بالخزي.</li> <li>- يرى العامة "ضرب الزوجة" على أنه مشكلة الفقراء وغير الحاصلين على تعليم (لا يرون أن العنف يحدث أيضًا بين طبقات المجتمع الأعلى). ويعتقد البعض أنه بسبب معاقرة الكحول.</li> <li>- العنف الأسري جزء من دائرة العنف حيث تُستخدم القوة لفرض السيطرة بدلًا من السعي إلى إيجاد حلول سلمية.</li> <li>- والنتيجة أن الرجال يضربون النساء، والنساء تضربن الأطفال، والأطفال يضربون بعضهم البعض ويضربون الحيوانات، وأرباب العمل يسئون معاملة الموظفين.</li> <li>- تُرى الإساءات "البسيطة" على أنها طبيعية أو علامة على الحب.</li> <li>- يشيع اعتقاد أن للرجال الحق في ضرب زوجاتهم من أجل "التأديب".</li> </ul>

## الخطوة 2: رسم خريطة الاستراتيجيات

المحتوى	الهياكل	الثقافة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أصلح أعراف الأسرة وضوابط تعريف الجريمة لتحويل العنف الأسري إلى جريمة يعاقب عليها القانون. تأكد من تضمين العلاقات غير الزوجية في التعريف.</li> <li>- شرِّع عقوبة تردع للرجال عن استخدام القوة لكن لا تحرم النساء من الدعم المادي إلا إذا كانت المشكلة خطيرة (هذه مهمة صعبة).</li> <li>- حوّل العنف الأسري إلى جريمة عامة لكن امنح النساء الحق في إقرار ما سيحدث للمعتدي.</li> <li>- وُقِّر آليات الحماية الطارئة مثل الأوامر التقييدية، وما شابه.</li> <li>- خصِّص موازنة للمساعدة القضائية، ومراكز الخلاف الأسري، والمساكن الآمنة، والتثقيف العام، والخطوط الساخنة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درِّب أفراد الشرطة والقضاة على طبيعة العنف الأسري.</li> <li>- أسِّس قسمًا للنساء في مراكز الشرطة المحلية به موظفين مدربين على التعامل مع الجوانب النفسية المرتبطة بالجرائم.</li> <li>- جهِّز مساكن آمنة وخطوط ساخنة للحماية الطارئة.</li> <li>- درِّب العاملين بالمستشفيات على تحديد حالات العنف والتعامل معها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حملات إعلامية، وفنون مسرحية تظهر التأثير على النساء، والرجال، والأطفال، والمجتمع. اجعل الأفراد يرون العنف الأسري على أنه تهديد وجريمة عامة (ملحوظة: إذا نددت بالعنف الأسري علنًا، تأكد من إتاحة خدمات دعم للنساء الباحثات عن الحماية. هناك خطورة في رفع الوعي من دون إتاحة الدعم).</li> <li>- ادعُ رجالًا ذوي حيثية لشجب الأمر علنًا. أسِّس مجموعات من الرجال.</li> <li>- جهِّز ورش عمل لتعليم حل النزاعات، وبناء الثقة، ... إلخ.</li> <li>- أنشئ مجموعات دعم مجتمعي وأطلق مبادرات مشورة للنساء.</li> </ul>

دمج لتحليلات من آسيا، وأفريقيا، وأمريكا اللاتينية، والولايات المتحدة الأمريكية.

## نصائح للميسر

يتطلب التحليل ووضع الاستراتيجية وجود قضية مُحدّدة بشكل واضح. ومن الأفضل أن يكون للمجموعة فهم مشترك عن القضية قبل البدء في هذا التدريب.

إحدى النتائج المهمة لهذا التدريب هي اكتشاف المعلومات التي تنقصك لاستكمال التحليل. ابدأ بـ «قائمة بحث» لتدوين المعلومات المطلوبة كلما ظهرت الحاجة إليها.

5. بعد أن ينتهي المشاركون من رسم خرائط كل الاستراتيجيات الممكنة في جدول ثانٍ، قارن جدول الحلول هذا مع جدول التحليل الأول. اطرح الأسئلة التالية:

- هل تعالج الحلول كل جوانب المشكلة؟
- هل تحتاج جميع جوانب المشكلة إلى المعالجة أم هل توجد حلول ذات أولوية؟

## المناقشة

بعد الانتهاء من رسم الخرائط، ناقش الدروس المستفادة من هذا التدريب. وسلط الضوء على كيفية تعريف التفاعل القائم بين القواعد الرسمية وهيكل الحكومة والعوامل الاقتصادية والاجتماعية لسياسات القانون.

## معاني أضلاع المثلث في سياق رسم خرائط الاستراتيجيات

تشير استجابات المحتوى إلى السياسات، أو القوانين، أو الموازنات الجديدة، أو التغييرات التي تطرأ على تلك الموجودة بالفعل.

مثال عن مشكلة القروض الائتمانية: تغيير القوانين المصرفية لتقليل متطلبات الضمانات أو منح إعفاءات ضريبية خاصة مما يتيح للأفراد محدودي الدخل الحصول على القروض.

تشمل الاستجابات الهيكلية تثقيف أفراد الشرطة والقضاة لجعلهم واعين بكيفية تسبب أحكامهم المسبقة في ظلم، واستحداث عقوبات للأحكام التمييزية، وتحسين البرامج الاجتماعية لضمان وصولها إلى المجتمعات المهمشة، ... إلخ.

مثال عن مشكلة القروض الائتمانية: تثقيف المسؤولين عن القروض حول الاحتياجات الخاصة للأفراد محدودي الدخل، لا سيما النساء، وإنشاء برامج للتدريب على الأعمال التجارية ومجموعات دعم لمن يحتاجها.

أما الاستجابات الثقافية فتشمل التثقيف المجتمعي الذي يستهدف القضاء على التمييز أو انتهاك الحقوق، وإنشاء مجموعات دعم لمساعدة الأفراد على فهم حقوقهم والتأثير على المؤسسات والقوانين التي تظلمهم.

مثال عن مشكلة القروض الائتمانية: برامج لتعليم الرجال والنساء حول أدوار النساء كمعيلات ومنتجات، وبرامج بناء الثقة، واستخدام الإعلام بشكل موسّع للتعريف بمساهمات المرأة «غير المرئية» في الاقتصاد الوطني، وبناء تحالفات من المنتجين الصغار لكسب التأييد نحو تحسين القوانين المصرفية وتقليل القيود على أعمال النساء التجارية.

- إطلاق مبادرة مناصرة لإقناع الحكومة الوطنية بتخصيص المزيد من الموارد لتعليم الفتيات.
- أفضل استراتيجية هي التي توظف نقاط قوة منظمتك وتحقق استفادة من الفرص الخارجية. في الفصل التالي نقدم أدوات لتحديد القيود والفرص الخارجية.

تختلف الاستراتيجيات تبعاً للمشكلة، والسياق، واللحظة الراهنة. والاستراتيجيات التي لا تعالج الأسباب النظامية قد تخفف من بعض الأعراض، لكن من غير المرجح أن تؤثر في المشكلة تأثيراً كبيراً. وفي الوقت نفسه، تحسين الرفاه المادي للأفراد الذين يعانون مشكلة معينة عن طريق معالجة الأعراض هو عنصر مهم في الحل السياسي ومفتاح لاستدامة مشاركة الناخبين.

## المقارنة بين الاستراتيجيات والانتقاء منها

بعد رسم خرائط مجموعة متنوعة من الاستجابات لقضية معينة، يمكنك مقارنة الخيارات المتاحة أمامك وانتقاء أفضل مزيج من الإجراءات من أجل بناء استراتيجيتك مع البقاء وقيماً لبيان مهمتك ورؤيتك.

إذا قررت منظمتك غير الحكومية، مثلاً، تحسين نسب التحاق الفتيات بالتعليم الأساسي، يمكنك:

- تنفيذ حملة تثقيف عام حول أهمية إلحاق الفتيات بالمدارس،
- العمل مع جمعيات الآباء والمعلمين لمراقبة الحضور إلى المدرسة وتثقيف المجتمعات

### الشروط الواجب توفرها في الاستراتيجيات المناسبة

هل ستعزز الاستراتيجية رؤية مجموعتك وبيان مهمتها؟ هل ستستفيد من نقاط القوة في منظمتك؟ هل ستناسب ظروف المجتمع حيث تعمل مجموعتك؟ هل سيتمكن ناخبوك من المشاركة؟ هل ستؤدي إلى تفاقم التوترات الاجتماعية داخل المجتمع أو إلى تقليلها؟	ملائمة
هل ستكون الاستراتيجية كافية لمعالجة المشكلة بالنظر إلى حجمها؟ هل تبرر المشكلة بذل الجهد المبذول وإنفاق الموارد؟	مناسبة
هل ستحقق الاستراتيجية الهدف المعلن؟ هل ستعزز الاستراتيجية مهمتك وتعالج المشكلة في إطار زمني معقول؟	مؤثرة
هل ستحقق الاستراتيجية الاستفادة الأمثل من موارد المنظمة المادية والبشرية؟ ما هي تكلفة الاستراتيجية من حيث وقت الأفراد، وطاقتهم، والمواد بالمقارنة مع الفوائد المستخلصة؟	فعالة
هل ستزيد الاستراتيجية الطلب على الخدمات أو الموارد الأساسية؟ هل ستولد الاستراتيجية مقاومة بسبب التقاليد، والدين، ... إلخ؟ كيف يمكن الحد من هذه المقاومة؟ كيف سيستجيب أصحاب السلطة لتحولات العلاقات الاجتماعية، ومطالب التغيير، ... إلخ؟ ماذا سيحدث إذا اندلع العنف؟ هل تعوّض الفوائد الإيجابية عن النتائج السلبية؟	واعية للآثار الجانبية

Adapted from the Institute for Development Research's *Strategic Thinking: Formulating Organizational Strategy. Facilitator's Guide*, 1998, pp. 48-49.

## صياغة مجموعة أولية من أهداف المناصرة طويلة وقصيرة المدى

يعد تحديد أهداف المناصرة وغاياتها مهمة تخطيطية مستمرة. وتساعدك الأهداف والغايات التي حددتها في البداية على مقارنة الاستراتيجيات البديلة. وبعد اختيار استراتيجية، يمكنك تنقيح أهدافك وغاياتك.

هناك تعريفات كثيرة لمصطلحي «هدف» و «غاية». ونحدد تاليًا تعريف الأهداف والغايات هنا لأغراض تخطيط المناصرة:

- الغاية طويلة المدى تصف التغيير الاجتماعي الذي ترغب في رؤيته، فهو رؤيتك القابلة للتحقيق.
- الغاية قصيرة المدى تصف النتائج المرجوة أو حل المناصرة المقترح لقضية معينة.
- الهدف يحدد بشكل ملموس ما سيتم إنجازه، ومَن سيشارك في إنجازه، وكيف، وفي أي فترة زمنية. وغالبًا ما يكون لاستراتيجيات المناصرة عدد من الأهداف التي توجه الأنشطة المختلفة.

### الهدف الذكي SMART

الهدف الذكي أو ما يعرف بـ SMART هو اختصار ذكري يحدد معايير الأهداف حيث يقابل كل حرف من الإنجليزية صفة في الهدف، وحروف الكلمة SMART تعني «ذكي»:

S محدد Specific

M قابل للقياس Measurable

A قابل للتحقيق Achievable

R واقعي Realistic

T محدد بوقت Timebound

محدد

- انتبه إلى استخدام المصطلحات الرنانة أو المتداولة في سياقات معينة. فمصطلحات مثل «التوعية» و «التمكين» و «تحسيس الضمير» غامضة. والأفضل تقسيمها إلى نتائج أكثر وضوحًا.
- حاول تجنب الكلمات التي تحمل أكثر من تفسير، مثل الصحة الإيجابية، والتمكين، والمساءلة، والشفافية، والديمقراطية.

### قابل للقياس

- كن دقيقًا قدر الإمكان في تحديد إجابات الأسئلة من نوعية: مَن، وماذا، وأين، ومتى. فقد يكون الهدف «تثقيف الأفراد بشأن حقوقهم». ضع تقديرًا، كلما أمكن، لعدد الأفراد وما الذي سيفعلونه كنتيجة.
- الأهداف التي تشير إلى حالة ذهنية أو إلى عمليات مرجوة، مثل «التوعية» أو «التمكين»، هي أهداف ذاتية التقييم ويكاد يكون من المستحيل قياسها. وعلى الرغم من ذلك، فإن الأهداف المرجوة من العمليات ملائمة للمناصرة، لا سيما عندما تكون العمليات هي ذاتها النتيجة المرجوة مثل، «جمع النساء على المستوى القاعدي في مجموعات صغيرة للتعبير عن مخاوفهن وتحديد الأولويات المشتركة». ويعد هذا إنجازًا كبيرًا في كثير من الأماكن. ويمكن أن يكون تشكيل المجموعة أو تمكينها مؤشرًا جيدًا لتوصيف العمليات مثل تلك المذكورة أعلاه. عندما تستخدم كلمات تشير إلى حالة ذهنية، أسأل نفسك: «ما الذي قد يفعله الشخص الذي يراعي النوع الاجتماعي؟ ما الذي قد يفعله الشخص المُمكن؟». استخدم الإجابات لصياغة هدفك. وأسأل نفسك: «توعية من أجل ماذا؟».

### قابل للتحقيق

- كلما كنت أكثر واقعية حول مَن وماذا وأين ومتى، صار هدفك أكثر واقعية. فالهدف من عمليات مثل التمكين تكون طويلة الأجل وصعبة المنال. تخيل علامات ملموسة على طول الطريق لما قد يفعله الشخص المُمكن واجعل تلك هي أهدافك. تُعرّف الجدوى أيضًا من خلال توافر الموارد.

### واقعي

- تغيير التوجهات والسلوك مسعى طويل الأمد. حاول أن تكون واقعيًا عندما تقرر عدد الأفراد الذين تخطط للتأثير عليهم وحدد مَن هم.
- تعكس الأهداف الواقعية حدود التمويل الممكن وعدد الموظفين المتاحين.
- تتطلب المناصرة المرتكزة على المواطن توازنًا بين المثالية والواقعية لتجنب الفشل. الأهداف هي خطوات واقعية نحو رؤيتك الأكبر.

العامة، ... إلخ). مخطط تحركات المناصرة وتأثيرها في الصفحة 181 هو دليل إلى طبقات التأثير والتغيير المختلفة.

على الرغم من أن الأهداف تتغير بمرور الوقت، إلا أنه من المفيد صياغتها بأكثر قدر ممكن من الوضوح منذ البداية. يُعد إطار عمل SMART مفيداً في صياغة الأهداف، لكنه ليس الإطار الوحيد. لدى الأفراد تفضيلات مختلفة في صياغة الأهداف. فمثلاً، قد يفضل البعض عبارة توضيحية مثل: «تشكيل 10 مجموعات مراقبة من المواطنين» على عبارة تبدأ بفعل مثل: «نُشكّل 10 مجموعات مراقبة من المواطنين».

يُعد تحديد الأهداف لحظة مهمة لاتخاذ القرار. ومشاركة المجموعات الرئيسية تولّد التأييد وتعزز الالتزام، ويمكن أيضاً أن تكون ممكنة. وينطوي تحديد الأهداف بطريقة تشاركية على الحوار والنقاش والتفاوض.

محدد بجدول زمني

- على الرغم من أن أهداف التغيير الاجتماعي غالباً ما يكون من المستحيل التنبؤ بها من حيث التوقيت، يجب أن تبقى دقيقاً قدر الإمكان بشأن الجدول الزمني الخاص بك. متى ترجو تحقيق قصدك؟

### نصائح حول غايات المناصرة وأهدافها

الغايات طويلة المدى أكثر تجريباً ولا تتغير كثيراً بمرور الوقت. أما الغايات والأهداف قصيرة المدى فمن السهل تعديلها وتنقيحها لتصير أكثر تحديداً. كلما زادت المعلومات المتوفرة لديك عن سياقك السياسي، والمستهدف، والقضية، والمنظمة، ... إلخ، زادت قدرتك على تحديد أهدافك بأكثر دقة.

بما أن المناصرة الفعالة تتطلب استراتيجيات متعددة الأبعاد، قد يكون من المفيد وضع أهداف (وأنشطة تستهدف مستويات مختلفة من التأثير مثال: السياسات، المؤسسات

### أمثلة حول طرق تحديد الأهداف

حددت مجموعة في جنوب إفريقيا استراتيجية متعددة الأبعاد لمكافحة العنف الأسري. وتضمنت الاستراتيجية إصلاح السياسات، وإنشاء مراكز الدعم، والتثقيف العام. لم يكن هدف التثقيف العام لديهم محدداً ولا قابلاً للقياس.

#### الهدف الأصلي

حشد النساء والأجهزة الأمنية وتثقيفهم بحلول عام 2001.

هل يمكنك من خلال قراءة هذا الهدف فهم ما الذي ستقوم به المجموعة؟ من النساء؟ وما هي الأجهزة الأمنية؟ ولأي غرض؟ أعادت المجموعة صياغة هدفها التثقيفي على النحو التالي:

#### هدف SMART

توعية النساء الريفيات المنخرطات في نوادي الادخار في ثلاث قرى حول قضايا العنف الأسري وحقوقهن في ما يتعلق بقانون الأسرة، ومساعدتهن في تشكيل مجموعات منع العنف على مستوى المجتمع في غضون ثلاثين شهراً.

قامت إحدى مجموعات حقوق المستهلك في الهند بعملية مماثلة لتحسين أهداف مناصرتهم.

#### الهدف الأصلي

توعية المستهلكين بشأن الإجراءات المتاحة أمامهم لرد المظالم.

#### هدف SMART

زيادة عدد الأفراد المحرومين الذين يمكنهم استخدام قوانين رد المظالم وإجراءاتها المتاحة للمستهلكين بطريقة فعالة في ولاية تاميل نادو Tamil Nadu إلى 1000 بحلول عام 2000.



### استخدام تحليل المثلث لتحديد الغايات والأهداف الأولية

يساعد تحليل المثلث (المحتوى - الهياكل - الثقافة) في الصفحة 170 على تحديد مجموعة أولية من الغايات والأهداف. وباستخدام مثال العنف الأسري، هذه أمثلة لبعض غايات المناصرة وأهدافها المحتملة:

#### الغاية طويلة المدى

- توسيع نطاق المساواة وحقوق المرأة القانونية وتعزيزها.

#### الغاية قصيرة المدى

- اعتراف المجتمع والنظام القضائي بالعنف الأسري ومعاملته كجريمة وانتهاك للحقوق الأساسية.

#### الأهداف المتعلقة بالمحتوى

- إصلاح القانون الجنائي وقانون الأسرة لجعل العنف الأسري جريمة صريحة مع وضع إجراءات لحماية الضحايا وفرض العقوبة المناسبة.

#### الأهداف المتعلقة بالهياكل

- تقديم التدريب لأفراد الشرطة والقضاة حول طبيعة العنف الأسري والاحتياجات الخاصة للجنات والناجين.
- إنشاء «مكاتب خاصة بالمرأة» في مراكز شرطة مختارة على أساس تجريبي بمشاركة المنظمات النسائية غير الحكومية الأربعة الرئيسية العاملة في مجال العنف.
- إقناع الحكومة بإنشاء مساكن آمنة وخطوط ساخنة وتمويلها مع وضع إرشادات صارمة قائمة على البحث.
- تشكيل مجموعات دعم للناجيات لاستكشاف طرق بديلة لمساعدة النساء.

#### الأهداف المتعلقة بالثقافة

- توعية الجمهور من خلال وسائل الإعلام العامة بأن العنف الأسري مشكلة عامة وجريمة.
- تشكيل مجموعات تجريبية من الرجال لتشجيعهم على تبني منظور جديد للعنف.
- تنفيذ برامج تدريبية وتعليمية للمرأة تربط بين حقوق الإنسان وتقدير الذات والقضاء على العنف.

## أبعاد استراتيجية المناصرة المرتكزة على المواطن

منظومة الأمم المتحدة، والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي.

الساحة الثانية، القطاع الخاص، تتناول التغييرات في سياسات الشركات والبرامج والممارسات. وقد لا تكون مألوفة عند بعض المنظمات غير الحكومية والمجموعات القاعدية بنفس القدر، إلا أنها ساحة عمل مهمة لتعزيز سلوك يتسم بالمسؤولية الاجتماعية أكثر فأكثر من قبل الشركات المحلية والشركات متعددة الجنسيات.

الساحة الثالثة للتحركات وإحداث التأثير تشمل تعزيز المجتمع المدني. إن تعزيز سلطات المنظمات غير الحكومية والمنظمات الشعبية وإيصال أصواتها، وتمكين آليات وضع البرامج فيها، وتدعيم قدراتها التخطيطية لهو أمر بالغ الأهمية من أجل زيادة شرعيتها ومشاركتها المستمرة وإسماع صوتها في عمليات صناعة القرارات العامة.

يمكن استخدام مخطط تحركات المناصرة وتأثيرها<sup>3</sup> في الصفحة 181 كقائمة تفقد للتخطيط والمتابعة والتقييم. يتشكّل إطار العمل من خلال خبرة مناصري العدالة الاجتماعية الذين عملوا في هذا المجال فترات طويلة في جميع أنحاء العالم ووجدوا أن نجاح المناصرة مشروط بإحداث تغيير في خمسة أبعاد: الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والحيز السياسي والثقافة، والفرد.

تشتمل ساحة الحكومة، وهي المجال الأكثر شيوعاً للنجاح في المناصرة، على تغييرات في السياسات، والبرامج، والمسؤولين، والانتخابات، والقوانين، والعمليات، والموازنات، وقواعد المؤسسات العامة والمنظمات الإقليمية ذات الصلة مثل

- هل التدريب والرصد ضروريان لمنع تكرار المشكلة؟
- كيف يمكن توظيف الحوار والآليات المشتركة بين الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لحل المشكلة ومعالجة المصالح والاحتياجات المتنوعة؟

### المجتمع المدني

- كيف يمكن للتعليم والتنظيم تعليم الأفراد عن الحكومة، والسياسات، والحقوق؟
- كيف يمكن للمواطنين والمجموعات المشاركة بشكل بناء ونقدي مع صانعي القرار لتعزيز المساءلة؟
- أي أنواع القيادة والتنظيم يمكن تطويرها بهدف تعزيز الإدماج وتمثيل مجموعة واسعة من الناخبين مع الاحتفاظ بالمرونة والقوة؟
- كيف يمكن للاستراتيجية تعزيز الاتصال والحوار والشبكات الأفقية؟

### الحيز السياسي والثقافة

- ما الخطوات الممكنة لتوسيع دور مجموعات المواطنين في العملية السياسية الرسمية؟ وكيف يمكن للحكومات والشركات والمجتمع المدني العمل التعاون معًا لمعالجة الظلم والفقير؟
- ما الذي يجب تغييره بشأن صياغة السياسات أو إنفاذها لخلق عمليات صنع قرارات أكثر شفافية وخضوعًا للمساءلة؟
- ما هي المعلومات الواجب نشرها وإتاحة الوصول إليها؟ ما هي أدوار المجتمع المدني والحكومة والقطاع الخاص في ضمان معرفة الأفراد بالأحداث التي تؤثر عليهم؟
- ما هي أنواع القيادة والتنظيم التي ستكون ضرورية لتعزيز الإدماج والتشاور في جميع المجالات؟
- ما هي العمليات والسياسات العامة التي يمكن أن تعزز القيم الديمقراطية وتضمن تمثيل جميع قطاعات المجتمع في صناعة القرار؟

- تنطوي الساحة الرابعة للتحركات والتأثير على التغييرات في الحيز السياسي والثقافة. وتساعد هذه التحركات والنتائج على خلق جو يتيح المشاركة السياسية الفعالة للمجموعات المحرومة إذ يُمكنها، على الأقل، من التحرك دون خوف من العنف أو القمع. ويشمل التأثير المحتمل زيادة احترام الحكومة حق الأفراد في المشاركة في صنع القرار وكذلك زيادة الشفافية والاستعداد للمساءلة من جانب مؤسسات الدولة ووسائل الإعلام. قد تتضمن التغييرات الأخرى تحولًا في كيفية رؤية المجتمع لدور المرأة والرجل، وقبول المرأة ككيان سياسي فاعل وذو شرعية.

- تتضمن الساحة الخامسة والأخيرة تغييرات على المستوى الفردي. وتشير هذه التحركات والتغييرات إلى تحسن ظروف المعيشة اليومية للفرد مثل تحسين الوصول إلى المياه النظيفة أو رفع الأجور. وتشمل هذه التغييرات أيضًا التغييرات الشخصية الضرورية لتنمية الشعور بالمواطنة والقيمة الذاتية والتضامن.

### الحكومة

- ما الذي يحتاج إلى تغيير في قانون أو سياسة ما حتى يصبح أكثر فعالية وشمولية وعدالة؟
- ما هي الإصلاحات المؤسسية التي ستكون ضرورية لتطبيق قانون أو سياسة معينة بشكل عادل وفعال؟
- ما هي متطلبات الموازنة للتنفيذ؟
- ما المطلوب على مختلف مستويات الحكومة لضمان المساءلة؟
- ما هي الإصلاحات الهيكلية اللازمة لتعزيز الشفافية وتحسين وصول الأفراد إلى العدالة؟

### القطاع الخاص

- ما هو نوع سياسات الشركات التي ستساعد في معالجة هذه المشكلة؟
- ما هي الإصلاحات التي يجب إدخالها على ممارسات الأعمال التجارية والسلوك؟

## الفرد

- ما هي أنواع المهارات والمعلومات والخبرات التي يحتاجها المواطنون ليكونوا واثقين ونشطين ومعتنقين لحقوقهم؟
- كيف يمكن لمكوّن التربية العامة المرتبط بالمناصرة تشجيع الأفراد على احترام الاختلافات والتصدي للتمييز؟
- كيف سيشارك المواطنون بشكل فعال في الحوار المجتمعي وآليات صناعة السياسات العامة؟
- ما هو التحسن الجوهرى الذي سيشعر به الأفراد نتيجة عملية الإصلاح السياسى؟

## مثال لأهداف وغايات (وضعت أثناء ورشة عمل تدريبية أفريقية)

**القضية:** عدم كفاية خدمات الصحة والتعليم للمرأة مما يؤدي إلى مشاكل صحية معيقة مع تداعيات سلبية على الرضع والأطفال.

**الغاية طويلة المدى:** تعزيز تمتع المرأة بحقوقها من أجل حياة أكثر صحة وإنتاجية.

**الغاية قصيرة المدى:** ضمان تقديم خدمات الصحة الإنجابية وتوفير معلومات بشأنها وخياراتها المتاحة للنساء اللاتي تتراوح أعمارهن بين 18 و45 عامًا ويعشن في المنطقة الشمالية من أوغندا.

**هدف الحكومة:** الضغط من أجل تطبيق سياسات الصحة الإنجابية التي تراعي النوع الاجتماعى بما يتماشى مع توصيات مؤتمر القاهرة. ويجب أن تتضمن السياسات مبادئ توجيهية للبرامج الحكومية والمجتمعية التي تخدم المرأة، وتخصّص 24% من ميزانية الصحة لهذا الغرض.

**هدف القطاع الخاص:** دعوة المرافق الصحية الخاصة إلى تخصيص نسبة صغيرة من خدماتها لعيادات صحية متنقلة أو ثابتة للنساء والأطفال المحرومين.

## الأهداف على ساحة الحيز السياسى والثقافة:

- تشكيل لجنة مشتركة تضم قيادة المنظمات غير الحكومية، والحكومة، والمنظمات الصحية في القطاع الخاص لمراقبة السياسات الجديدة وتقييم تأثيرها.
- تعزيز الحوار العام حول حقوق المرأة وصحتها.
- استخدام السياسات لمساعدة القادة السياسيين ورجال الأعمال على فهم أفضل لقيمة المقاربات التي تراعى النوع الاجتماعى وفوائد الاستجابة لاحتياجات المرأة.
- إنشاء مجموعات مراقبة مجتمعية لضمان تقديم خدمات عالية الجودة.
- توعية وسائل الإعلام بقضايا الصحة الإنجابية ومساعدتها في عمل سلسلة من القصص لتثقيف الرجال والنساء.

## أهداف المجتمع المدنى:

- تعزيز الروابط الأفقية بين المجموعات النسائية ومجموعات المواطنين الأخرى المعنية بالقضايا الاجتماعية من خلال مجموعات التركيز المجتمعية.
- تعزيز مهارات القيادة والاتصال داخل شبكات المنظمات غير الحكومية التنموية.
- جعل هياكل صنع القرار للمجموعات النسائية والائتلافات الصحية أكثر مرونة وخضوعاً للمساءلة.

## الأهداف الفردية:

- توعية النساء اللواتي تتراوح أعمارهن بين 13 و45 عامًا من خلال برامج مُقسمة تقسيمًا عمريًا حول صحتهن الإنجابية، وخياراتهن ومسؤولياتهن، والحق في المطالبة بخدمات أفضل.
- تحسين صحة المرأة وقدرتها على اتخاذ خيارات مستنيرة بشأن صحتها وصحة أطفالها.
- تعزيز الاحترام والتفاهم الأفضل بين الرجال والنساء في ما يتعلق بأهمية احتياجاتهم/ن الصحية واختلافها بين الجنسين.

مخطط تحركات المناصرة وتأثيرها	
التأثير	الساحة
دعم لقانون ما أو تغيير في قانون أو سياسة أو برنامج أو ممارسة أو فرد أو عملية صنع القرار أو ميزانية أو تطبيق تشريع أو تسهيل وصول، ... إلخ	1. الحكومة / القطاع الحكومي
إجراءات وتأثيرات تضع حقوق الإنسان في الصدارة، وتعزز تنمية مستدامة أكثر إنصافاً، وتدعم صوتاً وقوة أكبر للسكان المستبعدين من عمليات صنع القرار العام (مثال: النساء، ومجموعات السكان الأصليين، والفقراء، والأقليات الدينية أو العرقية أو الإثنية،... إلخ).	وطني - تنفيذي - الوكالات / الوزارات - تشريعي / البرلمان - عسكري / الشرطة - المحاكم - أخرى حكومات المقاطعات الحكومة المحلية الكيانات الدولية الأمم المتحدة - صندوق النقد الدولي / البنك الدولي - بنوك التنمية متعددة الأطراف أخرى
دعم القطاع الخاص للسياسات، أو البرنامج، أو الممارسات، أو السلوك، أو تغيير كل ما سبق	2. القطاع الخاص
انظر التحركات والتأثير في إطار قطاع الدولة / القطاع الحكومي	محلي / وطني / متعدد الجنسيات
تعزيز قدرة المجتمع المدني وتنظيمه ومساءلته وسلطته وتوسيع إطارها، وتوسيع قواعد المعرفة، وزيادة التبادل الاجتماعي والثقة والتعايش بشكل عام	3. المجتمع المدني
تحركات وتأثيرات تقوي المجموعات والتحالفات التي تعمل على النهوض بالحقوق وتحسين الظروف المعيشية للفئات المهمشة لحماية صحة المجتمعات وحماية كوكب الأرض بشكل عام.	- المنظمات غير الحكومية - منظمات ذات عضوية - الجمعيات الأهلية / المنظمات المجتمعية - التحالفات / الائتلافات - أخرى
زيادة الحيز الديمقراطي، وتوسيع المشاركة والشرعية السياسية للمجتمع المدني، وزيادة المساءلة / الشفافية في المؤسسات العامة ووسائل الإعلام، وتغيير الأعراف والعادات التي تؤدي إلى التعصب والتبعية والإقصاء.	4. الحيز السياسي والثقافة
التحركات والتأثيرات الأخرى التي تعزز الأبعاد السياسية والاجتماعية للثقافة بطرق تُسمع صوت المهمشين وتدعم تصويتهم في عمليات صنع القرار وتشجع سلوكيات وقيم التعاون، والعمل المشترك، والثقة، والدمج، والمعاملة بالمثل، والإنصاف.	- السياسي - الاجتماعي / الثقافي - أخرى
تحسين الظروف المعيشية الملموسة وفرص الصحة والتعليم وسبل العيش، تعزيز المعتقدات والوعي بالذات كفرد مسؤول مبادر / مواطن ذي حقوق ومسؤوليات للمشاركة في التغيير.	5. الفرد
الإجراءات والتأثيرات التي تعمل على تحسين الحياة وتوسيع المعرفة والتحليل / الوعي السياسي، والثقة، والتضامن، والمهارات، ورؤية السكان المهمشين وحلفائهم، الإجراءات والتأثيرات التي تتصدى للتمييز / التبعية في دوائر العلاقات الشخصية والعائلية.	- الظروف المعيشية / الفرص - التوجهات / الوعي - العلاقات الشخصية، ... إلخ



كيف يمكن إشراك الأفراد الموجودين في الخلفية في القرارات السياسية بشكل أوسع؟

إن تدريب تركيز موارد المناصرة في الصفحة 184 هو إحدى طرق إجراء هذا النوع من التحليل.

للمزيد من المعلومات حول متابعة وتقييم تأثير المناصرة، انظر

Action Aid's *Monitoring and Evaluating Advocacy: A Scoping Study*, by Jennifer Chapman and Amboka Wameyo.

## التركيز الاستراتيجي

يمكن استخدام مخطط تحركات المناصرة وتأثيرها بعد أن تبدأ مناصرتك من أجل رصد وتقييم التقدم. وإحدى مقاربات التقييم هي دراسة ما إذا كان تركيز جهودك ومواردك يتماشى مع أولوياتك. فالموارد محدودة، ويساعد هذا التحليل في توجيه الأنشطة إلى تلك الدوائر حيث تعظم الحاجة إليها وحيث يمكن أن تثمر التأثير الأكبر.

## الجدل الذي تثيره المناصرة: تغيير السياسات أم تغيير الأفراد؟

لماذا لن يثمر تغيير السياسات وحده تغييرًا اجتماعيًا؟ قد يؤدي تغيير السياسات إلى وضع قواعد جديدة للمشاركة، أو تغيير الأولويات والموارد، أو تبويب الحقوق والالتزامات. وكل هذه ثمار مهمة، لكن المناصرة المعنية بالعدالة الاجتماعية، والحقوق الأساسية، والمشاركة، يجب أن تعالج أيضًا القيم والسلوك التي لا تتغير بمجرد تغيير القوانين. إذ يتعلق تغيير السياسات بتغيير الأفراد، في المجتمع المدني، والحكومة، والقطاع الخاص. وما لم تكن الاستراتيجيات موجهة إلى الأفراد بشكل صريح، لن تتحقق القرارات السياسية على أرض الواقع في كثير من الأحيان. قد تساعد دراسة الحالة التالية من زيمبابوي المجموعات على فهم أهمية الأبعاد المختلفة لاستراتيجيات المناصرة.

في أوائل الثمانينيات، وبعد فترة وحيزة من تفكيك دولة الفصل العنصري الروديسية، شرعت الحكومة الجديدة في زيمبابوي في إجراء عدد من التغييرات القانونية والسياسية الهامة متأثرة بمحاميين بارزين في مجال حقوق الإنسان، وأقرت البلاد قانون سن بلوغ الرشد الذي جعل جميع الفتيات راشدات قانونيًا في سن 18 عامًا. قبل ذلك الوقت كانت الفتيات قاصرات في هذه السن ولم يكن بإمكانهن فتح حسابات في المصارف، أو الحصول على رخصة قيادة، أو التمتع بحضانة أطفالهن، أو اتخاذ أي قرار آخر من دون موافقة أزواجهن أو آبائهن.

أثار تمرير القانون زوبعة من الجدل. وعند وصول أنباء عن القانون الجديد إلى القرى، لا سيما في المناطق الريفية، رفضه العديد من الرجال والنساء تمامًا. غضب الكثير من الأمهات (والآباء) لأن القانون يتيح لبناتهم الزواج في عمر الثامنة عشرة بموافقتهم أو بدونها. كما أن القانون لم يوضح إذا كان اللوبولا (مهر العروس) سيدفع لأسرة الفتاة أم لا. لم يسبق القانون الكثير من جلسات التشاور العامة لمناقشته خارج المناطق الحضرية الرئيسية قبل إقراره. مما جعل سكان الريف يشعرون بأنه إجبار آخر من سكان المدينة الذين لم يحترموا الأعراف وقواعد الأسر. ولم يدرك فوائد القانون سوى عدد قليل من الأفراد، وخاصة النساء.

بعض أسباب تمرير القانون بسرعة هو أن الحزب الحاكم أراد زيادة عدد الناخبين، بما في ذلك النساء والرجال الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 21 عامًا (قبل تمرير القانون، كان الرجال راشدين بحكم القانون فقط في عمر 21). ولسوء الحظ، أدت معارضة القانون الجديد إلى زيادة مقاومة النساء والرجال ضد جميع الإصلاحات اللاحقة المتعلقة بحقوق المرأة القانونية. وأصبحت تلك عقبة أمام تحقيق المزيد من التقدم في مجال حقوق المرأة على مدار العقدين اللاحقين. حتى أن البعض قالوا بأن القانون وسع فجوة الأجيال بين النساء وزاد من النزاعات داخل الأسرة. كما أشار آخرون أن هذه التوترات كانت ستحدث على أي حال، وأن التغيير القانوني مطلوب عاجلاً وليس آجلاً لمثل هذه المسألة العاجلة المتعلقة بحقوق الإنسان.

تتيح الأسئلة التالية بعض الأفكار حول كيفية إجراء مناقشة حول دراسة الحالة هذه وعلاقتها بالسياسات والتغيير الاجتماعي.

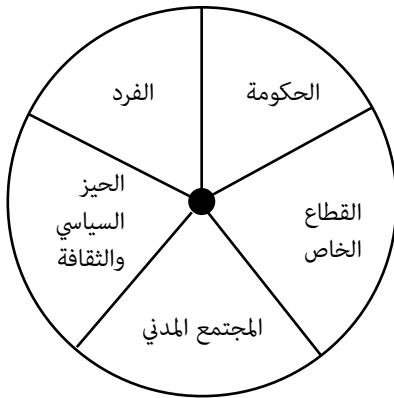
- بم تجربنا هذه القصة عن القيم الاجتماعية والتغيير القانوني؟
- بم تجربنا هذه القصة عن تأثير التغيير القانوني على الجمهور؟ وعلى العادات والمعتقدات الثقافية؟
- ما هي استراتيجية الإصلاح القانوني البديلة التي قد تقلل من احتمالية رد الفعل والمقاومة العنيفة؟

## الهدف

- تحديد أي الأبعاد تم فيها تطوير أنشطة المناصرة وماذا كان تأثيرها وذلك بعد أن تكون قد بدأت عملك في المناصرة.
- إقرار ما إذا كان ينبغي تعديل تركيز استراتيجيتك للمناصرة وكيفية تعديلها، إذا لزم.

## الخطوات

يُجرى هذا التدريب في مجموعات صغيرة. ويجب أن تتكون كل مجموعة من أفراد عملوا معًا في مبادرة مناصرة معينة.



1. اشرح لكل مجموعة معنى كل من الأبعاد الخمسة: الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والحيز السياسي والثقافة، والفرد (انظر الصفحة 178-179). قد يلتبس الأمر على بعض المشاركين حول الحقيقة القائلة بأن «الثقافة» هي بُعد منفصل لأنها أيضًا جزء من جميع الأبعاد الأخرى. ذكّر المجموعة أن هذا التدريب هو أداة للتفكير في بؤرة أنشطة المناصرة، وأنه من المهم عدم إغفال الأنشطة التي تركز بشكل مباشر على الثقافة السياسية.

2. اطلب من كل مجموعة عمل قائمة بالأنشطة الرئيسية التي قاموا بها لإحداث تغيير في كل بعد من الأبعاد الخمسة.

3. باستخدام القائمة كدليل، على المجموعة تقدير الحجم النسبي لكل بُعد من حيث الجهد المبذول والموارد المستهلكة ورسم مخطط دائري يعكس تحليلها

## المناقشة

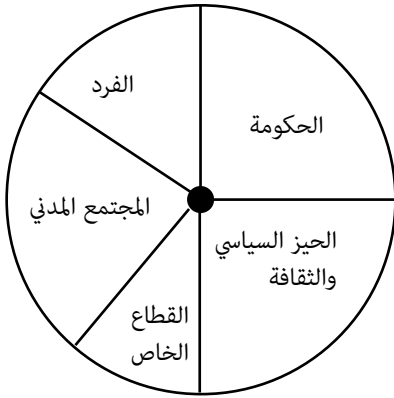
ناقش تداعيات التحليل على عمل المناصرة في المستقبل. قد تتضمن الأسئلة المستخدمة في توجيه هذه المناقشة ما يلي:

- ما هي الأبعاد التي أُغفلت من عمل المناصرة الحالي والماضي؟ وهل يجب أن نحاول معالجة هذا البعد؟
- هل كانت تحركاتنا في الأبعاد المختلفة متسقة مع تحليلنا للمشكلة؟
- هل الأبعاد التي ظللنا نعمل لتغييرها تعكس تأثيرًا مساويًا للجهد والموارد المبذولة؟

للمخطط خمسة أبعاد مختلفة. لكن قد تقرر إحدى المجموعات أنها غير قادرة على التأثير على كل هذه الأبعاد بسبب محدودية الموارد أو بسبب السياق السياسي. وعلى الرغم من هذا، من المهم ألا ننسى أن جميع الأبعاد موجودة. وفي نهاية المطاف ربما تحتاج أنشطة المناصرة إلى معالجة كل منها لتحقيق نجاح طويل المدى.

## أمثلة

تم وضع الأمثلة التالية خلال ورشة عمل تدريبية في أمريكا اللاتينية، وهي توضح كيفية تقسيم المجموعات المختلفة لمواردها. يحتوي التحليل المشمول في هذا التدريب على أسئلة وتفاصيل أكثر عمقاً مما هو موضح هنا.



هذا المخطط وضعته مجموعة في السلفادور تتناول مشكلة التربية المتحيزة جنسياً في النظام المدرسي. ويوضح مخطط التأثير توازناً نسبياً للأنشطة في المجالات الخمسة.

**الحكومة:** أبحاث حول التحيز الجنسي في التعليم، ونقاش عام مع وزارة التعليم، ووضع نموذج مواد حصرية لتعليم غير متحيز جنسياً، وتوزيع المطبوعات والقصص، والتعبئة والضغط.

**الحيز السياسي والثقافة:** جلسات حوار مجتمعي، وتأملات من المجموعة، ولقاءات في محطات الإذاعة والتلفزيون والصحف، ودورة في المناظرات النسوية، وحملات عامة، ومسيرات، وحفلات، ومنتديات عبر الفيديو.

**القطاع الخاص:** منتديات عامة وعبر الفيديو، وإيجاد الدعم لحملات نشر المعلومات.

**المجتمع المدني:** تحالفات مع جمعيات المعلمين، وإنشاء مركز للتوثيق والمعلومات والاتصالات لخدمة المجتمعات والمعلمين، وأنشطة لتشجيع النساء الريفيات على تنظيم أنفسهن.

**الفرد:** التفكير الجماعي المؤسس على التجارب والخبرات الشخصية، وأنواع مختلفة من التأثير على تعليم الفتيات والفتيان.

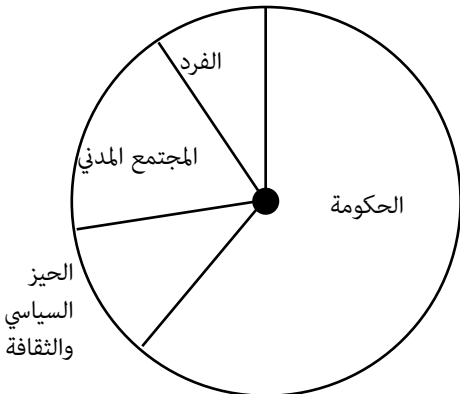
يعكس الرسم التالي نشاط المناصرة الذي قامت به مجموعة من هندوراس، حيث وافقت أمانة الصحة الوطنية *National Health Secretariat* على سياسة تتعلق بالصحة الجنسية والإنجابية. إلا أن السياسة كانت معرضة لخطر الرفض من قبل خصوم أقوياء وكانت المجموعة تدعو إلى حماية تلك السياسة. بعد رسم المخطط، أدركت المجموعة أن أيًا من أنشطتها لم يستهدف القطاع الخاص، وهو حليف محتمل مهم، وأن معظم مناصرتها تركزت على الحكومة.

**الحكومة** (لا سيما أمانة الصحة الوطنية): المشاركة في لجنة من «كبار الشخصيات»، وإعداد المعلومات للحكومة لاستخدامها في دعم السياسة الجديدة، والضغط وأنشطة رفع الوعي.

**الحيز السياسي والثقافة:** المشاركة في برامج الإذاعة والتلفزيون، ونشر المعلومات.

**المجتمع المدني:** التنسيق والتحالفات مع المنظمات الأخرى، وإقامة منتديات للحوار والمناقشة، وتنظيم المؤتمرات، ونشر المعلومات.

**الفرد:** إتاحة المعلومات للنساء فرادى وتوفير مساحات للتفكير والتحليل.





ملاحظات

- <sup>1</sup> Adapted from Miller, Valerie. *NGOs and Grassroots Policy Influence: What is Success?* Institute for Development Research, Vol. 11, No. 5, 1994.
- <sup>2</sup> Adapted from Schuler, Margaret, "Conceptualizing and Exploring Issues and Strategies" in *Empowerment and the Law: Strategies of Third World Women*, OEF International, 1986.
- <sup>4</sup> Developed and refined by Valerie Miller and Lisa VeneKlasen; see also V. Miller, *ibid.*

# لحظة التخطيط 6: إيجاد نقاط الاتصال السياسية والزوايا السياسية

البحث وجمع المعلومات مهمتان رئيسيتان لتحديد العناصر المتبقية من خطة المناصرة التي تعمل عليها ولإيجاد الشخص الذي سيقوم بمهمة نقطة الاتصال السياسية. وإشراك المواطنين في هذه المهمة سيبقيهم على اتصال أيضاً بالحكومة والكيانات القوية الأخرى. فمثلاً، جهاز مركز هايلاندر Highlander في الولايات المتحدة الأمريكية، (مدرسة/مؤسسة عمرها 65 عاماً للتنظيم القاعدي والعدالة الاجتماعية)، عملية بحث تشاركي وبرنامج تدريبي مع الفقراء الذين نزحوا بسبب الفيضانات. هدف البحث إلى التحقيق في من يملك الأرض في مجتمعاتهم ومقدار ما دفعوه من ضرائب. وأذكت اكتشافاتهم وتحليلاتهم معركة مناصرة بقيادة المواطنين استمرت عدة سنوات في العديد من ولايات الأبالاشي Appalachian States لتحميل أصحاب العقارات الكبار مسؤولية عدم دفع الضرائب. كما اتسعت العملية وعززت التنظيم المحلي وقيادة المواطنين.<sup>1</sup>

قد تتطلب بعض الأبحاث خبرة باحث مدرب أو شخص يجيد إدارة المعلومات في الحكومة. وقد يكون هؤلاء الخبراء أو الموظفون العاملون في الحكومة حلفاء مفيدون في جهود مناصرتك طالما أن برنامج عمل البحث وأجندته تبقى تحت قيادة المناصرين.

يقدم هذا الفصل الخطوط العريضة للأبعاد السياسية وأبعاد السياسات من أجل مساعدتك في توجيه عمليات جمع المعلومات التي تقوم أنت بها، والفصل مقسم إلى الأقسام التالية:

- النظم السياسية والمدائل المختلفة
- مراحل صنع السياسات وتعديل أهداف السياسات العامة
- ساحات أخرى لصنع السياسات
- تحليل الموازنة والمناصرة
- صنع السياسات الدولية وفرص المناصرة على الصعيد الدولي

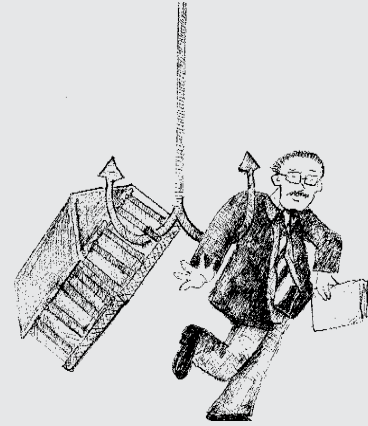
حتى تتمكن من تحديد خطة المناصرة التي ستنفذها تحديداً دقيقاً، سيلزم مجموعتك مزيد من المعلومات حول:

- السياسة والساحات السياسية حيث تركز إستراتيجيتك،
- نقاط الاتصال السياسية المحتملة لدفع قضيتك إلى صدارة برامج العمل.

تحليل النظام السياسي الرسمي، وعملية صنع السياسات، وديناميكيات سلطة هذا النظام الداخلية ستساعدك جمعياً على تحديد المدائل من أجل إحداث التأثير. كما يمكن أن تكشف أيضاً عن حدود تغيير السياسة وإمكاناتها. بمجرد تحديد نقطة الاتصال السياسية الخاصة بقضيتك،

## نقاط الاتصال السياسية

نقاط الاتصال أو حلقات الوصل السياسية هي الرابط بين قضية المناصرة التي تعمل عليها من ناحية، والسياسات أو الأشخاص أو المؤسسات المحددة في الساحة السياسية الرسمية (أو كلهم)، من ناحية أخرى. قد يلزم المناصرة الموجهة للقطاع الخاص الجمع بين السياسة العامة والاستراتيجيات التي تركز على سياسات الشركات وممارساتها.



يمكنك تحديد مستهدفاتك، أي صانعي القرار الرئيسيين ذوي القدرة على التعامل مع مشكلتك. كما يمكنك أيضاً تحديد المعارضين والحلفاء المحتملين.

والجهات المانحة، والمواطنين على المستويين المحلي والدولي، كما يتفاعل كل السالف ذكرهم مع بعضهم البعض. وتعتمد طريقة عمل هؤلاء الفاعلين جزئياً على نوع النظام السياسي الذي يعيشون في إطاره. ويحدث في بعض الدول أن يعمل الجيش كفرع منفصل للحكومة.

الأنظمة الرئاسية تعمل بشكل مختلف عن الأنظمة البرلمانية. وفي القسم التالي، نوصف بعض الاختلافات بين النظامين، ونناقش كيفية عملهما من الناحية النظرية. أما في الممارسة العملية، فغالبا ما يعملان بشكل مختلف عن الوصف النظري. يوجد في بعض الدول مزيج من النظامين الرئاسي والبرلماني.

### المحاكم

تحدد القرارات القضائية المعاني العملية للقوانين. وعندما يتعذر إجراء تغيير في القانون نفسه، قد تلجأ المجموعات أحياناً إلى استخدام المحاكم لإجراء تعديلات في كيفية عمل القانون من خلال تأسيس سابقة قانونية (إذا كان الدستور يدعم الحقوق التي يرغبون في تطبيقها). عندما قارن مناصرو حقوق المرأة في زيمبابوي، على سبيل المثال، بين الاستراتيجيات الممكنة لتوسيع حقوق متساوية للمرأة في الميراث، رأوا بديلين محتملين، الأول هو السعي إلى إدخال تعديل على القانون الحالي بواسطة البرلمان، والثاني هو رفع دعوى قضائية أمام المحكمة العليا. عارض البرلمان والرئيس في ذلك الوقت أي اقتراح «يعبث بالثقافة الأفريقية». وكانت المحكمة العليا معروفة باستقلالها وعدالتها واحترامها للمعايير الدولية لحقوق الإنسان. لذلك كان الاختيار سهلاً، لكن المهمة كانت صعبة. فقد كان المناصرون بحاجة إلى قضية محكمة يُغَيَّر فيها الحكم القانوني حيث يكون المدعي مستعداً لتحمل الأعباء المرتبطة بتحويل المطلب إلى قضية عامة (لمزيد من المعلومات، راجع الجدول المحيط بالمناصرة: تغيير السياسات، تغيير الأفراد في الصفحة 183). وتسمح آلية «الدعاوى الجماعية» الموجودة في بعض الأنظمة القانونية لمجموعة من الأفراد بأن يمثلوا في موقع المدعي مما يقلل من العزلة الفردية واحتمالية الاستهداف.

صناعة السياسات ليست نقطة الاتصال السياسية الرسمية الوحيدة للمنصرة، كما ورد في الفصل السابق. إذ تتيح الانتخابات والمنتديات التي تجمع بين الحكومة والمواطنين فرصاً للمنصرة. ومع ذلك، فإننا نركز حديثنا في هذا الفصل على صناعة السياسات فقط.

## أنظمة سياسية مختلفة ومداخل متنوعة

تتضمن كل مرحلة من مراحل صناعة السياسات فاعلين، وإجراءات، وهياكل مؤسسية متنوعة، ويمكن أيضاً أن تشمل المراحل على مستويات دولية أو وطنية أو محلية مختلفة، بل ومترابطة في كثير من الأحيان. أحياناً يُغفل المستوى الوطني في المناصرة الدولية، وهذا شيء مؤسف، لأن الأمر متروك للحكومات الوطنية في نهاية المطاف لتنفيذ السياسات الدولية. وتعتمد أهمية المناصرة على المستوى المحلي على درجة اللامركزية وخصوصيات السلطة التي تتمتع بها الحكومة المحلية.

يركز هذا الإطار العام على المستوى الوطني ويقدم بعض العناصر الأساسية التي ستحتاج المجموعات إلى دراستها بشكل نقدي بهدف فهم خصوصيات مؤسساتها وعملياتها السياسية.

### صناعة السياسات الوطنية

الهياكل السياسية الرسمية الرئيسية التي يمكن التركيز عليها كأهداف على المستوى الوطني غالباً ما تكون:

- السلطة التشريعية: مجلس الشيوخ / البرلمان،
- السلطة التنفيذية: الرئيس / رئيس الوزراء،
- السلطة القضائية: المحاكم،
- المسؤولين الحكوميين: القيادة المُعَيَّنَة والموظفين في المناصب الحكومية
- الأحزاب السياسية،
- أجهزة الشرطة والجيش.

يستجيب هؤلاء الفاعلون والهياكل للفاعلين الآخرين الموجودين على الساحة السياسية، بما في ذلك القطاع الخاص،

## الاختلافات بين الأنظمة الرئاسية والبرلمانية

## النظام الرئاسي

في أنقى صور هذا النظام، يكون هناك فصل صارم بين السلطات التشريعية والتنفيذية، حيث لا يعتمد أي منهما على الآخر في صنع السياسات، وكذلك تختلف فترات ولاياتهم.

في السلطة التشريعية، يتحكم عدد قليل من القادة الأساسيين في مقادير السلطة. وإذا كان هناك مجلسان - مثل مجلس النواب ومجلس الشيوخ في الولايات المتحدة - فلكل منهما قيادته الخاصة. القادة الأساسيون في الكثير من الدول هم رئيس مجلس النواب ونائبه أو الرئيس المؤقت للبرلمان. كما يندرج ضمن فئة أكثر الأفراد تأثيرًا زعماء الأحزاب السياسية (قادة أحزاب الأغلبية والأقلية والأفراد المسؤولون عن انضباط زملاتهم في الحزب وتشكيل جدول الأعمال). غالبًا ما تصاغ السياسات الأكثر أهمية في لجان المشرعين. ويوجد في بعض الدول موظفون خبراء لمساعدة اللجان التي غالبًا ما تؤثر على السياسات تأثيرًا كبيرًا.

منصب الرئيس هو السلطة التنفيذية ويتمتع بفترة ولاية محددة. ويكون متولي المنصب صانع السياسات، والمسؤول عن الموازنة، وقائد التعيينات السياسية، ومنفذ السياسات والتشريعات. في الأنظمة التقليدية يعلن/تعلن الرئيس/ة جدول أعمال سياسته/ها للجمهور عند افتتاح الدورة التشريعية ويعمل/تعمل مع المشرعين وغيرهم لدفع التشريعات للأمام أو تعطيلها. كما يمكنه/ها أيضًا إصدار أوامر تنفيذية وله/ها حق النقض (فيتو Veto). الموازنة الوطنية ومسؤولية تنفيذية في المقام الأول لكنها تنطوي على مفاوضات ومساومات مع الوزارات والمشرعين. يتولى/تتولى الرئيس/ة إجراءات التعيين الرئيسية، ومنها تعيين مجلس الوزراء وأفراد الكيانات التنظيمية، إضافة إلى المناصب العليا في الوزارات. ونظرًا إلى أن إنفاذ التشريعات ينطوي على قرارات تقديرية، يتاح للرئيس/ة لعب دور كبير في ضمان الإنفاذ.

## النظام البرلماني

يُدمج في هذا النظام فرعي السلطة التنفيذية والتشريعية. ينتخب المجلس التشريعي من بين أعضائه الرئيس التنفيذي، أي رئيس الوزراء، الذي غالبًا ما يكون زعيم حزب الأغلبية أو الائتلاف. يتم اختيار مجلس الوزراء من بين أعضاء البرلمان. ولرئيس الوزراء حق حل البرلمان والدعوة إلى انتخابات جديدة. ومن ناحية أخرى، يدفع مقترح سحب الثقة الذي يتقدم به البرلمان إما إلى استقالة رئيس الوزراء أو إلى إجراء انتخابات جديدة. إذن، رئيسي الوزراء والبرلمان متساويان في السلطة من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية، فغالبًا ما يتمتع رئيس الوزراء ومجلس الوزراء بسلطات أوسع من سلطات البرلمان.

رئيس الوزراء هو المسؤول عن توجيه العام للسياسة. وتصيغ الوزارات سياسات محددة كل في مجالها الخاص. ولا تستطيع اللجان البرلمانية تغيير مقترحات القوانين المحالة إليها بنفسها، لكن يمكنها التوصية بإجراء تغييرات في السلطة التنفيذية. تصدر مشاريع القوانين عن السلطة التنفيذية التي تحدد أيضًا المسائل ذات الأولوية. وفي النظام البرلماني، تقام مناظرات بين أعضاء البرلمان عند تقديم مشروع قانون أكثر مما يحدث في النظام الرئاسي، حيث غالبًا ما تُرتب الأصوات قبل طرح مشروع القانون للنقاش.

أيًا كان نوع النظام السياسي، تستطيع السلطة التشريعية الوطنية، عندما يكون لديها مقدار من السلطة الحقيقية، أن تكون محور تركيز مهم لمكون السياسة لاستراتيجية المناصرة.

Based on Socorro Reyes, "Navigating and Mastering the Policy Arena", chapter for the first draft of the *Action Guide*, 1997.

## الموظفون الحكوميون

يستخدم الرؤساء ورؤساء الوزراء سلطتهم في التعيينات ويؤلون الأشخاص محل ثقتهم مناصب قيادية لدفع أجندتهم السياسية إلى الصدارة. ويتحدد العديد من القضايا الحاسمة في الكثير من الدول من قبل وزارة المالية

أو وحدة التخطيط أو ما يعادلها. أما في الدول التي يلعب فيها المانحون متعددي الأطراف دورًا كبيرًا في السياسات الاقتصادية وسياسات الميزانية، يتمتع وزير المالية بنفس مقدار قوة الرئيس تقريبًا. في دول كثيرة، يمكن أن يكون موظفي الحكومة الموزعين

الفلبين، يتيح قانون نظام القوائم الحزبية لعام 1995 نسبة 20% من إجمالي عدد المقاعد في مجلس النواب لأي منظمة أو حزب سياسي يحصل على 2% على الأقل من مجموع الأصوات. ثم تُقسّم هذه المقاعد وفقاً لتلك النسب. يهدف القانون إلى تعزيز تمثيل الفئات المحرومة مثل النساء، والمزارعين، والعمال، والصيادين. نقدم في الفصل 14، الصفحة 274-276 دراسة حالة عن المناصرة في الفلبين باستخدام قانون القوائم الحزبية.

لدى الكثير من الدول سياسات التمييز الإيجابي. وتفرض هذه السياسات وجود نسبة معينة من جميع المرشحين والأشخاص المنتخبين من المنتمين إلى مجموعات معينة، مثل النساء أو المجموعات العرقية. تختلف النسب بين الدول المختلفة ويصف المربع الموجود في الصفحة التالية بعض هذه الاختلافات.

«حتى نتجاوز العنصرية، يجب أولاً أن نأخذ في الاعتبار العرق... وحتى نعامل بعض الأفراد بمساواة، يجب أن نعاملهم باختلاف.»

Justice Harry A. Blackmun,  
U.S. Supreme Court Justice, 1978

تثير الأحزاب السياسية الكثير من المشكلات، لكن على الرغم من ذلك، تعتبر نقاط تأثير وتغيير مهمة، لا سيما أثناء الانتخابات. يمكن للمناصرين الضغط على الأحزاب لإدراج القضايا الرئيسية التي يعملون عليها ضمن برنامجهم الانتخابي.

## مستويات ساحات صنع السياسات والعمليات

تصاغ أنواع مختلفة من السياسات على المستويات الدولية والوطنية والمحلية. تحويل السياسات المكتوبة إلى برامج عامة وإجراء تغييرات حقيقية في حياة الأفراد يحصلان في المقام الأول على المستويين الوطني والمحلي، لكن المستويات الثلاثة مترابطة بشكل متزايد. على سبيل المثال، الميزانية

توزيغاً جيداً إما نقاط تأثير أو مصادر رئيسية للمعلومات وحلفاء للمناصرين. وغالباً ما تضمن هذه الشريحة من المَعيّنين في الوظائف الحكومية ترجمة السياسات إلى برامج حقيقية. وعادة ما يتمتعون بسلطة تقديرية كبيرة ويلعبون أحياناً أدوراً مهمة في تحديد السياسات. يحتاج المناصرون إلى معرفة من هم المسؤولون عن تلك المناصب في الوزارات وما دونها من مستويات إدارية ذات صلة وتأثير على قضيتهم، كما يلزمهم معرفة متخذي القرارات قبل وقت طويل من عرض قضاياهم للتصويت أمام السلطة التشريعية.

### الأحزاب السياسية

جزء من الاتجاه السياسي الحالي في جميع أنحاء العالم هو التحول إلى سياسة التعددية الحزبية. ويتوقع الكثير من الأفراد أن تولد السياسة التعددية مزيداً من المنافسة السياسية، وبالتالي، حوكمة أكثر استجابة. فمن ناحية، يمكن أن يمنح ظهور الأحزاب المدافعة المزيد من الفرص للتأثير على السياسات والعمليات الانتخابية. ومن ناحية أخرى، غالباً ما تكون الأحزاب السياسية القائمة هرمية وحصرية ومقاومة للتغيير - لا سيما التغييرات التي تروج لها الأصوات الجديدة والفاعلون في اللعبة السياسية. وفي الوقت الذي يهدف فيه النظام الحزبي إلى خلق المزيد من الخيارات للمواطنين، فغالباً ما تهيم أحزاب قليلة على المشهد السياسي ولا تمثل المجموعات المستبعدة بشكل كافٍ.

في بعض الأماكن يحاول الأفراد إصلاح الأحزاب السياسية وإيجاد أنظمة بديلة تسمح للمزيد من المواطنين بالمشاركة في العملية السياسية. فعلى سبيل المثال في

«الأحزاب السياسية تعمل عمل حراس بوابات الحوكمة الديمقراطية. فهي تختار وتقرر من سيرشح نفسه لمنصب معين، وما هي القضايا الرئيسية التي ستوليها اهتمامها، وأين تقع موارد تمويل الحملات، وكيف سيتم الفوز في الانتخابات. وبمجرد امتلاكها السلطة، تدير «سفينة الدولة» في الاتجاه المنصوص عليه في برنامج الحزب وبرنامج الحكومة.»

Socorro Reyes  
Center for Legislative Development, Philippines

## تصحيح الاختلالات في السياسة: الحصص (الكوتا) والتميز الإيجابي

« لدى الكثير من الدول كوتا جنسانية/جنسانية وسياسات تمييز إيجابي لزيادة مشاركة المرأة على الساحة السياسية. في بعض الحالات، تُحدد الحصص من خلال التشريعات الوطنية وفي حالات أخرى، من خلال الأحزاب السياسية. وفقاً للاتحاد البرلماني الدولي، في عام 1998، استخدم 56 حزبا في 24 دولة نظام الحصص/الكوتا. لكن نجاح الأحزاب يعتمد على تفاصيل سياسة الحصص التي تُطبَّق. ففي الأرجنتين يفرض قانون الحصص على الأحزاب السياسية تخصيص 30% من المناصب الانتخابية للنساء، وتخصيص الموقع الثالث في القائمة أو بطاقة الاقتراع الحزبية لهن. في غضون أقل من عشر سنوات، رفع هذا القانون تمثيل المرأة من 6% إلى 25%. ومن جهة مقابلة، يتطلب القانون الانتخابي في كوستاريكا تمثيلاً إجمالياً للنساء في القوائم الحزبية بنسبة 40%. ومع ذلك، فهو ليس ناجحاً مثل النهج الأرجنتيني لأنه لا يتطلب أن تضع الأحزاب النساء في ترتيب متقدم على بطاقة أو قائمة الاقتراع.

في جنوب أفريقيا، تُفرض عقوبة على الأحزاب السياسية التي لا تنتدب امرأة في جميع اللجان البرلمانية والوفود الدولية. وفي إريتريا، يخصص 30% من المقاعد في المجالس الوطنية والإقليمية للنساء. وبسبب فرض حصة ثلث المقاعد 33% في الهيئات الحكومية المحلية في الهند، تولت أكثر من مليون امرأة العمل في هيئات الحكم الذاتي المحلية مثل الباناشايات Panchayats. في البداية أدت مشكلات مثل نقص التدريب وضعف تمويل حملات النساء، وقلة الخبرة، والخوف من الساحة السياسية، والتحيز ضد النساء كقائدات في المجال العام إلى الحد من تأثير سياسات التمييز الإيجابي في الكثير من الدول. لكن مع اكتساب النساء الخبرة والتدريب، ودخولهن الساحة السياسية بأرقام قياسية، تختفي المشكلات شيئاً فشيئاً وتجعل أصوات النساء الهياكل الديمقراطية الرسمية أكثر تمثيلاً».

From "Women Around the World", Center for Legislative Development, Philippines; for more information see [www.cld.org](http://www.cld.org) and [WAW6.htm](http://WAW6.htm).

عمليات صنع السياسات أكثر إتاحة، يصبح المواطنون قادرين على رؤية تأثير السياسة المباشر على حياتهم وقد يمنحهم هذا دافعاً أكبر للمشاركة. أما على الجانب السلبي، فغالباً ما تقع الحكومة المحلية تحت ضغط الأحكام المسبقة محلياً وقلة الخبرة وسيطرة النخبة المحلية. علاوة على ذلك، يمكن أن تقلل اللامركزية من احتمالات إعادة التوزيع بين المناطق الأكثر ثراءً وتلك الأفقر من نفس الدولة.

في معظم دول العالم، يُعد جعل عملية السياسة أكثر شفافية هدفاً مهماً لمناصرة المواطنين. ومن أجل زيادة الشفافية، تفرض معارك المناصرة وحملات «الحق في المعرفة» على الحكومات والشركات وضع عمليات صنع القرار والمعلومات الخاصة بها في متناول المواطنين. غالباً ما يطلق على الإجراءات التي تحقق هذه المهمة قوانين تنظيم الاطلاع (أو قوانين الشمس المشرقة) لأنها تجعل عملية صنع السياسات واضحة أمام الجميع.

الوطنية والتجارة والسياسة البيئية يمكن أن تتأثر بشدة بالسياسة الدولية. عند النظر إلى معظم القضايا، نجد أن المستويين الوطني والمحلي هما نقاط التركيز الأساسية لإحداث التغيير الاجتماعي والسياسي. ومع ذلك، قد يكون الهدف النهائي هو أجهزة صنع السياسات الدولية. إذ يمكن، على سبيل المثال، أن تنتقل المعارك البيئية إلى الساحة الدولية حيث تصبح المؤسسات المالية الدولية والشركات العابرة للحدود الوطنية، إلى جانب الحكومات، مركز التغيير. أو كبديل عن ذلك، يمكن للاتفاقيات والهيئات الدولية تعزيز نفوذ المناصرة الوطنية.

يعتمد نطاق صنع القرار على المستوى الوطني على مدى اللامركزية في دولة معينة. ففي جميع أنحاء العالم، هناك اتجاه متزايد نحو اللامركزية يثمر نتائج إيجابية أحياناً وسلبية أحياناً أخرى. على الجانب الإيجابي، من خلال جعل

وصولها إلى الأجهزة التشريعية. وتحت أفضل الديمقراطيات الموجودة قد يكون المواطنون على دراية بالعملية، وقادرين على مراقبتها والتأثير عليها في جميع مراحلها، إلا أن أصحاب المصلحة الأقوياء يستطيعون إعاقه تدخل الغرباء لمعرفة مجريات الأمور. وكثيراً ما لا يكون الجمهور على دراية بالتغييرات المنتظر تمريرها بشأن السياسات إلى حين طرحها للتصويت التشريعي أو حتى إلى إصدار اللائحة التنفيذية. وفي دول عدة، يتم إقرار السياسات والقوانين قبل وصولها إلى الهيئة التشريعية.

### تحديد جدول الأعمال

تضع ديناميكيات السلطة والقوى السياسية قضية معينة على أجندة صنع السياسات. وغالباً ما يكون وضع قضيتك على جدول الأعمال أصعب جزء في عمل المناصرة. تستخدم استراتيجيات بناء الناخبين وتعبئتهم القوة العددية لمحاولة الوصول إلى الأجندة. عندما يكون وضع جدول الأعمال خاضعاً لرقابة مشددة، يمكن أن تؤدي صعوبة الوصول أحياناً إلى احتجاجات عامة واسعة النطاق.

حتى عندما يكون النظام لا مركزياً، يبقى الفصل في بعض قرارات السياسة على المستوى الوطني. ويشمل ذلك معظم المسائل القانونية، وقضايا الدفاع، والشؤون الدولية، والمسائل الرئيسية المتعلقة بالموازنة

يمكن أن يشمل المستوى المحلي عدة مستويات مختلفة لصنع القرار. ويشمل المناطق، والمحافظات، والولايات، والمقاطعات، والبلديات، والقرى، والأحياء. في كثير من الدول، تُكَلَّف المستويات المحلية بمهام التنفيذ أكثر منها بوضع السياسات. وفي بعض الدول أيضاً، تكون المستويات المحلية مجرد فروع إدارية للمستويات الأعلى.

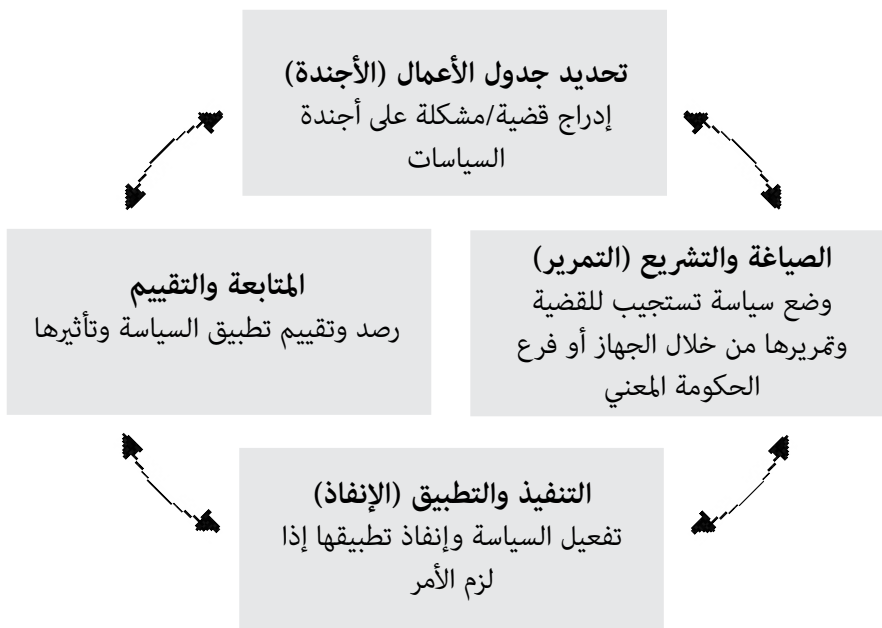
من المهم معرفة القرارات التي تُتخذ في كل مستوى معرفة دقيقة قبل تحديد أهداف المناصرة واستراتيجياتها.

### مراحل صنع السياسات

تتكون عملية صنع السياسات من أربع مراحل مختلفة ومتداخلة: وضع جدول الأعمال أو الأجندة، والصيغة والتشريع (التمرير)، والتنفيذ، والرصد والتقييم. تتشكل كل مرحلة من خلال ديناميكيات سلطة مختلفة وتتضمن لاعبين مختلفين، داخل وخارج ساحة السياسة الرسمية.

على الرغم من أن عملية صنع السياسات تُفسر غالباً على أنها منطوق يتتابع خطوة بخطوة، إلا أنها نادراً ما تكون خطية ويصعب التنبؤ بها. بعد صياغة سياسة ما، على سبيل المثال، قد لا تُنفذ إذا واجهتها معارضة قوية. وبالمثل، أحياناً تُسن سياسة معينة، لكن نقص التمويل أو عوامل أخرى تمنع تطبيقها. قد تسعى جهود مناصرتك إلى إيقاف تمرير سياسة معينة بمجرد وصولها إلى السلطة التشريعية. ستحاول جهود مناصرتك منع سياسة معينة من التمرير حال

### مراحل صنع السياسات



المدعومة بتمويل مصطلح «التكليفات/المهمات غير الممولة»  
وعندها يتردد المسؤولون الحكوميون - أو ببساطة يعجزون  
- عن تنفيذها. تسعى جهود المناصرة في بعض الأحيان إلى  
عرقلة تنفيذ سياسة أو قانون معين.

### الرصد والتقييم

تتضمن هذه المرحلة تقييم تأثير السياسة على المشكلة  
التي كان من المفترض حلها. وفي غياب الضغط العام، غالبًا  
ما تتجاهل الحكومات أو أجهزة صنع السياسات الدولية  
هذه المرحلة لأنها تتطلب موارد ووقتًا. وقد يتجنبون هذه  
المرحلة أيضًا لأنها تظهر مواضع فشل السياسات أو تكشف  
فساد تحويل الموارد. في بعض الأحيان، يمكن أن يكون رصد  
تأثير السياسة نقطة انطلاق محفزة من أجل توعية المواطنين  
وبناء قاعدة ناخبين واسعة النطاق لأن هذا التأثير ملموس  
بشكل واضح.

أصبحت هذه المرحلة بؤرة المناصرة على نحو متزايد. ففي  
بعض الأحيان تقترح مجموعات المواطنين إنشاء مجالس  
مراقبة مشتركة بين الحكومة والمواطنين. وتحظى هذه المجالس  
بشعبية متزايدة في بعض أجزاء أمريكا اللاتينية حيث يكتسب  
تنفيذ السياسات قوة متجددة. وتقوم حكومات الولايات  
والحكومات المحلية بتمرير قوانين مراقبة المواطنين التي  
تطالب الحكومات بشكل منهجي بالحصول على المدخلات من  
المجتمع المدني وتأييد الأفراد لضمان التنفيذ.

### الصياغة والتشريع

بمجرد إدراج القضية على جدول الأعمال، يبدأ وضع  
السياسات والقوانين من خلال البحث، ومناقشة البدائل،  
والصياغة الفنية، والعلاقات السياسية المتأثرة بها. ويشترك  
لاعبون كثيرون في هذه المرحلة، كما تختلف العملية اختلافًا  
واسعًا بين الدول المختلفة.

بعد الصياغة يمكن أن يأخذ التشريع طرقًا مختلفة. تتنامى  
فرص التأثير عندما تدخل السياسة مرحلة التشريع من خلال  
تصويت في هيئة تشريعية. لكن في بعض الأحيان يتم تمرير  
السياسات بسرعة لأن المفاوضات تتم خلف الكواليس قبل  
التمرير. مهارات الضغط مهمة في هذه المرحلة، ووجود  
قاعدة قوية من دعم المواطنين في الخارج يزيد من نفوذك  
في الداخل (انظر الفصلين 14 و15).

### التطبيق

تختلف الهيئات والأفراد المسؤولون عن التنفيذ من قضية  
إلى أخرى، لكنهم دائمًا ما يشكلون أهدافًا للمناصرة والتأثير.  
وغالبًا ما ينطوي التنفيذ على وضع البرامج الاجتماعية،  
 وإعادة تدريب أو تعيين موظفين حكوميين جدد، ووضع  
اللوائح التنفيذية أو آليات الإنفاذ. لذلك فإن الموازنات  
مكون حاسم هنا. فإذا تمت الموافقة على السياسات من  
دون تخصيص في الموازنة، من غير المحتمل أن يكون لهذه  
السياسة أي تأثير حقيقي. يطلق على السياسات غير



## نصائح للميسر

- في أغلب الأحيان هناك فرق كبير بين ما تفرض القواعد الرسمية حدوثه وما يحدث في الواقع. أولئك المشتركون في العملية قد يقولون شيئاً ويفعلون شيئاً آخر. أي قد يقول صانعو السياسات إنهم يدعمون موقفك ثم يعملون ضدك وراء الكواليس.
- من المهم تحديد مواضع التقاء مصالح اللاعبين المختلفين ومواضع تعارضها.
- كلما زادت المشكلة تحديداً، سهّل رسم خرائطها وتحليلها.

## الهدف

هذا التدريب المكون من جزأين مُصمَّم لمساعدة المناصرين على تحديد الفاعلين الرئيسيين وتقييمهم على الساحة السياسية في مراحل مختلفة من صنع السياسات ووضع استراتيجيات مناسبة للتأثير عليهم خلال كل مرحلة.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: من ساعة إلى ساعتين)

ضع الإطار الأول قائمة بالفاعلين الرئيسيين سواء كانوا مؤسسات أو أفراد يلعبون دوراً في كل مرحلة من مراحل العملية ويحدد اهتماماتهم ومواقعهم. ويمكن استخدام هذه القائمة جنباً إلى جنب مع تدريب رسم خرائط القوى (صفحة 219). ويجمع الإطار الثاني خريطة السياسات مع مخطط إجراءات التأييد والتأثير (صفحة 181). ومن خلال الجمع بين الأطر، يمكنك تخطيط الأهداف والأنشطة التي ستكون جزءاً من مناصرتك في كل مرحلة. توضح «الأبعاد» أي الجهات الفاعلة والأنظمة ستستهدفها أو تشركها في اللحظات المختلفة.

## خريطة السياسات

القضية/السياسة:				
المراحل	المؤسسات	الأفراد	المصالح	المواقع
وضع الأجندة				
الصياغة والتشريع				
التطبيق والنفوذ				
المتابعة والتقييم				

Adapted from *Advocacy Sourcebook*, Miller and Covey, IDR, 1997.

تحديد الأهداف لكل مرحلة من مراحل صنع السياسات

الأبعاد	وضع الأجندة	الصياغة والتشريع	التطبيق والإنفاذ	التقييم والمتابعة
الحكومة وطنية - تنفيذية - المسؤولون الحكوميون - المحاكم - الأجهزة التشريعية المجالس المحلية الهيئات الدولية World Bank/IMF, البنك الدولي / صندوق النقد الدولي، الأمم المتحدة، ... إلخ)				
القطاع الخاص				
المجتمع المدني				
الثقافة السياسية والاجتماعية				
الفرد				

## تحليلات الموازنة والمناصرة

زاد الاهتمام على مدار العقد الماضي من جانب المواطنين بسياسات الموازنة وهي أقوى السياسات التي تضعها الحكومات لأنها تحدد ما إذا كانت السياسات أو القوانين الأخرى ستنفذ أم لا. وتكشف الموازنات عن الأولويات الحقيقية للحكومات. إذ قد تُحرّف باتجاه المصالح المكتسبة على حساب أصحاب الأصوات الأضعف في العملية السياسية. لذلك فإن الموازنات هي أهداف وأدوات مهمة للعدالة الاجتماعية ومناصري الحقوق. كما يعتمد السياسيون على حقيقة أن معظم الناس يخافون من الموازنات أيضًا.

تجمع جهود المناصرة المعنية بالموازنات بشكل مثالي بين البحث والتحليل والمناصرة. وتتحدى معظم المبادرات القائمة الفساد وتنتقد خلل الموازنات التي تحابي النخب. يتبنى البعض منظورًا مناصرًا للفقراء، ويتبنى آخرون منظورًا جنسائيًا، ويجمع آخرون بين الاثنين. بيد أن معظم المناصرين يوجهون أنشطتهم نحو تحقيق شفافية الموازنة ويقودون حملات «الحق في المعرفة» في ما يختص بعمليات صنع الموازنة والبيانات المستخدمة لاتخاذ القرارات. وعلى الرغم من كل هذا، هناك اختلافات هامة بين جهود المناصرة المختلفة المعنية بالموازنة من حيث كيفية وضع أجندة المناصرة والمشاركين في العملية. نستعرض تاليًا اختلافين أساسيين يمكن ملاحظتهما في الاستراتيجيات ونجد فيهما بعض الدروس الممكن تعلمها لربط المناصرة بتحليلات الموازنة.

يُستقى أبرز نماذج الموازنات التشاركية من بورتو أليغري في البرازيل. ففي التسعينيات أصدرت حكومة المدينة تشريعات تقضي بمشاركة المواطنين في التقرير حول الموازنات ومراقبتها. واليوم يجتمع المواطنون في قاعات مجلس المدينة وملاعب كرة القدم لمناقشة أولويات الموازنة. أُدخلت تحسينات على العملية بمرور السنين، مع اشتراك أعداد أكبر من أي وقت مضى.

### تحليلات يقودها البحث

تبدأ الكثير من مبادرات الموازنة بأبحاث تُجرى على ساحات السياسة كنقطة انطلاق لهذه المبادرات وكبؤرة لتركيزها. في هذه المبادرات، التي يُجرى معظمها على المستوى الوطني، تقوم المؤسسات الفكرية والباحثة التابعة للمنظمات غير الحكومية بإصدار تحليلات قيّمة للمناصرين أو دعاة الإصلاح الحكومي. عندما يكون البحث مرتبطًا منذ البداية ارتباطًا مباشرًا بحملة مستمرة أو بجهود تسعى إلى تغيير السياسات، فإن المعلومات تعزز المناصرة بقوة. أما إذا لم يكن البحث منذ البداية مرتبطًا بشكل مباشر ببرنامج يعمل فيه المواطنون، فقد يكون من الصعب على مجموعات المواطنين معرفة كيفية استخدام المعلومات. وينطبق الأمر بشكل أوضح على الحالات التي تفحص الموازنات بأكملها لأن مجموعات المواطنين قد تواجه صعوبة في العثور على مدخل.

### تحليلات تقودها المناصرة وترتكز حول المشكلة

بعض مبادرات تحليل الموازنة تقودها الجمعيات الأهلية ومجموعات المناصرة. في هذه الحالات، غالبًا ما يبدأ البحث

### تحليل الموازنة

يفحص تحليل الموازنة:

المدخلات - الموارد المالية التي يتم تخصيصها (ضرائب وإيرادات أخرى) وإنفاقها،  
الأنشطة - الخدمات المخططة والمقدمة (مثل الخدمات الصحية، وخدمات دعم الصناعة، وخدمات تحصيل الضرائب)،  
المخرجات - نتائج الأنشطة المخططة والمقدمة (مثل المرضى الذين تلقوا العلاج، والشركات التجارية الحاصلة على دعم، والضرائب المدفوعة)،  
التأثير - إنجازات مخططة وفعالية بالنسبة إلى الأهداف الأوسع (مثل الأفراد الأصحاء، والأعمال التجارية التنافسية، والنمو المستدام في الدخل القومي).

Elson, Diane, *Gender Budget Initiatives as an Aid to Gender Mainstreaming*, OECD Conference on Gender Mainstreaming, Competitiveness and Growth, November 2000.

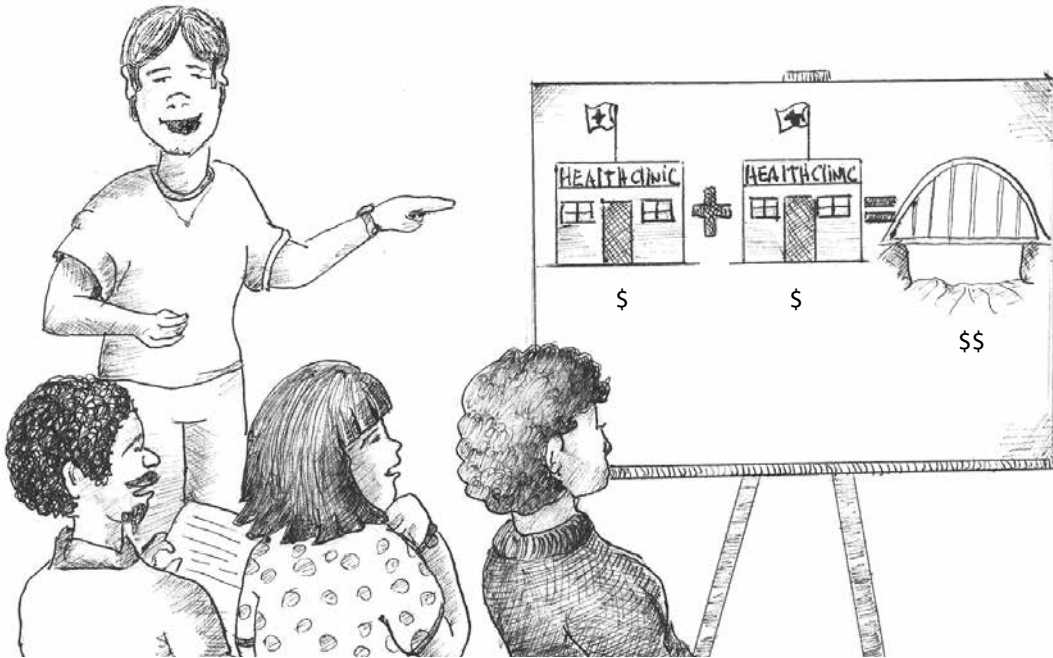
تجمع المقاربة التي تركز على المشكلة بين المنهجيات التشاركية والتحليل الجندري وتتضمن خمس خطوات:<sup>2</sup>

1. توصيف للوضع والمشكلات التي تواجهها مجموعة مهمشة في سياق (أو قطاع) معين وتحديد أولويات المشكلات،
2. تقييم سياسات الحكومة وبرامجها ذات الصلة بهذه الأولويات، بما في ذلك مدى استجابتها للفئات المستبعدة،
3. تقييم مدى ملاءمة مخصصات الموارد المالية والموارد الأخرى لتنفيذ السياسات والبرامج،
4. مراقبة مدى استخدام الموارد للغرض المقصود والوصول إلى المستفيدين المستهدفين،
5. تقييم تأثير الموارد على المشكلات المحددة في تحليل الوضع الأصلي الموجود في الخطوة الأولى.

مشروعات المناصرة المعنية بالموازانات التي تركز على النساء أو النوع الاجتماعي تستخدم التحليل الجنساني لمساعدة المجموعات على ترتيب الأولوية وتحديد كيف تكون الموازنات والسياسات الأخرى تمييزية، وبذلك تؤثر

بالمشكلات التي يواجهها الأشخاص في حياتهم اليومية والقضايا التي هي محور المناصرة المستمرة. تستهدف هذه المشروعات عادةً الحكومات المحلية والوطنية، وتعمل مع مجموعات بحثية لإعداد المعلومات والتحليلات المتعلقة بقضيتهم المحددة. وتستخدم أساليب البحث التشاركي أو الإجرائي لإشراك المجتمعات في تحليلاتها الخاصة، مع ربط مشكلة ما بسياسة معينة وبمخصصات الموازنة. تضع بعض المشروعات تركيزاً متساوياً على جمع المعلومات واستخدامها لبناء مشاركة المواطنين من ناحية والتركيز على استخدامها لتغيير المخصصات والأولويات في الميزانية من ناحية أخرى. وفي ربط الموازنات بالحياة الواقعية والمساءلة، تفحص المشروعات أثر الموازنات والمخصصات على حياة الأفراد.

في كلا النوعين من المشروعات، يعمل الأفراد والمشرعون والمصلحون الحكوميون أحياناً جنباً إلى جنب. وهكذا، يكتسب المسؤولون الحكوميون والمسؤولون المنتخبون المهارات والمعلومات التي يحتاجون إليها لتأدية عملهم بشكل يستجيب استجابة أفضل للمواطنين بينما يكتسب المواطنون القدرة على التأثير على عملية الميزانية.



فهم معاني الموازنات

- تسلط الضوء على الحق في المشاركة في القرارات التي تؤثر على حياة الفرد وتمنحه إمكانية الوصول العادل إلى الموارد العامة.
- تعزز الحوار البناء والتعاون بين المجتمعات، والمناصرين، والحكومة.

## صنع السياسات الدولية وفرص المناصرة

كان صنع السياسات الدولية في العقد الماضي هدفًا لمناصرة المواطنين وأداة لها. وتُحدّد كل من المسائل السياسية الرئيسية المتعلقة بالتجارة، والدين الخارجي، والتدفقات المالية، ومسؤولية الشركات، والبيئة، واستراتيجيات التنمية على المستوى الدولي. وعلى الرغم من ضخامة التأثير على الأفراد العاديين، إلا أن عمليات صنع القرار الدولية لا تزال أقل استجابة وانفتاحًا للأصوات والمصالح الخارجية. دعت المناصرة العالمية إلى زيادة الشفافية والتمثيل وكذلك تغيير سياسات محددة.<sup>4</sup>

«... إذ اكتشفت الكثير من الحكومات والمنظمات الدولية في السنوات الأخيرة اكتشافًا مفرغًا بأنه لم يعد من الممكن استمرار مجموعات النخبة التي تُعدّ على الأصابع في اتخاذ القرارات السرية. وبعبس ادعاءات محافظي البنوك المركزية والمسؤولين الحكوميين، وحتى بعض موظفي البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، بأنه من الأفضل ترك اتخاذ القرارات حول الموضوعات الفنية أو المعقدة للخبراء دون مشاركة مستنيرة من جميع المتأثرين، فإن القرارات المتعلقة بالسياسات تفشل في أخذ المعلومات والمصالح الهامة في الاعتبار وتفتقر إلى الشرعية التي لا يمكن تحقيقها إلا بواسطة الاستماع إلى الرأي العام. يجب ألا يحاول صانعو القرار الالتفاف من وراء العامة حتى وإن أرادوا تمرير سياسة عامة لمصلحة الجمهور».

Ann M. Florini<sup>3</sup>

على تشكيل تلك المشكلات وكذلك حلولها المحتملة. يؤدي استخدام عدسة النوع الاجتماعي في كثير من الأحيان إلى الكشف عن عدم المساواة وعدم الكفاءة في جمع الموارد وتوزيعها. لكن التحليل الكامل لأولويات الموازنة يستدعي مزيجًا من منظورات النوع الاجتماعي، والطبقة، والعمر، والعرق والانتماء الإثني، والأطر الإقليمية أيضًا.

بعض العوامل السياسية مواتية لمثل هذا النوع من تحليل الموازنة الذي يقوم به المواطنون والذي يتيح للسكان المهمشين مثل النساء والفقراء التعبير عن آرائهم. وتشمل هذه العوامل:

1. الانفتاح السياسي والتزام الحكومة بالتصدي للفساد وزيادة الشفافية (غالبًا ما تتيح مفاوضات إلغاء الديون فرصة للمناصرة في مجال الموازنة على المستوى الوطني)،
2. مجموعة من الإصلاحيين داخل الوزارات الرئيسية مثل المالية أو التخطيط،
3. مجموعة من الإصلاحيين في البرلمان أو المجالس المحلية،
4. مزيج من المنظمات غير الحكومية المهتمة بالمساءلة والعدالة الاجتماعية التي تشمل المتمرسين في السياسة، والجمعيات الأهلية أو المجموعات التي ينتمي إليها الأفراد بالعضوية، ووكالات التنمية، والمؤسسات البحثية أو الأكاديمية، ومجموعات الحقوق والمناصرة.

في الأغلب تتميز مشروعات الموازنة التي تؤكد على المناصرة المرتكزة على المواطن بأنها:

- مشروعات يقودها المواطنون، بما في ذلك الأنشطة البحثية. تحليل الموازنة أحد عمليات تثقيف المواطنين التي تُمكن الأفراد من إزالة الغموض عن تخصيص الموارد العامة وتحليلها والتأثير عليها،
- تستخدم المنهجيات التشاركية لتحديد أولويات المجتمع،
- موجهة نحو حل المشكلات حلًا عادلًا. فمن خلال المزج بين الخبرات الفنية والتجربة العملية تعزز قدرة الحكومة على تلبية احتياجات الأفراد بشكل منصف،
- تستخدم النوع الاجتماعي كأداة للتحليل والعمل،

### المناصرة باستخدام موثيق الحقوق الدولية

ينطوي النهج القائم على الحقوق في المناصرة على العديد من المعاني والاستراتيجيات المختلفة. وتنطوي اثنتان من هذه الاستراتيجيات على:

(أ) استخدام الاتفاقيات الدولية للضغط من أجل إنفاذ

الحقوق على المستوى الوطني أو المحلي

(ب) توسيع تعريف الحقوق ليشمل القضايا الاجتماعية

والثقافية والاقتصادية من خلال تعديل الاتفاقيات

واستحداث آليات للتنفيذ. وتصبح الاتفاقيات الدولية

في هذه الحالات هي هدف السياسة أو نقطة الاتصال

السياسية للمناصرة.

ركزت معظم أنشطة المناصرة المعنية بحقوق الإنسان حتى أوائل التسعينيات على الحقوق المدنية والسياسية، مثل حرية التعبير، أو تكوين الجمعيات، أو الدين. ويستمر المناصرون في التنديد بانتهاكات هذه الحقوق، لا سيما في حالات النزاع والبيئات السياسية القمعية، باستخدام موثيق مثل العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية.

يمكن أن تكون السياسات، والالتزامات، والاتفاقيات الدولية أدوات قيّمة في الوقت نفسه لإضفاء الشرعية على المطالب المحلية. ويمكن أن تستمد المناصرة المرتبطة بهذه المطالب قوة من شبكات المناصرة الإقليمية والدولية الموجودة. كما يمكن أن تتيح اللغة والمصطلحات المستخدمة في الاتفاقيات الدولية نقاطاً جديدة تستغلها المناصرة لصالح أهدافها مع صانعي السياسات على المستويين الوطني والمحلي، وتساعد الموثيق الدولية في تحديد نقطة اتصال سياسية ورسالتها. عندما يبدو أن تمرير القوانين والسياسات الوطنية بشأن قضية شائكة صعباً، قد يكون القرار المعزز بدعم دولي منطلقاً فعالاً للوصول إلى صانعي السياسات. ندرس بعض نقاط الاتصال في مجال السياسات الدولية تالياً (في الفصل 15 نتناول المناصرة حول السياسات الاقتصادية والتجارية بمزيد من التفصيل).

### عناوين الصحف التي تتناول الحقوق

«في 23 أبريل 2001، أكدت لجنة الأمم المتحدة لحقوق الإنسان مجدداً التزامها السياسي بحقوق المرأة في حيازة الأراضي وحقوقها في التملك والسكن والميراث. وبعد مواجهة حول «الحق في السكن الملائم» بين المكسيك والولايات المتحدة، فاز الوفد المكسيكي وتبنت الأمم المتحدة القرار من خلال توافق الآراء في جهاز حقوق الإنسان هذا. في السنة التالية، تقدم وفد المكسيك - بدعم مما يقرب من 50 وفداً حكومياً في كل من الشمال والجنوب - بمطلب لتبني قرار بعنوان «مساواة المرأة للرجل في ما يتعلق بملكية الأرض وإمكانية حيازتها والتحكم فيها وتساوي الحقوق في حيازة الممتلكات والسكن اللائق» (E/CN.4/2000/L.53).

وعلى الرغم من أن محتوى القرار أقوى قليلاً من محتوى العام السابق، إلا أن هناك إضافات جديدة مهمة. إذ يشجع القرار، على سبيل المثال، جميع الأجهزة المرتبطة بمعاهدات حقوق الإنسان، ولا سيما اللجنة المعنية بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ولجنة القضاء على التمييز ضد المرأة، على «تبني منظور النوع الاجتماعي منهجياً أثناء تنفيذ مهامها، ودمج محتويات القرار الحالي في عملها، كما تراه ملائماً. ويظل القرار أيضاً تأكيداً مهماً على حق المرأة في الميراث.

لولا دعم العديد من المنظمات غير الحكومية في الدول حول العالم، لما حظي القرار بفرصة اعتماده. وعلى هؤلاء المؤيدين أنفسهم الآن ضمان نشر القرار على نطاق واسع، وتحويله إلى أداة مناصرة شعبية، وترجمته إلى اللغات المحلية. يحتاج المناصرون إلى تطوير وسائل إبداعية لاستخدام القرار بحيث يساعد في النضال المحلي من أجل حق المرأة في حيازة الأرض والملكية والسكن والميراث».

Excerpt from the AWID RESOURCE NET, from The Association for Women's Rights in Development (AWID) at www.awid.org.

### الاستفادة من مؤتمرات الأمم المتحدة والإعلانات الصادرة عنها

عُقدت خلال التسعينيات سبعة مؤتمرات مهمة للأمم المتحدة في مجال حركة العدالة الاجتماعية الدولية. تسمى هذه المؤتمرات بشكل عام بأسماء المدن التي عُقدت فيها:

- نيويورك (1990)، مؤتمر القمة العالمي من أجل الطفل
- ريو دي جانيرو (1992)، مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية
- فيينا (1993)، المؤتمر العالمي لحقوق الإنسان
- القاهرة (1994)، المؤتمر الدولي للسكان والتنمية، ويشمل الحقوق الإنجابية للمرأة
- كوبنهاغن (1995)، مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية، بما في ذلك السياسات والحقوق الاجتماعية
- بكين (1995)، المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة
- اسطنبول، الموئل الثاني (1996)، مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالمستوطنات البشرية
- هامبورغ (1997)، مؤتمر الأمم المتحدة المعني بتعليم الكبار

يشكو منتقدو المؤتمرات من أن التغييرات السياسية في كثير من الأحيان لا تتبع الإعلانات الصادرة عن الجلسات بسلاسة. كما أنهم يعربون عن قلقهم من أن الاستعدادات والمشاركة الفعلية تستنزف النصيب الأكبر من الموارد والوقت المتاح لمناصرة المنظمات غير الحكومية، مما يترك الكفاف للجمعيات المحلية في أغلب الأوقات. تعيد بعض المنظمات الآن التفكير في ما إذا كانت تريد استثمار جهودها في ساحات الأمم المتحدة. وبدلاً من ذلك تعيد تركيز طاقتها على تعزيز الناخبين والمجموعات القاعدية. يكمن التحدي في إيجاد طرق يمكن من خلالها أن تتضافر دوائر العمل السياسي - على المستويات المحلية والوطنية والدولية - لإحداث التغيير.

تتضمن بعض النتائج المهمة لاجتماعات الأمم المتحدة ما يلي:

**شبكات جديدة ومعززة:** أثناء الإعداد لمؤتمرات الأمم المتحدة، نظّمت عدة منظمات غير الحكومية وكثير من المناصرين أنفسهم أولاً على المستوى المحلي ثم على المستوى الوطني مما مكّن المجموعات من الاتفاق على ما تريد رؤيته في الحكومة الرسمية والمنصات الدولية. كما أن أنشطة الرصد والمتابعة بعد المؤتمرات تتيح فرصاً لبناء الروابط. فبعد مؤتمر بكين على سبيل المثال، جرت مناقشات مكثفة عبر البريد الإلكتروني حول إنصاف النساء، والسلطة السياسية، والصحة، وقضايا أخرى.

**تبادل المهارات والمعارف الجديدة:** توفر الجلسات الموازية التي تعقدها المنظمات غير الحكومية على هامش المؤتمرات الرسمية مساحات للالتقاء الناشطين. أحياناً تكون المناقشات غير خاضعة للترتيبات الهرمية وبعيدة عن الهيمنة المعتادة من قِبَل الدول الصناعية الغربية.

**الشرعية:** تعزز التجهيزات التي تسبق كل مؤتمر شرعية وفود الدول الرسمية ووفود المنظمات غير الحكومية. ومن الممكن أن تعزز الجلسات التحضيرية المساواة أيضاً إذا أُجريت بطريقة تشاركية.

**التزامات حكومية جديدة:** تتعهد بعض الحكومات في ختام المؤتمرات بإدخال إصلاحات مهمة تماشياً مع التزاماتها. ويمكن للمنظمات غير الحكومية استخدام هذه التعهدات والالتزامات لرصد التقدم والضغط من أجل مزيد من التغيير.

**إصلاح المؤسسات والسياسات الدولية:** المنتديات التي تُجريها المنظمات غير الحكومية على هامش اللقاءات الرسمية تثبت أمام المؤسسات الدولية أن المجتمع المدني ليس قادراً على المشاركة في صنع السياسات فحسب، بل أنه يلعب دوراً أساسياً في عملية صنع السياسات أيضاً. ونتيجة لذلك، أصبحت الكثير من وكالات الأمم المتحدة الآن أكثر انفتاحاً للعمل مع المجتمع المدني.

**تحسين المناصرة والدراية بالسياسات:** تضاعفت قدرة المنظمات غير الحكومية في جميع أنحاء العالم بسبب المؤتمرات، لا سيما في مجالات مثل المناصرة وصنع السياسات مما أدى إلى مستويات غير مسبوقة من مشاركة المواطنين المستنيرة على الصعيدين العالمي والوطني.

Adapted from the *Advocacy Learning Initiative, Volume I: Reflections on Advocacy*, David Cohen, Advocacy Institute-Oxfam America, Draft 11/19/99.

## استبيان لتحليل علاقة نقطة اتصالك السياسية بحقوق الإنسان

- هل تمثل مشكلتك انتهاكاً لحق محمي (مثال: حق مشمول في بعض المعاهدات القانونية)؟ ما هو هذا الحق؟
- هل الحق مُعرّف في الدستور الوطني؟ وضح.
- هل الحق مُعرّف في الاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان؟ وضح.
- هل الحق مُعرّف من خلال ممارسة شائعة؟ وضح.
- هل تتوافق القوانين الوطنية مع المعايير الدولية لحقوق الإنسان؟ وإذا لم يكن كذلك، ما الذي يلزمها لتحقيق التوافق؟
- كيف انتهك هذا الحق؟
- من المنتهك أو المنتهكون؟
- هل يمكن إثبات أن الدولة مسؤولة بشكل مباشر أو غير مباشر عن الانتهاك؟
- كيف سُنّيت الانتهاك؟ هل هناك حالات موثقة يمكن استخدامها لإثبات الانتهاك؟
- هل يفهم العامة أن المشكلة تتعلق بانتهاك حقوق الإنسان؟
- هل تقدّم أحد يطعن في شأن هذه المشكلة أمام المحاكم أو استخدم آليات حقوق الإنسان على المستوى الوطني؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل يمكنك استخدام هذا الطعن في هذه القضية؟
- هل يمكنك استخدام الآليات الدولية لمعالجة المشكلة؟
- إذا كانت الإجابة بنعم، هل تملك إمكانية الوصول إلى الآليات الدولية أم يجب عليك ممارسة الضغط بطرق أخرى؟
- ما نوع الإصلاحات التي تقدمها الآليات الدولية؟
- ما الذي ترى أنه بإمكانك تحقيقه من خلال العمل على هذه المشكلة؟ اكتب النتائج المرجو تحقيقها في شكل عبارات منفصلة.
- هل هناك احتياج إلى وقف بعض الممارسات أو هل هناك احتياج إلى اتخاذ إجراءات فعلية لتحقيق التوافق مع معايير حقوق الإنسان؟ وضح.
- هل تطالب الحكومة بمطلب معين؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فما الذي يجب أن تفعله الحكومة بشكل محدد تحديداً دقيقاً؟
- ما الذي يمكن أن يُشكّل إجراءً مُرضياً من قبل الحكومة؟

From *Advocate's Strategy Workbook* (draft), by Margaret Schuler, Women, Law and Development International, 2001.

لا ينطبق عليها شروط التعريف القانوني. ومع كل ذلك، تحققت مكاسب كبيرة ودُمجت في الكثير من الاتفاقيات المتعلقة بالأطفال، والنساء، والعمل، والصحة، ... إلخ.

مثلاً وعلى الرغم من الإدانات المتزايدة للعنف ضد المرأة، لا نجد غالباً أن الآليات الدولية لحماية المرأة قابلة للتطبيق إلا إذا ثبت أن الدولة مسؤولة بطريقة ما عن استمرار العنف. وفي معظم الحالات، توجد قوانين وطنية تُجرّم الاعتداء وإساءة المعاملة، لكن قد لا تُنفذ لعدة أسباب. في البرازيل واستجابة لمستويات العنف الشديد ضد المرأة، راقبت منظمات حقوق الإنسان الإجراءات التي اتخذتها الشرطة ونظام العدالة، ووجدت إفلاتاً واسعاً من العقاب

تكمّن الكثير من التحديات السياسية في استخدام اتفاقيات حقوقية دولية أخرى في المناصرة. فعلى الرغم من توقيع الحكومات للاتفاقيات، إلا أنها عادة ما تفعل ذلك مع تحفظات رسمية وقد لا تُصدّق على تلك الاتفاقيات، كما أنها قد لا تأخذ الالتزامات على محمل الجد أيضاً.

لقد ثبت أن ثمة صعوبة أكبر في المناصرة على نطاقات أوسع من الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وعلى الرغم من وجود تعريف عالمي للحقوق السياسية والمدنية وآليات إنفاذ دولية بشأنها، إلا أنها تغيب عن دوائر الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وعليه، فإن العديد من أشكال التمييز والإقصاء التي يبدو أنها انتهاكات خطيرة قد



والتأكد من أن معايير حقوق الإنسان التي تم التصديق عليها على المستوى الدولي ذات تأثير عملي في حياة الأفراد يتطلب مناصرة ... تُعرّف منظمة المرأة والقانون والتنمية الدولية WLDI المناصرة من أجل حقوق المرأة كجزء من حقوق الإنسان على أنها جهود يبادر بها المواطنون من أجل:

- توسيع تعريف حقوق الإنسان وفهمها لتشمل الإساءات التي تتعرض لها النساء بشكل عام وتبقى من دون اعتراف على أنها انتهاكات لحقوق الإنسان.
- توسيع نطاق مسؤولية الدولة عن حماية حقوق المرأة كجزء من حقوق الإنسان،
- تعزيز فعالية نظام حقوق الإنسان في تطبيق حقوق المرأة ومحاسبة المنتهكين.<sup>4</sup>

تصف أطر العمل (في الصفحة التالية) من منظمة المرأة والقانون والتنمية الدولية WLDI عملية الدفاع عن حقوق النساء كجزء من حقوق الإنسان. ويمكن استخدام أطر العمل هذه لاستكشاف كيف يمكن لجهود مناصرتك من أجل حقوق المرأة استخدام نقطة اتصال سياسية في مجال الحقوق (لمزيد من الإيضاح يمكنك مراجعة دليل عمل استراتيجيات المناصرة الذي أصدرته منظمة المرأة والقانون والتنمية الدولية WLDI ودليل عمليات الميسر لنفس المنظمة).

ومعاملة تمييزية لصالح الجناة. وثبت أن إهمال الدولة متعمد ومنهجي، مما يُشكّل انتهاكاً للمعايير الدولية لحقوق الإنسان. وفرضت محكمة الدول الأمريكية لحقوق الإنسان عقوبات على الحكومة البرازيلية لهذا السبب.

نستخلص درساً قيماً من قضية البرازيل وهو أن تعريف معايير حقوق الإنسان وتطبيقها آخذان في التطور والارتقاء، وأن العمل من أجل الحصول على الاعتراف بالحقوق هو أحد مشروعات المناصرة الهامة. وفي هذا المثال تحديداً، هناك الكثير من الدروس المستفادة حول حركات المرأة.

### المناصرة دفاعاً عن حقوق المرأة كجزء من حقوق الإنسان

تصف منظمة المرأة والقانون والتنمية الدولية (Women, Law and Development International) مهمة مناصرة حقوق النساء كجزء من حقوق الإنسان في العبارة التالية:

... إن إدراك الإمكانيات الكامنة في ميثاق حقوق الإنسان نحو تحسين حياة شريحة عريضة من النساء هو تحدٍ رئيسي ومُلحٍ أمام حركة حقوق المرأة العالمية.

## أطر مناصرة حقوق النساء كجزء من حقوق الإنسان

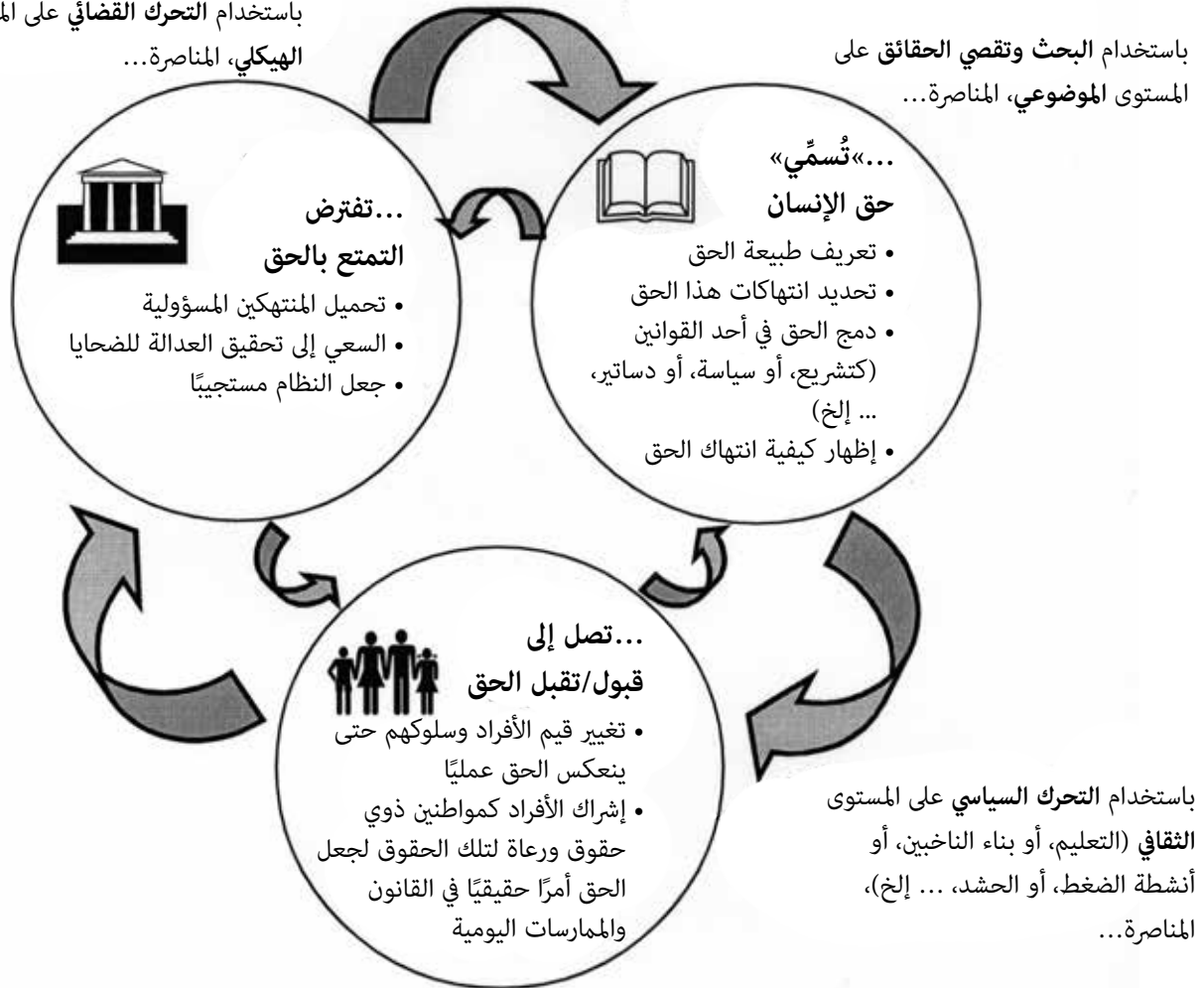
أي الحقوق؟	أين توجد؟	تحديات المناصرة
جميع الحقوق التي تنطبق على كل من الرجل والمرأة.	الحقوق الموجودة في المواثيق العامة لحقوق الإنسان.	ضمان تطبيق هذه الحقوق باستمرار على كلا الجنسين.
الحقوق الخاصة بالمرأة أو التي يجب توسيعها لضمان حقوق المرأة الأساسية المرتبطة بأوضاع حياتها.	الحقوق المشمولة في الاتفاقيات المتخصصة، مثل اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة CEDAW.	ضمان التعامل مع هذه الحقوق بنفس القدر من الجدية مثل حقوق الإنسان العامة.
الحقوق التي تظهر بمرور الوقت.	حقوق لم تُعرّف بعد أو لم تتناولها أي اتفاقية أو وثيقة.	الضغط من أجل تعريف واضح لهذه الحقوق.

Women, Law and Development International and Human Rights Watch Women's Rights Project. *Women's Human Rights Step by Step*, Washington DC, 1997.

## ديناميكيات مناصرة حقوق الإنسان

باستخدام التحرك القضائي على المستوى الهيكلي، المناصرة...

باستخدام البحث وتقصي الحقائق على المستوى الموضوعي، المناصرة...



From *Advocate's Strategy Workbook* (draft), by Margaret Schuler, Women, Law and Development International, 2001.

أمثلة لأطر تعريف الحقوق والالتزامات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية: الحق في الرعاية الصحية		
المفهوم	التعريف	مثال
المحتوى الأساسي للحق	حقوق الفرد المحددة التي تُشكّل حقًا	في مجال الصحة، الحق في التطعيم ضد الأمراض البوابية أو المتوطنة التي يمكن الوقاية منها
التزام الدولة	مسؤوليات الدولة في احترام الحقوق المنصوص عليها بموجب هذا الحق وحمايتها وتعزيزها والوفاء بها	تضع الدولة سياسات وبرامج للوفاء بالالتزامات. في حالة الحق في الرعاية الصحية، تضع سياسات وبرامج التثقيف والوقاية والعلاج وإعادة التأهيل.
الالتزام بالسلوك	الالتزام باتخاذ خطوات محددة (تفعيل مواد قانونية أو إلغائها)	على سبيل المثال، تنظيم حملات التطعيم
الالتزام بالنتيجة	الالتزام بالحصول على نتيجة معينة	انخفاض في معدلات الوفيات بسبب الأمراض البوابية أو المتوطنة

From *Circle of Rights: Economic, Social and Cultural Rights Activism*, by the International Human Rights Internship Program and Asian Forum for Human Rights and Development, 2000.

القانونية وتلك المتعلقة بالموازنة من أجل تطبيق الحقوق. كما تتمحور المعارضة أيضًا حول الاختلافات الأيديولوجية بشأن تحديد المسؤول عن معالجة الفقر وعدم المساواة. يشير المناصرون المدافعون عن الاعتراف الرسمي بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية أن الفرد لا يسعه التمتع بحقوقه السياسية من دون التحرر من الجوع واعتلال الصحة والاستغلال.

وفي بعض الدول، يمكن أن يستخدم المناصرون لغة الاتفاقيات والعهود التي تُكرّس الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كجزء من استراتيجيتهم.<sup>5</sup> (انظر الحالات التالية).

## المناصرة دفاعًا عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

حققت المناصرة التي تدافع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (ESC) تقدمًا كبيرًا في العقد الماضي على الرغم من التحديات الكثيرة التي واجهتها. وعلى الرغم من أن صانعو السياسات أظهروا انفتاحًا متزايدًا على لغة الحقوق، إلا أن المناصرة دفاعًا عن الحق في السكن، والغذاء، والأجر اللائق، والرعاية الصحية الأساسية، وإبداء الرأي في صنع القرار لا زالت تثير معارضة شديدة من جانب صناع السياسات. يتشكل الخلاف حول صعوبة التصدي للتحديات

## دراسة حالة الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية 1: نيجيريا، دراسة حالة في حق التعليم

«قد يؤدي فرض الرسوم التعسفي والتمييزي إلى الحرمان من فرص الوصول المتساوية إلى التعليم، وبالتالي يشكل انتهاكًا لالتزامات الدولة. فعلى سبيل المثال، حرك مركز عمل الحقوق الاقتصادية والاجتماعية (Social and Economic Rights Action Center SERAC) نيابة عن الرابطة الوطنية للطلاب النيجيريين (National Association of Nigerian Students) (NANS) [والمركز هو أحد المنظمات غير الحكومية النيجيرية] دعوى قضائية جماعية. في الدعوى يطلب المركز من المحكمة تحديد ما إذا كانت الزيادة التعسفية في الرسوم بنسبة تزيد عن 1000 في المائة والمطبقة على مؤسسات التعليم العالي تتوافق مع الحق في التعليم أم لا. أساس القضية يؤكد أن هذه السياسة ستعوق حصول الطلاب على التعليم العالي وأنها تشكل انتهاكًا لمبادئ المساواة وعدم التمييز بسبب تطبيقها الانتقائي على المدارس الواقعة أغلبها في جنوب نيجيريا، وأن هذه السياسة غير مبررة نظرًا للتدهور السريع في معايير التعليم العالي الكمية والنوعية.»

International Human Rights Internship Program and the Asian Forum for Human Rights and Development. *Circle of Rights: Economic, Social, and Cultural Rights Activism*, 2000, p. 306, 416.

## دراسة حالة الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية 2: # جمعية الفقراء وقوة الأفراد في

«أدت الآثار السلبية للتنمية الاقتصادية والصناعية إلى تجمع الفئات المحرومة في واحدة من أقوى الحركات الشعبية في تاريخ تايلاند. في 10 ديسمبر 1995، اجتمع ممثلو الأفراد المتضررين من مشروعات السدود والنزاع على الأراضي والغابات وكذلك ممثلو فقراء الحضر وعمال المصانع لوضع استراتيجية للتعامل مع مشكلاتهم. كما انضم إليهم أيضًا طلاب ومنظمات غير حكومية وممثلون عن أفراد يعانون من مشكلات مماثلة في دول آسيوية أخرى. في 14 ديسمبر 1995، وفي قرية خاصة أقيمت احتجاجًا على سد باك مول Pak Mool، تبنى المشاركون إعلانًا بإنشاء شبكة تسمى «جمعية الفقراء»، ومهمتها تقديم الدعم المتبادل لأعضائها من الشبكات المختلفة وتعزيز قوتهم التفاوضية. في اليوم التالي، قدم آلاف الأشخاص رسالة مفتوحة إلى رئيس وزراء تايلاند في اجتماع لرؤساء الحكومات في منطقة جنوب شرق آسيا مما جذب انتباه وسائل الإعلام المحلية والدولية. تجاهلت الحكومة التايلاندية هذا التحرك كما تجاهلت المظاهرات التي نظمتها جمعية الفقراء بعد ذلك.

في 25 مارس 1996، اجتمع أكثر من عشرة آلاف شخص من إحدى وعشرين مقاطعة أمام مقر الحكومة في بانكوك، وأسسوا «قرية الفقراء» في قلب المدينة. بدأت الحكومة مفاوضات مع ممثلي الجمعية، لكن من دون إحراز أي تقدم. بعد مائة يوم، قررت الجمعية التفرق والتجمع مرة أخرى بعد حشد عدد أكبر من المشاركين. في يوم 25 يناير 1997، تأسست قرية الفقراء مجددًا بمشاركة عدد أكبر من الأفراد إذ ملأ ما يقرب من عشرين ألف شخص مساحة تزيد عن كيلومتر مربع بالقرب من مقر الحكومة في بانكوك.

كانت الجمعية تعبيرًا خلاقًا وغير عنفي عن الاحتجاج نظمه أفراد تجاهلتهم الحكومة لفترة طويلة. فقد كانت القرية نموذجًا للتنظيم، حيث تولت لجان مختلفة مسؤولية ضمان الإقامة السلسة لما يقرب من عشرين ألف شخص. حقق الجهد الطويل الذي بذلته الجمعية نجاحًا مع الحكومة المنتخبة حديثًا، التي أعلنت عن استعدادها للتفاوض. بعد تسعة وتسعين يومًا، وافقت الحكومة على العديد من مطالب الجمعية وتشكلت اثنتا عشرة لجنة لمراقبة تنفيذ الجوانب المختلفة لاتفاقهم».

International Human Rights Internship Program and the Asian Forum for Human Rights and Development. *Circle of Rights: Economic, Social, and Cultural Rights Activism*, 2000, p. 306, 416.

## المناصرة في مجال سياسات الشركات وممارساتها

تظهر إحدى نتائج العولمة في القوة والمدى الجغرافي المتزايد للشركات. إذ تعمل الشركات العابرة للحدود الوطنية اليوم على تشكيل ظروف عمل الأفراد ومعيشتهم في الكثير من الدول. تتيح هذه الشركات الفرص والموارد في بعض الحالات لكن الفقر المتزايد وحركة رأس المال السريعة داخل الدول وخارجها غالبًا ما يخلق حالة من عدم الاستقرار غير مواتية لبقاء الأفراد على قيد الحياة.

إن الشركات متعددة الجنسيات التي تنتج كل شيء من البنطال إلى الموسيقى تُصعب المنافسة على الكثير من

الشركات المحلية، وخاصة الصغيرة منها. وفي الوقت نفسه، تقول الشركات المحلية، التي تتنافس الآن في السوق العالمية، بأنه يتعين عليها تقليل الأجور للبقاء في السوق، وتبرر ظروف العمل المزرية تحت ادعاء المنافسة.

تتزايد صعوبة تنظيم الحكومات الوطنية للشركات عبر الوطنية تزايدًا مضطردًا. إذ ترغب الحكومات في حماية مواطنيها من النتائج السلبية للعولمة وتريد في الوقت نفسه اتخاذ خطوات لتشجيع الاستثمار الأجنبي. استهدفت جهود المناصرة في كثير من الأحيان الشركات التي تتجاهل ظروف العمل في مصانعها أو تتغافل عن الأثر البيئي. وكان الاحتجاج والحوافز بعض استراتيجيات المناصرة الفعالة من أجل تعزيز مسؤولية اجتماعية أفضل للشركات

## هل تعرف الناس الذين يتسوقون في السوبر ماركت؟

نرى أحد أمثلة حملات المناصرة المبتكرة في مجال الشركات في حملة «من السوبر ماركت حتى تحصيل الإيصال The Great Supermarket Till Receipt Collection» التي نظمتها منظمة Christian Aid، وهي منظمة خيرية في بريطانيا العظمى. نُظمت حملة السوبر ماركت بهدف الضغط على محلات السوبر ماركت لوضع معايير للمنتجات ذات العلامات التجارية والوفاء بها لضمان حقوق العمال الأساسية والأجور والشروط العادلة.

ونظرًا إلى أن Christian Aid مؤسسة خيرية دينية، فقد ناشدت أفراد الكنيسة لجمع أكبر عدد ممكن من إيصالات السوبر ماركت التي فُرزت بانتظام ومن ثم سُلّمت مرة أخرى إلى مديري السوبر ماركت المحليين مع توضيح أن الأشخاص الذين ينفقون كل هذه الأموال يهتمون بالطريقة التي يُعامل بها العمال في الدول النامية. وهكذا يطالب المستهلكون بأن تلعب هذه المتاجر دورًا نشطًا في تأمين ظروف عمل عادلة للعمال الذين يمدونهم بمنتجاتهم. يعود المشاركون في الحملة بانتظام إلى محلات السوبر ماركت للاستعلام عن التقدم المحرز.

جمعت حملة السوبر ماركت أكثر من 15 مليون جنيه إسترليني من الإيصالات وحققت تغطية واسعة في الصحافة المحلية. كما عملت الحملة أيضًا مع مجموعات أخرى ومنها الشركات والنقابات للضغط على المتاجر الكبرى للانضمام إلى مبادرة التجارة الأخلاقية (Ethical Trade Initiative (ETI) وهي مبادرة ترعاها الحكومة وتُلزم أعضائها اعتماد حد أدنى من المعايير لقواعد السلوك الخاصة بهم في إجراء تدريبات أخلاقية. وبفضل هذه الحملة وجهود أخرى، انضم سبعة من أكبر عشرة تجار تجزئة للأغذية في المملكة المتحدة إلى المبادرة.

تستمر حملة السوبر ماركت لأن المبادرة لم تقدم بعد تغييرًا حقيقيًا في ظروف عمال سلسلة الإمداد خارج أراضي المملكة المتحدة.

لمزيد من المعلومات حول هذه المبادرة، انظر <http://www.christian-aid.org.uk/campaign/supermar/supermar.htm>

للمناصرة عبر الوطنية بحيث يكون للمجموعات والأفراد المحليين في المناطق المتأثرة رأي في صنع القرار حول المناصرة. في الفصل 15 حول التواصل والتعبئة، نتحدث أكثر عن استراتيجيات العمل، التي يمكن تطبيقها على مناصرة الشركات.<sup>6</sup>

## ملاحظة حول صياغة بدائل السياسات

ستساعدك نقطة اتصالك السياسية على تحديد أهداف مناصرتك بنفس القدر الذي سترشدك به أيضًا في وضع بدائل السياسات. ومع حصولك على مزيد من المعلومات حول عملية صنع السياسات التي تتوافق مع نقطة اتصالك الخاصة، يمكنك إدخال تعديلات على الحلول المقترحة وتحويلها إلى بدائل للسياسات. وتوضح بدائل السياسات بشكل دقيق كيف سيتم حل مشكلة ملموسة وتحدد دور

(انظر الفصل 14، ص 272 لحالة Via Campesina). استخدمت مجموعات المستهلكين قوتها الشرائية لإقناع الشركات بالسعي إلى تحقيق توازن أفضل بين رفاة الأفراد والأرباح في عمليات صنع القرار.

من الأهمية بمكان، كما هو الحال مع جميع القضايا الأخرى التي تعتبر أهدافًا محتملة للمناصرة، أن تشتمل الاستراتيجيات التي تركز على سياسة الشركة وممارساتها على مشاركة المتأثرين بالمشكلة. من السهل أن تشعر بالسخط تجاه فرض الشركات مهام شاقة أو ظروف عمل غير إنسانية. ومع ذلك، قد ينتهي الأمر بالمجموعات الخارجية التي لا علاقة لها بالعمال الذين تحاول مساعدتهم بالتسبب في الضرر أكثر من النفع إذا لم تكن جهودها مرتبطة بالمجموعات المحلية صاحبة الدراية بالسياق والبدائل المتاحة للعمال. تتطلب سياسة الشركات عبر الوطنية نهجًا

رسمية سيكون أكثر فاعلية بحيث يتوافر لديهم المزيد من الوقت يُخصّصونه لجوانب أخرى من المناصرة. يجب، في أي حال، أن يكون لدى المجموعة فكرة واضحة عما تتوقع تحقيقه من السياسة البديلة وعليها العمل بشكل لصيق مع الأفراد الذين يضعون المقترحات البديلة للتأكد من أنها تعكس الحل الذي يقترحونه بدقة. وفي كل الأحوال يجب إشراك الأعضاء والناخبين في تحديد معايير البديل لضمان الدقة والمشاركة والمتابعة. وبعد الانتهاء، يجب تقديم البديل في صيغ مناسبة لواضعي السياسات والناخبين والجمهور الأوسع.

الحكومة في الحل. ويجب أن تأخذ في الاعتبار كيفية تطبيق الحل بشكل ملموس، وكيفية تخصيص موارد الموازنة اللازمة لتنفيذه ومكان توافر تلك الموارد.

في بعض الحالات، قد يكون وضع سياسة بديلة عملية تقنية إلى حد ما، فمثلاً، إذا كنت ترغب في اقتراح قانون أو تعديله، فعندها يجب على المناصرين تحليل الوقت والموارد المتاحة لديهم لتكريسها لهذا النشاط تحليلاً دقيقاً. وقد تجد مجموعات المناصرة أن إشراك شخص من ذوي الخبرة في هذا المجال لمساعدتهم في صياغة سياسة بديلة

### حساسية السياقات المختلفة من أجل مناصرة عالمية فعالة: حالة استغلال الأطفال في الأعمال

ظلت عمالة الأطفال أحد أهداف جهود المناصرة مع الشركات. لكن أدت الافتراضات المعقدة المتعلقة بمشكلة عمالة الأطفال إلى العديد من الأخطاء والمشكلات في المناصرة. إذ أنه في بعض الدول، تعتبر الطفولة فترة يعتمد فيها الطفل على البالغين الذين يقدمون له الحماية، وعليه فإن عمالة الأطفال تعتبر انتهاكاً لهذه القاعدة. بينما في دول أخرى، يُنظر إلى العمل على أنه أمر أساسي لتنشئة الطفل الاجتماعية، وكذلك كمساهمة ضرورية في كثير من الأحيان يقدمها الطفل إلى الأسرة والمجتمع. وتُقر وثيقة منظمة العمل الدولية لعام 1998 بأنه في بعض السياقات «غياب العمل ... يمكن أن يُعرّض الطفل إلى نطاق واسع من المخاطر الاجتماعية والأخلاقية والصحية».

تؤدي زيادة الوعي بهذه المعايير الثقافية المتنوعة ومراعاتها إلى زيادة الاعتراف بالتمييز بين عمل الأطفال واستغلال الأطفال في العمالة، حيث يشير «استغلال الأطفال» إلى الممارسات الأقل قبولاً التي تنطوي على السخرة/الاستغلال وظروف العمل الخطرة.

وبينما تزداد أهمية أخذ الأعراف والمعايير السياقية في الاعتبار، إلا أنه يجب على المناصرين أيضاً توخي الحذر عند التحقق من ثقافة ما في ضوء تلك الثقافة الخاصة وحدها حيث قد يسبب هذا انتهاكاً لحقوق مجموعات معينة. يؤكد هذا المثال مرة أخرى على أهمية مشاركة المتأثرين بالقضية بشكل لصيق في جهود المناصرة حتى تكون الحلول الموضوعية قابلة للتطبيق ومناسبة لاحتياجاتهم.

Debbie Budlender

## تقييم نقاط الدخول: أسئلة حول سياسة المشاركة

على الرغم من أن هدف المناصرة الرئيسي هو خلق فرص لمجموعات المواطنين للمشاركة بشكل مباشر في عمليات صنع السياسة، فإن المشاركة لا تؤثر دائماً على القرارات السياسية في نهاية المطاف. إذ يعتقد البعض أن الوصول إلى صانعي السياسات سيترجم بالضرورة إلى تأثير، لكن نادراً ما يحدث هذا على أرض الواقع. يبني صانعو السياسات أحياناً مساحات التبادل السياسي هذه بهدف تعريف المواطنين بالقرارات التي اتخذوها أو ليظهر أمام الناس أنهم يجرون مشاورات مع الفئات المعنية، وهكذا يتجنبون النقد العام. لكن قد لا يكون لديهم نية حقيقية لتغيير أجدانهم. ولهذا السبب، يشعر الكثير من النشطاء بالقلق من «ضمهم» إلى المشاركة السياسية. كذلك تُنتقد بعض المنظمات غير الحكومية التي تعمل بشكل لصيق مع الحكومات وتُتهم بفقدانها استقلاليتها واتصالها بالناس عندما يستنزف العمل مع الحكومة كل طاقتها ووقتها. لذا يجب أن تتضمن خطة الانخراط خيار فك الارتباط إذا فاقت الكلفة السياسية الفوائد.

إن تحديد توقيت الانخراط في عمليات السياسة وكيفيته ليس بالأمر البسيط أو السهل. وغالباً ما يستوجب فحص الكثير من العوامل المختلفة ومقارنتها معاً. وبعد اتخاذ قرار الانخراط، ينبغي إعادة تقييمه باستمرار مع تطور العملية. هناك الكثير من الأسئلة التي يجب الإجابة عليها ومنها:

- هل «خلق» الحيز السياسي أم «دُعيت المناصرة»؟\* إذا جلست على طاولة صنع القرار نتيجة ضغط سياسي ولدت جهودك - أي أنه حيز مستحدث - فقد تتمتع بموقف أقوى للتأثير على اختيارات السياسات. وفي المقابل، عندما يدعو صانعو السياسات مجموعات المواطنين إلى العملية السياسية، فإن تحويل المساحة إلى فرصة مفيدة للتغيير غالباً ما يعتمد على إظهار قوتك بمجرد الجلوس إلى الطاولة. إلا أن مجموعات المواطنين قد لا تكون على دراية كاملة بديناميكيات السلطة، وبالتالي يتصرف المواطنون كالضيوف المدعوين إلى حفل عشاء، وتتعهد لديهم رغبة الإساءة إلى «المضيف» بطرح المزيد من المطالب.
- ما هي تكلفة الفرصة البديلة للمشاركة؟ وما مقدار الوقت والموارد التي ستستهلكها الاجتماعات والبحث والأنشطة الأخرى؟ وما هي الأنشطة البديلة التي يمكن تخصيص هذه الموارد لتنفيذها؟ وإذا أُتيحت الفرصة لحصاد المزيد من وراء أنشطة المناصرة الأخرى، فربما تكون فرصة صنع القرار السياسي قد فقدت قيمتها، وقد توجد استراتيجية أخرى أكثر ملاءمة.

التأثير هو قضية مهمة أخرى يجب تقييمها عند اتخاذ قرار بشأن المشاركة وكيفية القيام بذلك. وكما سبق، الأمر ليس بهذه البساطة وهناك العديد من القضايا التي تستدعي الدراسة والمقارنة، ومنها:

- هل لك تأثير على أولويات السياسة وخياراتها؟ لاحظت المجموعات المشاركة في اتفاقيات الأمم المتحدة ووثائق استراتيجية الحد من الفقر أن التأثير على وثيقة السياسة لا يترجم بالضرورة إلى تأثير حقيقي على السياسات. فقد يكون الانخراط هنا الخطوة الأولى في عملية تغيير طويلة، أو قد يكون مضية للوقت.
- هل يمكن استغلال فرصة السياسة لتثقيف الناس بشأن حقوقهم والعملية السياسية، ولبناء ناخبك على المدى الطويل؟ فعلى الرغم من افتقارك إلى تأثير حقيقي على السياسات، إلا أن فرصة المشاركة قد تثير الحوار وتعطي فرصة لجهودك التنظيمية لتصير أكثر تركيزاً ووضوحاً ومصداقية أمام العامة. ومع ذلك، قد يرفع الأفراد سقف طموحهم بتحقيق شي ملموس من العملية يتجاوز مجرد التعلم والتنظيم، وقد يصابون بخيبة أمل لاحقاً إذا لم يتحقق المشروع أو لم تتوفر المزيد من الموارد.
- هل ستترجم فرصة السياسة إلى تغيير حقيقي على الأرض؟ إذا أدت فرصة المشاركة إلى برامج وفرص وموارد جديدة، فقد تُعوّض مخاطر المشاركة بواسطة هذه المكاسب.

وبينما تقدم هذه الأسئلة بعض الطرق لفحص المشاركة، لا توجد وصفة سحرية أو بديل عن التفكير الاستراتيجي والنقدي. فعندما يتعامل أفراد المجموعات مع السلطة، يجب أن يبقوا يقظين وقد يحتاجون إلى تذكير أنفسهم بالكيان الذين يخضعون لمساءلته في نهاية المطاف من أجل التأكد من أن العملية جديرة ببذل الجهد. وإذا لم يكن الأمر كذلك، فتذكر أن المناصرة تتعلق بخلق المزيد من المساحات الواعدة للمشاركة حيث يكون المواطنون قادرين على دفع أجدانهم إلى برامج عمل صانعي السياسات.

\* See Brock, Karen, Andrea Cornwall and John Gaventa, *Power, Knowledge and Political Spaces in the Framing of Poverty Policy*, IDS (draft), September 2001, and the workshop report from *Making Change Happen: Advocacy and Citizen Participation*, December 2000, produced by IDS.

## ملاحظات

<sup>1</sup> See Gaventa, John, *Power and Powerlessness*. Urbana: University of Illinois Press, 1980.

<sup>2</sup> Adapted from Debbie Budlender, project documents and materials, The Asia Foundation.

<sup>3</sup> Ann M. Florini, Carnegie Endowment for International Peace, *Does the Invisible Hand Need a Transparent Glove? The Politics of Transparency*, 1999.

<sup>4</sup> Women, Law and Development International and Human Rights Watch Women's Rights Project. *Women's Human Rights Step by Step*, Washington DC, 1997.

<sup>5</sup> *Circle of Rights: Economic, Social, and Cultural Rights Activism*, produced by the International Human Rights Internship Program and the Asian Forum for Human Rights and Development (2000), is a useful resource for this purpose. The publication contains exercises and information for understanding the conventions and mechanisms as well as examples of advocacy.

وضع البرنامج التدريبي الدولي على حقوق الإنسان والمنتدى الآسيوي لحقوق الإنسان والتنمية (2000) وثيقة بعنوان دائرة الحقوق: النشاط الحقوقي الاجتماعي والثقافي وهي وثيقة مهمة لهذا الغرض. يحتوي الإصدار على تدريبات ومعلومات لفهم المعاهدات والآليات مع أمثلة على المناصرة.

<sup>6</sup> There are also many websites where you can find information about corporate practice, and potential hooks for advocacy. One example is Verité, a nonprofit organization that promotes independent monitoring of factories, linking with local humanitarian and advocacy organizations to both evaluate and address workplace conditions ([www.verite.org](http://www.verite.org)). Other related sites include the Centre for Innovation in Corporate Responsibility at [www.cicr.net](http://www.cicr.net), Global- Exchange at [www.globalexchange.org](http://www.globalexchange.org), or Maquila Solidarity Network at [www.maquilasolidarity.org](http://www.maquilasolidarity.org), to name just a few.

هذه أمثلة لبعض المواقع إذا رغبت في المزيد من المعلومات حول المناصرة في مجال سياسات الشركات ونقاط الاتصال السياسية.





# المؤثرات والأصدقاء والخصوم

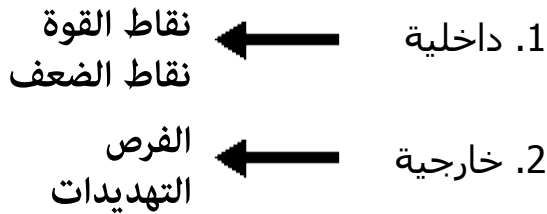
المناصرة الخاصة بك. والأدوات هي:

- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT
- تحليل ميدان القوة Forcefield
- خريطة القوة

## تحليل SWOT: القوى الداخلية والخارجية<sup>1</sup>

تحليل SWOT هو أداة من منهجيات التخطيط الاستراتيجي. ويتيح طريقة بسيطة لتقييم القوى الداخلية التي تحدد قدرة مؤسستك على تنفيذ إستراتيجية، والمؤثرات الخارجية التي ستساعدك أو تعيقك.

يستخدم تحليل SWOT مصفوفة تفصل بين التقييم الداخلي لنقاط القوة والضعف في المنظمة وبين الفرص والتهديدات الخارجية.



نقاط القوة	الفرص
نقاط الضعف	التهديدات

### 1. القدرات الداخلية: نقاط القوة والضعف

هذا التحليل مبني على تدريبات فهم هوية المنظمة الواردة في الفصل 6. تبدأ المنظمات رحلتها أحياناً لتحقيق هدف ما وهي لا تملك الموارد الفنية، ولا المهارات، ولا الوقت المناسب للنجاح، لكن أحد مفاتيح عمل المناصرة يكمن في بقائك

بعد أن تعرف بؤرة التركيز السياسية التي تستهدفها جهود مناصرتك، ستكوّن فكرة أفضل عن المؤسسات، والأفراد، والاهتمامات التي ستشركها معك. ستحتاج باستمرار إلى تقييم وزن القوى السياسية الداعمة لك وتلك المصطفة ضدك. ستساعدك هذه العملية على تحديد أهدافك، وحلفائك، وخصومك المحتملين بشكل مبدي.

يحتوي هذا الفصل على أطر وتدريبات لإجراء تحليل القوة هذا. بعضها مأخوذ من عمليات التخطيط الاستراتيجي، والبعض الآخر يجمع عناصر من مجال التفاوض وحل النزاعات.

- **تحديد المؤثرات:** ستساعدك المجموعة الأولى من الأدوات على تحديد القيود، والفرص، والأصدقاء، والخصوم داخلياً وخارجياً وقياس كل منها.
- **تصنيف الأصدقاء والخصوم:** ستساعدك المجموعة الثانية من الأدوات على اختيار القوة النسبية لأهدافك، وحلفائك، وخصومك وتقييم كل منها.

## تحديد المؤثرات

أحياناً يُطلق على تقييم القوى السياسية المؤيدة والمعارضة لمناصرتك تسمية «تحليل أصحاب المصلحة»، وهو مصطلح مضلل بعض الشيء لأنه يشير إلى ساحة لعب متكافئة. بينما في حقيقة الأمر ومن الناحية العملية، فإن ساحة اللعب غير مستوية ولا متكافئة على الإطلاق. وتتطلب المناصرة المناورة بين ديناميكيات القوة المختلفة. لذا فإن أحد العناصر الحاسمة في هذا التحليل هو تقييم الذين يحظون بقوة أكبر، وأولئك المتمتعين بقوة أقل، وأنواع القوى التي يستخدمها اللاعبون المختلفون. قد تساعدك الأدوات التالية في تقدير قوة المؤثرات.

تقدم كل أداة مستويات مختلفة من التفاصيل. وكلها ستساعدك، إذا استخدمتها بالترتيب، على بناء إستراتيجية

### الموارد المالية والموارد العينية الأخرى

هل تمتلك المنظمة ما يكفي من التمويل، والمعدات، والموارد الأخرى لتحقيق خططها؟ وهل تستخدم مواردها بكفاءة؟ وما هي النسبة المئوية للوقت الذي تقضيه المنظمة في جمع الأموال؟ وهل هناك تصور بأن المال هو المورد الوحيد المهم؟ وهل البرامج مدفوعة بالجهات المانحة وتوافر الأموال أكثر منها بالفرص والاحتياجات الملموسة؟

### وضوح الهدف والبرامج

هل أهداف المنظمة وأنشطتها واضحة لجميع الموظفين؟ وهل رؤية المنظمة، وبيان مهمتها، وأهدافها، وغاياتها مكتوبة؟ ومن وضعها؟ وهل توجد آليات لمراقبة تنفيذ البرنامج والتكيف مع التطورات الجديدة؟

### الالتزام والمشاركة

هل الموظفون مهتمون بالعمل الذي يقومون به؟ وهل يشعر الأعضاء أو المستفيدون أنهم جزء من المنظمة؟ وهل وُضعت الخطط بشكل تشاركي أم تُسَقَط من أعلى إلى أسفل؟

### التنظيم والعمليات

هل تخطيط البرامج، وتقييمها، وتصميمها، ملائم؟ وهل المهام موزعة بشكل عادل؟ وهل يعرف الجميع مسؤوليتهم؟ وهل يُسهّل هيكل المنظمة عملها؟ وهل تتمتع المنظمة بعلاقات جيدة مع المنظمات الأخرى؟

### العلاقات الشخصية

هل ينسجم الأعضاء والموظفون مع بعضهم البعض؟ وكيف تُدار النزاعات؟ وهل هناك اتفاق حول إجراءات اتخاذ القرارات؟ وهل هناك عقبات خفية أمام التقدم الشخصي؟ وهل يشعر الجميع بحرية التعبير على مخاوفهم؟ وهل يشعرون بالثقة أنهم سوف يؤخذون على محمل الجد؟ وهل تُحترم اختلافات الرأي؟

واقعيًا. ويساعدك التقييم الداخلي على معرفة من اللازم وجودهم كحلفاء من أجل توسيع تأثيرك وتكميل نقاط قوتك وضعفك.

ستساعدك الأسئلة التالية على تقييم القدرات الداخلية. قد يلزم الأسئلة تعديلاً طفيفاً لتلائم المجموعات ذات العضوية والمجموعات الشعبية والمجموعات غير المهنية:

- ما هي أنجح مجالات منظماتك؟ وما هي البرامج الفعالة والقوية؟ وفي أي مجالات يتفوق الموظفون؟
- ما هي القدرات الأساسية لقادة منظماتك، وأعضائها، وطاقمها، وحلفائها؟
- ما هي المشكلات التي يراها الموظفون والأعضاء؟ وما هي البرامج التي تحتاج إلى تحسين؟
- ماذا ينقصك؟

عندما تُجري قياساً لقدرة مؤسستك، فكر في كل مجال من المجالات التالية. ضع في اعتبارك النوع الاجتماعي، والعمر، والعرق، والاختلافات الأخرى. اطرح أسئلة مثل: هل يتمتع كل من الرجال والنساء بفرص متساوية لتولي أدوار قيادية؟ هل هناك عوائق خفية؟ هل يؤخذ الشباب على محمل الجد؟

### القيادة

هل يُنسّق القادة العمل بشكل جيد؟ وهل يتواصلون بانفتاح؟ وهل آليات صنع القرار واضحة وشفافة؟ وهل يستجيب القادة لمشكلات الموظفين والبرنامج؟ وهل يشجعون أخذ المبادرات؟ وهل يحظون بدعم مجلس الإدارة والموظفين والأعضاء؟ وهل يمثلون تنوع الموظفين، أو الأعضاء، أو المجتمعات التي يعملون معها؟

### المهارات الفنية

ما مستوى قدرات الموظفين أو الأعضاء الفنية وهل تكفي لتلبية الاحتياجات؟ وهل الموظفون مدربون على القيام بعملهم؟ وهل تسعى المنظمة للحصول على مساعدة خارجية عندما تحتاج إليها؟

### القضية التي تتناولها بالمعالجة

هل هناك منظمات أخرى تعالج هذه القضية؟ وهل هناك أوجه تشابه في كيفية معالجة القضية؟ هل هناك اختلافات؟ وهل هناك قوى مؤثرة قد تمنع مجموعتك من حل هذه المشكلة؟ قد تضم هذه القائمة قوى لم تكن تعلم بوجودها عندما وضعت استراتيجيتك لأول مرة. ما هو حجم الجدل الذي تثيره مشكلتك؟

### توافر الموارد

هل يوجد دعم من المانحين لهذا النوع من النشاط؟ وهل تتوفر خدمات فنية لمساعدتك في تنفيذ ما تريد القيام به؟ وهل تتنافس منظمات أخرى على نفس الموارد؟

### الحيز السياسي وساحة السياسات

هل ترى الحكومة مناصرتك كتهديد؟ وهل تسعى إلى مشاركتك لإضفاء الشرعية على أجندة موضوعة بالفعل؟ وهل ستثير أي من تحركاتك المخطط لها معارضة قوية أو رد فعل عنيف؟ وهل هناك أي خطر من إجراءات قمعية ردًا على ما تخطط له؟ وإذا دُعيت مجموعتك لتكون جزءًا من عملية السياسة، ما الذي عليك فعله لتؤخذ على محمل الجد؟ وكيف ستقيم احتمالية التأثير؟ وكيف ستحتفظ بالاستقلالية وبمنظور نقدي أثناء عملك مع الحكومة؟ وهل هناك اتجاهات أو مؤثرات اجتماعية، أو سياسية، أو اقتصادية، أو ثقافية أخرى من شأنها التأثير على قدرتك على النجاح؟

### الحلفاء والمعارضون

هل توجد مجموعات أو أفراد آخرون قد يهددون أو يدعمون ما تقوم به؟ وما مدى قوة حلفائك؟ وما مدى قوة المعارضة؟ وما الذي قد يفعلونه لمنع نجاحك؟ وماذا يمكنك أن تفعل كرد على ذلك؟

### العلاقة مع الأعضاء أو المستفيدين

هل أعضاء المنظمة أو المستفيدون من عملها محددون بوضوح؟ وهل يخضع الموظفون، والقادة، ومجلس الإدارة لمساءلة الأعضاء؟ وهل للأعضاء أو المستفيدين رأي في ما يقدم إليهم؟ وهل يوجد عدد كافٍ من الأعضاء؟ وكم عدد الأعضاء الذين غادروا المنظمة ولأي أسباب؟

بعد تحديد نقاط القوة والضعف في مؤسستك، فكّر كم تعيقك أو تساعدك هذه النقاط في السعي إلى تحقيق أهداف مناصرتك.

### 2. بيئتك الخارجية: الفرص والتهديدات

ستجد بعض التحليلات الواردة في الفصلين 7 و8 مفيدة عند تحديد الفرص والتهديدات الخارجية. قد ترتبط الفرص والتهديدات بما يلي:

- القضية التي تتناولها بالمعالجة،
- توافر الموارد لعملك،
- الحيز السياسي / ساحة السياسات التي تعمل في إطارها،
- حلفائك ومعارضوك.

يولد التغيير الاجتماعي نزاعًا. فقد يؤدي العمل مع النساء، مثلًا، إلى إثارة عداوة الرجال أو الجماعات الدينية الأصولية. وقد يؤدي العمل مع العمال إلى استنفار عداة أصحاب المصالح التجارية القوية، وهكذا دواليك. وفي الوقت نفسه، قد يؤدي العمل مع هذه المجموعات فجأة إلى تدفق الدعم من دور العبادة، والجمعيات الأهلية، وحلفاء محتملين آخرين. إن إدارة التوترات والديناميكيات الناتجة عن التغيير هي عملية دائمة من تحقيق التوازن.

## الهدف

تقييم العوامل الداخلية والخارجية التي قد تعوق أو تيسر استراتيجية المناصرة التي تقوم بها مجموعتك من أجل تحديد أهدافك، وغاياتك، وأنشطتك بدقة أكبر.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: 3 ساعات)

باستخدام الشرح الموجود في الصفحات 211-213، تأكد من أن الجميع يفهم تمامًا أداة SWOT، ويمكنك الإيضاح من خلال أمثلة. ابدأ بالعوامل الخارجية: الفرص والتهديدات، ثم انتقل إلى العوامل الداخلية: نقاط القوة والضعف. إذا كان المشاركون يعملون في مجموعات صغيرة، يمكن الفصل بين المهمتين بجلسة عامة للتأكد من مشاركة الجميع. تأكد من وجود فهم واضح للمشكلة التي تحاول جهود المناصرة معالجتها وتأكد من فهم الجميع لأهدافها. قد تكون الأسئلة والجدول التالية مفيدة في تحليلك.

### العوامل الخارجية: تحديد الفرص والتهديدات

1. ضع أفكارًا للقوى الخارجية التي ستؤثر على استراتيجيتك من خلال نشاط العصف الذهني، ففكر بما يلي:
    - المجموعات والهياكل ذات الصلة بالقضية التي تتناولها استراتيجية المناصرة،
    - المنظمات التي تزودك بالموارد. تذكر أن الموارد يمكن أن تكون مالية، أو فنية، أو بشرية، أو سياسية، ... إلخ.
    - الاتجاهات والمجموعات التي تؤثر على الحيز السياسي وساحة السياسات الذي ستتنفذ مناصرتك فيها. لا تنسَ تضمين المؤثرات الثقافية، والأيدولوجية، والدينية في كل من الدوائر العامة والخاصة، لا سيما إذا كانت القضية تتعلق بحقوق المرأة. أدرج أحداثًا رئيسية إذا كانت ذات صلة.
    - المجموعات أو القوى الأخرى التي تؤثر على استراتيجيتك.
- ضمّن كل من المؤثرات الإيجابية والسلبية. نظمّ القوى التي توصلت إليها في الجدول التالي:

القوى الخارجية التي تؤثر علي:			
أخرى	الحيز السياسي/ساحة السياسات	الموارد	القضية

2. ضع علامة T أمام المؤثرات التي تمثل تهديدات وحرف O أمام تلك التي تمثل فرصًا. في بعض الحالات، قد ترى المجموعة مؤثرًا معينًا على أنه تهديد وفرصة في نفس الوقت. في مثل هذه الحالة، ضع الحرفين.
3. اجرِ تصوييًا على أهم فرصتين أو ثلاثة وأهم تهديدتين أو ثلاثة. ضع علامة ++ أمام هذه العناصر. ثم اجرِ تصوييًا ثانيًا على الفرص والتهديدات الأقل من حيث الأهمية وميزها بعلامة +.

## العوامل الداخلية: تقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة

4. باستخدام الجدول التالي، ضع قائمة بنقاط القوة والضعف في المنظمة. ثم قيمها باستخدام علامة ++ أو + لتحديد مدى أهمية كل نقطة قوة وضعف بالنسبة إلى استراتيجيتك.

نقاط القوة؟	ما مدى أهميتها للاستراتيجية؟
نقاط الضعف؟	ما مدى أهميتها للاستراتيجية؟

## مثال

في ما يلي أمثلة لما قد تحدده من خلال تحليل SWOT.

## داخليًا

- نقاط القوة: مهارات الموظفين، الروابط مع المجتمع، قاعدة التمويل، الالتزام، الهدف المشترك، المصادقية السياسية
- نقاط الضعف: نقص مهارات الموظفين، تمويل غير مؤكد، خلافات داخلية، إحباط، دعم محدود من المجتمع، غياب رؤية مشتركة للمناصرة وعدم وضوح أغراض المنظمة

## خارجيًا

- الفرص: الانتخابات، عمليات الإصلاح، مبادرات السياسات الجديدة، مؤتمرات دولية، زائرين رفيعي المستوى، حوادث أثارت انتباه الجمهور
- التهديدات: غياب التنسيق بين المنظمات غير الحكومية، المؤثرات الدينية أو السياسية التي تتعارض مع التغيير الاجتماعي، محدودية الحرية السياسية، انعدام الشفافية في العملية السياسية، وجهات النظر الثقافية حول الأدوار، فرص السياسات التي تعرقل منظماتك وتدرجها في مجرد أنشطة من دون إتاحة أي فرصة حقيقية للتأثير

## المناقشة

ضع قائمة بالآثار المحتملة لتحليل SWOT على استراتيجية المناصرة الخاصة بك. قد تكون الأسئلة التالية مفيدة للمجموعة في تأمل الآثار المترتبة:

- كيف يمكننا الاستفادة من نقاط قوتنا لتعزيز استراتيجيتنا؟
- ما الذي يجب تضمينه في استراتيجيتنا للحد من تأثير نقاط ضعفنا؟
- ما الذي يجب تضمينه في استراتيجيتنا لتحقيق الاستفادة الكاملة من الفرص المتاحة؟
- ما الذي يجب أن نفعله للحد من تأثير التهديدات؟

Adapted from *Strategic Thinking: Formulating Organizational Strategy Workshop*, Facilitator's Guide, Institute for Development Research, Massachusetts, 1998.

## الهدف

تحديد القوى في المجالات السياسية، والاقتصادية، والأيدولوجية / الثقافية التي ستؤثر على استراتيجية المناصرة الخاصة بك. يعتمد هذا التمرين على تحليل البيئة الخارجية الذي بدأ بتحليل SWOT. ويفحص مزيد من التفصيل القوى التي ستؤثر على استراتيجيتك. تختلف هذه القوى باختلاف قضيتك واستراتيجيتك. هذا التحليل مفيد بشكل خاص عند الإعداد للمفاوضات.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: أكثر من 3 ساعات)

اشرح المهمة قبل أن تبدأ المجموعة العمل. اطلب من المشاركين التفكير في سبب أهمية هذا التحليل للمناصرة. قد تشمل بعض الردود المحتملة الإجابات التالية:

- يلزمنا معرفة مؤيدينا ومعارضينا. يلزمنا معرفة مقدار قوة كل لاعب.
- يساعدنا التحليل على اكتشاف أكثر المجالات إثارة للجدل حتى نكون جاهزين إذا نشب نزاع.
- يدرس التحليل الأحداث الجارية الهامة واللاعبين الذين يؤثرون على مناصرتنا.
- يساعدنا التحليل في التخطيط بعناية أكبر والتفكير في الحلفاء، ورسالتنا، والتوقيت.

1. اكتب في الجزء العلوي من الورق القلاب الأهداف قصيرة وطويلة المدى التي تعمل من أجل تحقيقها. ارسم ثلاثة أعمدة، واحد لكل من المجالات الاقتصادية، والسياسية والأيدولوجية / الثقافية. ضع تحت كل عمود قائمة بالقوى التي تعمل معك، وضدك، وغير المعروف توجهها. ضع علامة بلون أحمر على اللاعبين معك، وأزرق للاعبين ضدك، وأخضر لغير المحدد تأثيرهم.

الأهداف قصيرة المدى:		
الأهداف طويلة المدى والغايات:		
في المجال الاقتصادي قد تفكر في:	في المجال السياسي قد تفكر في:	في المجال الأيديولوجي / الثقافي قد تفكر في:
- كيانات الأعمال التجارية (مثل: مصنع أحذية، شركة تأمين، ... إلخ)	- الحكومة (الوزارات، الموظفين الحكوميين)	- دور العبادة / الأديان
- الغرفة التجارية	- المرشعين، الرئيس، ... إلخ	- نزعات الإعلام (مثل: «التعددية الثقافية»)
- نقابات الشركات	- المؤسسات المالية الدولية (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، ... إلخ)	- الأصولية، النسوية، الاستهلاكية
- قادة الشركات فرادى	- الأحزاب السياسية	- الحركات المرتكزة على القيم (الإخوان المسلمين، الأغلبية الأخلاقية، حركات النساء)
- المؤسسات المالية (أي المصارف، بيوت الاستثمار، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي)	- نقابات المهن	- المدارس
	- مجموعات المناصرة في المجتمع المدني	

2. دوّن أمام كل لاعب في الجدول مصالحة قصيرة المدى وطويلة المدى في ما يتعلق بقضيتك.

3. ارسم جدولاً جديداً مثل الجدول أدناه. في عمود «القوى العاملة معنا»، أدرج الحلفاء على المدى القصير. وفي العمود الثاني، أدرج «القوى غير محددة التأثير»، وإذا كان هناك ضمنها قوى ستستطيع استقطابها، ضع علامة باللون الأحمر أمامها. أما تحت عمود «القوى العاملة ضدنا»، ضع تلك القوى التي لن تكون قادراً على استقطابها. ضع بين قوسين أي لاعب قد يلزمك إجراء المزيد من البحث بشأن تأثيرهم.

المؤثرات	القوى العاملة معنا	القوى غير المحدد تأثيرها	القوى العاملة ضدنا
الساحات			
الأيدولوجية/الثقافية			
السياسية			
الاقتصادية			

4. حدد ميزان القوى، أي حدد الفائز، والخاسر، والأسباب، وكيف سيؤثر ذلك على مناصرتك. سيساعد هذا التحليل في الانتهاء من هذه المهمة. نتناول لاحقًا في هذا الفصل وفي الفصل التالي العناصر الإضافية التي تحتاج إلى أخذها في الاعتبار عند التخطيط.

### نصائح

- قد لا يكون تحديد اللاعبين وتصنيف تأثيرهم أمرًا سهلاً. وقد تناقش مجموعتك تصنيف المؤثرات تحت كل عمود من الجدولين. هذا الحوار مفيد ويعمل على تعميق التحليل. قد ترغب أيضًا في إشراك بعض خبراء التحليل أثناء مداولاتك.
- قد تعمل أحيانًا القوى المعارضة أو المؤيدة لك في ساحة ما في اتجاه معاكس في ساحة أخرى. فعلى سبيل المثال، أثناء مناقشات إحدى المجموعات الكندية التي تعمل على استراتيجية لمجابهة وحشية أفراد الشرطة العنصرين، ظهر جدال حول موقف الحركة النسائية. رأت المجموعة أن الحركة كانت «قوة عاملة ضدنا» في الساحة «الأيدولوجية» لأنها لم تفضح العنصرية بما يكفي داخل الحركة، لكنها شعرت أن الحركة كانت «قوة عاملة معنا» على الساحة الاقتصادية بسبب كفاحها من أجل العدالة. عند مناقشة الساحة الأيدولوجية، رأت المجموعات الكندية في البداية أن التعددية الثقافية ستكون «قوة عاملة معنا»، لكن بعد المناقشة، أدرجتها تحت عمود «قوة عاملة ضدنا» لأنها شعرت أن التعددية الثقافية تحجب العنصرية وتخفيها في كثير من الأحيان.
- في بعض الأحيان، سيشمل عمود «القوى غير محددة التأثير» مجموعات تبدو متعاطفة لكنها لا تفعل ما يكفي لدعم مشكلاتك. فعلى سبيل المثال، أدرجت المجموعة الكندية الليبراليين وبعض النقابات العمالية تحت هذا التصنيف إذ شعرت أن هذه الجماعات لم تتخذ إجراءات صريحة ضد العنصرية.
- قد يدعم بعض اللاعبين أهدافك قصيرة المدى لكنهم يعارضون أهدافك طويلة المدى. هؤلاء حلفاء «تكتيكيون» يمكن توظيفهم لخدمة أغراض قصيرة المدى لكنهم لا يشكلون عادة جزءًا من استراتيجيتك طويلة المدى. بعض الشركات، مثلًا، ستكون ضمن حلفائك في دعم تعزيز حقوق الإنسان لكن من غير المرجح أن تدعم تلك الشركات الخطوات التي ستؤثر عليها بشكل مباشر.
- يصير تحليلك أدق إذا حددت أشخاصًا حقيقيين مرتبطين بمختلف المؤسسات والمنظمات إذ غالبًا ما يعكس الأفراد الكثير عن سياسات مجموعة ما. ويعد تحديد الأفراد مفيدًا أيضًا عندما تختار «أهدافًا» لمناصرتك وعند إجراء المفاوضات.

Adapted from *Naming the Moment: Political Analysis for Action, A Manual for Community Groups* by Deborah Barndt, The Jesuit Centre for Social Faith and Justice, 1989.



- ماذا يوجد ومن القابعين تحت الطاولة: اللاعبين والأجندات المؤثرة من خلف الكواليس.

في إحدى ورش العمل، قامت المجموعات من زيمبابوي برسم خريطة القوة لمعالجة قضية إصلاح الأراضي. وكان الاستنتاج الأولي الذي توصلت إليه هو أن جميع أصحاب المصلحة يُفضلون إصلاح الأراضي. ثم سأل أحد المشاركين، «إذن لماذا لا يمكننا تمرير قانون سياسة الأراضي؟» فأدرك المشاركون أن آراء اللاعبين العامة قد تكون مختلفة عن آرائهم الخاصة. وأحياناً يتمتع اللاعبون في القطاع الخاص، أو في أي موقع سلطة آخر، بسلطة أكبر من صانعي القرار العام الجالسين على الطاولة. وفي حالات أخرى، يكون للمصالح الدولية تأثير أكبر من تأثير الحكومات الوطنية في شأن قضايا معينة. وأخيراً، تُقدّم في بعض الأحيان فرص تغيير السياسات لإرضاء مجموعات المواطنين أو تشتيت انتباههم عندما لا يكون لدى أصحاب السلطة نية السماح بحدوث التغيير.

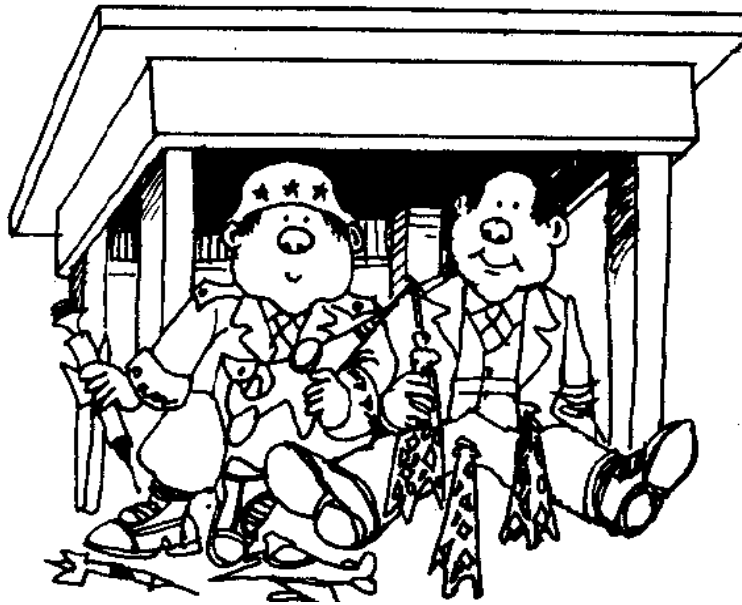
## خريطة القوة: تحديد اللاعبين والمواقف

يستدعي تخطيط المناصرة توقعاً للاعبين السياسيين الذين سيهتمون بإستراتيجيتك ويصارعون ضدها ويتأثرون بها. هذه المعلومات ضرورية لتشكيل التحالفات وبناء الدعم كما وتساعد أيضاً في تقييم المخاطر. تُكَمّل خريطة القوة تحليل ميدان القوى *Forcefield* من خلال تركيز الانتباه على الأفراد المؤثرين.

ستريك خريطة القوة أيضاً المعلومات الإضافية التي تحتاجها. فالعديد من المجموعات التي تشارك في العمل السياسي لأول مرة لا تعرف الكثير عن الحكومات ولا عن هياكل صنع القرار ولا الهياكل الاقتصادية أو الدولية، ولا عن المسؤولين أيضاً. ومن الصعب وضع استراتيجية جيدة من دون هذه المعلومات.

في عملية رسم الخرائط سوف تدرس:

- الجالسين إلى الطاولة: صانعي القرار الرسميين،
- المطروح على الطاولة: القضايا والسياسات قيد المناقشة،



مَن تحت الطاولة؟

Illustration from *Naming the Moment*

## الهدف

- تحديد المؤسسات، والمجموعات، والأفراد ذوي النفوذ والسلطة والمصلحة في التغييرات التي تسعى استراتيجيتك إلى إحداثها في قضية معينة.
- تحديد المواقف العامة والخاصة لهذه الجهات الفاعلة من أجل تحديد الحلفاء، والخصوم، والمستهدفين.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: من ساعتين إلى ثلاث ساعات)

1. ابدأ بشرح الجدول الموجود في الصفحة التالية. يمكنك توسيع الخانات لإتاحة مساحة أكبر لتدوين الملاحظات والتأكد من تطابق الفئات مع السياق.
  - تشير الفئة الأولى من اللاعبين في الجدول إلى الهياكل والأفراد داخل الساحة الرسمية لصنع القرارات العامة أو الوطنية. وتشمل هذه الفئة المسؤولين، والمشرعين، والتنفيذيين، والموظفين المعيّنين.
  - تضم الفئة الثانية جميع الفاعلين المؤثرين في القطاع الخاص والمجتمع المدني. ويجب أن تشمل هاتان الفئتان اللاعبين الوطنيين والمحليين.
  - الفئة الثالثة تضم الفاعلين الدوليين.
2. اكتب في العمود الأول المؤسسات (مثل: وزارة المالية، والمجالس المحلية، والغرفة التجارية) صاحبة المصلحة في قضيتك ومناصرتك. وكتب في العمود الثاني أسماء الأفراد الذين يشغلون مناصب القيادة وصناعة القرار في تلك المؤسسات في ما يتعلق بقضيتك. استخدم نتائج تحليل ميدان القوى في الصفحة 216 لتعبئة هذا الجدول.
3. دوّن في العمود الأخير وجهة نظر اللاعب الذي تم تحديده في ما يتعلق بالقضية. إذا اختلفت وجهة نظر المؤسسة عن الفرد، ضع علامة على كليهما، ولاحظ أي اختلافات بين مواقفهما العامة والخاصة. فعلى سبيل المثال، يقول النشطاء المعيّنين بمرضى نقص المناعة المكتسبة (الإيدز) بأن شركات الأدوية قد تدعم علناً مشروع قانون لتمويل برامج الوقاية من الإيدز، لكن مصلحتها الحقيقية (تحت الطاولة) هي إشراك الحكومة في دعم الأدوية للأشخاص الذين لا يستطيعون تحمل نفقات الدواء لتجنب الاضطرار إلى خفض الأسعار.
4. ضع علامة بجانب المؤسسة واسم الفرد للتصنيف على النحو التالي:
  - - للمعارض
  - ± لغير محدد التأثير
  - + للمؤيد
  - ؟ إذا كنت لا تعرف
5. رتب قوة اللاعب على مقياس من 1 إلى 4، بحيث يكون 1 هو الأقوى و4 هو الأضعف.

## المناقشة

- من هم حلفاؤك المباشرون؟ ومن الذي ستحتاج إلى إقناعه لدعمك؟
- من هم أقوى خصومك؟
- من هو صانع القرار الرسمي الرئيسي في هذه القضية؟ ومن هو صانع القرار الرئيسي تحت الطاولة؟ أي الاثنين أقوى؟

## تدريب: رسم خرائط القوة (تابع)

- بم تخبرك مواقف اللاعبين المختلفين عن كيفية صياغة رسائلك الموجهة إلى الجمهور؟ وإلى الحكومة؟ وإلى المشرعين؟ وإلى الجهات الفاعلة الرئيسية الأخرى؟
- كيف يغير هذا التحليل أهدافك قصيرة المدى وغاياتك؟ وهل يساعدك على تحديد أنواع الأنشطة التي ستنفذها كجزء من استراتيجيتك للمناصرة؟ وهل يُعلمك بتوقيت تنفيذك للأنشطة المختلفة؟

الهدف قصير المدى:			
الهدف طويل المدى:			
اللاعبون الأساسيون	المؤسسات/الهياكل	الأفراد الأساسيون	التصنيف الرأي/المصلحة
<b>1. صناع القرار واللاعبون الحكوميون</b>			
			المستوى الوطني
			مستوى المقاطعات
			المستوى المحلي/الأحياء
			أخرى
<b>2. لاعبون مؤثرون آخرون</b>			
			الشركات/الأعمال التجارية
			الإعلام
			الأحزاب السياسية
			المنظمات غير الحكومية
			الجمعيات الأهلية
			المجموعات ذات العضوية
			العمال
			المؤسسات الدينية
			أساتذة الجامعات والمهنيون
			أخرى
<b>3. لاعبون دوليون</b>			
			الجهات المانحة والمؤسسات
			المنظمات غير الحكومية ومجموعات الدعم
			أجهزة الأمم المتحدة
			البنك الدولي وصندوق النقد الدولي
			حكومات أخرى
			البنوك
			الشركات متعددة الجنسيات
			أخرى

غالبًا ما يصعب تحديد فرد واحد على أنه المستهدف، لكن هذه خطوة مهمة لأنها تحدد الشخص الذي يتمتع بأكبر قدر من القوة لتسهيل التغيير. وما لم يشعر هذا الشخص بضغط جهودك، من غير المرجح أن ينظر إلى مشكلتك جديًا. ومن غير المحتمل أن تحقق التغيير بدون هذا الشخص. كما أن إضفاء الطابع الشخصي على عملية صنع القرار قد يؤدي أيضًا إلى تمكين المواطنين الذين ترهبهم الساحة السياسية. إذ إنهم يرون عندها أنه يمكن الوصول إلى «الأشخاص الحقيقيين» المسؤولين عن السياسة والتأثير عليهم بينما يبقون في نفس الوقت على قناعتهم بأن ديناميكيات السلطة معقدة.

قد لا يكون لدى المواطنين أحيانًا إمكانية الوصول إلى المستهدف الرئيسي. ولهذا السبب يوجد نوعان من المستهدفين - الأوليين والثانويين.

### المستهدف الأولي

هذا هو صانع القرار الذي يتمتع بأكبر قدر من القوة لمعالجة قضيتك. ومع ذلك، قد لا تتمكن من الوصول إلى هذا الشخص، أو قد يكون هناك خطر سياسي كبير جدًا في مخاطبته/ا بشكل مباشر.

### المستهدف الثانوي

هذا الشخص لا يملك القدرة على حل المشكلة، لكنه قريب من المستهدف الأولي. إذا تمكنت من الضغط على هذا الشخص، يمكنه بدوره الضغط على المستهدف الأولي.

نسوق مثالًا هنا من الدول التي تُحكم من خلال نظام رئاسي، فعادة ما يتمتع الرئيس بسلطة كبيرة على معظم القرارات. لكن لا تملك مجموعات المواطنين القدرة على الوصول إليه. لذلك تختار هذه المجموعات مستهدف ثانوي كبديل مثل أحد مستشاري الرئيس أو أحد وزرائه للوصول إلى الرئيس من خلاله. وحدث في إحدى الدول أن تواصلت المنظمات غير الحكومية مع الرئيس بشأن مسألة الإصلاح الزراعي من خلال جمعية للمزارعين التجاريين التي يمكنها الوصول إلى الرئيس كمستهدف ثانوي.

## تصنيف الأصدقاء والأعداء: مستهدفون، وحلفاء، وخصوم

سوف تولد مناصرتك أصدقاء وأعداء. يعتنق بعض الأفراد والمؤسسات نفس قيمك أو سيستفيدون من مناصرتك، وقد يدعمونك. ولأسباب متنوعة، سيعارضك بعض الأفراد والمؤسسات الأخرى.

لكن الأصدقاء لا يبقون أصدقاء إلى الأبد، والأعداء لا يبقون دائماً أعداء. والمشهد السياسي دائم التغيير. ويجب أن تؤخذ هذه التحولات في الاعتبار أثناء التخطيط.

باستخدام تحليل SWOT وتحليل ميدان القوى Forcefield ورسم خريطة القوة Power Map، نصح الأصدقاء والأعداء كمستهدفين، وحلفاء، وخصوم. ونحدد هذه الفئات على النحو التالي:

- **المستهدفون:** صانعو القرار فرادى ذوو القدرة على الاستجابة لمطالب مناصرتك
- **الحلفاء:** المنظمات والأفراد المؤثرون الذين يدعمون مناصرتك بطرق ودرجات مختلفة
- **الخصوم:** الأشخاص المؤثرون والمؤسسات الذين يعارضون مناصرتك وتباین مواقفهم ما بين عدو صريح إلى معارض معتدل

الناخبون أحد العناصر الحاسمة أيضًا في ميدان القوى، وقد ناقشنا الناخبين في الفصل 4 ومرات كثيرة في الباب الثاني.

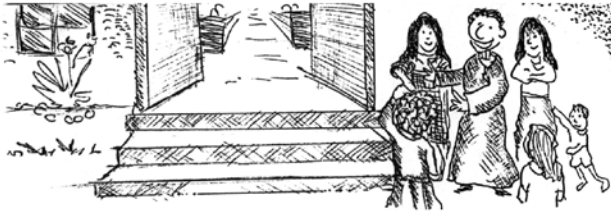
### المستهدفون

تستخدم منظمات التنمية كلمة «مستهدف» للإشارة إلى المستفيدين، كما هو الحال في «السكان المستهدفين» أو «الجمهور المستهدف». أما في مجال المناصرة فالمستهدف هو الشخص ذو القدرة على الاستجابة لمطالبك وتحريك العملية السياسية نحو معالجة قضيتك. ويجب أن توجه بعض أنشطة المناصرة الخاصة بك نحو إقناع مستهدفك بأن قضيتك تستحق المعالجة.

- البعض سوف يدعم مناصرتك لأنه سيستفيد شخصياً من التغييرات التي تسعى إليها،
- البعض سيشارك قيمك وقد يؤيدك علناً لكنه لن يستخدم موارده أو يشترك معك،
- البعض سيكون سهل الإقناع لدعمك من أجل بعض المصالح المشتركة،
- البعض سيتعاون معك بشكل مباشر ويتقاسم المسؤولية في جهود المناصرة لأن له مصلحة مباشرة في الحل والعملية.

### الحلفاء الأفراد

يمكن أن يكون الحلفاء الأفراد أصحاب رأي بارزين، أو أفراداً مؤثرين داخل الهياكل التي تريد التأثير عليها، أو أفراداً أقوياء آخرين متعاطفين مع قضيتك. وقد يشمل هؤلاء مسؤولين حكوميين حاليين أو سابقين، ورجال أعمال وقادة دينيين معروفين، ومهنيين بارزين، وأكاديميين، وغيرهم.



لا أصدق أننا نطلب من رجل الدين التحدث في المؤتمر الشعبي يوم السبت ونحن نعلم جيداً موقف المؤسسة الدينية المحافظ بشأن المرأة.



صحيح! لكن هذا الرجل بالذات يؤيد حقوق المرأة ومشاركتها السياسية منذ سنوات طوال، حتى مع علمه أنه قد يتعرض للتنديد من قبل رؤسائه.

راجع خريطة القوة وحدد المستهدفين الأوليين والثانويين. ولاختيار مستهدفك اسأل نفسك: «مَن يملك سلطة اتخاذ قرار بشأن هذه المسألة؟».

غالبًا الشخص الذي يبدو أنه صانع القرار لا يكون مالغًا لصنع القرار. إذا كان هدفك عودة الدعم على الخدمات الصحية الأساسية مثلاً، فقد لا يكون مستهدفك وزيراً الصحة، بل قد يعتمد القرار أكثر على وزيراً المالية. وفي مثل هذه الحالات يعد رسم الخرائط لتحديد عملية صنع القرار أمراً معقداً لكنه مهم لتحديد مستهدفك.

لا يكون المشرعون غالباً مستهدفين أوليين لأنهم بشكل عام يوافقون على السياسات الموضوعة أو يرفضونها قبل وصولها إلى المجلس التشريعي. يمكنك استهداف أحد المرشحين الرئيسيين كجزء من استراتيجيتك للضغط، لكن مستهدفك الرئيسي سيكون الشخص الذي يحدد ما إذا كانت مشكلتك ستصل إلى الهيئة التشريعية أم لا. في الولايات المتحدة، على سبيل المثال، تقع سلطة الموافقة على حظر الألغام الأرضية على عاتق الرئيس، وعليه فإن الرئيس هو المستهدف الأساسي. لكن الرئيس يتأثر باللعبين الآخرين، وخاصة المسؤولين العسكريين رفيعي المستوى، وهكذا يصير هؤلاء المسؤولون هم المستهدف الثانوي. تتضمن حملة الألغام الأرضية استراتيجية ضغط تشريعية، لكن الاستراتيجية موجهة في النهاية للوصول إلى الرئيس.

بعد أن تحدد مستهدفك ستحتاج إلى جمع بعض المعلومات الأساسية عنه/ا. ستوجه الأداة الموجودة في الصفحة التالية بحثك حول مستهدفك.

### الحلفاء

الحلفاء هم أفراد ومؤسسات بارزون متعاطفون مع قضيتك ومنظمتك. ويلعبون أدواراً مختلفة في استراتيجيتك اعتماداً على دوافعهم:

البيان الذي يوضح موقف مناصرتك:

---



---



---

اسم المستهدف:

بعد إجراء أبحاثك، ضع تقييماً لمستهدفك في كل مجال مما يلي (1 هو أقل تقييم، و5 هو الأعلى):

5	4	3	2	1	1. مستوى معرفته/إمناظمتك
5	4	3	2	1	2. مستوى معرفته/إمناظمتك
5	4	3	2	1	3. مستوى موافقته/إمناظمتك
5	4	3	2	1	4. مستوى التأييد السابق لقضيتك (إذا كانت معارضة تامة، ضع 0)
5	4	3	2	1	5. مستوى تواصلك معه/إمناظمتك حتى الآن
5	4	3	2	1	6. مستوى الثقة المتبادلة

صف خبرات تواصلك السابقة مع المستهدف:

---



---



---



---

اعتبارات أخرى (مثال: مصلحة معلنة أو غير معلنة من القضية أظهرها مستهدفك):

---



---



---



---

مستوى التأثير الذي تتمتع به على مستهدفك كما يتضح من إجاباتك عن الأسئلة السابقة:

---



---



---



---

## بعض النصائح من النشاط بشأن الحلفاء الأفراد

لا تضع افتراضات حول آراء حلفائك: لا ينبغي أن تعتمد فقط على ما صرح به الناس في وسائل الإعلام أو ما ناصره في الماضي إذ يهتم معظم القادة بالإبقاء على مكانتهم مما يعني أن موقفهم السياسي قد يتغير. تأكد من فهمك لما تعنيه تصريحاتهم عندما يعبرون عن دعمهم لقضية واسعة.

**رتب لقاءً مع الأشخاص:** جهز للقاء بعناية. ناقش مقترح المناصرة الخاص بك واطلب رأيهم وإرشادهم. قد يشعرون بالإهانة إذا أمليت عليهم أفكاراً أو أقوالاً. الأفضل، بدلاً من ذلك، أن تسألهم عما إذا كان بوسعهم دعمك وكيف يمكنهم تقديم الدعم.

**أشرك حلفاءك بشكل استراتيجي للوصول إلى أهداف وجماهير محددة:** قد يؤثر قادة رأي معينون على آراء بعض المجموعات لكنهم قد يشيرون بدلاً من الآخرين. على سبيل المثال من غير المرجح أن يصل صاحب شركة إلى مجموعة من القادة التقليديين أو القيادة النقابية، مقارنة بموظف حكومي سابق.

**كن محددًا بشأن ما تريد أن تعكس أفعال حلفائك وأقوالهم:** في الوقت الذي لا ينبغي عليك إخبار قائد الرأي مباشرة بما يجب أن يقوله أو يفعله، عليك أن تعرف بالضبط ما الذي يخطط لقوله وفعله لضمان دعمه قضيتك. ناقش أهداف النشاط الذي سيشرك فيه قائد الرأي والدور الذي سيلعبه.

**أحط حلفاءك علمًا بتقدمك واطلب اقتراحاتهم:** يجب تضمين هذا التواصل في عملية التخطيط الخاصة بك. وقد يتسبب الإهمال أو الغفلة في نشوء ضغائن وبالتالي خسارة الحلفاء.

بعض الأمور المهمة الواجب معرفتها عن هؤلاء الحلفاء هي:

- كم تبلغ قوة دعمهم لجهود مناصرتك؟
- ما رأيهم الحقيقي بشأن هذه القضية وبشأن ما يجب فعله؟
- ما مدى استعدادهم للتعبير عن دعمهم وعند أي حد سيقفون؟
- ما هي مخاوفهم حيال جهودك؟
- إلى أي مدى يريدون أن يكونوا أو يبقوا حلفاءك؟
- ماذا سيحققون من مكاسب من وراء دعم حملتك؟
- ما الذي يمكن أن يفعلوه، بشكل ملموس، من أجل جهود المناصرة التي تبذلها؟

## الحلفاء من المنظمات

العلاقات مع الحلفاء من منظمات أخرى هي جزء أساسي من المناصرة، وناقش هذا الجزء بالتفصيل في الفصل 17. إن بناء التحالفات والحفاظ عليها أمر صعب حتى مع المنظمات ذات التفكير المماثل، لكنه استثمار جدير بالجهود لأن التحالفات تعزز ثقلك السياسي وتقوي صوت

إن صحة المرأة هي اهتمامنا الرئيسي! وعلى الأزواج إبقاء زوجاتهم في المنزل لحمايتهن.

ظننتك قلت إنه يدعمنا؟



حسناً، لقد قال إنه معنا!

الحلفاء الأفراد مختلفون عن الناخبين بسبب التأثير الذين يملكونه على مستهدفك وعلى الرأي العام.

## تخطيط الدعم من الحلفاء

يمكن أن يساعدك الجدول التالي في جمع معلومات عن حلفائك بشكل ممنهج. في العمود الذي تدرج المنظمات تحته، أضف أسماء أفراد من جهات الاتصال الرئيسية. هناك عدة طرق يمكنك من خلالها الطلب من الحلفاء الأفراد دعم مناصرتك حسب إجابات الأسئلة، وهذه أمثلة لبعض طرق طلب الدعم:

- التحدث في لقاء عام أو مؤتمر صحفي لدعم جهودك،
- كتابة رسالة وتوقيعها ثم إرسالها إلى صانعي القرار الرئيسيين للترويج لقضيتك،
- كتابة مقال في الجريدة والتحدث في الإذاعة أو التلفزيون،
- الانضمام إلى مجلس استشاري بارز،
- المساعدة في جمع الأموال،
- التحدث إلى القادة الآخرين على انفراد لإقناعهم بدعم قضيتك.

اسم الشخص/المؤسسة	مستوى الدعم	الدافع/الأجندة	درجة التأثير

الخيرية. ويجب أن يُعاملوا مثل الحلفاء الأفراد عن طريق توظيف دعمهم استراتيجيًا وانتقائيًا.

## المعارضون

سيسبب التغيير حتما الصراعات. وغالبًا ما تنشأ المشكلات الاجتماعية بسبب الاختلالات العميقة في القوى. إذا تحدثت المناصرة اختلال التوازن هذا، قد تثير رد فعل أصحاب السلطة أو ذوي القيم والأجندات المختلفة.

نادرًا ما يتخلى أحدهم عن السلطة من دون قتال. وقد يعارض الأفراد والجماعات جهود المناصرة الخاصة بك لأسباب مختلفة، ومنها على سبيل المثال:

- أ- لا يتوافقون مع قيمك بشأن المجتمع. قد يرون أن المرأة مثلاً لا ينبغي أن تُعطى القدرة على طلب الطلاق، أو أن العمال لا ينبغي أن يشكّلوا نقابات، أو أن المواطنين لا يمتلكون الوعي الكافي للمشاركة في صنع السياسات.
- ب- انتصارك في رأيهم هو خسارة لهم. فإذا شكّل العمال نقابات، على سبيل المثال، يرى المديرون/المستثمرون مطالب العمال خطرًا على الأرباح.

المواطن. يختلف الحلفاء من المنظمات بنفس قدر اختلاف الحلفاء الأفراد لكن للتبسيط نناقش نوعين فقط من حلفاء المنظمات هنا.

## الحلفاء الأوليون

هذه منظمات تشاركك قيمك والتزامك تجاه قضيتك، ويمكنها أن تستفيد من جهود المناصرة. كما يمكن إضفاء الصبغة الرسمية على هذا التحالف حتى يدخل ضمن نطاقه تشارك بعض عمليات صنع القرار، والسلطة والمسؤولية في مجالات التخطيط، والتنفيذ، وجمع الأموال. تميل هذه العلاقات إلى أن تكون طويلة الأمد.

## الحلفاء الثانويون

هذه منظمات متعاطفة مع قضيتك، ومستعدة لتأييد جهودك علنًا أو تقديم موارد محدودة، لكنها لن تنخرط بشكل مباشر. المنظمات ذات الأعضاء الكثيرين أو المعروفة جد المعرفة هي منظمات ذات قيمة من الحلفاء الثانويين. تشكل بعض الأمثلة نقابات المهنيين، واتحادات التجارة، والنوادي النسائية، والجمعيات



- ما هي هياكلهم وسياساتهم التنظيمية وما شابه؟
- ما هي أجنداتهم واستراتيجياتهم وتكتيكاتهم؟ وماذا سيفعلون لتحديك؟
- مع من يتمتعون بالتأثير والثقل؟
- هل هناك أي شيء قد توافق عليه؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل يمكنك إيجاد أرضية مشتركة حول بعض القضايا والاتفاق على الاختلاف في بعضها الآخر؟

إجاباتك على هذه الأسئلة تعطيك مقياسًا لقوة خصمك مما سيساعدك على إدراجه ضمن خططك. فإذا كان خصمك مثلًا يعارضك بشدة لكن يُنظر إليه عمومًا على أنه من المتوقع أن يعارض أي تحرك يتضمن التغيير، قد تقرر عندها ألا تفعل شيئًا بشأن معارضته. أما في حالات أخرى، فقد يكون خصمك قويًا جدًا لدرجة أن انتقاد وجهات نظره في الأماكن العامة قد يُشكّل مخاطرة على مصداقيتك. وينطبق هذا على بعض السياقات حيث يمتلك القادة الدينيون والمؤسسات الدينية تأثيرًا وقوة. سيساعدك الجدولان التاليان بعنوان «تخطيط المعارضة» على تصنيف خصومك أولًا، وتحديد تكتيكاتك ومخاطرها ثانيًا. تشير المخاطر إلى شدة رد فعلهم ضدك وتأثيره.

يناقش الفصلان 13 و 14 بعض التكتيكات للتعامل مع المعارضة. لكن قبل تصميم هذه التحركات، يجب أن توازن بين الاحتياج إلى إشراك معارضتك مقابل المخاطر التي تشكّلها على استراتيجيتك ومؤسستك. تذكر أن المخاطر قد تنطوي على خطر جسدي، لكنها تشمل أيضًا مسألة تكاليف الفرصة البديلة. كم من الوقت والموارد ستستنزفها المشاركة مقارنةً بمهام المناصرة الهامة الأخرى.

ج- يعارضون أي أيديولوجية تغير الترتيبات المؤسسية أو الأدوار الاجتماعية الحالية. فمثلًا تعكس حملات المصلحة العامة المؤيدة لزيادة الدور الرقابي للحكومة أيديولوجية مختلفة عن الحملات التي تركز على التحرير.

من المهم معرفة خصومك وتقييم مستوى معارضتهم. وينقسم الخصوم إلى ثلاث فئات رئيسية:

### الخصم الأولي

هؤلاء معارضون ألدّة/ لأنهم سيخسرون شيئًا ما من نجاحك في المناصرة أو لأن جهودك تدعو إلى التشكيك في قيمهم. يجب أن تعرف هؤلاء المعارضين معرفة جيدة.

### الخصم الثانوي

هؤلاء يعارضونك لكن قد لا يتخذون أي إجراء ضدك. المعارضون الثانويون لا يرون عملك كتهديد مباشر لهم.

### المتفرون

هذا خصم محتمل يمكن إقناعه بجهود المناصرة التي تبذلها. في ما يلي أمثلة لبعض الأسئلة المهمة التي يجب طرحها حول خصومك:

- لماذا يعارضونك؟ وما حجم الجهود التي سيبذلونها لمعارضتك بشدة؟
- ما مقدار القوة التي يتمتعون بها؟ (مثل: المال، المصداقية، جهات الاتصال، مدى الوصول)
- ما هو مستوى التأثير المحتمل أن يستخدموه ضدك؟ وهل هو مهدد للحياة؟

## تخطيط المعارضة

اسم الشخص/المؤسسة	مستوى الدعم	دافعه/أجندته	درجة تأثيره
اسم المعارض	الغايات التي تسعى إليها لمجابهة تأثيره	مناوراتك التكتيكية	المخاطر

## ملاحظات

<sup>1</sup> Adapted from *Strategic Thinking: Formulating Organizational Strategy Workshop*, Facilitator's Guide, Institute for Development Research, Massachusetts, 1998.



# الباب الثالث

## تنفيذ المناصرة

### بناء النفوذ: الرسالة، والتكتيكات، والتنظيم

تشمل المناصرة كلاً من التفكير والتنفيذ. وتشمل جوانب التفكير، المفصلة في الباب الثاني، التحليل التشاركي، وجمع المعلومات، والحوار، والتخطيط. بينما يبحث الباب الثالث في طرق تنفيذ المناصرة. يعتبر التفكير والتنفيذ جزأين من عملية دائرية مستمرة حيث ينير التفكير الطريق أمام التنفيذ، ويقود التنفيذ بدوره نحو المزيد من التفكير. تبني الدائرة فهماً أعمق للسياسة وقدرة أكبر على التأثير في التغيير السياسي وساحاته.

تتناول الفصول الموجودة في هذا الباب التواصل والإعلام، وتوسيع دائرة الوصول والتعبئة، والضغط والتفاوض، والتنظيم والقيادة. ويستخدم المناصرون كل هذه الاستراتيجيات والإجراءات للتأثير على الجمهور وصناع القرار وثنقيفهم. كما تقدم الاستراتيجيات الإبداعية المستخدمة لبناء النفوذ فرصاً لتعزيز مشاركة المواطنين وهكذا تُحدث تغييرات دائمة في كيفية اتخاذ القرارات العامة. يحتوي هذا الباب على تدريبات قليلة جداً و نقدم فيه بدلاً من ذلك أمثلة هدفها أن تلهمك نحو تصميم تحركات إبداعية تلائم وضعك الخاص. هناك خمسة فصول في هذا الباب:

#### الفصل 13: الرسالة والإعلام، مدى الوصول وثنقيف

واحد من مكونات المناصرة الأساسية هو الرسالة المقنعة المصممة حسب الموقف والموزعة خصيصاً لجمهور محدد. ويغطي هذا الفصل مجموعة متنوعة من الأساليب التي تستخدم وسائل الإعلام التقليدية والبديلة لإشراك الجماهير، وثنقيفهم، وإقناعهم. المفاهيم الرئيسية:

- إعداد الرسالة
- توصيل الرسالة
- المناصرة باستخدام الإعلام العام
- الإعلام البديل لتوسيع دائرة الوصول إلى المواطنين وثنقيفهم

#### الفصل 14: التواصل والتعبئة

بينما يجب أن تبني المناصرة مشاركة المواطنين، فإن النجاح يعتمد أيضاً على القوة التي توظفها أعداد منظمة من الناس على الساحة السياسية. وفي هذا الفصل ندرس كيف يحقق التواصل والتعبئة أهداف تغيير السياسات وتقوية أصوات المواطنين. المفاهيم الرئيسية:

- تصميم استراتيجيات التواصل والتعبئة
- التحركات والأنشطة من أجل تعبئة ذات تأثير
- لحظات التعبئة وتحركاتها

# الباب الثالث: تنفيذ المناصرة

بناء النفوذ: الرسالة، والتكتيكات، والتنظيم

## الفصل 15: الضغط والتفاوض

تعتمد إمكانات استراتيجيات الضغط والتفاوض ونجاحها بشكل كبير على قوتك التنظيمية وجميع الأنشطة الأخرى المتضمنة في المناصرة، من تحديد رؤيتك بشكل واضح إلى بناء الناخبين إلى العمل الإعلامي. يدور هذا الفصل حول الوصول إلى طاولة صنع القرار ودفع قضيتك إلى الصدارة بمجرد جلوسك إلى الطاولة. يعد الانخراط المباشر في المناقشات لإقناع صانعي القرار جزءاً مهماً من نجاح المناصرة ويقدم دروساً مهمة حول السياسة والسلطة.

المفاهيم الرئيسية:

- تعرّف جيداً على خبايا السلطة
- صنّف اللاعبين
- ثقّف وعلمّ وابن علاقات
- اجذب الانتباه، واطهر القوة، ومارس الإقناع
- المقاربات المختلفة للتفاوض
- التعامل مع المعارضة
- كن منتبهاً لما يحدث على هامش التفاوض (تفاعلات الظل)

## الفصل 16: قيادة المناصرة

تستدعي المناصرة وجود مجموعات وقادة أقوياء يفهمون القوة، والأفراد والعملية. أمام قادة المناصرة تحدٍ مستمر يتمثل في تحقيق التوازن بين تعزيز التعاون وتشجيع القادة الجدد من جهة، وتقديم التوجيه وتوضيح الرؤية من جهة أخرى، مثل لاعبي السيرك الذين يتقاذفون الكرات ويبقونها كلها في الهواء من دون أن تسقط إحداها. يتطلب الأمر مهارات وأساليب متنوعة. ويركز هذا الفصل على جوانب القيادة التي تسهل المشاركة الأوسع والتعاون بين المنظمات.

المفاهيم الرئيسية:

- القيادة الرسمية وغير الرسمية
- المسؤولية المشتركة
- القيادة التحويلية
- أساليب القيادة ومقارباتها
- القيادة والعمل الجماعي
- الاجتماعات المثمرة
- ردود الفعل من أجل تعزيز الفرد والمجموعة

## الفصل 17: التحالفات والائتلافات

يمكن للتحالفات والائتلافات أن تعزز المناصرة بشكل كبير من خلال الجمع بين قوة المجموعات المتنوعة ومواردها لخلق قوة أكثر تأثيراً للتغيير، لكن يصعب أيضاً تكوينها والحفاظ عليها. يركز هذا الفصل على ديناميكيات التحالفات والائتلافات وطرق تعزيزها. ندرس كيفية تحسين الاتصال، وآليات صنع القرار، وإدارة النزاع، والمساءلة.

المفاهيم الرئيسية:

- إيجابيات الائتلافات وسلبياتها
- الاعتبارات اللازمة لبناء ائتلافات المناصرة وتحالفاتها
- هياكل صنع القرار في الائتلافات
- التعامل مع النزاع في الائتلافات

# الرسائل والإعلام: التثقيف والإقناع

- الوصول إلى الإدراج على الأجندة السياسية،
- تسليط الضوء على قضيتك وجعلها ذات مصداقية في النقاش السياسي،
- إطلاع الجمهور على قضيتك والحل المقترح،
- جذب الحلفاء وضمهم إلى صفوفك،
- تغيير التوجهات والسلوك العام،
- التأثير على صناع القرار وأصحاب الآراء المؤثرين (أقطاب الرأي)،
- تشكيل السياسات، والبرامج، وسلوك الوكالات العامة والخاصة،
- جمع الأموال لصالح قضيتك.

توضح الخطة الإعلامية المستخدمة في المناصرة الجوانب التالية:

- ما هي الرسالة التي تريد إيصالها،
- إلى من تريد إيصال الرسالة،
- كيف ستصل أنت إلى هذا الجمهور،
- كيف ستستخدم كل نوع من الوسائط الإعلامية،
- كيف سيؤدي ذلك إلى تعزيز جهود المناصرة الخاصة بك مجتمعةً،
- كيف ستحدد توقيت استخدامك للإعلام لتكميل إستراتيجياتك الأخرى،
- كيف ستقيس النجاح.

مثل جميع جوانب المناصرة، تتطلب المناصرة باستخدام الإعلام أهدافاً واضحة واستراتيجيات مخططة بعناية.

## إعداد الرسائل

إن رسالة المناصرة الخاصة بك هي ما تختار قوله بشأن قضيتك، وحلها، وكيف تُعرّف عن نفسك. ولإعداد رسالة، يلزمك معلومات تستند عليها لتدعيم الحجج التي تبني عليها مناصرتك.

التواصل محوري للدعاية الفعالة. أولاً، يعد التواصل الجيد بين الأفراد أمراً حيوياً داخل إطار جهود المناصرة نفسها، سواء كان بين الزملاء، أو القادة، أو الناخبين، أو الحلفاء، ... إلخ. ثانياً، نحتاج إلى استراتيجيات تواصل للوصول إلى الجماهير الخارجية، وتثقيفها، وإقناعها، من صانعي السياسات إلى المجتمعات.

في هذا الفصل نغطي المجالات التالية في استراتيجيات استخدام الإعلام في المناصرة والتثقيف:

### صياغة الرسائل وتوصيلها

يركز هذا الجزء على تحديد الجمهور الذي تريد الوصول إليه، ومعرفة، وتصميم رسالتك وفقاً لخصائصه. كما نناقش أيضاً الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بالوسائل المختلفة في إيصال رسالتك. ثم نورد في الفصول التالية المزيد من الأمثلة على إيصال الرسائل وكيف ترتبط بالتواصل والتعبئة، والضغط، والتفاوض.

### المناصرة باستخدام الإعلام الجماهيري

نقدم نصائح واستراتيجيات لإشراك وسائل الإعلام الجماهيرية واستخدامها (الصحف والإذاعة والتلفزيون، ... إلخ). كما نناقش أيضاً بعض تحديات العمل مع كل من وسائل الإعلام الخاصة والمملوكة للحكومة، حيث قد تتعارض مصالح المالكين مع أهداف مناصرتك.

### الإعلام البديل

سنناقش استراتيجيات إشراك دوائر جمهورك المختلفة في الحوار والتثقيف العام ونقدم أمثلة على ذلك. تستخدم وسائل الإعلام المجتمعية والشعبية والمسرح، والأغاني، وورش العمل، وغيرها من أشكال التواصل المباشر.

## لماذا نوظف الإعلام في المناصرة؟

استخدام الإعلام في المناصرة مهم من أجل:

أصحاب المصلحة أنفسهم، وكذلك المتعاطفين المحتملين. يمكنك الرجوع إلى أدوات التحليل هذه عند إعداد رسائلك، لكن قد تحتاج أيضًا إلى تحديد ملامح ملفك الشخصي بدقة أكثر لكل دائرة من دوائر الجمهور.

تحديد ملامح ملفك الشخصي بدقة أكثر لكل دائرة من دوائر الجمهور.

يعرض المربع أدناه فئات مختلفة من الجماهير المحتملة مع مجموعة من الاهتمامات ووجهات النظر. ستوجهك خصائص مشكلتك إلى الشخص أو المنظمة المحددة التي تريد إشراكها. فإذا كانت مشكلتك تتعلق بحقوق الأراضي للفقراء من النساء والرجال مثلًا، سيكون جمهورك المستهدف الأشخاص ذوي التأثير وأصحاب المصلحة في قضايا الأراضي. وهنا يمكن تصنيف جماهيرك وفقًا لمواقع العمليات وتشمل:

- المستوى المحلي: ناخبوك الأساسيون - جمعيات الفلاحين والمزارعين وكذلك كبار وصغار المزارعين، والعاملون في خدمات الإرشاد والخدمات الزراعية الأخرى،
- المستوى الوطني: الجمعيات المعنية بالأعمال التجارية الزراعية، والتنمية الزراعية، والبيئة، الصحفيون الذين يغطون قضايا التنمية والزراعة، والسياسيون الذين يمثلون الناخبين الريفيين، وصناع القرار ذوو التأثير على الأراضي والزراعة، مثل الوزراء وكبار المسؤولين في وزارات الزراعة والعدل والتجارة والمالية، وأصحاب المهن الزراعية، والأكاديميون ذوو الصلة، والمواطنون المهتمون،

في ما يلي بعض المبادئ الأساسية لإعداد الرسالة، وليست كل هذه المبادئ صالحة لكل زمان ومكان. فإذا كانت وسائل الإعلام مملوكة للحكومة مثلًا، قد لا تنطبق بعض المبادئ. كما يعتمد بعضها أيضًا على ما إذا كنت تستخدم وسائل الإعلام التقليدية أو الإعلام البديل. وحتى تجهز رسالة فعالة بشكل عام، من المهم أن:

1. تعرف جمهورك.
2. تعرف بيئتك السياسية ولحظاتك (الجدل والخلاف، والقضايا الكبرى، والمخاوف، وما يعتبر توجهاً يسارياً ويمينياً ووسطاً).
3. تجعل رسالتك بسيطة وموجزة.
4. تستخدم قصص واستشهادات من الحياة الواقعية.
5. تستخدم لغة دقيقة وقوية وأفعال مبنية للمعلوم.
6. تستخدم حقائق وأرقام واضحة بشكل مبتكر.
7. تُكيّف الرسالة مع وسيلة الإعلام.
8. تسمح لجمهورك بالتوصل إلى استنتاجاته الخاصة.
9. تشجع جمهورك على التحرك.
10. تقدم حلاً قابلاً للتنفيذ.

### 1. اعرف جمهورك.

اكتشف المهتمين بقضيتك، أو الذين يمكن إقناعهم بالاهتمام بها. في الفصل 12، تساعدك خريطة القوة وتحليل SWOT وتحليل ميدان القوى على تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين ذوي الصلة بقضيتك. دوائر «جمهورك» هي

### الجماهير المحتملة

المحلية والوطنية	الدولية
• صنع القرار - الساسة وصناع السياسات	• المؤسسات ثنائية ومتعددة الأطراف (البنك الدولي، ... إلخ)
• أقطاب الرأي	• المانحون
• المانحون	• المنظمات غير الحكومية
• الصحفيون	• الشركات
• المنظمات غير الحكومية والمجموعات القاعدية الشعبية	• وكالات الأمم المتحدة
• الباحثون والمهنيون المهتمون بقضايا معينة	• الحركات الاجتماعية
• نقابات المهن	
• الناخبون والحركات الاجتماعية	
• القطاع الخاص	
• الجمهور العام	

## المعلومات/التحليل ← الموقف ← الحجج ← الرسالة

باستخدام المعلومات المؤكدة والتحليل تحدد المجموعات مواقفها إزاء قضية معينة، وتُعد حججًا مقنعة، وتصمم رسالة تحمل كل هذا بإيجاز.

نعطي مثالاً على استخدام هذه الوسيلة حين عثرت حكومة الولايات المتحدة على حبتين من العنب المستورد من تشيلي تحتويان على مادة السيانيد، وأوقفت عندها جميع واردات الفاكهة التشيلية. استخدم دعاة مكافحة التدخين هذه الحادثة لمقارنة كمية السيانيد الموجودة في سيجارة واحدة، وهي أكثر بكثير، مع تلك الموجودة في عدة عناقيد من العنب الملوث.<sup>1</sup>

### 3. اجعل الرسالة بسيطة ومختصرة.

تأكد من سهولة فهم المعلومات من قبل الذين لا يعرفون الموضوع، إذ أن المصطلحات المستخدمة في إطار التنمية غامضة بالنسبة إلى الكثيرين ويجب تجنبها. حتى المصطلحات الشائعة منها مثل «التنمية المستدامة» و «المجتمع المدني» غير مفهومة لدى معظم الأشخاص.



رسم توضيحي من كتاب «تسمية اللحظة» *Naming the Moment*

### 4. استخدم قصص الحياة الواقعية والاقتباسات.

غالبًا ما يتم اختزال المناظرات السياسية إلى حقائق إحصائية وتحليلات اجتماعية مُفَصَّلة قد لا تصل إلى معظم الجماهير المقصودة بالرسالة، حتى صانعي السياسات. لكن إدخال عنصر الأفراد يجعل المشكلة حقيقية، فعباراتهم المعبرة عن حياتهم وقصصهم الشخصية تعكس المشكلات والتحديات بطريقة أقرب إلى المستمع من مجرد الشروح العامة.

المستوى الدولي: المؤسسات التي تُشكّل سياسات التجارة والسياسات الزراعية، مثل منظمة التجارة العالمية، والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، والمنظمات غير الحكومية المعنية بالعمولة والغذاء، والجهات المانحة المؤثرة.

اكتشف ما يعرفه أعضاء جمهورك، ومخاوفهم، وقيمهم وأولوياتهم، ونوع اللغة التي يستخدمونها. فلجذب انتباه الناس، تحتاج إلى معرفة مصالحهم، وأوضاعهم، ومفرداتهم. ويشمل هذا الاستماع إلى أفكارهم واهتماماتهم. ولبعض الجماهير، مثل المواطنين، قد يلزمك تنظيم مجموعات تركيز (انظر الفصل 8). أما مع أقطاب الرأي وصناع القرار، فإن خلفيتهم ومواقفهم بشأن القضايا عادة ما تكون معلنة للجمهور. ادرس القصص الإعلامية والأبحاث التي أجريت حول القضايا الاجتماعية والسياسية لمعرفة المزيد عن جمهورك (للمزيد من الاطلاع انظر *Getting the Message Right: Using Formative Research, Polling and Focus Group Insights on the Cheap*, The Advocacy Institute, Washington, DC, 1998).

### 2. اعرّف بيتتك ولحظتك السياسية.

تدخل الكثير من العوامل السياقية في تشكيل رسالتك. وتشمل هذه العوامل مستوى الانفتاح السياسي والاتجاهات العامة حول إثارة الجدل. ففي البلدان الخارجة من الصراع أو الأزمات الاقتصادية، قد يكون استخدام الرسائل التي تعبر عن الأمل فكرة جيدة. وعندما تتعرض إحدى الحكومات لانتقادات على نطاق واسع، فقد يكون من المقبول أن يُنَدَّد بها صراحةً. أما في وقت الحروب، فلا تُقبل الرسائل النقدية بسهولة. إذا ربطت رسالتك بقضية أخرى فغالبًا ستحظى الرسالة باهتمام الجمهور. كما أن مقارنة قضيتك بمشكلات أخرى معروفة للجماهير يساعد على فهم خطورتها.



تستدعي الإجابات على هذه الأسئلة بحثاً موثقاً يعتمد على مصادر ذات مصداقية. وعلى الرغم من أن بعض المشكلات تستدعي إجراء أبحاث جديدة، غالباً ما يكون الكثير من المعلومات متاحاً بالفعل. ما ستضيفه أنت هو طريقة جديدة لفهم الحقائق والأرقام بما يتماشى مع أهداف المناصرة الخاصة بك.

#### 7. تكييف الرسالة مع الوسط الإعلامي، فلكل وسط إمكانيات وقيود خاصة.

يعتمد الراديو على الأصوات مثلاً، لذا يجب عليك استخدام أصوات وخلفيات ونغمات مختلفة لجعل رسالتك أكثر إقناعاً. أما في رسائل التلفزيون فيمكنك تحقيق أقصى استفادة من العنصر المرئي وتقليل المعلومات المكتوبة والمسموعة. وبالنسبة إلى عروض الشوارع المسرحية، أشرك الجمهور من خلال طرح الأسئلة، وطلب ردود الفعل، والتحدث إلى الأفراد، وإضحاكهم.

#### 8. أعط الجمهور مساحة ليتوصل إلى فهمه الخاص.

قدم التفاصيل الأساسية واترك للجمهور فرصة توسيع فهمه الشخصي للقضية، فإذا استخدمت الشرح أكثر مما يلزم، قد يبدو الموضوع نظرياً وجامداً. أما الشرح المطول فهو مفيد بعد أن تكون قد جذبت انتباه جمهورك بالفعل.

#### 9. شجع الجمهور على التحرك.

يحتاج جمهورك - سواء كان من صانعي السياسات أو عامة الناس - إلى معرفة ما يمكنه فعله لدعم قضيتك. قدم اقتراحات بسيطة مثل، «قم بزيارة الممثل عن دائرتك المحلية» أو «ناقش الأمر في لقاء رابطة الآباء والمعلمين» أو «صوت بنعم» أو «اتصل بحملة الأجر الكريم لتسجيل دعمك».

#### 10. قدم حلاً ممكناً.

أخبر جمهورك بما تقترحه لحل المشكلة. واجعل الحل بسيطاً مثل، «على الحكومة إظهار التزامها من خلال توفير التمويل الكافي» أو «هناك حاجة إلى قوانين جديدة للحفاظ على سلامة الناس».

5. استخدم لغة دقيقة وقوية وأفعال مبنية للمعلوم. غالباً ما تستخدم مجموعات المناصرة لغة قد لا تصل إلى جميع الجماهير. مثلاً رسالة إحدى حملات المناصرة التي استهدفت إصلاح قوانين الميراث لصالح النساء الريفيات الأفريقيات كانت: «وضع حد للاستيلاء على الممتلكات، دعم حقوق متساوية للمرأة في الميراث». ثم أُعيدت صياغة الرسالة بعد ذلك لتلائم النساء الريفيات، وأضيف إليها دعوة إلى تغيير ملموس وأُستخدمت صورة كلامية توضح لزوم توخي اليقظة: «إنهاء الاستيلاء على الممتلكات: اكتب وصية وابلِك وعينك مفتوحتان».

#### 6. استخدم الحقائق والأرقام الواضحة بشكل مبتكر.

تبني المعلومات الجيدة نفوذ أي حملة مناصرة، لكن الحقائق التي تختار التركيز عليها وكيفية تقديمها عناصر مهمة أيضاً. ناقش الفصل السابق بعض المعلومات اللازمة لتخطيط المناصرة ويمكن استخدام نفس هذه المعلومات لاستراتيجيتك الإعلامية. حدد، بشكل ملموس، ما هي المشكلة / القضية؟ وما هي الأسباب؟ ومن المتأثرون بشكل مباشر وكيف؟ وما هي الكلفة المالية والاجتماعية؟ وعلى من يقع اللوم؟ وما هو الحل، وما الذي يمكن أن يفعله المواطن أو صانع السياسة للمساعدة؟

#### الرسائل التي تصل إلى المواطنين .....

في ورشة عمل مع مناصرين أفارقة عام 1998 قدم المشاركون الأسباب التالية من تجاربهم وراء نجاح بعض الرسائل:

- خفيفة الظل
- تستخدم تعبيرات شائعة
- تستخدم مقتطفات (مُعدّلة) من أغاني معروفة، أو صور تشبيهية، أو قصص أو قصائد
- قصيرة، وذات إيقاع أو سجع، وذكية
- تشير إلى شخص أو مؤسسة مرموقة
- جذابة للأطفال الذين يساعدون في إخبار ذويهم وبالغين آخرين

## وضع إطار لرسالتك

الكيفية التي تضع بها إطاراً لمشكلتك وتقديم الحل هما بعض أهم عناصر المناصرة. ولمساعدتك في تقديم المعلومات مع أخذ مبادئ إعداد الرسائل في الاعتبار، نقدم لك التوصيات التالية:

- ابدأ بالرسالة الأساسية لحملة مناصرتك،
- صمّم الرسالة خصيصاً للوصول إلى جماهير معينة،
- ضع إطارك حول هذه القضية.<sup>2</sup>

الرسالة «الأساسية» هي عبارة أو عبارتان موجزتان ومباشرتان وتعكسان:

- تحليلك للقضية،
- أسباب المشكلة،
- من المسؤول عن حل المشكلة،
- الحل الذي تقترحه،
- الإجراءات التي تطلب أنت من الآخرين اتخاذها لدعم الحل.

الرسالة المصممة خصيصاً هي رسالة تُعد لجمهور محدد بشكل مخصص بناءً على تحليل العناصر التالية:

- الفكرة الأكثر إقناعاً،
- المعلومات التي يحتاجها الجمهور،
- الإجراء الذي تريد أنت أن يتخذه الجمهور.

سيحدد هذا التحليل ما يلي:

- المحتوى،
- الصيغة (الكلمات، الصور، ... إلخ)،
- الطول،
- الوسط/الوسيلة الإعلامية،
- حامل الرسالة.

صمم رسالتك لتناسب جماهير مختلفة من خلال:

- الاستفادة من أولويات الجمهور، وقيمه، ومخاوفه،
- تقديم أمثلة ذات صلة من حياة الأفراد،
- اختيار الوسيلة الإعلامية الملائمة واللحظة المناسبة للإرسال،
- تضمين مناشدة تتعلق بـ«ما يمكنك فعله» لتمكين الجمهور المتلقي من الاستجابة.

لوضع إطار القضية:

- ترجمة القصص الفردية إلى مشكلات اجتماعية وسياسية أوسع،
- تعيين صاحب المسؤولية الأساسية عن المشكلة،
- تقديم حل واضح،
- توضيح مقترحاتك بدقة،
- إعداد الصور التي تسلط الضوء على قيمك.

## رسالة مؤطرة



«الأطر هي الحدود التي تسلط الضوء على أجزاء معينة من قضية ما، وترسل أجزاء أخرى إلى الخلفية، وتتجاهل بعض الأجزاء تمامًا. ويؤثر الإطار على كيفية تفكير الجمهور في قضية ما، بما في ذلك المسؤول عن القضية وحلها المحتمل ... تحتاج إلى إطار للقضية يكون مُقنعًا بقدر إطار المعارضة، ويحوّل انتباه الجمهور إلى وجهة نظرك.»<sup>3</sup>

في عام 2000، سُئلت مجموعة صغيرة من النشطاء عن رسالتها إلى المواطن الأمريكي العادي، فأجابت: «الشعور بالذنب، يجب أن يشعر كل أمريكي بالذنب لما يحدث في بقية العالم». من هنا ندرك أن محاولة جعل الناس يشعرون بالسوء ليست طريقة جيدة لكسب الدعم. فالرسائل سيئة التصميم قد تربك المؤيدين المحتملين أو تنفرهم.

والطريقة الأكثر شيوعاً للاختبار المسبق لرسالة ما هي من خلال مجموعات التركيز التي نوقشت بالتفصيل في الفصل الثامن. ولعقد مجموعة تركيز لهذا الغرض تحديداً، يلزمك تنظيم لقاء يجمع الأفراد الذين يمثلون الجمهور الذي تريد الوصول إليه وسؤالهم عما يعجبهم وما لا يعجبهم في الرسالة وسألهم عن كيفية فهمهم لها.

### إيصال الرسالة

في إيصال الرسالة عليك أن تولي الأفكار التالية اهتماماً دقيقاً:

- كيفية نقل المعلومات - الوسيلة،
- من أو ما الذي سيوصل الرسالة - الرسول.

يمكن أن يساعدك الجدول الموجود في الصفحة التالية في وضع إطار رسالتك إذ يقودك في عملية لتحليل الوسائط المتاحة واهتمامات الجماهير التي ترغب في الوصول إليها.

### اختبار رسالتك قبل إرسالها

يساعد اختبار رسالتك المسبق على ضمان فهم الجمهور المقصود لها والمشاركة فيها. على أنه، ولأسباب كثيرة، نادراً ما يختبر المناصرون رسالتهم قبل إرسالها على نطاق واسع للتأكد من أنها ملائمة لمن هو أبعد من المناصرين مثلهم. ففي كثير من الأحيان يفترضون أنه إذا كان وقع الرسالة جيداً على النشطاء، فسيكون كذلك على الجميع. لكن للأسف نادراً ما يحدث ذلك. وغالباً ما يكون للمناصرين لغتهم الخاصة التي قد لا يفهمها الآخرون بسهولة، حتى أولئك المهتمون بالموضوع.

إن تبني موقف دفاعي سياسي قد يُنسي مجموعات المناصرة أنها تحتاج إلى الوصول إلى الآخرين وإقناعهم. فعلى سبيل المثال، أثناء احتجاجات ضد البنك الدولي في واشنطن العاصمة

### أطر مختلفة وحلول مختلفة

تقدم شارلوت رايان Charlotte Ryan في كتابها، استغلال وقت الذروة للمناصرة: استراتيجيات وسائل الإعلام للمنظمات الشعبية *Prime Time Activism: Media Strategies for Grassroots Organizations* مثالاً على كيفية وضع إطار حول حدث ما بعدة طرق. تؤثر الأطر المختلفة على معنى الحدث. تأمل هذه الأطر الثلاثة للحدث نفسه:

- « تعرض رضيع تُرك نائماً في سريرته لعض الفئران بشكل متكرر فيما توجهت أمه البالغة من العمر 16 عاماً لصرف شيك المساعدة الاجتماعية.»
- «تلقي رضيع من ساوث إند يبلغ من العمر ثمانية أشهر العلاج أمس بعد أن عضته الفئران أثناء نومه في مهده. قال المستأجرون إن المالك تجاهل طلباتهم المتكررة بإبادة القوارض. وزعم الأخير أن المستأجرين لم يتخلصوا من نفاياتهم بشكل ملائم.»
- «عضت الفئران مايكل بيرنز، البالغ من العمر ثمانية أشهر، خمس مرات بالأمس بينما كان يغفو في مهده. بيرنز هو آخر ضحايا انتشار الفئران الذي استفحل في أحياء المدينة الفقيرة. وأوضح متحدث باسم وزارة الصحة أن الاستقطاعات الفيدرالية وعلى مستوى الولايات أدت إلى نقص عدد العاملين في برامج مكافحة الفئران والتفتيش على المنازل.»

تشير الصيغة الأولى، من خلال التشديد على عمر الأم وتصرفاتها، أن المشكلة تكمن في المراهقين غير المسؤولين الذين ينجبون أطفالاً، وعليه سيكون الحل منع مثل هذا السلوك غير المسؤول. في الصيغة الثانية، يبدو أن المشكلة تتعلق بنزاع بين المالك والمستأجرين حول التخلص من القمامة بشكل مسؤول. ويعتمد الحل هنا على وجهة نظر القارئ، إذ سيقول البعض إنه يجب التشديد على تولي الملاك مسؤولياتهم بالتزام أكبر، بينما سيقول آخرون إن القوانين يجب أن تنحاز إلى المالك في تسهيل طرد المستأجرين. وحدها الصيغة الثالثة تشير إلى القضايا الأكبر مثل تأثير استقطاعات ميزانية الخدمات الأساسية على المجتمعات محدودة الدخل.

From *Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide*, ibid. p 105.

## وضع أطر الرسائل للجماهير المختلفة

الوسيلة	الرسائل المحتملة	المخاوف	الجمهور
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصحف الأساسية</li> <li>- قنوات التلفزيون</li> <li>- الراديو</li> <li>- الصحف التجارية</li> <li>- التقارير الموجزة</li> </ul>			<p>صناع القرارات (السياسية والاقتصادية)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الوزارات</li> <li>- رئيس جهاز الشرطة</li> <li>- المشرعون</li> <li>- الرئيس والموظفون التنفيذيون</li> <li>- الرؤساء التنفيذيون</li> <li>- مجلس الإدارة / حَمَلَة الأسهم</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصحف الأساسية</li> <li>- قنوات التلفزيون</li> <li>- الراديو</li> <li>- الصحف التجارية</li> <li>- التقارير الموجزة</li> <li>- مجلات التنمية الدولية</li> <li>- التقارير الداخلية، ...</li> <li>- إلخ</li> </ul>			<p>المانحون</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المؤسسات</li> <li>- الوكالات ثنائية الأطراف (مثل، USAID، DFID**، SIDA***)</li> <li>- الوكالات متعددة الأطراف (مثل، البنك الدولي WB، بنوك التنمية الإقليمية)</li> <li>* SIDA الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي</li> <li>** DFID وزارة التنمية الدولية</li> <li>*** USAID الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصحافة المحلية والعالمية المطبوعة والإلكترونية</li> </ul>			<p>الصحفيون</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المراسلون</li> <li>- المراسلون الأجانب</li> <li>- المحررون</li> <li>- المؤلفون المتميزون</li> <li>- كُتَّاب الأعمدة</li> <li>- مراسلون مختصون بالقضايا الاقتصادية وقضايا العمل</li> <li>- مراسلون مختصون بقضايا المرأة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصحف الأساسية</li> <li>- قنوات التلفزيون</li> <li>- الراديو</li> <li>- الملصقات</li> <li>- الكتيبات</li> <li>- ملصقات السيارات</li> <li>- قوائم البريد الإلكتروني</li> <li>- الرسائل الإخبارية</li> <li>- المؤتمرات وورش العمل</li> <li>- التقارير الموجزة</li> </ul>			<p>مجموعات المجتمع المدني</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنظمات غير الحكومية</li> <li>- نقابات العمال</li> <li>- وكالات التنمية</li> <li>- المجموعات القاعدية</li> <li>- مجموعات الكنائس</li> <li>- مجموعات البحث ومراكز البحوث المتخصصة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصحف الأساسية</li> <li>- قنوات التلفزيون</li> <li>- الراديو</li> <li>- الملصقات</li> <li>- الكتيبات</li> <li>- ملصقات السيارات</li> <li>- قوائم البريد الإلكتروني</li> <li>- الرسائل الإخبارية</li> <li>- المؤتمرات وورش العمل</li> <li>- التقارير الموجزة</li> <li>- المجلات المهنية</li> </ul>			<p>العاملون في المهن ذات الارتباط بالقضية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مهنيون أفراد</li> <li>- نقابات المهن</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصحف الأساسية</li> <li>- قنوات التلفزيون</li> <li>- الراديو</li> <li>- الملصقات</li> <li>- الكتيبات</li> <li>- ملصقات السيارات</li> </ul>			الجمهور العام
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصحف الأساسية</li> <li>- قنوات التلفزيون</li> <li>- الراديو</li> <li>- المؤتمرات وورش العمل</li> </ul>			<p>أقطاب الرأي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- القادة الدينيين</li> <li>- القادة المحليون وقادة المجتمعات</li> </ul>

Adapted from *TB Advocacy: A Practical Guide*. Global Tuberculosis Programme, World Health Organization, 1998.

**المواد المطبوعة**

- الصحف والمجلات،
- المجلات الدورية، والبيانات، والرسائل الإخبارية، وآخر تقارير المستجدات،
- الملصقات، والمطويات، والنشرات، ودعوات التحرك، والكتيبات، وملصقات السيارات،
- التقارير، والدراسات،
- رسائل موجهة إلى صانعي القرار.

**عبر استخدام الإلكترونيات**

- الراديو،
- التلفزيون،
- أشرطة الفيديو، والأفلام،
- الإنترنت.

**الدراما والفنون الشعبية**

- عروض الشارع المسرحية،
- الأغاني والموسيقى، والقصائد،
- الرقص.

**اختيار الوسيلة المناسبة**

يعتمد اختيارك وسيلة إيصال الرسالة على متلقيها، ومحتواها، وقصدك، وقدرتك على العمل من خلال هذه الوسيلة. في ما يلي بعض الأسئلة لتوجيه الاختيار:

**لكل جمهور، اطرح الأسئلة التالية:**

- ما هي مصادر المعلومات الأساسية لهذا الجمهور؟ إلى من أو إلام يستمعون؟ وماذا يقرأون؟ وماذا يشاهدون؟ وما الذي يشد انتباههم؟
- ما هي خصائص هذا الجمهور (العمر، والجنس، والطبقة، والوظيفة، والعرق، ... إلخ)؟ وأين يعيشون ويعملون؟ وما هي اللغات التي يتحدثونها؟ وهل يقرأون؟ وهل يشتررون الصحف؟ وهل يمكنهم الوصول إلى التلفزيون والإنترنت؟ وهل يستمعون إلى الراديو؟
- ما هي آرائهم السياسية؟ وما هي نكاتهم؟ وتعبيراتهم؟ والحساسيات الدينية والثقافية؟ وهل هناك اختلافات على أساس العرق، والعمر، والنوع الاجتماعي، وعوامل أخرى؟

تختلف خيارات إيصال الرسالة باختلاف الجمهور، والدولة، والمجتمع. فمثلاً، وجدت دراسة أجريت عام 1991 في زيمبابوي أن المصدر الأساسي للمعلومات الموثوقة بالنسبة إلى معظم المزارعين كان زائراً ذا شأن، وهو غالباً موظف الإرشاد الزراعي التابع للحكومة الذي يزور المنطقة بشكل منتظم. أما في الأماكن التي يصعب فيها الوصول إلى المعلومات الإلكترونية أو المطبوعة، فالناس يثقون بالمعلومات التي يتلقونها وجهاً لوجه من شخص يعتبرونه على دراية إذ أن مصادر المعلومات الأخرى لا تصل إليهم. في المقابل، نجد أن المصدر الرئيسي للمعلومات لكثير من الناس في إندونيسيا هو التلفزيون.<sup>4</sup>

لكثير من البلدان وجهاً - أحدهما الفقر والعزلة حيث تكون المعلومات شحيحة وذات طابع شخصي، وآخر غني بالموارد حيث تُغرق وسائل الإعلام الإلكترونية والمطبوعة الناس بالمعلومات. في الأماكن التي تتمتع فيها منظمات المصلحة العامة بالقوة، قد يعتمد بعض المواطنين المعنيين على رسالة إخبارية أو تواصل عبر الإنترنت. وقد أصبح مصدر المعلومات الرئيسي للأفراد حول العالم المصادر الإلكترونية على نحو متزايد. غالباً ما يكون المصدر دولياً، مثل شبكة CNN التلفزيونية، لكن المصادر الإلكترونية نادراً ما تصل إلى الفئات الفقيرة أو المهمشة.

هناك حاجة إلى استراتيجيات تعتمد على مصادر معلومات متعددة إذا كانت جماهيرك مجموعات متنوعة. وتشمل بعض الخيارات الكثيرة المختلفة لتقديم الرسالة ما يلي<sup>5</sup>:

**من فرد إلى آخر**

- رسالة شخصية،
- زيارات الضغط (نناقشها في الفصل 15)،
- لقاءات جماعية أو جلسات مجتمعية (نناقشها في الفصل 14)،
- الندوات، وورش العمل، والمؤتمرات،
- جلسات الاستماع العامة (نناقشها في الفصل 14)،
- الاحتجاجات والمظاهرات العامة (نناقشها في الفصل 14).

## الهدف

تطبيق مبادئ تطوير الرسالة على شعار من أجل فهم أفضل لاحتياج الجماهير المختلفة إلى رسائل مختلفة.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: 30 دقيقة)

1. قسّم المشاركين إلى مجموعات صغيرة وفقاً لقضية المناصرة التي يحاولون حلها. وأعطهم التعليمات التالية:
  - إذا لم يكن لدى مجموعتك شعار، اكتب شعاراً ينقل رسالة حول مشكلتك. وضح من هو جمهورك وكيف ستختبر الشعار.
  - إذا كانت مجموعتك قد وضعت شعاراً واستخدمته بالفعل، حدد الجمهور المقصود، ووصف كيف تم إعداد الشعار موضحاً كيف عرفت إذا كان فعالاً أم لا.
2. بعد أن تنتهي المجموعات، يمكن تبادل الشعارات فيما بينها في جلسة عامة.

## المناقشة

- ما هو الغرض (أو الأغراض) الذي يمكن أن تخدمه الشعارات في المناصرة؟
- ما هي خصائص أكثر الشعارات فاعلية؟ ولماذا تكون بعض الشعارات غير فعالة؟

### أمثلة من شعارات في سياقات مختلفة

يمكن أن تصل الشعارات إلى أعداد كبيرة من الناس لكن تأثيرها يختلف بشكل كبير من سياق إلى آخر. وضعت مجموعة من المستهلكين في الهند شعار «ستيرلايت Sterlite تعقيم للحياة» لرفع الوعي لدى الجماهير حول الوفيات والأمراض الناجمة عن تسرب الغاز من شركة تُدعى Sterlite. عندما حللت المجموعة شعارها وجدت عدة مشاكل. أولاً، كلمة تعقيم لها أكثر من معنى. فمن ناحية، قد تعني تطهير الشيء ليصبح نظيفاً، ومن ناحية أخرى، قد تعني جعل شخص غير قادر على الإنجاب. كما وجدت المجموعة أن قارئ الصحف هم وحدهم الذين يعرفون عن الحوادث التي تسببها Sterlite حيث لم تذاغ عبر الراديو أو التلفزيون. وهكذا كان تأثير الشعار محدوداً.

في نيبال أستخدم شعار «عندما تتلاشى الجبال، تيقظن أيتها البنات» لتحذير الفتيات الصغيرات من خطر إغرائهن للسفر عبر الحدود وإجبارهن على ممارسة الدعارة. يبدو الشعار مجرداً، لكنه تحول إلى أغنية أكثر وضوحاً أذيعت في جميع أنحاء البلاد وحظيت بشعبية كبيرة.

وضعت شبكة الديون الأوغندية (Uganda Debt Network UDN) شعار «وفاء الديون وفاة للأطفال». كان الهدف من الشعار هو التعريف بعواقب سياسات الاقتصاد الكلي السلبية على السكان الأكثر هشاشة. صممت مجموعة عمل صغيرة هذا الشعار للوصول إلى صانعي السياسات من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والحكومة وكذلك عامة الناس. وبينت المعلومات الصادرة وقت إعداد الشعار أن ديئناً بقيمة تسعة ملايين دولار (تراكم بشكل أساسي في زمن ديكتاتور في السبعينيات والثمانينيات) كانت تدفعه الحكومة الأوغندية كل عام إلى الوكالات المالية الدولية بينما تنفق ثلاثة ملايين دولار فقط ضمن ميزانية الصحة كل عام. اعتبر منظمو الحملة أن الديون تسببت في وفاة الأطفال لأنها خفضت الإنفاق على خدمات الصحة العامة. عُلق المصقات أمام مكاتب البنك الدولي المحلية قبل أسبوع من الانتخابات، ووُضعت اللافتات في الشوارع. كما أرسلت عريضة إلى البنك الدولي، بعدها وجّه رئيس البنك ردّاً شكر فيه شبكة UDN على عملها.

From GWIP Asia TOT and GWIP Africa TOT

- ما هي نسبة تواجد وسائل الإعلام المملوكة للقطاع الخاص، والمملوكة للحكومة، وتلك الوطنية، والدولية؟
- ما هي سياسات كل من وسائل الإعلام الرئيسية (المنظمات)؟
- بعد الإجابة عن هذه الأسئلة، وبالنظر بشكل أكثر تحديداً إلى كل مصدر إعلامي، فإن المعلومات الأساسية التي تحتاجها هي:
  - من هي جماهيرها الرئيسية؟
  - ما هي مواقفها المحتملة بخصوص مشكلتك والحل المقترح؟
  - من يملك المؤسسة الإعلامية ويديرها؟ وهل هناك قسم أو صحفي معين يغطي قضيتك؟
  - أي الأفراد داخل وسائل الإعلام قد يكونون حلفاء محتملين؟
  - ما هي خيارات التغطية (مقالات، أو رسائل من رئيس التحرير، أو أعمدة، أو رسوم كاريكاتورية سياسية، أو رسائل إلى المحرر، أو مقالات افتتاحية، أو برامج حوارية إذاعية، ... إلخ)؟
  - ما هو الوقت اللازم للتجهيز (عدد الساعات، أو الأيام) للوصول إلى كل من خيارات وسائل الإعلام السابقة؟

من خلال الملاحظة يمكنك أيضاً تقييم:

- مدى تكرار تغطية مشكلتك وكيفية التغطية،
- احتمالية أن تحظى قضيتك بتغطية أو يطالها تشويه،
- من يخضع للمساءلة حول قضيتك،
- ما إذا كانت هناك حلول مقدمة،
- نوعية الأشخاص الذين يكتبون عن قضيتك ويستشهدون بها.

### الخطوات الرئيسية في استخدام الوسائل الإعلامية الجماهيرية في المناصرة

1. ضع قائمة بأسماء المؤسسات الإخبارية المختلفة، والمحررين والصحفيين الرئيسيين ومعلومات الاتصال الخاصة بهم.
2. بناءً على تقييمك السياقي لوسائل الإعلام، ضع تسلسلاً هرمياً يتضمن أهم من يجب التواصل معهم.

### لكل وسيلة، اطرح الأسئلة التالية:

- كيف نصل إلى هذه الوسيلة كمناصرين؟ وهل سيكلفنا ذلك مالاً؟ وهل سنحتاج إلى مساعدة من متخصصين؟
- وهل سنحتاج إلى قوة مؤثرة لا نملكها حالياً؟ ومن يمتلك تلك الوسيلة؟ ومن يتحكم في المعلومات التي تنقلها؟
- هل ستكون الوسيلة مستعدة لنقل رسالتنا، وإذا كان كذلك، هل ستشوهها؟

### لتقييم قدرة مجموعتك على العمل مع الوسيلة، اطرح الأسئلة التالية:

- ما هي المهارات المطلوبة؟
- ما هي الموارد المطلوبة؟
- إذا لم تكن لدينا المهارات والموارد داخلياً، هل يمكننا الحصول عليها بسهولة؟

## وسائل الإعلام الجماهيرية في المناصرة

يمكن لوسائل الإعلام أن تكون أداة وهدفاً للمناصرة في الوقت نفسه. فبسبب وصولها إلى الكثير من الأشخاص، هي أداة فعالة للتعريف بمشكلتك وبناء الدعم دفاعاً عنها من ناحية، بينما من ناحية أخرى، فإن تأثيرها على الرأي العام والقيم يجعلها هدفاً رئيسياً.

يتطلب العمل مع وسائل الإعلام التي تصل إلى أعداد كبيرة من الناس، مثل الصحف، والتلفزيون، والراديو، والمجلات، علاقات جيدة مع الصحفيين والمحررين الذين سيقرونها ما إذا كانوا سيغطون قضاياك وكيف سيقومون بذلك.

### تقييم وسائل الإعلام في سياقك<sup>6</sup>

إن تقييم وسائل الإعلام هو جزء من التحليل السياقي الشامل الذي تجريه (انظر الفصل 7). ويجمع هذا بين التحليل العام لوسائل الإعلام في سياقك مع أبحاث أكثر تحديداً عن المؤسسات الإعلامية المختلفة، وعلى التحليل الإجابة على هذه الأسئلة:

- ما هي المصادر الرئيسية للمعلومات في المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها؟ وما هي المصادر الرئيسية للمعلومات لجماهيرك الرئيسية؟

بحرية الصحافة والإعلام فيها مملوك للقطاع الخاص، يتم إغراء الصحفيين العاديين من خلال ادعاء قائم على حقائق مؤكدة، أو من خلال إظهار أهمية القضية، أو بواسطة إعلاء جانب المصلحة الإنسانية أو احتمالية تحقيق القضية دعمًا يساعد على دفع حياتهم المهنية إلى الأمام. يتشكل عمل الصحفيين أيضًا من خلال المصالح التجارية لوسائل الإعلام التي توظفهم.

النصائح التالية يقدمها مراسلون أمريكيون ذوو خبرة على ساحة الصحافة الدولية.<sup>7</sup>

- الرصانة والتوازن، ثم البيانات، البيانات، البيانات - أي أنه كلما زادت «الحقائق» كان ذلك أفضل.
- احتفظ بالقدرة على إثبات ما تقول والرد على الحجج المضادة.
- قدّم معلومات مدروسة جيدًا تسلط الضوء على مشاكل محددة أو تقدم حلولًا عملية. استخدم أمثلة كلما أمكن.
- كن صادقًا بشأن أجندتك وما إذا كانت المشكلة تؤثر عليك تأثيرًا شخصيًا وكيفية تأثيرها عليك.
- إذا جهلت أمرًا، قل إنك لا تعلم. وإذا لم يكن بإمكانك التحدث عن موضوع، قل إنك لا تستطيع.

3. بالنسبة إلى وكالات الأنباء الكبرى، ابن علاقات قوية مع الصحفيين والمحررين. أما بالنسبة إلى الوكالات الأكثر تعاطفًا، فيجب أن تمكّنك العلاقة من إحاطة طاقم الإعلام بانتظام حول تقدم الحملة.

4. لكل وكالة وجمهور، اعرف شروط ما يعتبر «جديرًا بالنشر». (انظر الصفحة 243).

5. تتبع التغطية الإخبارية والرأي العام الذي تناله القضايا ذات الصلة. واحتفظ بالقصاصات الصحفية حتى تتمكن من رؤية الكيفية التي تُصوّر المشكلة بها مع مرور الوقت بواسطة مصادر مختلفة.

6. ابقَ على علم بالفعاليات المستقبلية التي قد تسلط الضوء على قضيتك.

### التشبيك مع الصحفيين

تختلف هذه المهمة باختلاف موقع عملك. ففي زيمبابوي، تصدر الصحافة المملوكة للحكومة المشهد، وعادة ما يكون على المنظمات غير الحكومية تغطية نفقات المراسلين لإقناعهم بتغطية قضاياهم. أما في البلدان التي تتمتع

### التحديات التي يواجهها الصحفيون

«يواجه العاملون في وسائل الإعلام الكثير من التحديات ...

- **خضوع الصحافة للسيطرة الحزبية** مشكلة حول العالم. وعادة ما يكون لدى الحكومات طرق معينة تمارس الضغط على وسائل الإعلام من خلالها. في بعض الأحيان يكون التحكم مباشرًا جدًا. فعلى سبيل المثال، في إندونيسيا ... كثيرًا ما تطلب الحكومة من الصحف فرض رقابة على ما تكتبه. وفي بلدان أخرى، تسيطر الحكومة على ما يحدث من خلال قوانين ترخيص صارمة. ففي ماليزيا مثلاً، يجب على الصحف، والمجلات، والمطابع تجديد تراخيص تشغيلها سنويًا. وتواجه المؤسسات الإعلامية الماليزية التي تنتقد الحكومة صعوبات في تجديد تراخيصها.
- **وسائل الإعلام المملوكة للقطاع الخاص** قد تهدد حرية الصحافة أيضًا، خاصة عندما تكون وسائل الإعلام مملوكة لشركات كبيرة. وقد شهدت إحدى الصحف اليومية في الصين هذا النوع من السيطرة من الشركات عندما اشترت مجموعة من رجال الأعمال الماليزيين أصحاب المصلحة في قطاع صناعة السكر صحيفة ساوث تشاينا مورنينج بوست *South China Morning Post* ومقرها هونج كونج. أراد رجال الأعمال بيع سكرهم للأسواق الصينية المريرة ووضع مصالحهم التجارية أولاً، فغيروا هيئة تحرير الصحيفة، وعيّنوا مراسلين جدد. أفاد النشطاء أن الصحيفة أصبحت بعدها أكثر ترددًا في تغطية قضايا حقوق الإنسان.
- **التهديدات بدعاوى التشهير** يمكن أن تضع حدودًا لما تغطيه وسائل الإعلام ويقوله الصحفيون الأفراد. في معظم الدول، يحق للفرد الذي يشعر بالتشهير رفع دعوى على الصحيفة بهذه التهمة، وقد يكون الدفاع عن الصحيفة مكلفًا حتى لو لم تكن قد ارتكبت أي خطأ بالتشهير.

From *Making the Most of the Media: Tools for Human Rights Groups Worldwide*. Center for Sustainable Human Rights Action, 2001, pp 12-13.



### في تسع خطوات، كيف يكتب الصحفي قصة

1. حدد صحفي كيني يعمل في صحيفة أسبوعية تسع خطوات لكتابة قصة. فحين يحصل على معلومات سرية عن قصة،
2. يبحث في التاريخ والتغطية السابقة للموضوع،
3. ثم يضع قائمة بأسئلة،
4. ويجري اتصالات مع المصادر التي قد تمنحه المزيد من المعلومات. وبعدها يسمع وجهات نظر مختلفة،
5. يتأكد من الحقائق،
6. ويطلب من مصادر أخرى تأكيد التفاصيل التي تلقاها أو نفيها. ومن أجل كتابة قصة قوية،
7. يبحث عن اقتباسات جيدة. وعندما يصبح لديه ما يكفي من تفاصيل، وعبارات مقتبسة، وجوانب مختلفة من القصة،
8. يبدأ في الكتابة،
9. ويعيد التأكد من الحقائق مع اقتراب الموعد النهائي لتسليم عمله

*Making the Most of the Media: Tools for Human Rights Groups Worldwide, Center for Sustainable Human Rights Action. 2001, p. 11.*

لنعكس مصالح الشركات أو الحكومة. وعند العمل مع الصحفيين على قصص مثيرة للجدل، لا تلتقي عليهم اللوم بشكل تلقائي إذا طال التغطية تشويه.

### سياسات وسائل الإعلام الجماهيرية: كون القضية «جديرة بالتغطية»

الإعلام المستقل أحد ركائز المهمة للحكم الديمقراطي، إذ يسهل المناظرات السياسية المنفتحة ويُبقي الجمهور على علم بالظلم، والفساد، والقضايا ذات الأهمية الوطنية. تتعدد الأمثلة حيث قدمت وسائل الإعلام الدعم للمناصرة المعنية بالعدالة الاجتماعية والمساءلة، بدءاً من عزل الرئيس الفلبيني السابق استرادا Estrada من منصبه إلى حملة مكافحة التبغ في الولايات المتحدة.

لكن هناك الكثير من القوى التي تقوض استقلالية الإعلام أيضاً. وغالباً ما يعكس الإعلام نفس ديناميكيات القوة المُشكِّلة لقضايا السياسة. على سبيل المثال، وحتى في أكثر وكالات الإعلام استقلالاً، يندر سماع أصوات النساء والفقراء والأقليات أو تميل تغطية قضاياهم إلى التنميط الاجتماعي. وتُعتبر قضايا المرأة «ناعمة» بينما تُرى قصص الحرب والأعمال التجارية «قاسية» وبالتالي فهي الأجدر بالتغطية. كما تشكّل السياسة والاقتصاد أيضاً ما يعتبر جديراً بالنشر. وفي الكثير من البلدان، قد يحول الأشخاص أو المؤسسات

- افتح المجال للأفراد المتأثرين بالمشكلة ليتحدثوا عنها بأنفسهم.
- ابق واعياً للمواعيد النهائية ذات الصلة بوسائل الإعلام واعمل ضمن إطارها الزمني.
- ابن علاقة ثقة مع الصحفيين من خلال التحلي بالصدق.

تايمز New York Times هذه النصائح للتعامل مع وسائل الإعلام:

- لا يهتم الصحفيون عادة بالترويج لمنظمات معينة. ركز على القضية، لا على مؤسستك.
- إذا لم تكن القصة ذات ارتباط مباشر، اربط بينها وبين واقع القراء.
- حدد موقع مشكلتك بين الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الأوسع في ذلك الوقت.

يشاركك الصحفي عادة اهتمامك بإعلام الناس حول قضية اجتماعية معينة. ومع ذلك، يجب على الصحفيين إثبات أحقية القضية بالتغطية. وعندما تكون وسائل الإعلام مملوكة للقطاع الخاص، يجب عليها إثبات رغبة القراء في الاطلاع على هذا النوع من القضايا.

هناك عوامل أخرى يجب أخذها في الاعتبار عند بناء العلاقات الإعلامية. وتعتمد الكيفية التي ينشر بها صحفي قصته على سياسات المحررين ومالكي وسيلة الإعلام. إذا كانت القضية مثيرة للجدل، فقد تتغير كلمات الصحفي

- اللقاءات التلفزيونية أو الإذاعية،
- الحوارات الإذاعية والمسلسلات ذات الرسائل التعليمية والتثقيفية.

### التصريحات الصحفية

- تهدف التصريحات الصحفية إلى جذب الصحفيين لتغطية حدث سينعقد مستقبلاً أو انعقد للتو. ويتلقى بعض الصحفيين مئات التصريحات يوميًا، مما يجعل المنافسة مثيرة مثل تسلق جبل شديد الانحدار، وهذا يعني أن صياغة العنوان الرئيسي (المانشيت) وافتتاحية المقال يجب أن تكون جذابة.

### محتوى التصريح

- تأكد من أن المانشيت، والعبارة الافتتاحية، والفقرة الأولى جديرة بالنشر.
- يجب أن تحتوي الفقرة الأولى على أسئلة خمسة تبدأ كلها بحرف W في الإنجليزية:  
- ماذا يحدث؟ *What*  
- متى سيحدث؟ *When*  
- أين يحدث؟ *Where*  
- من المشارك ومن المتحدث؟ *Who*  
- لماذا الحدث مهم؟ *Why*
- استخدم اقتباسًا مباشرًا في أول فقرتين.
- استخدم حقيقة واحدة أو أرقامًا لإظهار أهمية الحدث.
- اكن محددًا.
- أرفق بالمقال رسمًا يوضح الحقائق والأرقام حتى لا يكون التصريح طويلًا للغاية.

### أسلوب الإصدار

- استخدم عبارات قصيرة لا تزيد عن 25 كلمة.
- استخدم فقرات لا تحتوي على أكثر من جملتين إلى ثلاث.
- لا تزيد طول المقال عن صفحة أو صفحتين.
- استخدم أسلوبًا بسيطًا وخاليًا من المصطلحات.
- تجنب استخدام الكثير من الصفات والظروف.

ذات السلطة السياسية دون تغطية قضية مثيرة للجدل حتى يظل دورهم فيها مخفيًا وبعيدًا عن التدقيق.

قد يرتبط استبعاد بعض القضايا الاجتماعية أيضًا بـ «المُحصَّلة النهائية»، لا سيما عندما تكون المؤسسات

الإعلامية شركات مدفوعة بتحقيق الربح. وقد تحاول وسائل الإعلام تجنب إبعاد المستثمرين أو الرعاة، أو قد تصرف المزيد من الوقت في تسويق المنتجات بدلًا من الأفكار. وأحيانًا يتنافس الاحتياج إلى نشر الأخبار الأكثر مبيعًا مع الرغبة في تقديم تغطية متوازنة.

يعتمد اعتبار خبر ما «جديرًا بالنشر» على السياق السياسي، وطبيعة وسائل الإعلام، والسياسات المحيطة بالقضية محل التغطية. وهناك بعض العوامل التي قد تزيد من فرصك في التغطية، مثل:

- الجدل، والصراع، والفضائح،
- الخداع أو الظلم الذي يمس نطاقًا واسعًا،
- القضايا التي تشعل اهتمامًا واسعًا لدى الكثير من الناس،
- المسائل الغامضة أو غير المعتادة،
- المشاهير وأقطاب الرأي حين يكونون متحدثين رسميين،
- الأفراد المتضررين من مشكلة إذا حكوا قصتهم أو تحدثوا عنها،
- الصور المقنعة.

يعتمد تحويل قضية إلى مادة «جديرة بالنشر» على كيفية تعليق رسالتك، وعلى من سيوصلها، وما إذا كان بإمكانك إقناع وسائل الإعلام بأنها جديرة بالنشر. ويتعلق كل هذا بالسياسة.

### أدوات وسائل الإعلام الجماهيرية

الأدوات الأكثر شيوعًا للحصول على دعاية من وسائل الإعلام هي:

- التصريحات الصحفية،
- الأحداث الإعلامية: المؤتمرات الصحفية والتصريحات الصحفية،
- رسائل إلى المحرر،

من أن قصتك تستدعي عقد مؤتمر صحفي، حيث يمكن أن يكون تنظيم مثل هذه اللقاءات مكلفًا وقد تشعر بالإحباط إذا حضر عدد قليل من الناس.

في بعض الحالات، يمكنك تحقيق نفس النتائج بطريقة أكثر فعالية من حيث التكلفة من خلال معالجة القصة من مكتبك. ولهذا الغرض تحتاج إلى إرسال بيانك الصحفي ومواد توضح القصة بإيجاز إلى الصحفيين مع فرض حظر النشر حتى تاريخ الإطلاق. يجب أن تقدم المواد الموجزة أيضًا توضيحًا للأشخاص المتاحين لإجراء المقابلة.

يغطي الصحفيون مئات القصص وقد لا يعرفون شيئًا عن قضيتك. وإذا أردت منهم إخراج قصص دقيقة، يجب أن يتم إطلاعهم بشكل صحيح. فكر في تنظيم جلسة إحاطة إعلامية غير رسمية إذ يمكن أن يساعد هذا أيضًا في بناء علاقات جيدة مع الصحفيين. أرسل الدعوة مثلًا إلى الصحفيين المختارين لحضور جلسة إحاطة في مكتبك قبل الفعالية المخططة، أو اعرض إمكانية لقائهم في مكاتبهم. أطلعهم على التطورات الرئيسية المتعلقة بقضيتك وما الذي تفعله منظمك حيال ذلك. يمكنك تنظيم جلسة الإحاطة في شكل لقاء إفطار مع تقديم المرطبات. جهز مواد الإحاطة، مثل الجداول الإحصائية، لتوزيعها أثناء اللقاء.

- استخدم الأفعال النشطة، على سبيل المثال، «شهدت اثنتا عشرة امرأة ممن شهدن أهوال الاتجار بالبشر ونجون منه ...» بدلًا من: «وُصفت أهوال الاتجار بالبشر من قبل اثنتي عشرة امرأة».
- تأكد من التدقيق اللغوي.

#### الشكل

- ضع تاريخ التصريح وتفصيله في أعلى الصفحة. وحدد ما إذا كانت المعلومات «للنشر الفوري» أو «يحظر نشرها». ويعني حظر النشر أنه يجب عدم نشر المعلومات حتى تاريخ ووقت محددين.
- في نهاية التصريح، ضع عبارة - انتهى التصريح - وأدرج أسماء جهات الاتصال وأرقامها حتى يتسنى للصحفي الحصول على مزيد من المعلومات.
- في الصفحة التالية نموذج لتصريح صحفي من حملة السوبر ماركت التي نظمتها Christian Aid (المملكة المتحدة).

#### الأحداث الإعلامية: المؤتمرات والإحاطات الصحفية

يتيح لك المؤتمر الصحفي الإعلان عن قصة إخبارية لعدد من الصحفيين في وقت واحد. وعادة ما ينطوي ذلك على متحدثين ذوي قدرة على عرض الخبر يقدمون عروضًا تليها أسئلة من الصحفيين. توجد قائمة تحقق في الصفحة 247 لمساعدتك في تنظيم المؤتمر بطريقة بسيطة. لكن تأكد أولاً

#### التدريب على التصريحات الصحفية في غانا

**مسودة** - «تضاعف عدد سكان غانا في تسع سنوات، مما استنزف جميع الموارد الاقتصادية. الخدمات الصحية ومصادر المياه والغذاء غير كافية لتلبية احتياجات الأعداد المتزايدة. ويكمن أحد العوامل الكبيرة للمشكلة في تزايد أعداد الحوامل من المراهقات. تلتقي ألف امرأة من جميع أنحاء البلاد لمناقشة كيف يمكن لخدمات تنظيم الأسرة المقدمة بشكل أفضل إيقاف هذه النزعة الخطيرة».

**إعادة الصياغة** - «اجتمعت ألف امرأة من جميع أنحاء البلاد في أكرا اليوم لتصميم حلول لمواجهة التعداد السكاني المتزايد في غانا ...»

## بيان صحفي

## حملة ضخمة لجمع إيصالات دفع السوبر ماركت

## الكنائس المحلية تتحدى السوبر ماركت

أطلقت الكنائس تحديًا لمتاجر السوبر ماركت لضمان أن عمال العالم الثالث الذين ينتجون الكثير من المنتجات المعروضة في السوبر ماركت يتلقون أجرًا عادلًا ومعاملة لائقة.

التحدي هو جزء من حملة مستمرة تنظمها جمعية كريستيان إيد Christian Aid تحت شعار «تغيير القواعد». وكأحد إجراءات الحملة تدعو Christian Aid متاجر السوبر ماركت إلى تبني قواعد سلوك تحمي العمال المعرضين للخطر في العالم الثالث. تؤمن Christian Aid أن هذه القواعد ينبغي أن تُرصد بشكل مستقل.

يجمع رواد الكنائس في منطقة \_\_\_\_\_ إيصالات الشراء حتى تاريخ \_\_\_\_\_ من سلاسل السوبر ماركت المحلية. ويُسلّمونها وقد وصلت القيمة الإجمالية إلى \_\_\_\_\_. ستُقدّم هذه الإيصالات إلى مديري متاجر السوبر ماركت الكائنة في \_\_\_\_\_

كإثبات على مدى الاهتمام بالكثير من العمال في الدول النامية الذين يعمل بعضهم تحت ظروف عمل مزرية لساعات طويلة مقابل أجور ضئيلة للغاية.

قال \_\_\_\_\_ أحد المنظمين المحليين: «هذا ليس تهديدًا لمتاجر السوبر ماركت، لكننا نريد أن نقول لهم بصفتنا عملاؤهم: نحن ننفق مبالغ كبيرة في متاجرهم، ونريد التأكد من أننا يمكننا أن نثق في ضمان معاملة كريمة وأجر عادل تحت ظروف إنسانية للأفراد الذين ينتجون السلع التي تبيعونها».

كما أشار مارتن دروري مدير الحملات في Christian Aid: «المنظمة تعمل بالفعل على مفاوضات مع مسؤولي متاجر السوبر ماركت على المستوى الوطني. ونعتقد أنهم مستعدون لتبني قواعد السلوك التي تضمن معاملة عادلة للعمال خارج البلاد وبهذا نحن نؤكد لهم أن عملاءهم مهتمون بحق».

«تؤكد الاستجابة المذهلة من كل الذين جمعوا إيصالات مشترياتهم أن المتسوقين مهتمون حقًا ويريدون التيقن من أن السلع التي يشترونها لا ينتجها عمال يستغلون أو يعاملون معاملة غير عادلة.»

للمزيد من التفاصيل، الرجاء الاتصال بـ \_\_\_\_\_ (مسؤول الاتصال المحلي)

أو مارتن دروري، مسؤول الحملات في Christian Aid على رقم

## موقع الصورة

تُسلّم إيصالات الشراء إلى

مدير سوبر ماركت

الكائن في

يوم

الساعة

ص / م .



**Christian Aid**  
We believe in life before death

London: PO Box 100, SE1 7HT Belfast: PO Box 100, BT9 6AG  
Cardiff: PO Box 21, CF4 2EL Edinburgh: PO Box 11, EH1 1EL  
Dublin: Christ Church, Rutledge Road, O'Connell St  
Registered charity no 208003 CAP1

## أمثلة لاستخدام وسائل الإعلام العامة في المناصرة

## الحقيقة تتحدث مع السلطة في الفلبين

كيف يُعزل رئيس فاسد وغير كفاء؟ تُظهر تجربة من الفلبين أن مجموعات المواطنين المنظمة بإمكانها تحريك وسائل الإعلام حتى عندما تعارض المصالح القوية التغيير. تزعم المركز الفلبيني للصحافة الاستقصائية The Philippine Center for Investigative Journalism المناصرة التي أدت إلى عزل الرئيس السابق استرادا Estrada. أجرى المركز أبحاثاً دقيقة وتوصل إلى سلسلة من المعلومات حول ممارسات الرئيس الفاسدة في مجال التجارة. في البداية، لم تُغطِّ الصحف الأساسية المعلومات التي قدموها بسبب الضغط السياسي، لكن مع توسع السخط واتساع دائرة المناصرة، زادت المعلومات من الزخم المطالب بعزله. وبسبب جهود المناصرة اقتنع الكثير من قطاعات المجتمع الفلبيني بأن مطالب العزل مشروعة وتستدعي اتخاذ إجراءات.

## مساعدة الصحفيين في رؤية جميع الزوايا في كرواتيا \*

توضح قصة من كرواتيا كيف يمكن لمجموعات العمل تغيير صور النساء النمطية المستخدمة في وسائل الإعلام.

«اسمي كريستينا ميهاالك Kristina Mihalec. وأنا مسؤولة الاتصال الدولي للاتصالات في Be active, Be Emancipated (Budi aktivna, Budi emanipirana or B.a.B.e.) أي كوني نشطة، كوني مُمكنة في زغرب بكرواتيا. نحن منظمة غير حكومية للضغط الاستراتيجي ونعمل في كرواتيا من أجل حقوق المرأة التي هي جزء من حقوق الإنسان. وأحد مشروعاتنا الرئيسية هو «المرأة في وسائل الإعلام». نحن في B.a.B.e. نراقب وسائل الإعلام يوميًا. ولا نحتاج إلى البحث عن أمثلة للتحيز الجنسي ضد المرأة في الإعلانات لأنه مفروض علينا نهارًا وليلاً. والتمييز على أساس الجنس في وسائل الإعلام المرئية والمطبوعة هو القاعدة. ولا تحظى مغنيات الأوبرا الإناث بالتغطية الإعلامية إلا إذا ظهرن في وضع «مثير» في ملابسهن الداخلية. ولا تظهر صفحات الصحف الأولى النساء إلا إذا كن شبه عاريات أو عارضات أزياء أو ضحايا. تُظهر الملصقات الضخمة العامة النساء عاريات تمامًا في إعلانات السيارات. وتستخدم الصدور العارية في الترويج لكل شيء، سواء كانت الجعة، أو الجينز، أو صنادير المطبخ، أو السيارات، أو الأدوية، أو العصائر... إلخ. ومع ذلك، حين نحاول إلغاء هذه الممارسات المتحيزة ضد المرأة، يطلق علينا لفظ المتطرفين. لا توجد رقابة حكومية أو قواعد تنظم التمييز على أساس الجنس في وسائل الإعلام. لذلك صممنا الكثير من المشروعات. نجري ورش عمل للصحفيات حول ماهية التحيز الجنسي، ونعلمهن تطوير المهارات الصحفية من منظور النوع الاجتماعي. كما نستخدم أيضًا جميع أشكال وسائل الإعلام في تدريب الصحفيين: من جمع المعلومات عبر الإنترنت حول النساء أو الحكومة الكرواتية إلى تحليل الصور والفنون. وفي ورشة العمل الأخيرة أعربت المشاركات عن الحاجة إلى دعوة الرجال إلى ورش العمل التي ننظمها، لأنهم بحاجة إلى التثقيف أيضًا. لذلك سنعقد في المستقبل ورش عمل للصحفيين من النساء والرجال. سيكون نشاطًا صعبًا للغاية، لكنه ضروري.

في ما يلي المزيد من الأمثلة عن عملنا الإعلامي:

- قمنا بإجراءات كثيرة بخصوص الملصقات في الشوارع وكانت ناجحة للغاية. وضعنا ملصقات كبيرة مكتوب عليها «هذا يسيء إلى النساء» و «التمييز على أساس الجنس» و «توقف» على اللافتات العامة المتحيزة. وكان هذا النوع من الكتابة على الجدران (الجرافيتي) عملًا غير مكلف وممتع لإيصال رسالة إلى الجمهور.
- تراقب النساء في B.a.B.e. جميع الصحف الكرواتية. تُقرأ الصحف يوميًا، ونقطع من الجرائد جميع المقالات والصور المتعلقة بالنساء ونحتفظ بها مبوبة لأغراض مكتبتنا البحثية.
- أطلقنا حملة ضد متجر للأطعمة بسبب إعلاناته المتحيزة ضد المرأة من خلال الكتابة إلى المدير وتثقيف مالكي المتجر. ومنذ ذلك الحين، تحسنت إعلاناتهم بشكل كبير.
- أجرينا أبحاثًا حول الصور النمطية للجنسين في المدارس. ووزعت النتائج على معلمي المدارس، وفي وسائل الإعلام والهيئات الحكومية.
- أجرينا تحليلًا لكيفية تصوّر المثليين في وسائل الإعلام.
- نشرنا كتيبين عن تصوّر المرأة في وسائل الإعلام الكرواتية.
- أثناء حملتنا التي استمرت 16 يومًا ضد العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي في العام الماضي، طلبنا من فرقة راب نسائية تأليف أغنية الراب بالفيديو. وحققنا الأغنية نجاحًا كبيرًا. وأخيرًا، حظيت المغنيات الشابات بتغطية إعلامية وانتشرت الدعاية في الإذاعة، والتلفزيون، والصحف الوطنية، وبيعت الأقراص المدمجة الخاصة بهن في جميع أنحاء كرواتيا وأوروبا، كما أنها متاحة عبر الإنترنت في صيغة mp3».

\* This story from Croatia was part of a list-serve dialogue on Women and Media coordinated by UNDP during the Beijing plus 5 preparations; for more information contact babe@zamir.net.

## الأسباب

- \_\_\_ قصة كبيرة، جديرة بالنشر
- \_\_\_ معلومات جديدة مرتبطة بقصة كبيرة تحوز اهتمام وسائل الإعلام الإخبارية
- \_\_\_ بيان تلقيه شخصية هامة حول قضية مثيرة للجدل
- \_\_\_ مشاركة متحدثين ذوي شأن
- \_\_\_ الكشف عن نتائج جديدة مهمة
- \_\_\_ إطلاق مبادرة ضخمة
- \_\_\_ الإعلان عن أمر يهم السكان المحليين

## دعوة الصحفيين

- \_\_\_ احتفظ بنسخة محدثة من عناوين البريد الإلكتروني للصحفيين
- \_\_\_ تأكد من معرفتك الصحفيين ذوي الصلة بقضيتك
- \_\_\_ ركز على دعوة القناة الإعلامية الأكثر تأثيراً
- \_\_\_ لا تنسَ دعوة الإعلام الأجنبي
- \_\_\_ أخبر الصحفيين عن اللقاء قبل أسبوع على الأقل من مواعده
- \_\_\_ اتصل للتأكد من وصول الدعوة إلى الصحفي المعني
- \_\_\_ خطط لبناء الاهتمام باللقاء من دون الإفصاح عن القصة
- \_\_\_ فكر في تقديم زوايا «حصرية» للقنوات الإعلامية الأساسية

## تجهيز المتحدثين

- \_\_\_ انتقِ متحدثين لبقين وموثوقين
- \_\_\_ أعطِ المتحدثين ملخصاً مدروساً حول رسالة اللقاء
- \_\_\_ جهِّز المتحدثين مسبقاً حول كيفية الإجابة عن الأسئلة الصعبة
- \_\_\_ بشكل مثالي، ينبغي أن يلتزم كل ضيف بالتحدث لثلاث أو أربع دقائق
- \_\_\_ تأكد أن كل متحدث يوضح نقطة أو اثنتين هامتين. وحاول أن تجهزهم للحديث حول نقاط مختلفة

- \_\_\_ اجعل الخطابات بسيطة من دون تعقيد، وموجهة إلى الجمهور العام

- \_\_\_ اختر ميسراً يدير الأسئلة من أمام المنصة بعد التقديم
- \_\_\_ شجع المشاركين على طرح الأسئلة واجعل الإجابات مختصرة

## المتابعة

- \_\_\_ بعد ساعات من انتهاء اللقاء، أرسل المعلومات إلى الصحفيين المهمين الذين لم يتمكنوا من الحضور
- \_\_\_ ساعد المسؤول عن المتابعة الهاتفية في مؤسستك على إجراء المكالمات بعد اللقاء
- \_\_\_ اجمع قصاصات الأخبار حول التغطية التي تبعت المؤتمر الصحفي. ووزعها على شركاء الائتلاف وصانعي السياسات.

## الموقع والتجهيز

- \_\_\_ موقع مركزي، ومعروف، وملائم للصحفيين ومناسب للقاء
- \_\_\_ تجنب الغرف الكبيرة التي قد تعطي انطباعاً أن الحضور قليل
- \_\_\_ تيقن من انخفاض مستوى الضوضاء في الغرفة
- \_\_\_ احجز مكاناً في آخر الغرفة لكاميرات التلفزيون، وقد يكون على منصة مرتفعة
- \_\_\_ احجز غرفة هادئة للقاءات الراديو بعد المؤتمر الصحفي
- \_\_\_ تأكد من عمل أجهزة الإضاءة والصوت
- \_\_\_ وفر تواصل عبر الفاكس، والهاتف، والإيميل إن أمكن
- \_\_\_ تأكد من وجود منصة مرتفعة وطاولة طويلة بما يكفي لجلوس المتحدثين إليها
- \_\_\_ فكر في استخدام شاشة كبيرة للصور، والشعارات، والجدول البيانية
- \_\_\_ جهز جدول توقيع للصحفيين
- \_\_\_ فكر في إمكانية تقديم قهوة، أو شاي، أو وجبات خفيفة بعد اللقاء

## التوقيت

- \_\_\_ اعقد اللقاء في صباح أو بعد ظهيرة يوم عمل، أو اترك وقتاً كافياً للمراسلين حتى يلتزموا بمواعيد التسليم النهائية
- \_\_\_ تأكد أنك لا تختار نفس المواعيد للقاءات أخرى هامة قد يكون على المشاركين التواجد فيها في نفس اليوم
- \_\_\_ ابدأ في الموعد المحدد - لا تجعل الصحفيين ينتظرون
- \_\_\_ إذا وزعت المواد قبل اللقاء، استخدم حظر النشر لمنع الصحفيين من النشر قبل اللقاء
- \_\_\_ انتظر حتى نهاية اللقاء لإعلان بعض المعلومات. تضي هذه الخطة عنصرًا من المفاجأة على الحضور وبهذا تكافئ الذين يبقون حتى النهاية

## المواد المحتملة

- \_\_\_ التصريح الصحفي
- \_\_\_ قائمة بالمشاركين في المؤتمر الصحفي

مختلفة. إذا كانت رسالتك ردًا على مقال من صحيفة يومية، يجب عليك إرساله إلى الصحيفة في غضون يومين.

### اللقاءات التلفزيونية أو الإذاعية

يقول النشطاء في الكثير من البلدان إن الظهور على التلفزيون يكاد يكون مستحيلًا وهو مكلف جدًا، لا سيما عندما تكون المحطة الإعلامية حكومية/رسمية. لكن يكاد التواجد على الراديو والتلفزيون - كلما أمكن - يكون إحدى أفضل الطرق لإيصال رسالتك إلى جمهور كبير.

قبل أن توافق على إجراء لقاء، تأكد من معرفتك بالعناصر التالية:<sup>9</sup>

### رسائل إلى المحرر<sup>8</sup>

تضم معظم الصحف والمجلات «صفحة للرسائل» وتتيح للقراء فرصة التعبير عن آرائهم أو تصحيح معلومات منشورة سابقًا. تُقرأ الرسائل على نطاق واسع وتفتح فرصة جيدة للترويج للقضايا أو لمناقشة المشكلات.

يجب أن تكون الرسائل قصيرة ومركزة. وتندر احتمالية نشرها إذا تخطى عدد كلماتها 500 كلمة. فالرسائل القصيرة المكتوبة باستخدام 100 تحمل فاعلية كبيرة. ويجب أن تشير إلى نقطة رئيسية واحدة وتنتهي بملاحظة تضع تحديًا أمام القارئ مع حثه على العمل.

تأكد من مراجعة مؤسستك إذ يمكن زيادة التأثير إذا وقَّع الرسالة أكثر من شخص يمثلون منظمات أو اهتمامات

### نموذج رسالة إلى المحرر

نُشرت الرسالة التالية التي أُرسِلت إلى المحرر في صحيفة وول ستريت جورنال Wall Street Journal في 17 يوليو 2000.

#### تدمير الغابات المطيرة أمر حقيقي

يعطي تعليق فيليب ستوت Philip Stott الذي نُشر في الصفحة الافتتاحية في 10 يوليو بعنوان «الغابات المطيرة لا تحتاج إلى مَنْ ينقذها» إحياء بوجود جدل علمي حول الموضوع بينما الواقع غير ذلك. يدعي السيد ستوت أنه نظرًا لأن مصطلح «الغابات المطيرة» هو مصطلح غير دقيق يشمل نَظْمًا بيئية متنوعة، فإن تدميرها يعد «مبالغة». وهذا أشبه بالقول إنه نظرًا إلى أن السرطان ليس مرضًا واحدًا بل أمراضًا متنوعة، فلا داعي لأن نشغل أنفسنا به.

يرغب السيد ستوت في تصوير قضية الحفاظ على الغابات المطيرة على أنها بدعة، ولا يذكر، ولن أقول يتناول، الإجماع العلمي السائد الثابت حول إزالة الغابات الاستوائية. كما لا يتناول بالشرح أيضًا أن أكثر من 2000 من علماء المناخ التابعين للهيئة الحكومية الدولية الأممية المعنية بتغير المناخ يتفقون على أن إزالة الغابات الاستوائية يتسبب في حوالي 20% إلى 30% من زيادة انبعاثات غازات الاحتباس الحراري على مستوى العالم مثلًا، ولا أنه في عام 1997 اشتعلت النيران في أجزاء أكبر من سطح الأرض مقارنة بأي وقت في التاريخ المسجل، ويرجع ذلك بنسبة كبيرة إلى حرق الغابات المطيرة. لا يذكر السيد ستوت أن علماء الأحياء بأغلبية ساحقة يتفقون أن نصف، وربما 90% من، أنواع النباتات والحيوانات على الكوكب تستوطن ما بين 6% إلى 7% من سطح الكرة الأرضية الذي تلوه غابات استوائية.

الادعاء القائل بأن القلق حول تدمير الغابات قلق يعانیه سكان «دول الشمال الغنية والمتنعمه» فقط هو تشويه يخدم المصلحة الذاتية. فتدمير الغابات يخدم الحكومات والشركات والنخبة الحاكمة الفاسدة على حساب المهتمين بالغابات. ولهذا السبب خاطر قادة المجموعات القاعدية من سكان منطقة الأمازون إلى إندونيسيا بحياتهم وفقدوها أحيانًا لوقف التدمير. أظهر استطلاع وطني للرأي أُجري بين سكان البرازيل مؤخرًا أن 88% من السكان يرون أن حماية الغابات في البرازيل يجب أن تزيد، لا أن تنقص.

توماس إي لافجوي Thomas E. Lovejoy

ستيفان شوارتزمان Stephan Schwartzman

(السيد لافجوي هو كبير مستشاري التنوع البيئي لرئيس مجموعة البنك الدولي ومستشار السكرتير للمؤسسة السميثونية Smithsonian Institution لقضايا التنوع البيئي وقضايا البيئة، والسيد شوارتزمان هو أحد كبار علماء حماية البيئة.)

**الحوارات الإذاعية والمسلسلات التعليمية والتثقيفية**  
 غالبًا ما تحكي برامج التثقيف العام التي تهدف إلى تغيير الاتجاهات والسلوك قصة مألوفة عن أحد الأشخاص وتقدم طرقًا بديلة لرؤية المشكلات الشائعة وحلها. ألّفت المجموعات النسائية في أمريكا اللاتينية وأفريقيا مسلسلات تلفزيونية وإذاعية واستخدمتها لهذا الهدف حيث تتكشف دراما إنسانية على مدار عدة حلقات من المسلسل. تشير الاستطلاعات إلى أن الجمهور يجد هذه المسلسلات ممتعة ومثيرة للتفكير. وتُظهر هذه القصص معضلات الحياة الواقعية وعواقب التنميط، والأحكام المسبقة، والظلم الخفي بطريقة واقعية بدلًا من التلقين.

يمكن أيضًا استخدام الراديو لإثارة حوار ونقاش بين المواطنين. كما تتيح برامج الاتصال للمستمعين التعليق والمناقشة بشكل غير مباشر مع بعضهم البعض حول القضايا. تجمع الكثير من مبادرات توعية المواطنين بين استخدام الراديو والمناقشات وجهًا لوجه لترسيخ خبرة التعلم.

- هو البرنامج،
- ما إذا كان اللقاء مباشرًا أو مسبق التسجيل،
- من سيُجري اللقاء، وما هو أسلوبه/ (المواجهة، أو إثارة الجدل، ... إلخ)، وإذا أمكنك معرفة وجهات نظره/ بشأن مشكلتك،
- ما هي المعلومات المتوافرة لديهم، والأسباب التي يريدون إجراء اللقاء من أجلها، وما إذا كان لديهم تصريحات الصحفية والمواد الأخرى ذات الصلة أم لا،
- ما المُحتمل طلبه منك وما المدة التي ستتاح لك للتحدث.

اختر متحدثين رسميين لهم وقع جيد على المستمعين أي أشخاص على دراية، ويتمتعون بالفصاحة، ويعكسون ثقة في أنفسهم. فالأفراد الأقل خبرة سيحتاجون إلى التفكير مليًا في ما يريدون إيصاله. كما أن مواجهة الكاميرا قد تثير قلق البعض فيخرجون عن الموضوع. التدرّب على إلقاء الرسالة مرة بعد مرة يساعد المتحدث على تجنب الانحراف عن الموضوع.

### التحضير للمقابلات التلفزيونية

يعد اختيار متحدثين للقاءات مباشرة على التلفزيون والراديو مسألة صعبة. إذا وقع اختيارك على مواطنين متأثرين بالمشكلة، فعلى الرغم من أنهم قد لا يكونوا واثقين من التحدث أمام الجمهور مثل «الخبراء»، إلا أن الجانب الإنساني لقصتهم غالبًا ما يكون أكثر إقناعًا. المشاعر المنقولة عبر حديثهم تترك انطباعًا قويًا يبقى لدى الجمهور وصانع السياسات. كما تمنح المقابلات الإذاعية والتلفزيونية الناخبين فرصة لتعلم مهارات جديدة واكتساب الثقة.

### التجهيز للمقابلات التلفزيونية<sup>10</sup>

- ركز على رسالة رئيسية واحدة وكررها مرة بعد مرة بطرق مختلفة.
- لا تترك للمحاور فرصة لبيعدك عن رسالتك الرئيسية.
- لا تستخدم المصطلحات، ولا تناقش الكثير من النقاط الفنية، واجعل إجاباتك بسيطة.
- كن نفسك، واعتمد على نقاط القوة في شخصيتك.
- كن متحمسًا للموضوع. فعادة ما يتذكر الناس شغفك بقضية ما أكثر من محتوى حديثك.
- انظر إلى المحاور/ة عند التحدث معه/ا. إذا كان هناك جمهور، انظر إليه عندما يكون ذلك مناسبًا.
- لا تتظاهر بمعرفة إجابات جميع الأسئلة.
- لا تتبنّ موقفًا دفاعيًا أو غاضبًا.
- اسأل المنتج/ة عن الزي الملائم - الزي جزء من الرسالة.
- اجلس مستقيمًا منحنيًا إلى الأمام قليلًا.
- تمرن، تمرن، تمرن.
- كن مستعدًا لأسئلة تصادمية.



## الهدف

التدريب على العناصر الرئيسية لاستراتيجيات وسائل الإعلام التي تشمل التصريحات الصحفية والبرامج الحوارية التلفزيونية ودراسة هذه العناصر بتمعن.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة ونصف)

1. قسّم المشاركين إلى مجموعتين واطلب من كل منها أن تقوم بلعب دور يوضح استخدام إستراتيجية إعلامية مختلفة (سواء كانت حقيقية أو مخترة).
  - تركز إحدى المجموعات على وسائل الإعلام المطبوعة وتكتب بيانًا أو تصريحًا صحفيًا حول قضيتها. يجب أن يُظهر الأفراد من خلال تمثيل الأدوار العملية المستخدمة لكتابة البيان، ومن مصادر معلوماتهم، أو ما مصادره التي يستعينون بها، وكيف يحاولون ترتيب القصة أو المعلومات في إطار الوسيلة الإعلامية التي اختاروها، وما هي المشكلات التي يواجهونها.
  - المجموعة الثانية تركز على الظهور في برنامج تلفزيوني. يجب أن يُظهر لعب الأدوار الخطوات التي يتخذونها للتحضير، والمظهر نفسه، والمشكلات التي يقدمها العرض، وكيفية استجابتهم.

## المناقشة

حلل المقاربة التي تبنتها كل مجموعة. ركز على عناصر الاستراتيجية التي نجحت وتلك التي لم تنجح. حدد الطرق التي كان من الممكن أن تغير بها المجموعة استراتيجياتها لتكون أكثر نجاحًا. جهز نشرات نصائح حول المؤتمرات الصحفية، واستخدام الإعلام في المناصرة، والبرامج الحوارية إذا لزم الأمر.

## مثال للميسرين

### وسائل الإعلام المطبوعة

في ورشة عمل لتدريب المدربين في آسيا، اختارت إحدى المجموعات لعب الأدوار عن قضية حرق العرائس\* باستخدام وسيلة الخبر الصحفي. كتب البيان ثلاث منظمات لحقوق الإنسان بالتشاور مع صحفية. وحاولت مجموعات حقوق الإنسان نشر الخبر في وسائل الإعلام بإرساله إلى الصحف والتحدث مع محررين. أرادوا أن تظهر القصة على الصفحات الأولى من الصحف، وحذف اسم الضحية، مع التأكيد على مطالب مجموعات حقوق الإنسان الثلاث للحكومة. وحدث في واقع الأمر أن القصة ظهرت في صحيفة واحدة فقط، في الصفحة الأخيرة، وذكر اسم الضحية.

اقترح المشاركون طرقًا لإشراك وسائل الإعلام بشكل أكثر استراتيجية. فقالوا إن المجموعات كان بإمكانها أن تطلب من الصحفية التحقيق في القضية بنفسها، أو أن تصاحبها إلى مكان وقوع حادثة حرق العروس. كما ناقشت المجموعة أيضًا بعض التحديات التي تواجه كتابة البيانات الصحفية الفعالة. تبدو النشرات الصحفية بسيطة من الخارج ولكنها ليست كذلك فعليًا. قد لا يقرأ المحررون والصحفيون أبعد من العبارة الأولى، لذا يجب أن تكون هذه العبارة مثيرة للاهتمام. قد لا تكون العبارة الافتتاحية القائلة بأن ثلاث منظمات حقوقية تعرب عن قلقها بسبب حوادث الحرق مقنعة إذا ما قورنت بعبارة توضح أرقامًا والأسباب المربكة لحرق العرائس.

\* في جنوب آسيا، ظهرت مزاعم كثيرة لحوادث قتل ثم عُرف لاحقًا أن الأزواج وعائلاتهم يحرقون العرائس بعد الزفاف بوقود الطبخ من أجل الضغط عليهن لزيادة المهر أو حتى يتوفر لهم سبب للطلاق والبحث عن زوجة أخرى تدفع مهرًا أكبر.

## البرامج التلفزيونية

قدمت مجموعة البرامج التلفزيونية برنامجًا حوارياً تلفزيونياً ناقشت فيه ناشطة في مجال حقوق المرأة العنف الأسري ونظام المحاكم. أرادت الناشطة أن توضح المشاكل الكامنة وراء قضية امرأة تعرضت للضرب حتى الموت على يد زوجها ذي النفوذ السياسي الذي حُكم عليه بالبراءة. استضاف البرنامج خبيراً قانونياً أيد حجة الناشطة. ومع ذلك، دعم مُقدّم البرنامج مصداقية رئيس تحرير إحدى الصحف المحافظة الذي دحض طرح الناشطة. نتيجة العرض تلقت الناشطة الكثير من مكالمات الدعم.

أثار المشاركون في التدريب مجموعة متنوعة من القضايا. قد يكون الظهور على شاشة التلفزيون أمراً صعباً، خاصةً عندما يكون خاضعاً لسيطرة الحكومة. حتى في السياقات السياسية الأكثر انفتاحاً، يتطلب الاتصال الفعال من خلال التلفزيون قدرًا كبيراً من الاستعداد. يناور المتحدثون الرسميون الفعالون في المناقشة حتى تصل رسالتهم. ويقدمون الرسالة بطريقة مؤثرة. في هذه الحالات يمكن أن تكون الحقائق والأرقام قوية، وكذلك القصص التي تثير اهتمام الأفراد. كما أن وسائل الإيضاح البصرية مفيدة في هذا السياق أيضاً.

## إذاعة تشجع على إيجاد أرضية مشتركة: استوديو إجامبو في بوروندي Studio Ijambo

أسست جمعية Search for Common Ground وشركة إنتاج Common Ground Productions أول استوديو إذاعي مستقل في بوروندي في مايو 1995، وأسموه استوديو إجامبو Studio Ijambo (وتعني «كلمات الحكمة» بلغة كيروندي). حدث هذا في وقت كانت إذاعة الكراهية تروج للخوف والتخوين، وكانت إذاعات شبيهة قد حرضت على مذبحه مئات الآلاف في رواندا المجاورة.

يعمل في استوديو إجامبو موظفون من الهوتو والتوتسي لإنتاج حوالي 15 ساعة من الأخبار، والشؤون العامة، والبرامج الثقافية أسبوعياً. ينتج الاستوديو أيضاً دراما إذاعية تضم عائلة من الهوتو وعائلة من التوتسي يعيشون كجيران. تذاع الحلقات بعنوان *Umubanyi Niwe Muryango* (وتعني جيراننا، أنفسنا) وتحكي قصة الخلاف بين الأسرتين المتجاورتين وكيف تنجحان في إيجاد التوافق برغم خلافاتهما في النهاية. وجدت إحدى الدراسات الاستقصائية أن ما يقدر بنحو 87% من البورونديين يستمعون إلى الدراما الإذاعية. كما وجدت أن 82% ممن شملهم الاستطلاع يرون أن برامج استوديو إجامبو تساعد على المصالحة.

يصل استوديو إجامبو إلى ما وراء بوروندي، إلى ما يقدر بنحو 12 مليون شخص في جميع أنحاء منطقة البحيرات الكبرى في أفريقيا. ومعروف عن هذه الإذاعة السمعة الطيبة في تقديم تقارير غير متحيزة، وتستخدم برامجها الإذاعية مؤسسات إخبارية أخرى مثل رويترز Reuters، وبي بي سي BBC، وصوت أمريكا VOA. فضلاً عن أن استوديو إجامبو ساعد أيضاً في تحقيق اللامركزية الإعلامية في بوروندي وبناء القدرات المحلية للتغطية الإخبارية. أُعتبر الاستوديو مبتكراً لدرجة أنه ظهر كموضوع لقصة عرضها برنامج الأخبار *Nightline* الأمريكي التابع لقناة أخبار ABC-TV.

Source: www.sfcg.org

## الإعلام البديل للتواصل مع المواطنين وتعليمهم

عادة ما يكون الاتصال في اتجاه واحد عند استخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، وبالتالي أقل قابلية للتحكم والقياس. لكن بدون حوار ثنائي الاتجاه، لا يمكنك معرفة كيفية تلقي الرسالة وما إذا كان المتلقون سيتخذون خطوات لصالح مناصرتك أم ضدها. لذا قد تكون الوسائط البديلة أكثر فاعلية في استكشاف القضايا المعقدة وإشراك الناس في المناصرة علاوة على أنها تساعدك على الوصول إلى الأفراد الذين لا يملكون وصولاً سهلاً إلى وسائل الإعلام العامة. يمكن أيضاً أن تكون الوسائط البديلة أبسط وأقل تكلفة.

نناقش بإيجاز كل من هذه الوسائط البديلة:

- الإنترنت،
- الرسائل الإخبارية،
- نقاط الحديث وملخص العدد،
- المؤتمرات والندوات وورش العمل،
- الإعلانات وملصقات السيارات،
- الكتيبات، والكتب الساخرة، والقصص المصورة،
- عروض الشارع المسرحية والأغاني.

### الإنترنت

استفادت المناصرة المعنية بالسياسات العالمية من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإشراك مجموعات المواطنين في الحوار والتخطيط من أجل العمل المنسق. وقد اعتمدت

الحملة الدولية لحظر الألغام الأرضية على الاتصال والتثقيف من خلال الإنترنت، وكذلك تعتمد الاحتجاجات العالمية ضد السياسات الاقتصادية والتجارية على الإنترنت أيضاً. تؤكد هذه التحركات على إمكانية نجاح وسائل التنظيم الافتراضية. وغالباً ما تعتمد الدعوات إلى العمل الطارئ لحشد الاحتجاجات ضد انتهاكات حقوق الإنسان على سرعة الإنترنت ومدى الوصول الذي يميز الشبكة. وتجمع قوائم الخدمات المقسمة حسب القضايا النشطة، والممارسين، والمناحين، وصانعي السياسات في حوارات على هامش مؤتمرات الأمم المتحدة وفعاليات عالمية أخرى تهتم بوضع السياسات.

توفر الاتصالات بين الراديو والإنترنت المبتكرة طرقاً جديدة للنشطاء للتواصل مع بعضهم البعض والوصول إلى جماهير أكبر. فعلى سبيل المثال، تغطي مبادرة الإذاعة العالمية لقضايا المرأة Feminist International Radio Endeavour (FIRE) مجموعة من الاهتمامات ذات الأهمية للمدافعات عن المرأة. وتبث حوارات مع نشطاء من فعاليات دولية كبرى مثل مؤتمري الأمم المتحدة في بكين ودربان. يقوم الصحفيون الإذاعيون في هذه الاجتماعات بتسجيل برامج FIRE وإرسالها عبر الإنترنت لإعادة بثها محلياً في بلدانهم (انظر [www.fire.or.cr](http://www.fire.or.cr)).

### الرسائل الإخبارية

تستخدم المنظمات غير الحكومية ومجموعات المواطنين التقارير المحدثة الموجزة مطبوعة أو عبر الإنترنت لإبقاء

### الإنترنت كأداة لإرساء الديمقراطية؟

كثيرون متحمسون للقدرات الكامنة للإنترنت من نحو إضفاء الطابع الديمقراطي على عمليات صنع السياسات، وإتاحة المعلومات للمواطنين، وكوسيلة للتعبير عن آرائهم. ومع ذلك، فإن القدرات الكامنة شيء والواقع شيء آخر. في مؤلف بعنوان «الإنترنت ... لماذا ولأي هدف؟» لكاثييه ريكاردو غوميز Rocardo Gomez من مركز بحوث التنمية الدولية International Development Research Center IDRC في كندا وجوليانا مارتينيز Juliana Martinez من مؤسسة Fundacion Acceso في كوستاريكا، يدرس المؤلفان تجارب حوالي 50 مشروعاً لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الممول من IDRC في كوستاريكا منذ عام 1997 بإجمالي تكلفة تُقدَّر بأكثر من 4 ملايين دولار كندي. وتوصل غوميز ومارتينيز إلى أن «... الربط بين الجماهير لا يكفي لتعزيز الديمقراطية وحده ... بل يجب أن تتضمن الرؤية الاجتماعية للإنترنت في أمريكا اللاتينية ثلاثة عناصر: الوصول المنصف، الذي يتضمن تدريباً على الأساسيات وكلفة معقولة للاتصالات، وقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مفيء، وتخصيص اجتماعي - ينبغي أن تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الناس على حل المشكلات الملموسة وتغيير الحقائق الراهنة، وإلا فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ستعيد إنتاج الفجوة الاجتماعية بل وستوسعها...» [أضيف الخط المائل للتأكيد]

[www.idrc.ca/reports](http://www.idrc.ca/reports)

الأخرى لأن الملصق يجب أن يصل إلى الكثير من الأشخاص المختلفين من دون الاحتياج إلى شرح. الملصق الجيد يجذب العين، وينشط التفكير، ويدفع إلى الحركة، ويُعلم. تُعد ملصقات السيارات مفيدة في البلدان التي يوجد بها الكثير من السيارات الخاصة. في بعض البلدان، يمكن أيضاً للقبعات والقمصان أن تسهم في نشر المعرفة. ويعتمد استخدام هذه القنوات المختلفة على ميزانيتك وجمهورك

### الكتيبات، والكتب الساخرة، والقصص المصورة

يمكن أن تساعد الكتيبات وغيرها من المواد البسيطة في متابعة حدث مرة واحدة. ويمكنها أن تكون رخيصة، ومن المرجح أن تجتذب الجمهور حيث تكون المعلومات شحيحة، اعتماداً على مستويات الأمية. التحدي هو جعل المحتوى والتصميم تعليميين وترفيهيين. تُصدر الكثير من المنظمات غير الحكومية كتيبات لتثقيف المجتمعات حول مواضيع مختلفة. وفي بعض الحالات، لا تُقرأ هذه الكتيبات، إما بسبب تدني مستويات الدراية بالقراءة والكتابة أو بسبب تعقيد اللغة. يمكن أن تكون القصص الساخرة أكثر فاعلية في الوصول إلى جمهور معين مثلها مثل الكتب المصورة، وهي قصص قصيرة يُعبّر عنها من خلال الرسم مع نص بسيط، على غرار القصص الساخرة.

### مسرح الشارع والأغاني

يمكن أن يصل مسرح الشارع والأغاني إلى مجموعة واسعة من الناس. وهي وسائل مفيدة بشكل خاص في المواقف التي تصل فيها وسائل الإعلام إلى شريحة صغيرة من السكان فحسب. إن الجمع بين الترفيه، والدراما المستوحاة من الحياة الواقعية، والمعلومات المحفزة للتفكير، والتفاعل يُشرك الناس بطريقة لا تستطيع وسائل الإعلام الأخرى تحقيقها. ويصل مسرح الشارع والأغاني إلى السكان المتعلمين وغير المتعلمين. ومن خلال التعبير عن مواقف الحياة اليومية واستخدام الفكاهة، والدراما، والأغاني، يمكنهم إثارة النقاش المجتمعي حول القضايا الثقافية والدينية المثيرة للجدل دون انتقاد القيم والمعتقدات بشكل مباشر. كما يمكن تصميم مسرح الشارع والأغاني وفقاً للاحتياجات المحلية والموارد المتاحة (انظر القضية من كمبوديا في الصفحة التالية).

الحلفاء وأصحاب المصلحة الآخرين على علم بالقضايا. تطلب بعض الرسائل الإخبارية آراء القراء لتشجيع تبادل الأفكار وتيسير التخطيط الاستشاري.

### نقاط الحديث والتقارير الموجزة

هذه الأدوات مفيدة لتثقيف صناع القرار والضغط عليهم. تتكون التقارير الموجزة من 3 إلى 10 صفحات وتسلط الضوء على الحقائق والتحليلات الهامة. وتساعد وسائل الإعلام وصانعي السياسات على فهم المشكلة والحل الذي تقترحه بأقل قدر من الطاقة من جانبهم. عادة ما تكون نقاط الحديث أقصر من التقارير الموجزة وتستخدم لتوجيه المناصرين في عرض قضيتهم أمام صانع القرار في ثلاث إلى خمس دقائق. نناقش هذا بمزيد من التفصيل في الفصل 15.

### المؤتمرات، والندوات، وورش العمل

يمكن أن يختلف حجم جمهور المؤتمرات، والندوات، وورش العمل، لكن تشكّل هذه المنتديات وسيلة فعالة لتثقيف مجموعات محددة من الناس. تستخدم الكثير من المنظمات غير الحكومية ورش العمل المجتمعية لتدريب المواطنين وتعليمهم كجزء من جهودها في مجالات الحقوق القانونية والمناصرة المعنية بتغيير السياسات. وبإمكان المؤتمرات التي تُعقد في وجود متحدثين ذوي شأن أو حول الموضوعات الجذابة أن تلفت انتباه وسائل الإعلام. في الكثير من البلدان، سوف يجتذب لقاء يجمع زواراً دوليين تغطية إعلامية. وعندما تتضمن ورشة العمل أشخاصاً غير معتادين على التحدث إلى الصحافة، يمكن أن يتضمن برنامج ورشة العمل وقتاً لإعداد البيانات الإعلامية والتمرن عليها.

### الإعلانات وملصقات السيارات

إحدى الطرق الأقل كلفة لإيصال رسالة بسيطة إلى عامة الناس هي الإعلانات وملصقات السيارات. وباستخدام شعار ذكي، أو رسم إيضاحي جذاب، أو معلومات بسيطة، يمكن أن تصل الملصقات إلى عدد أكبر من الأشخاص مقارنة بمعظم الوسائط الأخرى. وينطبق هذا بشكل خاص في المجتمعات الأمية التي تعاني ضعف الوصول إلى وسائل الإعلام. قد يكون اختيار الصورة والكلمات أصعب من أدوات الإعلام

## مثال: تثقيف مجتمعي من خلال مسرح الشارع في كمبوديا

مشروع مناهضة العنف الأسري Project Against Domestic Violence PADV، مع مركز الإعلام النسائي Women's Media Center WMC، وفرقة مسرح شارع ayai Prom Mahn التقليدية - برئاسة أحد أشهر الشخصيات المسرحية في كمبوديا - أعدوا معاً مسرحية قُدمت في عروض ليلية في 36 منطقة نائية في خمس مقاطعات للتوعية حول العنف الأسري. وحضر المسرحية ما يصل إلى 30 ألف شخص في بعض المناطق.



تقارن الدراما تجارب عائلتين متجاورتين. تتمتع إحداها بنوعية حياة عائلية جيدة بسبب علاقة الحب المتبادلة بين الزوج وزوجته. أما الأسرة الأخرى فتعاني من حوادث متكررة من العنف الأسري. أثناء الترتيب للعرض، يتواصل فريق التوعية العامة من المشروع وأفراد من وزارة شؤون المرأة مع المنظمات غير الحكومية المحلية والمسؤولين للحصول على الدعم. وقبل العرض مباشرة، يتحدث أحد أعضاء الفريق عن العنف الأسري ويوضح أين يمكن للعائلات أن تجد المساعدة المحلية. تُعرّف كل مسرحية الجمهور بالقانون والخدمات المحلية المتاحة للضحايا، بما في ذلك التدخلات المتاحة للشرطة والمسؤولين المجتمعيين، والمساعدة القانونية، والبيوت الآمنة لضحايا العنف الأسري. وتتخذ البطولة إجراءات في المسرحية لإنهاء الإساءة من خلال اللجوء إلى الخدمات المتاحة في المنطقة حيث تُعرض المسرحية.

من خلال القصة، العرض:

- يُبيّن أن العنف الأسري مشكلة عامة، لا مجرد مسألة عائلية فحسب من خلال تسليط الضوء على تأثيراتها الضارة على النساء والأطفال، والأسر، والمجتمع،
- يرفع الوعي بأن العنف المنزلي هو انتهاك لحقوق الإنسان وهو ضد القانون،
- يُشجّع التدخل المجتمعي في حالات العنف المنزلي،
- يُعرّف الجمهور بالخدمات المحلية والحلول القانونية المتاحة.



بعد العروض، أبلغت المنظمات المحلية عن زيادة في عدد النساء اللواتي يطلبن المساعدة. وحفّز المشروع تشكيل تحالفات كبيرة لحقوق الإنسان والمنظمات النسائية للنهوض بحقوق المرأة. كما حصل المشروع والمركز على دعم وزارة شؤون المرأة، مما ضمن أمن الفرقة المؤدية وتعاون السلطات المحلية. ومن خلال البيانات الصحفية، تلقى المشروع تغطية إعلامية للعروض، مما أدى إلى توسيع نطاق الأداء.

Source: The Asia Foundation

## ملاحظات

<sup>1</sup> Adapted from Advocacy Learning Initiative, Vol II, page 90, draft 11/99.

<sup>2</sup> Adapted from Advocacy Learning Initiative, Vol II, page 91, draft 11/99.

<sup>3</sup> Adapted from Advocacy Learning Initiative, Vol II, page 93, draft 11/99.

<sup>3</sup> International Foundation for Electoral Systems (IFES), Indonesia poll, 2001.

<sup>5</sup> The list is adapted from the Advocacy Learning Initiative, VolII, Oxfam and the Advocacy Institute, Draft copy, 11/99. (To be published by Kumarian Press.) p. 99.

<sup>6</sup> Adapted from Advocacy Learning Initiative, *ibid.*, p 105.

<sup>7</sup> In "Media-Advocacy Relationships: The View from the Other Side, by Amanda Rawls in *CHANGE EXCHANGE*, Part 1, Issue #6, "Common Threads", October 1999, the Advocacy Institute, Washington, DC.

<sup>8</sup> *TB Advocacy: A Practical Guide*. Global Tuberculosis Programme, World Health Organization. Copyright 1998 by the WHO.

<sup>9</sup> *TB Advocacy: A Practical Guide*. *Ibid.*

<sup>10</sup> *Advocacy Guide*. International Planned Parenthood Federation, Western Hemisphere Region. IPPF/WHR Regional Council. September 30 - October 1, 1994. Aruba.



«كما تؤدي التعبئة من دون وعي إلى انتصارات محدودة، كذلك قد يؤدي بناء الوعي من دون تنظيم يهدف إلى تحقيق انتصارات ملموسة إلى الإحباط، أو تعزيز الشعور بالعجز، أو نقد للعالم الذي يُنظر إليه على أنه يتعذر الوصول إليه أو أنه غير ذي صلة بالحياة اليومية وواقع المواطنين العاديين».

Julie Fisher, *The Road from Rio*, 1993

التواصل والتعبئة مرتبطان ارتباطاً وثيقاً. في هذا الفصل ندرس الجوانب التالية للتوعية والتعبئة:

- **طرق مختلفة لتنفيذ أنشطة التواصل والتعبئة:** استكشاف أنواع التواصل والتعبئة والدور الذي يلعبانه في المناصرة.
  - **تصميم استراتيجيات التواصل والتعبئة:** اعتبارات في هيكل الطرق المستخدمة لإشراك الأفراد.
  - **لحظات التعبئة:** مراجعة اللحظات التي تقدم فرصاً سياسية للتعبئة.
- الجزء الأخير من الفصل هو دراسة حالة عن تجربة اتحاد للمنظمات النسائية المجتمعية في الفلبين. تُظهر هذه الحالة كيف اتخذت منظمة معينة اختياراتها بناءً على مبادئها وكيف تُرجمت تلك الاختيارات في حملة التواصل والتعبئة الخاصة بها، وفي مناصرتها بشكل عام.

**التواصل** يشمل مجموعة واسعة من الاستراتيجيات - التخطيط والتنظيم التشاركي، والإعلام، والتثقيف، والتعبئة، والتوظيف المباشر - التي تهدف إلى الحصول على الدعم والمشاركة المباشرة للجمهور وبناء قدراتهم كمواطنين فاعلين.

**التعبئة** تُشرك الأفراد كمبادرين سياسيين وتشمل الأنشطة التي تبني وتستخدم قوة الأعداد والتنظيم.

يناقش هذا الدليل باستفاضة الاختلافات بين المناصرة التي يتحدث المنظمون فيها بالنيابة عن «من لا صوت لهم»، وتلك التي يعمل المنظمون فيها مع «من لا صوت لهم» حتى يتمكنوا من التعبير عن أنفسهم بالأصالة. في هذا الفصل، نصف أنشطة التوعية والتعبئة التي تبني مشاركة المواطنين وتمكّن المجموعات المستبعدة من دفع حقوقها إلى ساحة المناقشات ومساءلة صانعي القرار.

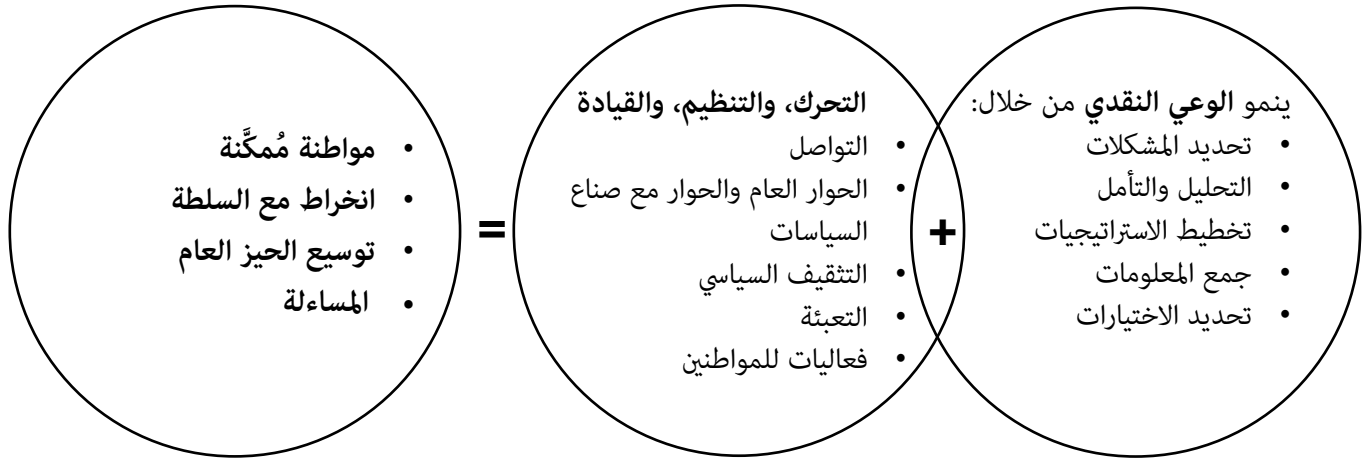
لكن أنشطة التواصل والتعبئة مهمة أيضاً في حالات المناصرة المعنية بتغيير السياسات حيث لا تكون مشاركة المواطنين هدفاً أساسياً. تركز بعض الجهود المرتكزة على تغيير السياسات على الحاجة إلى إثبات ضخامة عدد المؤيدين من دون الاهتمام برأي هذه الأعداد أو ما ستحققه من خلال التعاون معها.

على أنه من غير المرجح أن تُنفذ مكاسب تغيير السياسات بشكل عملي من دون دعم منظم واسع النطاق. وعندما يضع المناصرون ضغطاً «نيابة عن» المجتمعات، فإنهم يشعرون غالباً بالارتباك عندما تفشل جهودهم. في بعض الحالات، يبعدون الناخبين وأحياناً يثيرون عداءً تجاه «الغريباء». لا يحب الأفراد، حتى في المجتمعات الفقيرة، أن يُملي عليهم الآخرون احتياجاتهم أو أفكارهم.

على الجهة المقابلة، تركز استراتيجيات التواصل والتعبئة المرتكزة على المواطن على التمكين والمواطنة. إنها استراتيجيات للتعليم والتحرك النشط. بيد أن تفعيل المشاركة في المناصرة قد ينطوي على تحطيم أممات متأصلة من الانسحاب أو مقاومة التغيير، كما ناقشنا في الباب الأول، وهو جهد يستغرق وقتاً وموارد. تستلزم جهود المناصرة المرتكزة على المواطن الحوار، والتعليم، والعمل، ويجب تصميمها كلها للتدريب على أشكال جديدة من سلوك المواطن وعلى بناء التنظيمات. لهذا السبب، جانب التخطيط للمناصرة الموضح في الباب الثاني مهم بنفس قدر جانب الممارسة الذي تجري مناقشته في الباب الثالث.



## استراتيجيات بناء الناخبين التي تربط التفكير بالتحرك



- تقوية الروابط بين القواعد الشعبية للحملات، والقيادة التنظيمية، وأعضاء مجموعات الضغط.

المنظمون الذين يرون بناء الناخبين على أنه استراتيجية عملية للاستفادة من القوة ووسيلة لتعزيز المشاركة الشاملة سوف يكرسون الوقت والموارد الكافية للقيام به. لكن في حالات كثيرة، تُقلص جهود التواصل والتعبئة إلى الحد الأدنى اللازم لدفع أجندة سياسة معينة من دون فقدان الشرعية.

## طرق مختلفة لتنفيذ جهود التواصل والتعبئة

هناك طرق مختلفة كثيرة لتنفيذ التواصل التشاركي. ويركز الدليل على أربع استراتيجيات هامة:

## التخطيط والتنظيم التشاركي

الاستراتيجيات الموصوفة في البابين الأول والثاني التي تُشرك الناخبين في تحليل مواقفهم، واختيار القضايا ذات الأولوية، وجمع المعلومات، واستكشاف الحلول، وتخطيط الاستراتيجيات، وفهم ديناميكيات القوة كلها طرق ذات قيمة في ممارسة التواصل. وسؤال الأفراد عن رأيهم، وما يهمهم، وما يريدونه يقودهم للانخراط.

## الوسائل المختلفة لتنفيذ التواصل والتعبئة

تشمل جهود التواصل والتعبئة نطاقاً واسعاً من الأنشطة التي تتسم بما يلي:

- تحويل مخاوف الأفراد إلى تعبير منظم عن الحقوق مع مقترحات محددة من أجل التغيير،
- استمالة الأفراد المتعاطفين والمتأثرين حتى ينخرطوا،
- تمكين الأفراد لممارسة المواطنة والقيادة الجماهيرية.
- يمكن لاستراتيجيات التواصل والتعبئة تحقيق ما يلي أيضاً:
- توسيع الدعم العام والسياسي لبعض جهود المناصرة المحددة،
- إظهار دعم المواطنين لقضيتك،
- زيادة الشرعية والقدرة على التفاوض من أجل الوصول إلى طاولة المفاوضات وتحقيق التأثير المقنع،
- توليد ملكية واسعة النطاق للحملات،
- استحداث أشكال جديدة من ممارسة المواطنة والتعبير عنها،

## الإعلام

ناقشنا في الفصل 13 طرقًا مختلفة للتواصل مع المواطنين المعنيين، وصناع السياسات، والساسة، وآخرين من خلال الإعلام. تُشرك بعض استراتيجيات الإعلام المواطنين في إعداد الرسالة الجماهيرية، بينما تنقل استراتيجيات أخرى الرسالة من أجل التنوير والحث على التحرك.

## Events

تساعد الاستراتيجيات التي تجمع المواطنين المعنيين معًا - مثل اجتماع المدينة، أو حفل موسيقي يحمل رسالة سياسية، أو جلسة مساءلة (وكلها مشروحة في الصفحات التالية) - على إقناع مواطنين آخرين بالانضمام إلى صفوفنا.

## الاستمالة المباشرة

يمكن أن تكون استمالة داعمين جدد جزءًا من الاستراتيجيات الثلاثة المذكورة أعلاه، أو أن تكون مبادرة منفصلة. استراتيجيات صناديق الاقتراع، واستطلاع الرأي، والزيارات المنزلية (التي تمت مناقشتها في الفصل الثامن) التي تهدف إلى التعرف على ما يهم الأفراد تشكل كلها فرص للاستمالة. ومن الهام وجود مكتب استعلامات أثناء لقاءات التعبئة لتعريف الناس عن الحملات وكيفية الاشتراك (انظر دليل

Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990s

للمزيد حول استراتيجيات الاستمالة الممكنة تطويعها للسياقات المختلفة).

ونظرًا إلى أن استراتيجيات التخطيط والتنظيم التشاركي، والإعلام، والاستمالة المباشرة نوقشت في مواقع أخرى من هذا الدليل، فإن هذا الفصل يركز على التعبئة.



استراتيجيات تواصل خلاقة

## تصميم استراتيجيات التواصل والتعبئة

إن تصميم الوسائل التي تُشرك الأفراد في المناظرات والعمليات السياسية يتطلب بعض مهارات التخيل. وبشكل خاص قد تشعر المجموعات المحرومة، بالتحفظ، أو حتى الخوف، من الانخراط في السياسة. وقد تكون وسائل إشراك المواطنين التقليدية، مثل جمعيات أولياء الأمور والمدرسين، مُمكنة وفعالة في بعض الحالات، وفي حالات أخرى، يأتي التأثير الأكبر على المستهدفين من المناصرة أفراداً ومؤسسات من خلال أشكال جديدة من تحركات المواطنين، مثل جلسات المساءلة مع قادة الحكومة ومديري الشركات، ولجنة تحكيم من أصحاب المصلحة، وبطاقات تقييم للمرشحين والأحزاب، ومسرح الشارع.

قد يكون من الصعب التفكير بطريقة إبداعية في الأنشطة التي تُشرك الناخبين والقادة والمنظمين بالتساوي. في بعض الحالات، يتشكك قادة المنظمات غير الحكومية في قدرة أعضاء المنظمات القاعدية على التحدث بشكل مباشر أمام مسؤولين حكوميين لأنهم يكونون غير واثقين من قدرتهم هم على هذا. وقد لا يتحدث الناخبون أثناء أحداث المناصرة التي تنظمها مثل أعضاء منظمات الضغط المحترفين، إلا أن حقيقة معيشتهم للمشكلة موضع المعالجة.

تمتلك المنظمات غير الحكومية شرعية في المناصرة عندما تتحدث عن قضايا تعمل عليها أو مصالح معينة لها كمنظمات. لكن المخاوف تزداد حين تتحدث المنظمات غير الحكومية بالنيابة عن أفراد لم يمنحها السلطة للتحدث بالنيابة عنهم.

يحتاج المواطنون إلى إعداد قبل التعبئة والتحرك. ويحتاجون:

- وضوحًا عن القضية موضع المعالجة وتوافقًا حولها مع معرفة الأسباب،
- معرفة عن قدرة النظام السياسي على علاج قضيتهم،
- استراتيجيات ومهارات للتعبير الواضح عن المطالب والحلول المقترحة،
- تنظيمًا يعطيهم قاعدة للقوة المشتركة التي تنطلق مشاركتهم منها،
- الشعور بالهوية مع حملات أوسع، وفهم لكيفية ارتباط تحركهم باستراتيجيات المناصرة الأخرى،
- فهمًا لديناميكيات القوة التي يعملون داخل إطارها والمخاطر التي قد تواجههم،
- رسالة واضحة ومجربة، لإيصالها إلى الجمهور وصناع القرار.

### مساءلة الحاكم من قِبَل المحكومين

الديمقراطية القاعدية - النشاط «من أسفل لأعلى» - مساءلة الحاكم من قِبَل المحكومين.

كل هذه المصطلحات ... تتعامل مع أحد الأجزاء المحورية لمناصرتنا: صوت مَنْ ممثّل؟ لا توجد مشكلة أن تناصر منظمات المجتمع المدني دفاعًا عن الفقراء والمهمشين، لكن ما لم تستطع إظهار وجود رابط حقيقي مع الناخبين، ففي الأغلب لن يستمع أصحاب السلطة. تلعب منظمات المجتمع المدني أدوارًا أبعد من المناصرة، منها المحاورون، وميسرو التواصل بين المهمشين وأصحاب السلطة. ويحتاجون إلى الشرعية حتى يلعبوا هذا الدور مما يعيدنا مرة أخرى إلى الحاجة إلى التواصل: لن تستمع الحكومات إذا رأت أن منظمات المجتمع المدني ليس لديها ناخبون، والمهمشون لن يدعوا تلك المنظمات تناصر دفاعًا عنهم إذا لم تمثلهم المنظمات تمثيلًا دقيقًا. هناك قضية أخرى تتعلق بمدى سماح المنظمات للناخبين بالتكامل داخل منظماتهم من أجل تحقيق هذا التمثيل. تخشى بعض المنظمات أن تتدخل الممارسة الديمقراطية في الإبقاء على مهمة متماسكة وفعالية تشغيلية. لكن يجب معالجة هذه التوترات لصالح ازدياد الديمقراطية إذا أرادت المنظمات الحفاظ على الثقة التي وضعها ناخبوها فيها. وهذه الثقة هي مقياس مدى إيفاء منظمات المجتمع المدني بمهمتها المتمثلة في تعزيز المجتمع المدني في نهاية المطاف.

Kumi Naidoo, Secretary General, CIVICUS, from *Working for pro-poor social, economic and development policy, the advocacy work of the South African National NGO Coalition*, [www.civicus.org/main/server\\_navigation/skeletons/Civicus\\_01/framework/navigation.cfm?contentid=3C85E92C-7D55-11D5-A9CF00508BDFD42C](http://www.civicus.org/main/server_navigation/skeletons/Civicus_01/framework/navigation.cfm?contentid=3C85E92C-7D55-11D5-A9CF00508BDFD42C).

## ما هو التحرك؟

نستخدم مصطلح «تحرك» هنا كما هو مستخدم في «دليل تنظيم المواطنين» (انظر دليل *Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990s*). تشمل التحركات مجموعة من الأفراد المتأثرين بقضية معينة تقوم بتعريف ذوي السلطة القادرين على تغيير الأوضاع ومخاوفهم. ويجتذب التحرك الجيد انتباه أصحاب السلطة، ويستحث الدعم العام، والأهم من كل ما سبق، يمنح الناخبين فرصاً لممارسة المواطنة المنظمة.

وتعتمد درجة المواجهة في تحرك ما على البيئة السياسية، وخطر القمع السياسي، وقدرة مجموعات الناخبين، ومدى إتاحة المستهدفين. إذا كانت قضيتك تثير احتقائاً على نطاق واسع أو إذا كانت البيئة السياسية قمعية، فاحرص أن يجتذب تحركك الاهتمام من دون المخاطر غير الضرورية.

«يمكن أن يوفر التحرك الوقت ويحوّل الشهور، وأحياناً السنوات، الطويلة التي يستنزفها الروتين البيروقراطي إلى مجرد أيام. لكن الأهم هو التأثير على المشاركين إذ بعد تحرك فعال يتأصل داخل الأفراد شعور بالقوة والكرامة بينما يتضاءل حجم خصومهم ويصبحون أكثر هشاشة. كما تتضح في الوقت نفسه علاقات القوة لأن المشكلات التي كان يمكن إيعازها إلى سوء التفاهم أو نقص التواصل تنتقل إلى بؤرة الوضوح وتُرى على حقيقتها - أي كونها مصالح متضاربة بين الصالح العام والطمع الخاص. ويبنى أثناء هذه العملية ولاء الأفراد للمنظمات لأنهم يرونها تعمل لمصلحتهم ويدركون أن مشاركتهم أساسية لنجاح تلك المنظمات.»

Adapted and quoted from *Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990s*, p.48.

## معايير تصميم تحركات التعبئة

- يشجع الأفراد على تجربة أشياء جديدة - إذا لم يتحدثوا علناً قبلاً، يجب أن يحصلوا على التشجيع والدعم ليتمكنوا من ذلك.

في ما يلي بعض معايير تصميم التحرك. إن أمكن، يجب على التحرك أن:

- يوفر فرصاً لتعلم مهارات جديدة - مثل التخطيط، وتحديد المطالب بدقة، والتحدث علناً، والزيارات المنزلية لإشراك آخرين، وإدارة الاجتماعات، ... إلخ، يقدم خبرة عملية على القيادة - يشجع ظهور قادة جدد، ويبنى مهاراتهم القيادية،
  - يزيل الغموض عن السياسات والسلطة - عن طريق إظهار كيفية سير عمليات صناعة القرار من خلال الاتصال المباشر مع صناع القرار، وإجراء الأبحاث حول آليات صنع القرار، ... إلخ
  - يكون ذا هدف ملموس ومُجدي - يجب أن يكون الناخبون قادرين على رؤية انتصاراتهم وتقييم خساراتهم،
  - يعزز الروح المعنوية ويعطي الناخبين إحساساً بقدراتهم الجماعية،
- يجب أن يكون التحرك أيضاً:
- مُخطط له بشمولية - التخطيط المتأني يزيد الثقة،
  - ممتعاً - تمتلئ حياة الأفراد بالمطالب والمسؤوليات، لذا يجب أن تكون المناصرة أكثر من مجرد مسعى متعب،
  - مراعيًا للبيئة السياسية - لضمان عدم تعرض ناخبك لمخاطر غير ضرورية.
- قد يكون من الصعب أحياناً الإيفاء بكل نقاط هذه القائمة. وفي الحقيقة هناك أوقات يكون فيها التحرك السريع أهم من الانتظار حتى تصبح المشكلة جماعية أو مشتركة.
- إحدى استراتيجيات حركة الاحتجاج العالمي التي ظهرت في أواخر التسعينيات للتأثير على السياسات الاقتصادية العالمية كانت قدرتها على التعبئة السريعة على نطاق

- يوفر فرصاً لتعلم مهارات جديدة - مثل التخطيط، وتحديد المطالب بدقة، والتحدث علناً، والزيارات المنزلية لإشراك آخرين، وإدارة الاجتماعات، ... إلخ، يقدم خبرة عملية على القيادة - يشجع ظهور قادة جدد، ويبنى مهاراتهم القيادية،
- يزيل الغموض عن السياسات والسلطة - عن طريق إظهار كيفية سير عمليات صناعة القرار من خلال الاتصال المباشر مع صناع القرار، وإجراء الأبحاث حول آليات صنع القرار، ... إلخ
- يكون ذا هدف ملموس ومُجدي - يجب أن يكون الناخبون قادرين على رؤية انتصاراتهم وتقييم خساراتهم،
- يعزز الروح المعنوية ويعطي الناخبين إحساساً بقدراتهم الجماعية،

المعلومات. ويمكن أن تكون قوة التصويت ورقة الضغط الأساسية في يد المواطنين إزاء صناع القرار - إنها القوة لإنزالهم عن كراسيهم. فضلاً عن أن التصويت يوفر فرصاً تنظيمية حيث يمكن لمصالح المواطنين الجماعية التأثير على العملية الانتخابية. كمثال، يمكنك إشراك الناخبين في التحركات التالية:

#### تثقيف المقترع و«إيصال الصوت»

بإمكان الناخبين انتقاء القضايا الأهم عند اختيار الأحزاب والمرشحين، ويمكنهم أيضاً تنظيم مشاركة المقترعين حول هذه القضايا. المثال في الصفحة التالية مأخوذ من جنوب أفريقيا حيث أصدر مركز المناصرة القانونية تشوارانانج Tshwaranang Legal Advocacy Centre كتيباً عن انتخابات الحكومة المحلية لتثقيف المواطنين حول ما يلزم الحكومة المحلية القيام به بهدف القضاء على العنف ضد المرأة.

#### الاستفتاءات الشعبية

من الممكن في بعض الدول وضع قضية على لائحة الاقتراع حتى يتمكن المواطنون من التصويت مباشرة على المسائل السياسية. ينتشر هذا، على سبيل المثال، في الولايات المتحدة الأمريكية على مستوى الولاية، حيث يمكنك استخدام هذه الطريقة حتى وإن لم تكن جزءاً من العملية السياسية.

#### تأملات حول التعبئة

لا يوجد تعبئة مثالية. ردت نعومي كلاين Naomi Klein على الانتقادات التي وُجّهت ضد الاحتجاجات الاقتصادية العالمية وقالت:

«قد تبدو احتجاجات سيائل وواشنطن غير مُركّزة لأنها تظاهرات لم تنظمها حركة واحدة فحسب، بل كانت التقاءً للكثير من الحركات الصغيرة، نظرات كل منها مُدرّبة على رؤية شركة معينة من الشركات متعددة الجنسيات ... أو مجال صناعة معين (مثل الصناعات القائمة على المنتجات الزراعية، أو مبادرة تجارة جديدة (مثل منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية مع دول من أمريكا الجنوبية). هذه الحركات الأصغر المُركّزة هي بكل وضوح جزء من قضية عامة، فكلهم يؤمنون أن المشكلات المتباينة التي تواجههم تنبع من رفع القواعد العالمية المنظمة، وهي أجندة تسعى إلى تركيز السلطة والثروة في عدد أقل من الأيدي. وبالطبع هناك اختلافات بينهم - حول توزيع الأدوار بين الولاية والدولة ... وحول السرعة التي ينبغي أن يسير التغيير وفقها. لكن هناك داخل إطار كل هذه الحركات المصغرة إجماع متنام أن بناء قوة مؤسسة على المجتمع في صناعة القرارات - سواء كانت نقابات، أو أحياء سكنية، أو مزارع ... إلخ - هو أمر أساسي لمجابهة قوة الشركات متعددة الجنسيات.»

Klein, Naomi, "The Vision Thing", The Nation, July 10, 2000.

عالمي. اجتمعت المجموعات المتميزة بأجنداتها المتنوعة لتقديم احتجاجات أثناء لقاءات رفيعة المستوى تناقش سياسات التجارة والاقتصاد في مدن مختلفة. ربط بين المجموعات خيط مشترك ضعيف يطالب الحكومات والوكالات الدولية بالخضوع للمساءلة إزاء مصالح الأفراد. هناك مزايا وعيوب لهذه الاستراتيجية، فقد منح التنوع، وحجم التعبئة، وعنصر المفاجأة قوةً للمحتجين ليمنعوا الحكومات والمؤسسات من التوصل إلى إجماع أثناء اللقاءات. أما تحويل هذه الاحتجاجات إلى فرصة حقيقية لتقديم بدائل وتوسيع المناقشات حول تغيير السياسات فقد كان صعباً، وكانت المشكلة هنا غياب أجندة مشتركة أو مقترح متفق عليه من الجميع.

#### لحظات التعبئة

نشرح في هذا الجزء أنواع التحركات المختلفة التي تستخدم للحظات السياسية المختلفة لتعبئة الناخبين ولفت انتباه صناع القرار.

#### أثناء الانتخابات

تعد الانتخابات توقيتات مثالية للتعبئة والحشد لأن الأحزاب والمرشحين يتنافسون على الأصوات، والمقترعين يبحثون عن

## العنف ضد المرأة ودور الحكومة المحلية: خطوات القضاء على العنف ضد المرأة

1. ما هو العنف ضد المرأة؟ هل كنت تعرف ...؟

- أن العنف هو أي عمل أو تهديد يسبب ضرراً جسدياً، أو نفسياً، أو عاطفياً للمرأة أو الرجل.
- أن العنف ضد المرأة يتخذ أشكالاً متعددة ومنها العنف الجنسي (الاعتصاب - الممارسات الجنسية القسرية - التحرش الجنسي - الأفعال الجنسية غير المرغوبة في مكان العمل)
- أن العنف الأسري (العنف المنزلي) هو: الانتهاك الجنسي، الإيذاء البدني - الصفع، والركل، واللكم؛ الإساءات النفسية - التهيب، التنازب بالألقاب، ... إلخ؛ وقتل الإناث على يد أزواجهن أو أصدقائهن الحميمين.

2. ما الذي يمكننا فعله لمواجهة العنف ضد المرأة على مستوى الحكومة المحلية؟ هل كنت تعرف ...؟

أن بإمكاننا أفراداً وجماعات أن نجعل مجتمعاتنا آمنة إزاء جميع أشكال العنف من خلال مشاركة المواطنين؟ وتشمل بعض الأمثلة التي يمكننا من خلالها معالجة العنف ضد المرأة:

**المشاركة** — عن طريق التسجيل والتصويت في انتخابات الحكومة المحلية، والتأكد من وجود برامج تتناول العنف ضد المرأة على قائمة أعمال الحزب السياسي الذي تعطيه صوتك.

**المعلومات** — عن طريق الحصول على المعلومات حول تأثير خدمات الحكومة المحلية على معالجة العنف ضد المرأة ومشاركة تلك المعلومات.

**الرصد** — من خلال حضور اجتماعات عامة دورية لضمان أن الأحزاب السياسية / أعضاء المجالس المحلية ينفذون برامج تتصدى للعنف ضد المرأة، ومن خلال كتابة خطابات للصحف أيضاً بهدف تعريف الآخرين في المجتمع إذا كان أعضاء المجالس المحلية لا يقومون بمهامهم.

**إرسال التقارير** — بواسطة إرسال التقارير عن جميع حالات العنف الجنسي أو الأسري أو حالات قتل الإناث إلى الشرطة والمنتديات المعنية بحفظ الأمن المجتمعي، والانضمام إلى المؤسسات النسائية التي تقدم خدمات للنساء المعنفات أو دعمها. وتشمل الأمثلة التطوع بجزء من وقتك لتقديم النصح، أو المساعدة في جمع التمويل لبناء بيوت آمنة للنساء اللاتي تعرضن للعنف، وتأسيس دوريات مراقبة في الشارع الذي تسكن فيه لرصد أي نشاط إجرامي.

3. أي خدمات الحكومة المحلية تعالج مشكلة العنف ضد المرأة؟ هل كنت تعرف ...؟

بإمكان الخدمات أو المرافق التالية التابعة لخدمات الحكومة المحلية معالجة العنف ضد المرأة في المجتمعات:

**إنارة الشوارع:** تشير تقارير الشرطة إلى أن النساء أكثر عرضة للاغتصاب على يد الغرباء في المناطق ذات الإنارة الخافتة. ولمنع الاغتصاب وجرائم أخرى مثل السرقة والاعتداء، على المجتمعات التأكد من وجود إضاءة كافية في كل الشوارع والأزقة. التحرك: بلِّغ مجلس البلدية عن المصابيح التالفة، واطلب منه تركيب مصابيح جديدة حيث لا توجد إضاءة كافية.

**أوتوبيسات وقطارات النقل العام:** تتسبب طبيعة نظام النقل العام وتعقيدها في تعريض النساء للخطر لأنها تخلق بيئة غير آمنة. وتظهر تقارير الشرطة والأبحاث أن النساء عادة ما يتعرضن للاغتصاب، أو الاعتداء، أو السرقة في محطات سيارات الأجرة، أو الأوتوبيسات، أو القطارات المهجورة. التحرك: بلِّغ إدارة النقل عن الأوتوبيسات أو القطارات المعطلة، واكتب عرائض تدعو إلى تنظيم سريع لقطاع سيارات الأجرة، وعارض زيادة أسعار تذاكر الأوتوبيسات أو القطارات إذا لم تكن تلك الزيادات مصحوبة بخدمات مُحسَّنة.

**الإسكان:** المنازل والشقق التابعة لمجلس المدينة. عادة ما يكون غياب بدائل الإسكان أو الإقامة (مثل، البيوت أو الملاجئ الآمنة) هو أحد الأسباب وراء بقاء النساء في علاقات مسيئة. عدد الملاجئ محدود والمنظمات غير الحكومية هي المسؤولة عن دفع نفقاتها. التحرك: يجب على المجتمعات التأكد من منح النساء المعيلات (عازبات كن أو متزوجات) أولوية أو أفضلية عند توزيع المساكن التابعة للمجالس المحلية. ويجب على المجتمعات دعم الملاجئ الآمنة وتوفير الإقامة للنساء اللاتي يقررن ترك العلاقات الانتهاكية.

**عيادات الصحة التابعة للبلدية:** الخدمات الصحية التي تقدمها بعض العيادات التابعة للبلدية لا تشمل خدمات لضحايا العنف الجنسي أو الأسري، إذ لا توفر تلك العيادات خدمات الإرشاد، التي تقع ضمن نطاق الخدمات الصحية العقلية والنفسية. قد تساعد خدمات الإرشاد المقدمة للنساء اللاتي تعرضن للاغتصاب والانتهاكات الجنسية على الإسراع بالتعافي العقلي والجسدي. وكثيراً ما تتذرع العيادات بنقص التمويل اللازم لتقديم خدمات المشورة تلك. التحرك: يمكن أن يتطوع الأفراد بجزء من وقتهم لتقديم النصح في عيادات البلدية (بعد أن يحصلوا على تدريبات إرشاد مؤهلة).

**المنتزهات:** يمكن أن يُقدّم الغرباء على حوادث الاغتصاب (وأشكال أخرى من الانتهاكات الجنسية) في الأماكن المهجورة ليلًا مثل المنتزهات. التحرك: تحتاج المجتمعات إلى مراقبة المنتزهات وضمان أنها مغلقة في أوقات معينة. كما تحتاج المجتمعات أيضاً إلى تنفيذ برامج توعية حول الأمن المجتمعي والاعتصاب.

شهادة مدرسية ضخمة تُقدّم في منتدى عام لتحدي المرشحين بشأن مواقفهم. المثال الموجود في الصفحة التالية مأخوذ من جنوب أفريقيا.

ولنظرة أعمق حول مثال آخر من التواصل والتعبئة أثناء الانتخابات، انظر دراسة الحالة الموضحة في نهاية هذا الفصل من الفلبين.

### أثناء مراجعة السياسات

تصاغ السياسات على المستوى المحلي، أو مستوى المنطقة، أو مستوى الولاية، أو المستوى الإقليمي، أو الوطني اعتماداً على شكل الحكومة. وعادة ما يكون الناخبون أقرب إلى مجلسهم المحلي من هيئة التشريع الوطني. فضلاً عن أن الكثير من الدول تتحول نحو اللامركزية مانحة الحكومات المحلية سلطات متزايدة. وفيما قد يجعل هذا صناعة القرارات أسهل وصولاً، إلا أن الحكومات المحلية تتمتع بسلطات محدودة، وموارد شحيحة، وقد تكون ضيقة الأفق ومائلة إلى إصدار أحكام مسبقة. وتتعدد الأمور بسبب غياب الإجراءات الواضحة والدراية الفنية في بعض الحالات. وعلى الجانب

يستطيع المواطنون إطلاق حملة موازية للانتخابات حيث يطلبون من المقترعين تسجيل آراءهم بشأن موضوع محدد. وبهذه الطريقة يمكنك الاستفادة من الفترة التي تسبق الانتخابات لتكسب دعمًا لقضيتك.

### خلق منصات لمعالجة قضايا معينة

طور المواطنون في جميع أنحاء العالم منصات متخصصة لتثقيف المقترعين والمرشحين حول قضايا معينة. هناك أمثلة كثيرة على منصات بيئية، ومنصات للتجارة العادلة، ومنصات لقضايا الصحة، ... إلخ. وفي بلدان أفريقية عديدة عبّرت النساء عن مطالبهن ذات الأولوية من خلال خلق «منصات للنساء». تُستخدم المنصة لتثقيف المقترعين، والمرشحين، والأحزاب ولتقييم أي المرشحين والأحزاب سيحصلون على الدعم. كما يمكن استخدام المنصات أيضاً للضغط على الأحزاب لتحسين منصاتهما المتعلقة بقضاياك (انظر المثال من بنين في الفصل 8 والمثال من بوتسوانا في المربع التالي).

### بطاقة تقييم انتخابية

إحدى الطرق الممتعة لتثقيف المقترعين هي تصنيف المرشحين من خلال بطاقة الدرجات المدرسية، وهي مثل

### مانيفستو النساء "The Women's Manifesto"



نساء من أحزاب سياسية، ومنظمات نسائية غير حكومية مختلفة ينظمن مسيرة نحو مكتب مفوض المنطقة لتقديم نسخة من المانيفستو (الإصدار الثاني) حتى تُرسل إلى رئيس بوتسوانا في يوليو 1999.

في اليوم السابق لإعلان الأحزاب السياسية عن المنصات الخاصة بها في عام 1994 في بوتسوانا، أطلقت مجموعة وطنية للنساء تُدعى Emang Basadi بياناً يخص المرأة وأطلقت عليه اسم «مانيفستو النساء» في احتفال جماهيري حضره النشطاء والصحفيون. تُفصل الوثيقة المكونة من 20 صفحة ثنائي قضايا تؤثر على النساء. استخلصت الوثيقة هذه القضايا الثمانية من مشاورات وجلسات حوار مجتمعية مع مجموعات نسائية، ومنظمات غير حكومية، وقادة سياسيين، وكيانات حكومية، ونشطاء. وأستخدم البيان بعد ذلك في برامج تثقيف المقترعين لقياس أداء المرشحين والأحزاب السياسية إزاء المعايير، التي تضمنت الالتزام بالمساواة بين الجنسين، وحقوق المرأة، والعدالة الاجتماعية.

From *Together For Change: The Botswana Consultation*, African-American Institute – Emang Basadi-UNIFEM, 1995

Photo from Keboitse Machananga, Emang Basadi

## مثال بطاقة الدرجات: الحركة المتحدة الديمقراطية United Democratic Movement

أصدر ائتلاف من المجموعات النسائية في جنوب أفريقيا بطاقة الدرجات التالية لتقييم منصات الانتخاب لأحد الأحزاب السياسية. لم يحصل الحزب موضع التقييم، الحركة المتحدة الديمقراطية، على درجة النجاح ورسب في معيار قضايا النوع الاجتماعي وقضايا المرأة.

### التقييم: ض ج [ضعيف جدًا - راسب]

«يزعم بيان الحركة المتحدة الديمقراطية أن شعاره «نحن نهتم ونفي بوعودنا» شعار لخطة أفضل للمستقبل. ويعد البيان النساء بالماء المجاني في «المناطق المحرومة»، و«وصول إلى الكهرباء» في المناطق الريفية، وخدمات أساسية، وشوارع آمنة، وأسعار معقولة في المناطق الحضرية. كما نجد أن «تعليم مدرسي ملائم» مشمول أيضًا ضمن القضايا التي يذكرها البيان على الرغم من أن تلك وظيفة حكومة المقاطعة والحكومة الوطنية. كما يعد البيان «باحترام رموز القيادة التقليدية» في المناطق الريفية. ولا يوضح البيان ما يعنيه الحزب بهذا ولا يأخذ في الاعتبار الطبيعة المعقدة للكثير من المعتقدات التقليدية إزاء مساواة المرأة. ويثير هذا الإغفال حفيظة كل من يعتنق المنظور الجندرى. في وثيقة بعنوان «الحكومة المحلية في الأزمات، حلول إبداعية: مقارنة الحركة المتحدة الديمقراطية، يشرح الحزب بتفصيل أكثر سياسته نحو الحكومة المحلية. يعبر الحزب عن بيان مهمته بالقول «توحيد المجتمعات على مستوى الحكومة المحلي من خلال تحفيز وجود بيئة مستقرة ومنظمة تدعم النمو والتنمية وخلق تلك البيئة، وتقديم خدمات تتسم بالإنصاف، والاستدامة، والفعالية من حيث التكلفة، والقضاء على الفقر وعدم التكافؤ في المجتمعات. ويتحقق هذا من خلال المشاورات والتعاون الأمثل مع أصحاب المصلحة جميعهم من دون تحيز لأي من المناطق الريفية أو الحضرية وبالمشاورات مع القادة التقليديين أينما وجدوا». لا تذكر هذه الوثيقة النساء، أو قضاياهن، أو النوع الاجتماعي. ويأتي ذكر دور العمدة باستخدام ضمير محدد «هو» بالطبع، بينما يشار إلى المقترعين بضمائر «هو/هي» ... قد نُتهم بتصيد الأخطاء، لكن إذا لم يستطع حزب ما انتقاء مفردات اللغة بشكل صحيح حين لا يُكلفه ذلك شيئًا ولا يتطلب أي عمل حقيقي - ما الذي يمكننا توقعه منه كممثل لنا؟»

الأخر قد يتاح للمواطنين إسماع أصواتهم في عمليات صنع القرار حين لا يقتصر صنعه على المستوى المحلي فحسب.

### تكوين مجموعات استشارية للمواطنين

إن تكوين مجموعات استشارية للمواطنين حول قضية موضع مناقشة سياسية يوفر فرصة للتعبير الدقيق عن القضايا واقتراح حلول. قد تكون المجموعة مُعترف بها رسميًا في بعض الحالات وتقدم آراء رسمية، لكن حتى وإن لم تكن، فمن الممكن أن تلعب دورًا في تثقيف العامة وصناعة السياسات. حين يكون هناك أفراد عاديون ضمن المجموعة الاستشارية- مثل عمال تنظيف المنازل، ومزارعون ريفيون، وأطباء، ورجال أعمال - فإنها تعكس قاعدة عريضة من الدعم. كما تُظهر الخبرة أن مجموعات المواطنين تحتاج أيضًا إلى توخي اليقظة حين تنضم إلى كيانات تدعمها الحكومات لتجنب ضياع الوقت الثمين والموارد الشحيحة في مسعى لن يؤثر على القرارات.

### جلسات الاستماع

وفرت الحكومات في بعض الدول فرصًا للمنظمات غير الحكومية والمجموعات القاعدية للمشاركة في جلسات استماع بخصوص محتوى التشريع. وحتى إذا لم تفعل الحكومة هذا، يمكن محاكاة جلسة استماع لتقليد جلسات رسمية. قد تكون جلسات المحاكاة جذابة للإعلام والجمهور حين تأخذ منحنيًا فكاهيًا في عرض الإجراءات وسلوكيات القادة. استخدمت مجموعات المواطنين في الهند جلسات الاستماع العامة بنجاح لتحدي المسؤولين الفاسدين. وتشمل بعض العناصر الأساسية لجلسات الاستماع الناجحة: الوقت (كلما طال وقت الجلسة، تضاءلت فرص بقاء الإعلام حتى نهايتها)، مَنْ يُدلي بشهادته، والموضوع (يجب أن تكون الشهادات مختصرة، ومثيرة للاهتمام، ويلقيها أحد الأفراد المرتبطين بالقضية).





### اجتماع المدينة

تجمع اجتماعات المدينة المواطنين مع القادة السياسيين في المجتمع لمناقشة المشكلات. يمكن أن يدعو لهذه اللقاءات إما مجموعات المواطنين أو المسؤولين، لكن ينبغي أن تشمل دائماً بعض صناعات القرار ذوي السلطة على تطبيق الحل. أثناء اللقاء، يطرح المواطنون الأسئلة، ويقدمون المطالب، أو يقترحون الحلول. ومن الممكن أن يجتذب اجتماع المدينة تغطية إعلامية جيدة.

### الفعاليات الدولية

أثناء الفعاليات الدولية، يمكن تطويع نفس الاستراتيجيات المذكورة أعلاه، مثل جلسات المواطنين للتحكيم والاستماع.

### مؤتمرات الأمم المتحدة

ناقشنا في الفصل 11 كيف أصبحت مؤتمرات الأمم المتحدة لحظات لمجموعات المواطنين للجمع بين التعبئة والضغط (انظر صفحة 200). واكتسبت استراتيجيات منتديات المنظمات غير الحكومية التي تُعقد على هامش مؤتمرات

### هيئات المواطنين لتحكيم السياسات

تُشرك هيئات التحكيم المواطنين في إصدار أحكام تؤثر تأثيراً مباشراً على السياسات. وعلى الرغم من اختلاف التفاصيل، إلا أن المقاربة الأساسية تشمل الحكومة أو وكالة راعية وما بين 10 إلى 20 مواطناً يتم اختيارهم بشكل عشوائي للنظر في إحدى القضايا السياسية. يُمنح المواطنون المعلومات، والمصادر، والوقت للتوصل إلى قراراتهم الخاصة. وفي بعض الأماكن، تضمن عملية اختيار المواطنين تنوع وجهات النظر. ومثل هيئات المحلفين، يُتوقع من المحكمين التوصل إلى موقف واحد عما يجب أن تفعله الحكومة في شأن قضية معينة. في المملكة المتحدة تناولت جلسات تحكيم المواطنين مناظرات حول قضايا مثيرة للجدل مثل السياسات التعليمية، ومعايير الحشمة في التلفزيون. أما في اسكتلندا، فجلسات التحكيم كانت تُستكمل بـ«جلسات تحكيم أصحاب المصلحة» المكوَّنة من ممثلين عن وكالات قادرة على اتخاذ إجراءات بناءً على توصيات المواطنين. تسهم العملية في تمكين المواطنين وصناع القرار، كما ينتج عنها سياسات أفضل.<sup>1</sup>

حضور عدد كبير من الأفراد وعرض لائحة مطالب محددة نالت قدرًا كافيًا من التحليل، مثل التشريعات، والتمويل، والتعويضات، والخدمات، ... إلخ. عقدت الحكومة في نيكاراغوا في الثمانينيات لقاءات تُدعى «مواجهة الشعب» (Cara Al Pueblo) حيث استمع قادة الحكومة إلى شكاوى المواطنين ومطالبهم وقطعوا التزامات بمتابعتها. وينتشر استخدام جلسات المساءلة التي تبادر بها الحكومة في البرازيل وبوليفيا حيث ينص القانون على مشاركة المواطنين.

بشكل مثالي، تقنع جلسات المساءلة التي يبادر المواطنون بعقدتها صناعات السياسات بالموافقة على اتخاذ إجراءات لمعالجة مشكلاتك. يجب أن تتسم اللقاءات بالمهنية والجدية، كما يجب أن تكون ممتعة أيضًا. وبشكل مثالي، ينبغي أن تخلص إلى قرار واضح يقضي بتحريك مستقبلي.

يمكنك تطوير قائمة التفقد التالية لعقد جلسة المساءلة في تخطيط تحركاتك.



جلسة مساءلة

الأمم المتحدة طابعًا مؤسسيًا مما يُمكن المناقشات الرسمية من أخذ آراء ممثلي المنظمات غير الحكومية في الاعتبار. كما اكتسب بعض ممثلي تلك المنظمات مكانة رسمية ليكونوا مراقبين للقاءات التي تعقدها وفود دولهم، بل وأحيانًا يشاركون فيها أيضًا.

### اجتماعات السياسات الدولية

استخدم النشطاء في الخمسة عشر عامًا الأخيرة فرصة لقاءات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التجارة العالمية لحشد المواطنين والتأثير على تلك المؤسسات. واستخدمت المجموعات مننديات أبحاث السياسات ومننديات المواطنين الموازية لجذب انتباه القادة الأساسيين والجمهور. وفي بعض الأحيان، عكست احتجاجات واسعة الإحباط المتزايد لدى النشطاء من عدم استجابة المؤسسات (انظر «النشاط السياسي في مجال الاقتصاد» صفحة 271).

### زيارات الشخصيات الدولية الرفيعة

ترغب معظم الحكومات والشركات في ترك انطباع جيد أمام كبار الشخصيات الزائرة من بلدان أخرى. الزيارات رفيعة المستوى هذه عادة ما تحصل على تغطية إعلامية وبهذا تقدم فرصًا كبيرة لجذب الانتباه إلى برنامج مبتكر أو إحدى القضايا الاجتماعية محل المناصرة.

### فعاليات أخرى يشترك فيها المواطنون

#### في اللحظات الحاسمة

#### جلسات المساءلة<sup>2</sup>

تُعقد اللقاءات المجتمعية تلك بغرض وضع المسؤولين الحكوميين في موضع المساءلة. وتتطلب جلسة المساءلة

- \_\_\_ هل قادتك الأساسيون ضمن قائمة لجنة التخطيط؟
- \_\_\_ هل استخدمت مخطط الاستراتيجية (انظر صفحة 171) لتخطيط جلسة المساءلة، آخذًا في الاعتبار قوتك؟
- \_\_\_ هل لديك مطالب رئيسية (عادةً جوهرية)، وقائمة بالمطالب، وبعض المطالب الاحتياطية (عادةً إجرائية)؟
- \_\_\_ هل التاريخ والوقت المقترحان لجلسة الاستماع مناسبان لناخبيك؟
- \_\_\_ هل أكدت على الموعد مع مستهدفك؟
- \_\_\_ هل لديك مكان ملائم وسهل الوصول إليه، وموقعه مركزي، ومجهز بما يناسب احتياجاتك؟
- \_\_\_ هل وضعت خطة واقعية لتضمن الإقبال؟ وهل يعمل ما يكفي من الأشخاص لتحقيق الإقبال المنشود؟ (يشير الإقبال إلى عدد الأفراد الذين سيحضرون الجلسة).
- \_\_\_ هل هناك خطة إعلامية جيدة؟ هل أعددت لـ:
- \_\_\_ البيان الصحفي الأولي
- \_\_\_ مكالمات المتابعة مع الإعلام
- \_\_\_ ملفات للصحفيين أثناء الجلسة
- \_\_\_ المساعدات البصرية للتقاط الصور
- \_\_\_ طاولة الصحافة والأفراد المسؤولين عنها
- \_\_\_ منطقة خاصة لطاقم التلفزيون
- \_\_\_ قاعة للمؤتمر الإعلامي بعد الجلسة
- \_\_\_ مكالمات لمتابعة أولئك الذين لم يحضروا
- \_\_\_ تقديم الشكر لمن قاموا بالتغطية الإعلامية
- \_\_\_ هل توضح الأجددة قوة مهيمنة على المستهدفين وتمنح قادتك أدوارًا واضحة؟
- \_\_\_ هل تتضمن الأجددة المكونات التالية:
- \_\_\_ الترحيب وتوضيح الهدف
- \_\_\_ صلاة، أو أغنية، أو كلمات ملهمة افتتاحية
- \_\_\_ حديث يدلي به السكان
- \_\_\_ جمع المال
- \_\_\_ تقديم المطالب واستجابة المستهدف
- \_\_\_ بيان ختامي
- \_\_\_ استراحة
- \_\_\_ هل اهتمت باللوجستيات؟ هل جهزت لـ:
- \_\_\_ المرطبات
- \_\_\_ تجهيز الغرفة
- \_\_\_ ديكور الغرفة (ملصقات، أو لافتات)
- \_\_\_ موسيقى أو أنشطة ترفيهية
- \_\_\_ سلال لجمع المال
- \_\_\_ كلمات لهتافات أو أغنيات
- \_\_\_ بطاقة درجات المطالب
- \_\_\_ معدات الوسائل السمعية والبصرية
- \_\_\_ ميكروفونات
- \_\_\_ أسلاك كهرباء طويلة
- \_\_\_ أوراق لتسجيل الحضور وجدول التسجيل
- \_\_\_ تنظيف الغرفة

- \_\_\_ هل ستقدم خدمة رعاية للأطفال؟ هل توجد غرفة ملائمة متاحة؟
- \_\_\_ هل هناك ترتيب لوسائل انتقال أو ترتيب انتقال الأفراد في سيارات معًا؟
- \_\_\_ هل لديك خطة للتمرن على الجلسة؟
- \_\_\_ هل عينت أحدهم للترحيب بالمستهدف/ة حين وصوله/ا إلى المبنى؟
- \_\_\_ هل عينت الأدوار التالية لقادتك أو موظفيك الأساسيين؟
- \_\_\_ مديرة/ة الجلسة (قائدة/ة)
- \_\_\_ رسول المدير/ة (قائدة/ة أو موظف/ة)
- \_\_\_ مدوّن/ة الدرجات
- \_\_\_ مساعد المدير/ة (قائدة/ة أو موظف/ة)
- \_\_\_ منظم/ة عام/ة (قائدة/ة)
- \_\_\_ مرحب/ة بالمستهدف/ة (قائدة/ة)
- \_\_\_ نقطة اتصال مع الإعلام (قائدة/ة أو موظف/ة)
- \_\_\_ متحدث إعلامي (قائدة/ة)
- \_\_\_ متحدثون عن البرنامج (قادة)
- \_\_\_ هل عينت متطوعين آخرين وقادة واعدنين للأدوار التالية:
- \_\_\_ مرشدين/ات
- \_\_\_ حامل/ة الميكروفون
- \_\_\_ مسؤول عن أوراق التسجيل
- \_\_\_ مسؤول عن توزيع النشرات
- \_\_\_ مسؤول عن جمع المال
- \_\_\_ مقدّم/ة مرطبات
- \_\_\_ مسؤول عن الموسيقى والترفيه
- \_\_\_ رعاية الأطفال
- \_\_\_ التصفيق ومشجّعو مشاركة الجمهور
- \_\_\_ هل تتضمن متابعتك:
- \_\_\_ إرسال خطاب تأكيد للمستهدفين
- \_\_\_ إرسال خطابات شكر لكل الذين قدموا المساعدة
- \_\_\_ الاحتفال بالأشخاص الأساسيين
- \_\_\_ التحقق من قوائم الحضور مقارنة بالذين قالوا إنهم سيأتون بالفعل أو يساعدون في التوصيل
- \_\_\_ اللقاء مع لجنة التخطيط لتقييم الجلسة
- \_\_\_ إضافة الأسماء، والعناوين، والأرقام من قائمة الحضور إلى قائمة عضويتك المحتملة وقائمة جمع الأموال

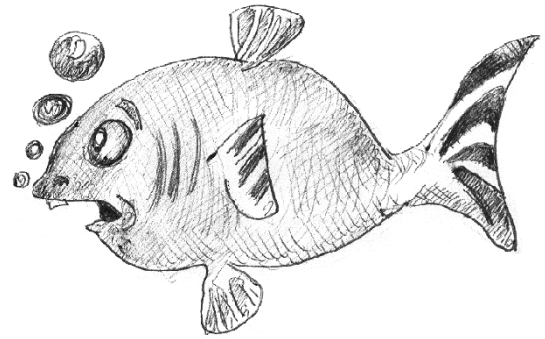
### جوائز أفضل وأساء أداء

إن ابتكار جوائز لمكافأة سلوك جيد أو تسليط الضوء على سلوك مهين هو طريقة ممتعة لتثقيف الناس وجذب اهتمام الإعلام. على سبيل المثال، أعدت منظمة غير حكومية في بيرو، واسمها Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán جائزتين إعلاميتين. رُصدت إحداهما «Fem TV» لأفضل إعلان يقدم المرأة في دور إيجابي، والأخرى «Sapo TV» [ومعناها ضفدعة] لأسوأ إعلان يقدم المرأة في دور مهين. شعرت إحدى الشركات التي تلقت جائزة «Sapo TV» بالقلق الشديد بسبب الدعاية السلبية لدرجة أنها بدأت بصناعة نوع آخر من الإعلانات وحصلت بعد سنوات على جائزة «Fem TV».

### التجمعات، والمسيرات، والوقفات الصامتة

يشارك الناخبون من المجموعات القاعدية في دول كثير حول العالم في المناصرة من خلال مسيرات الشوارع، والتجمعات، والوقفات الصامتة. وهناك بعض الأفكار الجديرة بالتأمل عند تنظيم أحداث مشابهة:

- هل هناك فرص للمشاركين للقيام بما هو أكثر من مجرد السير أو الوقوف مع آخرين؟ هل هناك وسائل يمكنهم من خلالها لعب دور أكثر فاعلية، مثل التحدث أو التنظيم؟



القوة العددية

### اجتماعات عامة للمعلومات

يركز الاجتماع العام للمعلومات على قضية واحدة. ومع الدعاية الكافية، وإذا كانت المشكلة واسعة الانتشار، يمكنك جذب الكثير من الناس. من الهام أن تُعد قائمة بالمطالب قبل الاجتماع، وأن تتأكد من وجود الحقائق الدقيقة، والاقتراسات،... إلخ. يجب أن تُقدّم المعلومات ببساطة وإيجاز.

### لقاءات تقييم المواطنين للحكومة

تشتمل هذه، مثل جلسات استماع المواطنين، على لقاء هدفه تقييم إحدى سياسات الحكومة أو برامجها. وتسمح للأفراد بالتعبير عن وجهات نظرهم وتقديم مقترحات. ويمكن استخدام استطلاع رأي بسيط يوزع من منزل إلى منزل ويملاه المواطنون قبل اللقاء لاستمالة الأفراد لحضور اللقاء والإدلاء برأيهم حول مخاوف الناس.

### العرائض

يوفر جمع التوقيعات فرصًا للناخبين حتى يلتقوا ببعضهم البعض، ويناقشوا القضايا، ويكتسبوا إحساسًا بالدعم. يمكن أن تُتبع حملات توقيع العرائض باجتماع للمدينة أو جلسة للمساءلة للإعلان عن الدعم الذي تحظى به قضيتك وبلورته.

العمل، وحركة المصانع غير الخاضعة للتنظيم، والاستثمارات المالية التي تؤدي إلى عدم استقرار يتحرك في موجات جيبيية من الانتعاش والكساد في الدول الأفقر.

يتيح المجال الاقتصادي لحظات استراتيجية كثيرة للتعبئة، بما في ذلك لقاءات المستثمرين، وخطوات المديرين التنفيذيين، واجتماعات أصحاب المصلحة، وجلسات المجموعات الاقتصادية الدولية ومجموعات التجارة، من بين أمثلة أخرى.

يحتشد الأفراد في بعض الحالات حول حقوق المستهلكين. على سبيل المثال، تتخذ المجموعات خطوات ضد سوء تعامل المؤسسات مع كل من خدمات الرعاية الصحية، ووضع ملصقات الأطعمة، والهندسة الوراثية، بالإضافة إلى تقديم المنتجات رديئة الجودة. يقول هؤلاء النشطاء إن الحكومات لا تنظم السوق تنظيمًا كافيًا، وهكذا تجبر المواطنين على استخدام قوتهم كمستهلكين لإقناع الشركات بتحمل مسؤوليتها الاجتماعية بشكل أكبر. ومن بين الاستراتيجيات التي يستخدمها هؤلاء النشطاء نجد المقاطعات المحلية والعالمية، والحملات الإعلامية، والاحتجاجات، والضغط على المديرين التنفيذيين ورؤساء مجالس الإدارة، ورصد ظروف العمل، وتثقيف المؤسسات الرأسمالية. انظر الأمثلة من جهود تنظيم الطلبة والفلاحين في المربعين التاليين.

• ما هي المخاطر السياسية المتضمنة في إقامة فعالية جماهيرية؟ وهل هي قانونية؟

قد تلفت التجمعات الكبيرة التي تهتف، أو تشارك في المسيرات، أو تحمل الشموع انتباه صناع القرار والجمهور العادي. لكن إذا أفرطت في استخدام التجمعات الجماهيرية، قد لا تؤخذ على محمل الجد. وبعض الطرق الهامة لتحسين تأثيرها هي:

- اجمع عدد كاف من الداعمين للوصول إلى تأثير مرئي. قد يشير ضعف المشاركة إلى افتقارك للدعم.
- ضع غاية ورسالة واضحتين. ويجب أن يكون لدى كل مشارك فهم أساسي لجوهر القضية والحلول المقترحة.

## النشاط السياسي في مجال الاقتصاد

استجابة للفقير المتزايد واتساع الفجوة بين الأغنياء والفقراء التي صاحبت عولمة الاقتصاد وسياسات التحرير الاقتصادي، تركز مجموعات المواطنين جهود مناصرتها على الشركات العالمية، والمجموعات الاستثمارية، وصناعة السياسات الاقتصادية. وتشمل القضايا الاقتصادية التي تحتل صدارة المناصرة حقوق المستهلكين، والإنتاجية الزراعية، وأمن الغذاء، والتدهور البيئي، وحقوق العمال وظروف بيئة

### ائتلاف الطلبة لإصلاح الشركات واتحاد الطلبة ضد المصانع الاستغلالية

هناك مجموعتان وطنيتان للطلبة منظماتان تنظيمًا جيدًا ومقرهما الولايات المتحدة الأمريكية مهمتان بالمسؤولية المجتمعية: ائتلاف الطلبة لإصلاح الشركات (STARC) وStudent Alliance to Reform Corporations (STARC) واتحاد الطلبة ضد متاجر المصانع الاستغلالية (USAS) وUnited Students Against Sweatshops (USAS). تأسس اتحاد الطلبة ضد متاجر المصانع الاستغلالية (USAS) في عام 1998 ونجح في منع الكثير من الجامعات من شراء الملابس الرياضية التي تُصنع في المصانع الاستغلالية سواء لفرق الجامعات أو لمتاجر الحرم الجامعي. لدى الاتحاد فروع في أكثر من 160 حرم جامعي في الولايات المتحدة وكندا. أما ائتلاف الطلبة لإصلاح الشركات STARC فأُطلق رسميًا في عام 2000. ولديه قاعدة بيانات تضم حوالي 2000 عضوًا وتواجد في 130 مدرسة. وتشمل مشروعات ائتلاف الطلبة ضد المصانع الاستغلالية STARC الضغط على الجامعات حتى تستثمر في شركات ذات مسؤولية مجتمعية. ويستفيد كلا من ائتلاف STARC واتحاد USAS من قوة الطلبة كمستهلكين ومستثمرين للتأثير على سياسات الشركات. وقد وُظفًا الإنترنت لنشر المعلومات والحقائق التدريسية، والرسوم البيانية الإحصائية، والمعلومات اللوجستية لتيسير جهودهما التنظيمية في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية.

ملخص من <http://ns.rds.org.hk/via/>

### فيا كامبسينا أو طريق الفلاحين Via Campesina



فيا كامبسينا هي حركة عالمية تنسق المناصرة العالمية للمنظمات المعنية بالفلاحين، والعمال الزراعيين، والنساء الريفيات، والمجتمعات الأصلية من آسيا، وأفريقيا، وأمريكا، وأوروبا. تكونت كمنظمة عالمية عام 1993 وتعمل على قضايا مثل سيادة الغذاء، والإصلاح الزراعي، والائتمان والدّين الخارجي، والتكنولوجيا، ومشاركة المرأة، والتنمية الريفية. والهدف الأول لهذه الحركة هو تنمية التضامن بين الأعضاء حتى يتمكنوا من تعزيز المساواة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية.

حركة طريق الفلاحين حركة خلاقة جدًا في كيفية تعبئتها الناضحين حول العالم للمشاركة في الحملات. فمثلًا، شاركت منظمات الحركة في الهند، والبرازيل، وكولومبيا، وأوروبا الغربية مع أكثر من 450 مزارع في قافلة دولية قامت بـ 12 جولة أوروبية للتعريف بمطالبهم من خلال احتجاجات أمام المكاتب الرئيسية للشركات عبر الوطنية. وشملت التعبئة التي نفذتها حركة طريق الفلاحين على هامش مؤتمر منظمة التجارة الدولية في سياتل عام 1999 ما يلي:

- زرع شجرة في أحد منتزهات المدينة حتى ترمز إلى النضال السلمي نحو بيئة أكثر صحة.
- تنظيم تظاهرة أمام أحد مطاعم الأكل السريع للاعتراض على استخدام اللحم المعالج هرمونيًا والمعدل وراثيًا.
- تجمع أمام أسواق المنتجين البديلة لدعم الأسواق المحلية والأسواق العادلة الخاضعة لرقابة العمالة الزراعية.
- المشاركة في احتجاجات وعقد مؤتمرات صحفية دورية.



ملخص من <http://ns.rds.org/hn/vial>

## الهدف

مساعدة المجموعات في وضع استراتيجيات لتعبئة المواطنين.

انظر الفصل 16 للمزيد من  
النصائح حول عقد الاجتماعات  
لتخطيط تحركاتك وتقييمها.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: من ساعتين إلى 3 ساعات)

1. باستخدام الأسئلة التالية، صمم خطة تعبئة. يجب الإجابة على أسئلة مثل ماذا، ولماذا، ومن، وأين، ومتى، حول الإجراء الذي ستخذه كما يجب عليك أيضًا تقدير المخاطر وتقييم الفرص المحتملة لمؤسستك. وإذا كان الإجراء ينطوي على مخاطر، فحدد كيف ستعمل على تخفيفها. تستعرض الأسئلة التالية الكثير مما تم تناوله في فصول التخطيط وستساعدك في تصميم خطة التعبئة الخاصة بك.
    - ما هي قضيتنا؟ وعلى من تؤثر وكيف؟ وهل نحتاج إلى إجراء بحث أوسع لاكتشاف المزيد حولها؟ (راجع التدريبات والأدوات في الفصلين 8 و9 إذا لم تكن قد فعلت ذلك).
    - ما هو الحل الذي نقترحه؟
    - من المسؤول عن المشكلة وماذا نود منه أن يفعل؟
    - ما هي الهيئة أو الوزارة الحكومية التي تتعامل مع هذه المشكلة؟ وأي المسؤولين في تلك الهيئة يتخذون القرارات التي تؤثر على هذه المشكلة؟ ومن هم أصحاب المصلحة الآخرون؟ ومن سيعارض الحل أو يدعمه؟ (انظر الفصول 10 و11 و12).
    - ما الذي يمكننا فعله لجذب انتباه المسؤولين المعنيين؟ وما هي المخاطر السياسية التي تنطوي عليها الخيارات المختلفة؟ وهل هناك طرق لتقليل المخاطر؟ وما الذي يمكننا تحقيقه من خلال كل من الخيارات المختلفة؟
    - ما الذي يتعين علينا القيام به للاستعداد للتحرك؟ وكم عدد الأشخاص الذين يجب أن يشاركوا؟ وهل نحتاج إلى موارد؟
    - ما الذي نريد إيصاله وكيف؟ وإذا كان هذا لقاءً عامًا، فمن يجب أن يكون المتحدث باسم المجموعة؟ وماذا يجب أن يقول؟ (انظر الفصل 13 حول الرسائل والإعلام).
    - ما هي المهام المختلفة المطلوبة ومن سيكون مسؤولاً عن تنفيذ كل منها؟
- قد ترى الاستعانة بالجدول التالي الموضوع على ورقة كبيرة في التخطيط والتنسيق مفيدة.

أهداف/غايات التعبئة:			
المهمة	متى	أين	من

2. إذا كان من ضمن خطتك التحدث أمام الجمهور، فقم بالتدريب حتى يكتسب المتحدثون الثقة الكافية قبل تنفيذ خطتك. هل يعلم كل فرد مسؤوليته/دوره؟
3. بعد تنفيذ التحرك الذي خططت له، اجرِ تقييمًا. ما هو تأثير نشاطك؟ وهل حققنا أهدافنا؟ وماذا تعلمنا من تخطيط النشاط وتنفيذه؟ وما هي الخطوات التالية؟

Adapted from *Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990s* by Bobo, K., J. Kendall, and S. Max. Midwest Academy, 1991.



## مقدمة

تأسس الاتحاد الديمقراطي الاشتراكي للمرأة في الفلبين (Democratic Socialist Women of the Philippines DSWP) عام 1987، وهو اتحاد وطني للمنظمات النسائية المجتمعية المنتشرة عبر تسع مناطق في الفلبين. يتم اختيار عضوات اتحاد DSWP من المجموعات المهمشة في المجتمع الفلبيني - الفلاحات، والعاملات في القطاعين الرسمي وغير الرسمي، والشابات، وفقيرات الحضر، والمشتغلات بحرفة الصيد، والشعوب الأصلية، والمسلمات وأهداف اتحاد DSWP هي:

- محاربة كافة أشكال التمييز ضد المرأة،
- تعزيز شكل من أشكال التنمية التي تعترف بالدور الذي يمكن للمرأة أن تلعبه وهي تلعبه بالفعل،
- رفع مستوى وعي المرأة، وتعزيز ثقافتها بنفسها، واستقلالها الاقتصادي،
- زيادة مشاركة المرأة على جميع مستويات صنع القرار،
- العمل مع المنظمات النسائية والمختلطة الأخرى لتعزيز الأهداف والغايات المشتركة.

## المناصرة الانتخابية: بناء الناخبين وفقاً لقانون قائمة الأحزاب

تُستبعد الفئات المهمشة في الفلبين من المشاركة السياسية الفعالة كما هو الحال في العديد من البلدان الأخرى. ولمعالجة هذه المشكلة، ضغطت المنظمات على الهيئة التشريعية الفلبينية لإصدار قانون يضمن تمثيلاً أكمل لهذه المجموعات في المجلس النيابي. وتم التوقيع على قانون القوائم الحزبية عام 1995، وبدأ تنفيذه عام 1998 لأول مرة. خصص القانون 20% (52 مقعداً) من العدد الإجمالي لمقاعد مجلس النواب للمنظمات والأحزاب السياسية الجديدة التي تحصل على 2% على الأقل من مجموع الأصوات المدلى بها على المستوى الوطني. وكانت النساء من ضمن القطاعات التي تم تحديدها على أنها مؤهلة للتمثيل بموجب القانون.

تابع اتحاد DSWP المناقشات والعملية المتعلقة بقانون القوائم الحزبية متابعة لصيقة. وعقد لقاءات مع منظمات جماهيرية وريفية أخرى لتنفيذ القانون واستكشاف كيف يمكنه تحقيق الاستفادة منه. شعر قادة المجموعات القاعدية بالقلق في بداية هذه الاجتماعات بشأن الكيفية التي تُمكنهم من لعب دور مع المنظمات التي قررت المشاركة في الانتخابات بالفعل. وشعرت النساء بالقلق بشأن خلفية تلك المجموعات وتشكيلها، وسجلها الحافل، وتشكك في التزامها إزاء النساء القاعديات.

في النهاية قرر اتحاد DSWP إطلاق حركة BABAYI، وهو تحالف وطني من المنظمات النسائية القاعدية والمجتمعية والقطاعية المعنية بالقضايا السياسية. وتوصل الاتحاد إلى هذا القرار مع الكثير من المجموعات الريفية خارجه عندما أضحى واضحاً أن مجموعات القوائم الحزبية النسائية الأخرى كافة كانت خاضعة لسيطرة نساء الطبقة الوسطى، أو المتعلمات، أو النخبة. وأراد القادة الشعبيون منظمة لا تعاملهم كمؤيدين فحسب، بل أرادوا أن يكونوا مشاركين فاعلين وأن يلعبوا دوراً في صنع القرار للحزب. كما شعروا أيضاً بغياب تلك الإمكانية عن المنظمات الأخرى، وفي الوقت نفسه، أدركوا أن قانون القوائم الحزبية أتاح إمكانية توسيع مفهوم السياسة التمثيلية.

كانت حركة BABAYI تجربة جديدة تماماً في تاريخ السياسة الفلبينية. وواجهت مجموعة من الصعوبات التي لم يكن من الممكن تفاديها وتعاملت معها النساء بطريقة عملية. وشملت هذه التحديات:

- نقص الموارد المالية،
- نقص الخبرة السياسية أو الانتخابية،
- غياب الصلة مع الرموز السياسية الوطنية ووسائل الإعلام،
- غياب الاعتراف العام.

وقد تفاقمت تلك الصعوبات لأن الناخبين كانوا بالكاد يعرفون بوجود قانون القوائم الحزبية، وأن العديد من القطاعات المحرومة كانت متحفظة إزاء قيمة الانتخابات.

لكن على الرغم من ذلك، وُجدت أيضاً نقاط قوة لموازنة هذه الصعوبات. كانت نقطة القوة الرئيسية هي مثالية النساء التي حفزت على العمل الجاد وتخصيص الموارد الشحيحة لحركة BABAYI. وعارضن بقوة آليات السياسة الحصرية وتعهدن بخلق نوع أكثر شمولية من السياسة.

وتمتعت BABAYI بدائرة انتخابية داخلية على المستوى الوطني على عكس مجموعات القوائم الحزبية الأخرى. وبُذلت جهود هائلة لكسب دعم الآلاف من المنظمات النسائية الريفية الأخرى والتأكد من مشاركتها. وفي نهاية المطاف، انضم لـ BABAYI أكثر من 3000 مجموعة نسائية محلية، ومنظمات النساء الفقيرات كأعضاء للحركة.

تبنّت BABAYI أيضاً طريقة مختلفة عن المجموعات الحزبية الأخرى في اختيار المرشحات لقوائم مجلس النواب، إذ علمت على ضمان وجود تنوع جغرافي وقطاعي بينهن. كانت قائمة مرشحي BABAYI هي الوحيدة التي تضمنت نساء عاديات.

أدارت BABAYI حملتها على أساس من المثل العليا التي وضعتها النساء لما يجب أن يكون عليه شكل السياسات. ولم تتنازل الحركة، حتى في القضايا الخلافية، عن مواقفها حتى لو نتج عن هذا استعداد البعض وخسارة الأصوات. أُعتبرت الحملة لحظة نادرة عندما مالت الجماهير إلى الاستماع إلى أصوات النساء الفقيرات.

وضعت BABAYI أجندتها التشريعية ومادتها الإعلامية حول قانون قوائم الأحزاب وعممتها. كما أسست أيضاً مجموعات أساسية على مستوى القرية وأشركت الأفراد من خلال اللقاءات المحلية، والمنتديات، والمسيرات النسائية، وحملت زيارات المنازل من باب إلى باب. فضلاً عن أن الحركة لعبت دوراً في مراقبة الانتخابات وما بعدها.

أدت هذه الجهود الانتخابية إلى:

- فهم أفضل بين أعضاء الاتحاد وكذلك المجموعات الريفية الأخرى لمفهوم السياسة «الصادقة» وأهمية مشاركة المرأة في السياسة،
  - زيادة في عدد النساء، وخاصة من المجتمع المحلي، اللاتي ترشحن للمناصب المحلية. شارك أكثر من 260 من القائدات المحليات من الاتحاد وفزن في انتخابات عام 1997 في قرية بارانغاي barangay،
  - حصول BABAYI على اعتماد الوكالة الرسمية لانتخابات القوائم الحزبية كتحالف وطني قاعدي تقوده النساء. وأُستخدمت فترة الحملة لزيادة الوعي بقضايا المرأة والمناصرة دفاعاً عن قوانين المرأة والسياسات الخاصة بها.
  - حصول عدد كبير من المجموعات النسائية المحلية على تمثيل في الهيئات الخاصة المحلية في مناطق متعددة من البلاد،
  - إنشاء علاقة بناءة بين أفرع الاتحاد ووحدات الحكومة المحلية في مناطق كثيرة. ومن الشائع الآن لمسؤولي الوحدات الحكومية المحلية استشارة المنظمات النسائية في مناطق تواجدهم حول برامج الوحدات المحلية،
  - اهتمام متزايد بقضايا المرأة من قبل مسؤولي وحدات الحكومة المحلية. ويرى أعضاء الاتحاد أن وحدات الحكومة المحلية في بعض الأحيان لا تعارض قضايا المرأة، لكنها قد لا تعرف كيف تتصرف حيالها.
- منذ الانتخابات، شارك الاتحاد في الضغط من أجل المزيد من التشريعات والسياسات التي تراعي الفوارق بين الجنسين. وتحقيقاً لهذه الغاية، أجرى الاتحاد تدريباً في مجال المناصرة وضغط من أجل إصلاحات انتخابية، وتشريعات وخدمات محسنة للعاملات، ووضع مشاريع قوانين بشأن التحرش الجنسي والاعتصاب.

## التحديات والمزيد من التحديات

لا تخلو مقارنة الاتحاد من نقاط الضعف والمشكلات على الرغم من بعض التطورات المهمة التي حققها.

يستغرق أي نهج شامل وقتاً طويلاً ويستلزم الكثير من الموارد البشرية، والعينية، والمالية. وعلى الرغم من أن الاتحاد يضم الكثير من القائدات العاملات على أساس تطوعي، نظراً إلى طبيعة عضويته، إلا أنه ليس لدى الاتحاد عدد كاف من القادة ذوي المهارات الفنية والخبرة. وسيتعين عليه استثمار المزيد من الموارد في بناء القدرات الفنية.

الموارد العينية والمالية شحيحة دائماً. ولا يمكن للاتحاد الاعتماد على رسم عضويته لتأمين موارده العينية والمالية التي يحتاجها لأعماله كافة. ويلزمه إيجاد وسائل لجمع الأموال التي تضمن استدامة العمل.

إن محاولة العمل على حل العديد من المشكلات هي أيضاً عملية مرهقة، وتستنزف الوقت والموارد، وتستغرق تفكيراً عميقاً. وقد ترى مجموعات أخرى أن الاتحاد يفتقر إلى التركيز بسبب مشاركته في الكثير من القضايا في بعض الحالات، لكن الحقيقة أنه يحتاج إلى مواكبة ما يحدث على كل الجبهات من أجل تلبية مصالح أعضائه والإيفاء باحتياجاتهم.

قد تكون محاولة التأثير على الرجال - حتى «التقدميين» منهم - محبطة. وبينما قد يقبل الرجال فكرة أهمية قضايا المرأة على المستوى الأيديولوجي، إلا أن ترجمة ذلك إلى عمل ملموس، لا سيما في حياتهم التنظيمية والشخصية، هو أمر آخر. أدى استخدام الاتحاد المقاربات التشاركية أحياناً إلى منع اتخاذ إجراء سريع. وينطبق هذا بشكل خاص على المسائل الأكثر إثارة للجدل، والتي تتطلب مناقشات مستفيضة.

## رؤى الاتحاد المكتسبة من ممارسة المناصرة

حتى تكون المناصرة فعالة، فإن اتباع مقاربة شاملة أمر بالغ الأهمية، خاصة إذا كانت المناصرة تستهدف تحقيق مشاركة مباشرة من النساء اللواتي تعمل لخدمتهن. وبعض الدروس المتعلمة هي:

**التنظيم وبناء الدوائر الانتخابية أمر لا بد منه.** وحتى تكون المناصرة دفاعاً عن قضايا المرأة فعالة، يجب أن تكون مدعومة بكتلة حرجة (العدد الأدنى المطلوب لإحداث تغيير) حيث لا يتعين على النساء العاديات فهم القضايا فحسب، بل يجب عليهن اختبارها. وهذا يعني أن قضايا النساء الفقيرات يجب أن تكون في صدارة جهود المناصرة. وعندئذ فإن نساء المجتمع والمجموعات النسائية لن يدعمن المناصرة فحسب بل سيقدنّها.

**التعليم العام ضروري.** ويعتمد نجاح المناصرة على الدعم من الجمهور الأوسع مما يتطلب المعلومات والتثقيف. ولا غنى في هذا عن استخدام وسائل الإعلام لأنها تصل إلى كل مكان في البلد.

**يجب أن يكون النهج التشاركي متوازناً مع المخرجات.** ومع أن المنهجيات التشاركية ضرورية لضمان قيادة النساء لعملية المناصرة، يحتاج المناصرون إلى امتلاك القدرة على الاستجابة السريعة في مواقف معينة. وينطبق هذا بشكل خاص على المناصرة التشريعية، التي تحتاج إلى أن تتزامن بشكل دقيق مع العملية التشريعية. ولتحقيق هذا، يحتاج الناخبون إلى إعطاء جماعات الضغط تفويضاً للمناورة بسرعة. ويجب أن يتفق الناخبون على حد أدنى وأقصى للموقف لتحديد معايير التفاوض.

**إن تعبير «وطني» يعني الأمة كلها.** فيجب أن تكون المناصرة على المستوى الوطني وطنية بحق أي لا يجب أن تتركز الأنشطة في المناطق الحضرية فحسب. عندما لا يكون للمناصرة قاعدة كبيرة في جميع أنحاء البلاد، فإن صانعي القرار يرفضونها بسهولة باعتبارها تصرفات شخصية من بعض مثيري الشغب ذوي الصوت العالي في المناطق الحضرية.

**امتلاك مهارات التفاوض أمر حتمي.** ولا بد أن يأتي وقت للتفاوض في مرحلة ما من المناصرة الناجحة. وعليه، يجب أن يكون المناصرون جاهزين ومتسلحين بمهارات التفاوض، ولديهم فهم واضح للقضية المطروحة، وموقف ثابت، والبيانات اللازمة لدعم هذا الموقف. كما أن اللباقة وحسن التعبير صفات مهمة أيضاً. وتحتاج المناصرات إلى تحديد الوقت الذي يكون «الإزعاج» من أجل المناصرة فيه مفيداً ومتى قد يضر بالعملية. يجب على المناصرين أن يضعوا في اعتبارهم أنه ستكون هناك حملات مناصرة أخرى في المستقبل، لذلك يجب عليهم تجنب إثارة عداة الموجودين في مواقع صنع القرار من دون داع.

**تتطلب المناصرة المنطق السليم** إذ قد يكون عمل المناصرة أمراً محبطاً. فهي تضع المناصرين في مجال حقوق الإنسان وجهاً لوجه مع الأفراد والمؤسسات التي تحتفظ بالوضع الراهن ثابتاً من دون تغيير. لذا تحتاج مثالية بعض المناصرين أن تُخفّف بمزجها مع التحرك العملي. وإذا فشلت إحدى محاولات المناصرة، فهناك دائماً دروس يمكن تعلمها. ويمكن للمناصرين المحاولة مرة أخرى واستخدام استراتيجيات أخرى لتحقيق المكاسب المرجوة. المهم هنا هو الاعتراف بأن المناصرة عمل لا ينتهي أبداً. وحيثما وُجد مناصرون راغبون في التغيير، ستوجد مناصرة.

ملخص من دراسة حالة كتبها Elizabeth Cunanan-Angsioco وهي إحدى رؤساء مجلس الإدارة الوطنيين Eva Cayanang إحدى المدربات في الاتحاد الديمقراطي الاشتراكي للمرأة في الفلبين لـ DSWP لصالح برنامج النساء العالميات في السياسات التابع لـ Asia Foundation

### ملاحظات

<sup>1</sup> For a detailed description of the process and cases see للحصول على توصيف مفصّل للعمليات والحالات أنظر

*Citizens' juries: Reflections on the UK Experience* by Clare Delap, in PLA Notes, #40, IIED, February 2001.

<sup>2</sup> See *Organizing for Social Change. A Manual for Activists in the 1990s*, Midwest Academy, 1991.

# المناورة من الداخل: الضغط والتفاوض

## التوجه نحو دهايز السلطة

مثلما هو الحال مع الكثير من أنشطة المناصرة المختلفة، تحتاج كعضو مجموعة ضغط أو كمفاوض إلى العناصر التالية حتى تحقق نتائج فعالة:

- قضية واضحة تشمل تحليلاً لأسباب المشكلة، وتحديد المتأثرين بها، والتكلفة الاجتماعية والاقتصادية، والحلول الواقعية،
- مطالب سياسية ومقترحات محددة،
- خريطة القوى، بما في ذلك تحديد الجالسين إلى الطاولة، والمتواجدين أسفلها، والمتمتعین بسلطة التأثير على هؤلاء اللاعبين كافة،
- الشرعية والنفوذ الناتجين عن التمثيل الواضح لقاعدة عريضة من ناخبك، ووجود حلفاء متنوعين، ومصالح متعددة،
- تحليل للبيئة السياسية وبيئة صناعة السياسات، والجدل الدائر حول قضيتك، واحتمالات تغيير السياسات نتيجة جهودك.

مع توافر هذه المكونات، أنت جاهز لوضع استراتيجياتك للضغط والتفاوض. إذا كانت مناصرتك تعتمد على ائتلاف عريض القاعدة، عليك اختيار أعضاء مجموعة الضغط والمفاوضين الذين سيناقشون قضيتك بحذر. الضغط والتفاوض ليسا بالمهمة السهلة. وهناك عادة شد وجذب بين تمثيل تنوع الأفراد الموجود والاستجابة للفرص حين تظهر على ساحة السياسات سريعة الحركة. يجب أن يظل الأفراد المختارين أوفياء «لميثاقهم» مع الحلفاء والناخبين.

يجب ألا تنطوي أنشطة الضغط والتفاوض على أعضاء مجموعات الضغط والمفاوضين فحسب، بل يعتمد الضغط والتفاوض على كل المجموعات والأفراد المختلفين الذي يدفعون قضية المناصرة قُدماً. سيحتاج أعضاء مجموعات الضغط والمفاوضين إلى معلومات وإعداد حتى يستعدوا لما

يناقش هذا الفصل الوصول إلى طاولة صنع القرار ودفع قضيتك على جدول أعمال النقاش. ويعتمد نجاحك على الطاولة على قوتك المؤسسية وقوة أنشطة مناصرتك الأخرى، من تحديد رؤيتك بدقة، إلى بناء الناخبين، إلى عمل الإعلام. إن المشاركة المباشرة في النقاش مع صناعات القرار جزء من كل حملات المناصرة الفعالة. كما تمنح المشاركة الأفراد خبرات تعلم السياسات والسلطة أيضاً. يضم هذا الفصل نصائح وقصص تغطي:

- **الضغط - الوصول إلى الطاولة وامتلاك قدرات إقناع الجالسين إليها:** ما الذي ستحتاج إلى فعله حتى تعبر عن قضاياك، ومطالبك، ومقترحاتك بشكل دقيق وفعال.
- **التفاوض - إحراز تقدم لصالح قضيتك:** كيف تقدم موقفك، وتساوم مع المعارضة وتتعامل معها، وتدير آليات القوة التي تحدث فوق الطاولة وتحتها.

## من هو عضو مجموعة الضغط؟ ومن هو المفاوض؟

ليس كل النشطاء المهتمين بالعدالة الاجتماعية أعضاء مجموعات ضغط أو مفاوضين ناجحين. يمكن للجميع تعلم المهارات الأساسية، لكن بعض الصفات الشخصية هامة أيضاً. يحتاج أعضاء مجموعات الضغط والمفاوضون أن يكونوا:

- مستمعين جيدين،
- متمتعين بالهدوء وليس من السهل إثارة غضبهم أو إلهائهم،
- مستعدين للسماح للآخرين بالحديث وجاهزين لإدارة المناقشة،
- مثابرين، لكن غير لحوحين،
- قادرين على التفكير الواقعي،
- قادرين على تمثيل وجهات نظر الآخرين بصدق مع الاحتفاظ بالمرونة،
- قادرين على قول: لا أعلم،
- قادرين على التمتع بحس فكاهي،
- قادرين على اكتشاف الأجندات المخفية،
- قادرين على معرفة وقت الانسحاب وإعادة المحاولة من زاوية أخرى.

2. **صنّف اللاعبين** على أساس مواقفهم من قضيتك وحجم التأثير الذي يمكنهم ممارسته كصانع قرار أساسيين، أو في إقناع آخرين (مثل موظفي الحكومة).
3. **ثقف الآخرين وابن علاقات معهم** من خلال الزيارات والجلسات الإعلامية لمساعدتهم على فهم قضاياك وزيادة ثقفتهم بك كمصدر موثوق لتحليل ذي جودة عالية وكممثل عن أصوات الناس،
4. **اجذب الانتباه واطهر قوتك** من خلال تحديد توقيت أنشطة الإعلام، والتواصل، والتعبئة الخاصة بك بطريقة تبقى صانع القرار مدركين للدعم الذي تتمتع به مقترحاتك.

### الخطوة 1: تعرّف على خبايا السلطة

يمكنك البدء بمراجعة تحليل الأدوات الموجود في الفصل 11 (إيجاد نقطة الاتصال السياسية)، والفصل 12 (القوى، والأصدقاء، والخصوم). قد تحتاج إلى تعميق هذا التحليل من خلال البحث في تلك القواعد، والعمليات، واللجان، والأفراد ذوي الأهمية لقضيتك. بعض القواعد مكتوبة وبعضها غير مكتوب. تذكر أن الأمور نادرًا ما تحدث كما يُفترض، ويشمل هذا توقيت المناظرات والحصول على الموافقات الخاصة بالسياسات لأن مواقع الفاعلين المختلفين دائمة التغير.

ينطوي اعتيادك على دهاليز السياسات على اكتشاف أفضل الطرق للمناورة داخل المتاهة. على أن المتاهة دائمة التغير مما يسبب الإحباط. فضلًا عن أن الأنظمة السياسية تقدم ملفات تعريف جديدة للفاعلين والاحتمالات. ناقش بعض النصائح التي تساعدك في معرفة الأنظمة الرئاسية والبرلمانية في المربع الموجود تاليًا. لكن الموقف سيتغير وفق سياق البلد السياسي وثقافته الخاصة.

هو غير متوقع وحتى يشعروا بثقة أكبر عند مخاطبة أولئك الجالسين في مقاعد صنع القرار والمواقع المؤثرة. وكلما اقتربوا من السلطة، كان الإيقاع أسرع وتضاءل هامش الخطأ. من الضروري أن تترك انطباعًا جيدًا عند كل مقابلة. ووجود قاعدة عريضة من الدعم وتنظيم قوي كلاهما أساسي لقدرة عضو مجموعة الضغط على إقناع صانع القرار.

### الضغط: الوصول إلى الطاولة

يتطلب الضغط تواصلًا فرديًا مع صانع القرار وآخرين ممن يستطيعون التأثير عليهم. ويهدف الضغط إلى تثقيفهم وإقناعهم بدعم أجندتك وإحراز تقدم بشأنها. المستهدفون الأوائل في الضغط هم أصحاب القوة في إحداث تغيير سياسي في قضيتك.

يأتي مصطلح «الضغط lobbying» من الكلمة «lobby» التي تشير إلى ساحة الدخول أو مكان اللقاء. وتشير في حالة المناصرة إلى الأحاديث واللقاءات حيث يصل الأفراد إلى أصحاب السلطة ويسعون إلى إقناعهم.

يمكن أن يحدث الضغط إما:

- بشكل رسمي، من خلال زيارات وطلبات الإحاطة المقدمة إلى صانع القرار وآخرين،
- بشكل غير رسمي، من خلال أحاديث تتم في الطرقات، والمطاعم، وأماكن انتظار السيارات، وما يشبهها، حيث يمارس صانع القرار حياتهم اليومية أو يكونون في لقاءات غير مرتبطة بقضيتك.

هناك أربع خطوات أساسية نناقشها تاليًا من شأنها دفع جهود ضغطك لتصبح مفاوضات جدية، وهي:

1. **تعرّف على خبايا السلطة، والنظام، الإجراءات، والخطوط الزمنية، والقادة واللاعبين الأساسيين،**

## معرفة اللاعبين

في النظام الرئاسي

اللاعبون موجودون على الساحتين التشريعية والتنفيذية (انظر الفصل 11). وحتى تعرف اللاعبين التشريعيين، من المهم:

التعرف على زعماء أحزاب الأغلبية والأقلية، وأصولهم الاجتماعية والاقتصادية والجغرافية، وخلفيتهم التعليمية، وانتماءاتهم الحزبية والدينية، وروابطهم مع المنظمات، ومواقفهم بالنسبة إلى القضايا، ونتائج التصويت لهم.

**فحص نظام اللجان وقياداتها.** اللجان البرلمانية هي مجموعات عمل تشريعية مشتركة في البحث والإشراف. كما أنها تقرر أيضًا مصير التشريعات. ويكون لرؤساء هذه اللجان تأثير كبير لأنهم يحددون جدول الأعمال. وتتمتع بعض اللجان بسلطات أكبر من غيرها. فلجنة القواعد على سبيل المثال مسؤولة عن إقرار أي مشاريع قوانين يتم عرضها وبأي ترتيب. أما لجنة التخصيصات فتراجع جميع التشريعات المرتبطة بمكون الموازنة. عليك تحديد أي اللجان، وأي الرؤساء، وأي الأعضاء هم المهتمون بقضيتك.

**التعرف على موظفي اللجان التشريعية.** في الكثير من البلدان لا يكون للمشرعين موظفين مساعدين. لكن حيثما يكون هؤلاء الموظفون موجودين، هم مثل حراس الأبواب لمديريهم. في بعض الدول يكونون خبراء سياسات يراجعون أدق تفاصيل التشريعات. وفي هذه الحالات من المفيد التركيز على مساعدي أقوى الفاعلين ذوي الصلة بقضيتك.

على الجانب التنفيذي، ينبغي لك:

**التعرف على أجندة الرئيس** لتحديد ما إذا كانت قضيتك ضمن قائمة أولوياته/ا، أو إذا كانت ستلقى معارضة منه/ا.

**تحديد الوزارات والهيئات صاحبة الاختصاص** في قضيتك. في بلدان كثيرة، وزارات المالية هي لاعب أساسي. ويكون للوزارات القطاعية سلطة كبيرة على البرامج ومخصصات التمويل في قطاعاتها. حدد مواقع هؤلاء الأفراد ومواقفهم ومصالحهم بالنسبة إلى قضيتك.

في النظام البرلماني

على عكس النظام الرئاسي، لا تستطيع اللجان تعديل مشاريع القوانين المحالة إليها. بإمكانها فقط التوصية بتغييرات قد تقبلها الحكومة أو ترفضها. لكن عندما يصل مشروع قانون إلى المجلس النيابي، فالمناقشات التي تجري حوله هي مصدر المعلومات الذي يُعرفك إلى سلطات المسؤولين وآرائهم. وهذه المداولات هي أيضًا المكان حيث تستطيع التعريف بقضيتك من خلال كلمات صناع القرار الداعمين. نادرًا ما يكون لأعضاء مجلس النواب موظفون مساعدون. وعادة ما يقومون هم بأبحاثهم، لكنهم أيضًا يعتمدون بدرجة كبيرة على أحزابهم السياسية من أجل النصح.

في النظام البرلماني من الضروري فهم خطة الحزب الحاكم. وغالبًا ما تكون الأحزاب السياسية، والوزارات، ومجلس الوزراء أهدافًا هامة للضغط.

الأحزاب السياسية

في كلا النظامين من المهم معرفة أفكار الأحزاب السياسية المهيمنة، وأسلوب قيادتها، وديناميكياتها. إذا وجدت في إطار النظام السياسي أحزاب صغيرة كثيرة قد تشكل تحالفًا حول قضيتك، يتعين عليك التعرف عليها أيضًا. حين تصل إلى معرفة منصات الأحزاب، ومواقعها الأساسية، وهياكل قياداتها، تستطيع تركيز أنشطة الضغط التي تقوم بها على الأفراد المؤثرين.

ساحات ولاعبون آخرون

تحتاج إلى أنشطة معلومات مماثلة في التحضير للضغط على صناع القرار على المستوى الدولي في منتديات الأمم المتحدة، وفي هيئات مثل منظمة التجارة العالمية والبنك الدولي. يمكنك معرفة الهياكل والقادة الرسميين من خلال الإنترنت. وستحتاج إلى المزيد من الوقت لمعرفة القواعد غير المكتوبة والأجندات الخفية التي تلعب الجهات الفاعلة وفقها ولتحديد هوية الحلفاء المحتملين.

بالنسبة إلى الضغط على الشركات، فإن نفس جهد المعرفة سيكون ضروريًا لتحديد الرؤساء التنفيذيين والمستشارين الرئيسيين، ورؤساء مجالس الإدارة وأصحاب المصالح المحوريين.

Adapted from Navigating and Mastering the Policy Arena: A Manual, Dr. Socorro Reyes, Center for Legislative Development, Philippines, 1999.

## الخطوة 2: صنّف اللاعبين

عملية التصنيف الموضحة هنا تعمق التحليل الذي حصلت على نتائجه من خريطة القوة في الصفحة 219 ومن المناقشة التي دارت حول الحلفاء، والمعارضين، والمستهدفين في الفصل 12. يحتاج كل من صانعي القرار غير الرسميين (تحت الطاولة) والرسميين (على الطاولة) إلى الضغط. وفي هذه المرحلة، سيساعدك تصنيف اللاعبين بناءً على:

- موقفهم من قضيتك،
- مقدار القوة التي يمتلكونها للتأثير على المستهدف (صانع/ة القرار الرئيسي) وآخرين.

يُميز بعض النشاط أيضاً بين صانعي القرار وصناع الضغط. يتمتع صانعو الضغط بسلطة الضغط على صناع القرار وأقطاب الرأي الآخرين، والرأي العام، على الرغم من عدم تمتعهم بسلطة اتخاذ القرار الرسمية. ومن بين الأمثلة الدولية لهؤلاء نجد بعض الشخصيات البارزة مثل البابا ونيلسون مانديلا. هناك صانعو ضغط على كل من ساحات صنع

سياسات الوطنية والدولية. ويجب أخذ هؤلاء الأشخاص في الاعتبار عند تصنيف اللاعبين المرتبطين بمناصرتك.

### ترتيب صانعي القرار

أحياناً يستخدم المناصرون الأرقام من 1 إلى 5 لتصنيف صانعي القرار على النحو التالي:

- #1: داعم واضح لمقترح المناصرة الخاص بك
- #2: داعم محتمل
- #3: متفرج غير محدد الموقف
- #4: خصم محتمل
- #5: خصم واضح

إذا كانت إستراتيجية الضغط الخاصة بك تتضمن تصويماً في أحد أجهزة صنع السياسات، فمن المهم أن تقدر وزن الأصوات ثم تركز ضغطك على أولئك الذين تتوقع استمالتهم بدرجة أكبر (أولئك الذين تم تصنيفهم على أنهم #2 أو #3)، بينما تظل معتمداً على الدعم القوي لقضيتك من المصنفين #1.

## السياسيون ليسوا دائماً نقطة التركيز الأفضل لممارسة الضغط: الدروس المستفادة من المناصرة في مجال الموازنات

عادة ما تركز مناقشات الضغط بشكل أساسي على كيفية مناقشة خصوصيات أنشطة الضغط على السياسيين المنتخبين، مثل أعضاء البرلمان. وعندما تستهدف أنشطة ضغطك القضايا المتعلقة بالموازنة، قد لا يكون السياسيون المنتخبون المستهدف الوحيد أو الأفضل.

في معظم البلدان، يتمتع البرلمان الوطني بسلطة محدودة نسبياً في صنع القرار في الموازنات، على الرغم من أن الهيئات المحلية المنتخبة تتمتع أحياناً بسلطة أكبر. في العديد من البلدان، يتعين على البرلمان الوطني إما قبول الموازنة كما تُعرض أو رفضها بكاملها. ولا يجوز له إجراء تغييرات صغيرة مثل تحويل المخصصات من بند أو قطاع إلى آخر. ويؤدي رفض الموازنة بجمليتها إلى إثارة التساؤلات حول النظام السياسي برمته، لذا تحاول معظم البرلمانات تجنب مثل هذا الإجراء.

إذا كان الوضع كذلك في بلدك، وكنت تمارس الضغط بشأن قضية تتعلق بالموازنة، فقد يكون من الأفضل استهداف موظف مدني يعمل على القضايا التي تهتم بها ويكون مسؤولاً عن إعداد الموازنات. كثيراً ما ينكر موظفو الخدمة المدنية أنهم ذوو سلطة كبيرة، ويقولون إنهم مجرد منفذون للتعليمات فقط. لكن عادة ما لا يكون هذا صحيحاً، ويكونون هم مصدر الأفكار السياسية الجديدة أو التغييرات السياسية، وفي كثير من الأحيان، يحددون هم تفاصيل كيفية تنفيذ السياسات وشكل الموازنات.

تظل العديد من مبادئ الضغط كما هي سواء كنت تضغط على سياسيين منتخبين أو موظفين مدنيين، على أن هناك بعض الاختلافات. مع موظفي الخدمة المدنية، على وجه الخصوص، فالأكثر فائدة غالباً هو أن تجعل حجتك متعلقة بالجوانب الفنية. يتعامل موظفو الخدمة المدنية يومياً مع السياسات والبرامج، ويعرفون جميع التفاصيل وقد يكون من الأسهل لهم اختلاق الأعداء حتى لا يضطرون إلى إجراء تغييرات. أما إذا تمكنت من إظهار معرفتك بالتفاصيل أيضاً، فسيديركون أنه من الصعب خداعك.

### الخطوة 3: التثقيف وبناء العلاقات

يتطلب الضغط مجموعة من الاتصالات الفردية الرسمية وغير الرسمية مع صانعي القرار، وتيار مستمر من المعلومات الاحتياطية الموجهة. قد ترغب مع مرور الوقت في التأكيد على وجودك كأحد المصادر لواضعي السياسات العاملين على القضايا ذات الصلة. ومن أجل تأسيس علاقة ثابتة، ينصح أعضاء جماعات الضغط ألا يكون التواصل مع صانع/ة القرار عندما تحتاج إلى خدماته/ا فحسب. كما أن عليك الجمع بين الزيارات الفردية، وبين إرسال التحديثات الموجهة، والمراسلات، والدعوات لحضور الفعاليات العامة التي قد تنظمها مجموعتك. في ما يلي نقدم بعض النصائح حول كيفية القيام بذلك.

يمكن أن تكون الزيارات الفردية فعالة للغاية على الرغم من صعوبتها بسبب المسافة والتكلفة، فالوقت الذي يقضيه الأفراد معًا يساعد في بناء التآلف بينهم. ويمكن تكميل الزيارات الشخصية بزيارات من مجموعات صغيرة، إذ يمكن في معظم الأحيان لمجموعة من الناخبين المتأثرين بالقضية تقديم حجة مقنعة، لا سيما إذا كانوا ناخبين في المنطقة الجغرافية التي يمثلها صانع/ة القرار. ويتمتع الناخبون أعضاء مجموعات الضغط بنفس القوة على المستوى الدولي كما على المستويين الوطني والمحلي. يحدث غالبًا أن ينفصل صانعو السياسات الدولية عن المشكلات التي يواجهها الناس على الأرض، ويمكن أن يكون السماع المباشر لأصوات المتأثرين بالقضية سببًا في إقناعهم. كما أنه من المفيد في بعض الأحيان إشراك الباحثين والمحللين الداعمين للقضية لأنهم يستطيعون تدعيم قصص الناخبين بالحقائق والأرقام. تتطلب الزيارات الجماعية التحضير المسبق لتنسيق الأدوار وتحديد البيانات التي سيشاركها كل عضو في المجموعة.

اشعر بالثقة. فيحق لك كمواطن أن تعبر عن رأيك. وليس عليك أن تكون خبيرًا. فقط يلزمك معرفة ما تريد وما الممكن لأصحاب السلطة القيام به بشأن قضيتك.

### نصائح لزيارات الضغط

في ما يلي بعض النصائح العامة لتنفيذ أنشطة الضغط جُمعت من النشطاء وكتيبات المناصرة في الولايات المتحدة.<sup>1</sup> ويمكنك تطويعها وفق سياقك الخاص.

تدرب على الأسئلة والإجابات الصعبة باستخدام ساعة إيقاف الوقت (لا تستغرق أكثر من خمس دقائق لكل منها). أما بالنسبة إلى اللقاءات مع المجموعات، فيجب عليك تحديد العضوة/ة الذي سيبدأ/ستبدأ المناقشة، ومن من الأعضاء سيتحدث ومتى، ومن الذي سيجيب عن أنواع الأسئلة المختلفة.

قدّم نفسك.

إذا أجريت المقابلة بمفردك، فعليك تقديم نفسك. وإذا كنت تمثل مجموعة، عرّف عنها في عبارة واحدة. وإذا كان الأعضاء ينتمون إلى منظمات مختلفة، فاذكر إلى أي المجموعات ينتمون. في العادة لا يوجد وقت للتعريفات الشخصية إلا إذا كان هناك شخص مشهور بين أعضاء المجموعة.

أعرب عن تقديرك.

اثنِ على صانع/ة القرار لأجل دعمه/ا السابق، إذا أمكن. واشكره/ا أيضًا على تخصيص وقت للقائكم.

ابق المحادثة شخصية، إذا أمكن.

حاول أن تربط حديثك بشيء فعله أو قاله صانع/ة القرار. كما أنه من الجيد أيضًا أن تهنئه/ا على لقاء أجراه/أجرته أو بمناسبة شخصية، مثل ولادة طفل، وما إلى ذلك.

عبر بوضوح عن استعدادك لتقديم المعلومات والدعم.

أشر إلى الجلسات الإعلامية، أو التقارير، أو المعلومات ذات الصلة التي تخطط أنت أو آخرون لتجهيزها.

كن مستعدًا للمحادثة.

كن جاهزًا لتقديم «النقاط المختصرة» (انظر المربع في الصفحة التالية)، لكن تذكر أن صانع/ة القرار قد يود



### النقاط المختصرة

في مناقشة تستغرق ما بين 5 و15 دقيقة، كن جاهزاً لتوصيل ما تريد قوله ببساطة ووضوح. يمكنك مراجعة الفصل 13 حول كيفية إعداد الرسالة حتى يساعدك على التفكير في رسالتك. عادةً ما يغطي البيان المختصر، أو النقاط المختصرة، التي تكون ضمن إطار محادثة تجريها مع صانع/ة القرار، أربع فئات رئيسية من المعلومات:

1. ماهية القضية والعواقب الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية،
2. المسؤول الأول (شيئاً كان أم شخصاً)،
3. مطالبكم ومقترحاتكم، بشكل ملموس، حول السياسات،
4. ما يمكن لصانع/ة القرار فعله للمساعدة، وكيف يمكن أن يكون ذا فائدة له/ا.

يجب تقديم النقاط المختصرة ببطء، والتوقف أثناء عرضها لمعرفة ما إذا كان لدى مستمعك/مستمعتك سؤال أو تعليق. كما يجب صياغة تلك النقاط بشيء من الاستفاضة في ورقة مطبوعة لا تزيد عن صفحتين وتركها مع مستمعك/مستمعتك عند انتهاء الزيارة. ويجب أن تحتوي على طرق الاتصال بك ووصف موجز لمنظمتك.

بعد المغادرة، دوّن ملاحظاتك وقيّم زيارتك مع زملائك. تأكد من مشاركة جميع التفاصيل، بما في ذلك اللغة المستخدمة، مع زملائك في المناصرة. زيارات الضغط التي تقوم بها تمنحك معلومات مهمة عن السلطة والسياسة. أرسل خطاب شكر.

### الجلسات الإعلامية<sup>2</sup>

واحدة من الطرق المفيدة لتثقيف صانعي السياسات والموظفين الحكوميين حول مشكلتك هي عقد لقاءات موجزة دورية لهم أو لموظفيهم. وعادةً ما تتضمن هذه اللقاءات خبراء يتحدثون عن أحدث المعلومات حول قضيتك وأهميتها.

- جهّز مطبوعات حتى يتمكن الأشخاص المعنيون بالسياسات من قراءتها في أوقات فراغهم أو تمريرها إلى موظفيهم. تحقق الحقائق الموجزة، بشكل خاص، نتائج جيدة.
- اطلب من المشاركين تسجيل الدخول قبل الجلسة حتى تتمكن من إرسال خطابات شكر إلى كل من حضر وأضفهم إلى قائمة المهتمين بالقضية.
- قم بإجراء مكالمات هاتفية للمتابعة وسؤالهم عما إذا كانوا بحاجة إلى مزيد من المعلومات أو عقد اجتماع لمناقشة جهودك بتفصيل أكثر.

إجراء محادثة بدلاً من الاستماع إلى عرض تقديمي. التوقف بين النقاط سيسمح للمناقشة. حاول توضيح جميع النقاط التي تريد قولها قبل انتهاء الاجتماع. واصغ بعناية لاستشعار الكلمات التي تعطيك أدلة حول اهتمامات صانع/ة القرار ومواقفه/ا.

لا تتجنب الموضوعات المثيرة للجدل، وحافظ على هدوئك في نفس الوقت. لا مانع من الدخول في مناظرات جدلية، لكن تجنب وصولها إلى مرحلة الشجار. أجب على الأسئلة بوضوح وإيجاز. وإذا لم تعرف الإجابة، أخبر صانع/ة القرار أنك ستعطيه/ا المعلومات المطلوبة بعد اللقاء.

حاول الوصول إلى التزام يقطعه صانع/ة القرار. إذا أردت الحصول على دعم صانع/ة القرار لتشريع، أو سياسة، أو حدث معين، أو معارضته/ا لأي منها فحاول الوصول معه/ا إلى رد حازم. إذا بدا أنه/ا يتجنب اتخاذ موقف، يمكنك أن تسأل مباشرة، «إذًا، هل يمكننا الاعتماد على دعمك / معارضتك للأمر...؟»

دع جهودك تتحدث عنك. قدّم كتيبات أو بيان حقائق عن منظمتك أو إنجازاتك للرجوع إليها في المستقبل. شدد على استعدادك لتقديم المزيد من المعلومات.

### إرشادات حول الجلسات الإعلامية: الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة Planned Parenthood Federation International (IPPF)

- يقدم الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF) الإرشادات التالية للنشطاء المهتمين بالضغط من أجل عيادة تنظيم الأسرة المخصصة للشباب. ويقترح الاتحاد IPPF أن تتضمن الجلسة الإعلامية مع صانعي السياسات المحليين حول هذا الموضوع العناصر التالية:
- صف، باستعمال إحصائيات وقصص، سبب الحاجة إلى مثل هذه العيادة بحسب رؤيتك،
  - ادعُ خبيراً مطلعاً على عيادات الشباب لشرح فائدتها،
  - ضع قائمة بالمنظمات والأفراد الذين استشرتهم، مثل الأخصائيين الاجتماعيين، والمدرسين، ومجموعات الآباء،
  - حدد خططك وكيفية تقييمك لإنجازات العيادة،
  - اعرض المواد (الكتيبات، والملصقات، ومقاطع الفيديو، ... إلخ) التي ستكون متاحة،
  - عرّف عن الموظفين الذين سيشاركون بشكل مباشر، وحدّد أولئك الذين سيكونون متاحين لتقديم المزيد من المعلومات،
  - قدّم بيان حقائق مطبوع مع حقيبة تحتوي المعلومات الكاملة وعينات من المواد التعليمية،
  - طمئن واضعي السياسات بأنك ستبقيهم على اطلاع دائم بجميع التطورات، وقم بدعوتهم إلى الافتتاح الرسمي.

From the International Planned Parenthood Federation, Western Hemisphere Region. *Advocacy Guide*, 1994.

### الرسائل<sup>3</sup>

- طوِّع حجتك حسب خلفية صانع/ة السياسة واهتماماته/ا الشخصية.
- إذا لم تكن راضياً عن شيء فعله صانع/ة السياسة أو قاله، فلا تعاديه/ا أو تهدده/ا، بل عبّر عن استيائك وأسبابه.
- لا تتجنب الموضوعات المثيرة للجدل. وقدّم دلائل عن موقفك من دون اعتذار.
- قدم أمثلة عن نجاحات تحققت في السابق أو في أماكن أخرى، للسياسة التي تود أن يدعمها صانع/ة السياسة.
- اعرض إمكانية تزويد صانع/ة السياسة بمعلومات إضافية.
- حين لا تتمكن من لقاء صانعي السياسات وجهًا لوجه، يمكن أن تفكر في الرسائل كوسيلة جيدة للتعبير عن موقفك. قد تجد الإرشادات التالية مفيدة عند صياغة رسائلك.
- اكتب بإيجاز وكن محددًا. في العبارة الأولى، اذكر سبب كتابتك الخطاب.
- حافظ على الطابع الشخصي. وضمّن حكاية توضح قضيتك.
- قدّم سببًا منطقيًا مقنعًا يدفع صانع/ة السياسة لدعم قضيتك وسبب أهمية هذا الدعم لك، ولمجتمعك، وبلدك.
- صف منظمتك بإيجاز وأشر إلى عدد الأشخاص المشاركين في جهود المناصرة التي تبذلها

## الهدف

مساعدة المشاركين على فهم ما هو مطلوب لتخطيط الضغط، والإعداد له، وتنفيذه.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: من ساعة ونصف إلى ساعتين)

1. قسّم المشاركين إلى مجموعتين. أخبر المجموعة الأولى أن عليها إعداد لعب أدوار في مجال التخطيط والضغط أثناء زيارة رسمية لصانع/ة القرار. يجب أن يتضمن لعب الأدوار كيفية تجهيز المناصرين للاجتماع، وكيف يقررون ما سيقولونه ويحددون توزيع مسؤوليات الحديث.
2. اطلب من المجموعة الثانية لعب الأدوار في مجال التخطيط والضغط أثناء سير صانع/ة القرار إلى اجتماع.
3. امنح كل مجموعة خمس دقائق لتمثيل أدوارها. واطلب من المشاركين التعليق بعد العروض.

### نصائح عامة لمجموعات الضغط

- عامل الموظفين مثلما تعامل صانع/ة القرار.
- عرّج عليهم لتحييتهم، وتعرف على اهتماماتهم الشخصية واذكر بعض المعلومات ذات الصلة.
- تذكر أنه لا يوجد أصدقاء دائمون ولا أعداء دائمون.
- احتفظ بمظهر يعكس الاحترام في زيك وطريقة تقديم نفسك.
- تذكر أن وجودك يهدف إلى بناء علاقة طويلة المدى في معارك المناصرة القادمة أيضًا.
- لا تستبعد أحدًا بشكل نهائي إلا بعد أن تتيقن من استحالة حصولك على دعمه/ا.

### المناقشة

- هل كان هناك تخطيط مناسب للضغط؟ وإن لم يكن، فما التحضيرات الأخرى التي كان ينبغي القيام بها؟
- ما هما الجانبان الأكثر تحديًا في لقاء عضو مجموعة الضغط بصانع/ة القرار؟
- هل كانت هناك احتياج إلى تجهيز مختلف لزيارة مجموعة الضغط الرسمية مقابل الزيارة غير الرسمية؟
- ما الجوانب الأكثر فاعلية في الزيارة؟ وما الذي يحتاج إلى تغيير؟

## الهدف

مساعدة المجموعات على صياغة حجتها وفهم مناظرات السياسة والاختلافات السياسية من منظور الفرد والحكومة.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة ونصف)

1. وزع دراسة الحالة التالية واقرأها مع المجموعة.

### قضية غروتوبوم Grootboom - الحق في المأوى

في جنوب إفريقيا، تخضع الحقوق الاجتماعية والاقتصادية لحماية كل من الدستور ووثيقة الحقوق. وينص الدستور بشكل واضح على حق كل فرد في الحصول على سكن لائق والحماية من عمليات الإخلاء والهدم التعسفية. كما ينص الدستور أيضاً على واجب الحكومة «باحترام وحماية وتعزيز وإعمال» الحقوق الواردة في وثيقة الحقوق. ويدرك الدستور أن الوفاء بهذه الحقوق يتطلب وقتاً ومالاً. وينص على أن الحكومة «يجب أن تتخذ إجراءات تشريعية وتدابير أخرى معقولة، في حدود مواردها المتاحة، لتحقيق التطبيق المتزايد» للحقوق.

ويحمي الدستور حقوق الأطفال بنصوص أقوى من حقوق الكبار، إذ ينص الدستور على أن الأطفال يتمتعون بحق مطلق في التغذية الأساسية، والمأوى، وخدمات الرعاية الصحية الأساسية، والخدمات الاجتماعية. وهذه الحقوق لا تعتمد على موارد الحكومة. قضية غروتوبوم كانت واحدة من أولى القضايا لاختبار مسؤولية الحكومة في حماية حقوق المواطنين الاجتماعية والاقتصادية. بدأت القضية عندما أوضح حوالي 900 فرد بينهم بالغون وأطفال (أحدهم يدعى غروتوبوم) من منطقة والاسدين Wallacedene في كيب تاون Cape Town أن الحكومة مسؤولة عن توفير مأوى أو سكن مؤقت مناسب لهم. عُرضت القضية أولاً على المحكمة العليا.

### الحقائق

كان المتقدمون بالقضية قد عاشوا في والاسدين لسنوات عديدة. ثم انتقلوا إلى أرض خاصة شاغرة من أجل ظروف معيشية أفضل. بعد انتقالهم، طردهم المالك من الأرض لأن البلدية أرادت شراء الأرض وساعدت المالك في عملية إخلائهم. حاول السكان العودة إلى والاسدين بعد الإخلاء، لكن لم يتمكنوا من العودة إلى أكوأخهم لأن سكاناً جدد شغلوها. كما أنه أثناء إخلائهم من الأرض الشاغرة، أتلّف موظفو رئيس الشرطة وأفراد الشرطة المواد التي استخدموها لبناء أكوأخهم. وتُرك الناس من دون أي مأوى أو مواد لبناء مساكن. خيّم الناس في ملعب رياضي بجوار المركز المجتمعي. وطالبوا باستصدار أمر قضائي مؤقت ومنحتهم المحكمة مطلبهم. نص الأمر على أنه يجب توفير مكان إقامة في قاعة والاسدين المجتمعية لجميع الأطفال وأحد الوالدين لكل طفل يحتاج إلى الإشراف. وفي سعي المواطنين للحصول على أمر قضائي نهائي، طالبوا بما يلي:

- يجب أن توفر لهم الحكومة مأوى مؤقتاً كجزء من حقهم في الحصول على سكن لائق وحق الأطفال في المأوى.
- كان هذا هو الحد الأدنى من مسؤولية الحكومة في سعيها لاتخاذ خطوات للإعمال التدريجي لحقهم الكامل في السكن الملائم.

وردت الحكومة قائلة:

- لدى الحكومة سياسات وخطط معمول بها لتطبيق هذه الحقوق، لكنها لا تشمل الحق في مأوى مؤقت.
- لا تملك الحكومة المال لتوفير مأوى مؤقت.
- لا يجوز استثناء مقدمي الطلبات «من ترتيب طابور الطلبات» في الحصول على معونة السكن قبل سابقهم.
- حقوق مأوى الأطفال في الدستور تعني مكاناً آمناً - وليس سكناً يشمل الأسرة.

أصدرت المحكمة العليا أمرًا للحكومة بتنفيذ ما يلي:

- توفير المأوى للأطفال حتى يتمكن الوالدان من توفير المأوى لأطفالهم.
  - كذلك توفير المأوى لوالدي الأطفال، حيث أن ذلك «يخدم مصلحة الطفل على أكمل وجه».
  - تقديم تقارير إلى المحكمة حول الخطوات التي اتخذتها الحكومة لتنفيذ أمر المحكمة في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ صدوره.
  - وقالت المحكمة إن الحد الأدنى للمأوى يشمل خيامًا، ومراحيض متنقلة، وإمدادًا منتظمًا بالمياه.
- كما أشارت المحكمة أيضًا إلى:

- ضرورة إتاحة الفرصة لمجموعة الأشخاص الذين تقدموا بالقضية للتعليق على المقترحات التي قدمتها الحكومة حول كيفية توفير المأوى.
- وقالت المحكمة إنه للفوز بقضية ضد الحكومة بشأن هذه الحقوق الاجتماعية والاقتصادية، يجب على المتقدمين إثبات أن الحكومة لا تنفذ برنامجًا «معقولًا» أو «حسن النية» يساعد في تعزيز تطبيق الحقوق المعنية. وقالت المحكمة إنه للفوز بالقضية، يجب على الحكومة تقديم «دليل واضح على بدء برنامج إسكان رشيد على جميع مستويات الحكومة في سياق الموارد المالية الشحيحة».
- لم يعجب الحكم الحكومة وتقدمت باستئناف أمام المحكمة الدستورية. ما هي الحجج المتعلقة بالميزانية والحجج الأخرى التي ستستخدمها أنت في المرافعة أمام المحكمة الدستورية إذا كنت تمثل (أ) الحكومة و(ب) المجتمع؟

2. قسم المشاركين إلى مجموعتين - واحدة تمثل المجتمع والأخرى الحكومة. واطلب من كل مجموعة اختيار عضو واحد ليكون ممثلها القانوني في المحكمة. يجب على المجموعات بعد ذلك إعداد الحجج التي سيقدمها ممثلوهم في قاعة المحكمة. امنح المجموعات 20-30 دقيقة للتحضير.
3. عندما يكون المشاركون جاهزين، تلعب كل مجموعة دورها أمام المحكمة الدستورية، ويلعب الميسر دور رئيس المحكمة الدستورية. لدى كل طرف فرصة لعرض قضيته. ثم تُعطى المجموعات دقائق قليلة للمناقشة معًا، وبعدها تتقدم برد مدته خمس دقائق على مزاعم الطرف الآخر.
4. بعد أن يعرض الطرفان وجهات نظرهما، اطلب من جميع المشاركين التصويت، كهيئة محلفين، للحجة الأقوى. ذكّر المشاركين أنه يجب عليهم التصويت على أساس الحجج وليس على أساس عواطفهم أو قيمهم (ملاحظة: في الواقع، لا يخلو صنع القرار أبدًا من القيم والعواطف).

## المناقشة

افتح مناقشة عامة فيها يحكي المشاركون عن تجربتهم في المناظرة ونقاط القوة والضعف في كيفية تقديم كل جانب قضيته. استكشف أيضًا شعور كل مجموعة في لعب الدور الذي لعبته والدروس التي يقدمها التدريب لأعضاء جماعات الضغط.

Source: Debbie Budlender, Women's Budget Initiative, South Africa, 2001.

The case is also described in *Circle of Rights: Economic, Social and Cultural Rights Activism: A Training Resource* by the International Human Rights Internship Program and Asian Forum for Human Rights and Development, 2000.

طرق أخرى لجذب انتباه صناع القرار في الفصل السابق، نصف طرق حشد المواطنين لجذب انتباه صناع القرار. في ما يلي بعض النصائح الإضافية لجذب الانتباه:

- أظهر القوة الكامنة وراء مطالبك.
- تشمل طرق القيام بذلك:
- طلبات الالتماس بتوقيع الآلاف من أسماء الداعمين.
- تصريحات الدعم من قادة الرأي.
- إقبال كبير من مؤيديك في حضور فعالية مهمة.

كن مبدعاً. في البلدان حيث ظهرت مؤخراً فرص للتأثير في السياسات، غالباً ما تكون جهود المناصرة شديدة الجدية. فالمناصرة أمر جدي، لكن إذا رغبت في جذب انتباه الجمهور ووسائل الإعلام، فافعل شيئاً خلافاً. في بعض البلدان، قد يكون الأمر محفوفاً بالمخاطر أو غير مقبول ثقافياً، لكن غالباً ما تكون الفكاهة أو العمل الدرامي من أكثر الأدوات إقناعاً في مناصرتك.

#### الخطوة 4: جذب الانتباه من خلال إظهار القوة

عادةً ما تحتاج الزيارات، والجلسات الإعلامية، والرسائل لاستكمال باستراتيجيات أخرى تُظهر قوتك التنظيمية من أجل إقناع صانعي القرار.

#### حملات كتابة الرسائل<sup>4</sup>

تتمثل إحدى طرق جذب انتباه صانعي السياسة في إغراقهم برسائل من مؤيديك - فكلما زاد عدد الرسائل، كان ذلك أفضل. حملات كتابة الرسائل هي جهود منسقة لإيصال رسائل مكتوبة بخط اليد، ورسائل شخصية إلى صانعي القرار تحثهم على دعم قضية ما.

تجنب الرسائل جاهزة التعبئة. يجب أن يعبر كل فرد عن القضية بأسلوبه الفردي في خطاب منفصل، حتى وإن كانت جميع الرسائل تؤكد على نفس القضية. يأخذ الكثير من المسؤولين المنتخبين الرسائل الشخصية على محمل الجد، خاصة عندما تكون مصحوبة بعرائض موقّعة.

إذا كنت تحاول ترتيب لقاء مع صانع/ة القرار، فاطلب من مؤيديك البدء في إرسال الخطابات قبل بضعة أسابيع من الاجتماع. وعندما تحضر الاجتماع، أحضر معك العرائض لإظهار اتساع نطاق الدعم.



حملة توقيعات للتأكيد على قوة التأيد

### نصائح للوصول إلى طاولة المفاوضات

يجب أن تقربك أنشطة ضغطك من طاولة المفاوضات. وتذكرنا النصيحة التالية من ناشط دولي بجميع العناصر المختلفة التي تجعل الوصول إلى الطاولة ممكناً.

«حتى تصل إلى تحقيق أهدافك، فإن العمل المنجز قبل الوصول إلى طاولة المفاوضات لا يقل أهمية عن ذلك الذي يحدث عند وصولك إليها. في عملنا في الحملة الدولية لحظر الألغام الأرضية، ربما كان العنصر الأساسي لنجاح حركة الحظر لدينا هو الشراكة الوثيقة والفعالة بين المنظمات غير الحكومية، والحكومات، واللجنة الدولية للصليب الأحمر، ووكالات الأمم المتحدة على المستويين الاستراتيجي والتنفيذي. كانت المنظمات غير الحكومية شريكاً كاملاً في عملية الحظر، وشاركت بنشاط في الصياغة اللغوية لاتفاقية حظر الألغام، فضلاً عن إعداد الاستراتيجيات التي أدت إلى نجاحها. لكن من أجل الوصول إلى هذه الشراكة، بُنيت حركة المنظمات غير الحكومية على ما يلي:

1. القدرة على تزويد الحكومات والمجتمع الدولي كله بالخبرات المتعلقة بالقضايا المطروحة والوثائق المعترف بها لدعم هذه الخبرات،
2. القدرة على توضيح أهدافنا ورسائلنا بوضوح وبساطة،
3. القدرة على الحفاظ على هيكل ائتلافي مرن - شامل ومتنوع - مع الاستمرار في التعبير عن قضايانا بصوت واحد،
4. القدرة على الاعتراف بأن معظم الائتلافات تقوم على عمل مكثف من مجموعة صغيرة ملتزمة ومتفانية، مدعومة من العدد الأكبر،
5. القدرة على إيصال التطورات الرئيسية إلى أعضاء التحالف نفسه وكذلك إلى الحكومات والوكالات الأخرى المعنية بالموضوع،
6. القدرة على تنظيم قاعدة قوية من القوى، فالخبرة في قضية ما لا تترجم بالضرورة إلى خبرة في تشكيل الائتلاف ودفعه إلى الأمام، بل من الضروري الاعتراف بالاختلاف واستخدام المهارات الفردية بشكل ملائم،
7. القدرة على صياغة خطط عمل بمواعيد نهائية - والمتابعة المستمرة حتى يتم تحقيق أهداف خطط العمل، وبناء الزخم والإثارة.»

Jody Williams, International Campaign to Ban Landmines and Nobel Prize Laureate, reflections, 2001.

استخدم جهات الاتصال الشخصية للوصول إلى صانعي القرار. ينجح الاتصال الشخصي عادة في تجاوز البيروقراطية. وبينما تخطط لأنشطة الضغط الخاصة بك، استكشف ما إذا كان أي فرد في مجموعتك يعرف شخصاً قريباً من المستهدف واستخدم هذه الاتصالات لفتح الأبواب.

### التفاوض: إحراز التقدم حول قضيتك

لا يحدث التفاوض فقط عندما تجلس المجموعات على طاولة صنع القرار، بل هو إحدى السمات المميزة للعمل داخل المنظمات، ومع الناخبين، وفي الائتلافات، إلا أننا سنركز في هذا الفصل على التفاوض مع صانعي القرار العام وأولئك

يقدم كتاب «التنظيم من أجل التغيير الاجتماعي» بعض الأمثلة عن الأساليب الإبداعية. ففي إحدى الحالات، استخدم المناصرون ميزان حرارة ضخماً لإثبات أن «القضية ساخنة للغاية والأفراد مهتمون بها اهتماماً بالغاً». وفي حالة أخرى، عرض المناصرون على صانع القرار كوباً من الماء الملوث للتأكيد على أنه هو نفسه لن يشربه.

يمكن أن ترسل الأفعال الصادمة رسالة قوية أيضاً. في كينيا، قاومت الأمهات المحتجات على وضع الشرطة أبنائهن في المعتقل السياسي من خلال نزع ملابسهن، واستخدمن إحدى المحرمات الثقافية (رؤية النساء المسنات عاريات) دفاعاً عن قضيتهن.

الشائعة للتفاوض على استراتيجيات تحقق مكاسب للطرفين. ومع ذلك، هناك العديد من أنواع النزاعات حول العالم حيث يكون الوصول إلى تسوية من أي نوع صعباً للغاية، أو مستحيلًا، خاصة على المدى القصير.

أصبح الصراع سمة مشتركة للبلدان التي تجتاز مراحل انتقالية سياسية. وليس من المستغرب أن يظهر الصراع مع انفتاح الحيز السياسي إذ تطل الاختلافات برأسها (الانتماء الإثني، والعرق، والدين، ... إلخ)، كما يظهر الاستياء (ممارسات إقصائية أو مسيئة استمرت لوقت طويل)، وهي أمور ظلت مكبوتة لفترة طويلة بسبب السيطرة القمعية والخوف. وفي بعض الأحيان تندلع اندلاعًا عنيفًا، ويستمر العنف في التصاعد حين لا تُتخذ تدابير للاعتراف بالخلافات أو المظالم المتفاقمة ومناقشتها. بعض هذه الصراعات مألوفة لمناصري العدالة الاجتماعية لأنها نتاج التمييز، واختلال توازن القوى الحاد، والتفاوت في الثروة.

العاملين على سياسات الشركات. في الفصل 17 نوجه انتباهنا إلى التفاوض داخل منظمات المناصرة.

## مقاربات مختلفة للتفاوض

يمكن تعريف التفاوض على أنه عملية لحل النزاع عندما يسيطر شخص آخر على ما تريده أنت. ومن خلال التبادل الذي يحدث في التفاوض، تحاول المجموعات التوافق على حل يمكن للطرفين التعايش معه. تتضمن العملية المساومة، والتواصل الجيد، وفهم القوة النسبية ومصالح جميع أصحاب المصلحة، والاستعداد للحوار والتسوية.

## نظريات التفاوض<sup>5</sup>

تشكلت نظريات التفاوض وممارساته في عالم الأعمال، والتجارة، والنزاعات العمالية من ناحية، وفي الخلافات العامة ومبادرات السلام من ناحية أخرى. يركز أحد الأساليب

## المواجهة البناءة

«نحن نسعى إلى تحقيق العدالة، والإنصاف، والوصول إلى قرارات حكيمة وحلول مرضية، على عكس أولئك الذين يسعون إلى حل من أجل الحل فحسب. وسعينا هذا يعني أحياناً العمل على حل النزاع، بينما يعني في أحيان أخرى استمرار النزاع لكن بطريقة بناءة أكثر.»

يتمثل أحد أهداف المواجهة البناءة في مساعدة أطراف النزاع على التوصل إلى فهم واضح لأبعاد المشكلة - من منظورهم الخاص ومن منظور خصومهم. والهدف الثاني من المواجهة البناءة هو تمكين الناس من فصل النزاع الأساسي عن العوامل التي تزيده تعقيداً، أي جوانب النزاع غير الضرورية والمربكة التي تصرف الانتباه عن القضايا الجوهرية.

كما يتمثل هدف [آخر] في تطوير استراتيجية للصراع (التي قد تكون أو لا تكون استراتيجية للحل) تخدم مصالح الحزب على أفضل وجه.

نظراً إلى أنه من مصلحة الطرفين دائماً التصرف بطريقة تقلل من النتائج الهدامة (مثل، العنف، وتصاعد الكراهية، وانعدام الثقة)، فإنه نادراً ما تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تفاقم النزاع، بل عادةً ما تشجع النتائج البناءة، ومنها العلاقات المحسنة، والفهم الأفضل للقضايا من جميع وجهات النظر، والفهم الأفضل لخيارات المواجهة والحل والنتائج المحتملة لكل منهما. وهكذا فإن الاستراتيجيات عادة ما تعمل لمصلحة الجانبين. لكنها، على الرغم مما سبق، نادراً ما تقطع شوطاً كافياً لحل النزاع.

الهدف النهائي هو التحول لبناء لعلاقات النزاع. ويسمح هذا التحول للأفراد، والمنظمات، والمجتمع ككل باستيعاب فوائد الصراع.»

Consortium on Conflict Resolution, University of Colorado

للمزيد من المعلومات حول النزاعات المستعصية زر الموقع التالي [www.colorado.edu/conflict/peace](http://www.colorado.edu/conflict/peace) للدراسة المتاحة على شبكة الإنترنت التي تتناول قوة المواجهات البناءة واستراتيجيات تنفيذها تحت عنوان (Consortium of Conflict Resolution) لعام 2001.



«الناس في القرية ... حين سئلوا أولاً «هل نبني فندقاً جديداً؟»، قال البعض نعم، وقال البعض لا واندلعت المعركة. لم يبدأوا في إحراز تقدم إلا عندما تراجعوا وطرحوا المشكلة على شكل السؤال «ما هو أفضل استخدام للأرض الشاغرة؟»، و«كيف نوفر أماكن إقامة للزوار؟» ... إذ يجب تعريف المشكلة على أنها مشكلة مشتركة واجبة الحل كلما كان ذلك ممكناً...»<sup>7</sup>

### استراتيجيتان للتفاوض

أثناء إعداد خطط التفاوض، يمكن أن تساعدك الاستراتيجيتان التاليتان في التعامل مع الخلافات والفرص التي تنتج عن التفاوض.

استراتيجية الحد الأدنى - الحد الأقصى *Mini-Maxi*  
تشير هذه الاستراتيجية إلى ما تريده مجموعتك (الحد الأقصى) والأقل الذي تنوي قبوله (الحد الأدنى). ولتحديد الحدين الأدنى والأقصى للقضية التي تتفاوض حولها، يجب عليك فصل جميع عناصر الحل المقترح إلى أجزاء قابلة للتفاوض وترتيبها حسب الأهمية. تمنحك هذه الخطوة مجموعة من الخيارات وتضع حدًا أدنى للتنازلات.

أفضل بديل عن التوصل لاتفاقية *Best Alternative To A Negotiated Agreement (BATNA)*<sup>8</sup>

تحدد هذه الاستراتيجية البدائل التي قد تقبل بها مجموعتك إذا فشلت عملية التفاوض، وتشبه خطتك البديلة أو الورقة الرابحة. تحميك هذه الاستراتيجية من الشعور بالوقوع في فخ التنازلات التي لن تحل مشكلتك.

تصف إحدى مجموعات خبراء حل النزاعات<sup>6</sup> هذه المشكلات على أنها صراعات مستعصية وتصنفها إلى ثلاثة أنواع مختلفة من الخلافات:

- اختلافات كبيرة في القيم والمعتقدات الدينية، مثل الإجهاد وقضايا حقوق المرأة الأخرى،
- نزاع حول توزيع الموارد، مثل ملكية الأراضي، والإسكان، والسياسات الاقتصادية، ... إلخ.
- مسائل تتعلق بالهيمنة، أي من يتمتع بالسلطة والثروة والمكانة الأكبر في المجتمع.

يحتاج الأفراد العالقون في النزاعات المستعصية إلى الانتقال من مقاربات التفاوض التقليدية المدفوعة بالتسويات إلى معالجة الاختلافات الخطيرة في موازين القوى من أجل وضع الأساس لحل دائم. وقد تكون الاستراتيجيات التمكينية التي تساعد الأشخاص على تحليل قضاياهم، والتعبير عنها، والتنظيم من أجل إيجاد الحلول مفيدة في هذه الحالات. على سبيل المثال قد تساعد هذه الاستراتيجيات في جعل ساحة اللعب أكثر استواءً مما يزيد من إمكانية التوصل إلى تسوية. تركز هذه المقاربة على الرأي القائل بأن بعض النزاعات طويلة الأمد ويصعب حلها. ويجب أن تُفهم ويتم التحقق من صحتها بشكل متبادل، حتى يمكن تحويلها في نهاية المطاف إلى مواجهة بناءة (انظر المربع السابق) أو مشاركة. إحدى الأدوات الرئيسية لهذه المقاربة هي خريطة الصراع التي تستخدمها الأطراف المعنية لتحديد الجهات الفاعلة، والمصالح، والمواقف، والقوة النسبية. تشبه هذه الخرائط تلك الموضحة في هذا الدليل في الفصل الثاني عشر.

## النقاط المحورية لوضع خطة تفاوض

- النزاعات هي مزيج من الإجراءات (القواعد)، والعلاقات (الأشخاص)، والجوهر (المعلومات).
- لإيجاد حل جيد، يجب أن تفهم المشكلة.
- يلزمك وقت كافٍ لإعداد إستراتيجية التفاوض وتنفيذها.
- بالإضافة إلى المعلومات الصحيحة، يجب أن تكون هناك علاقات عمل إيجابية.
- «على الرغم من الاحتياج إلى بيانات دقيقة ومتسقة لفهم القضايا المعقدة، فإن البيانات وحدها لن تحل هذه المشكلات. فقيمة المعلومات محدودة ما لم يستطع الأفراد استخدامها لحل مشكلة ما. ويجب أن تكون أطراف النزاع على استعداد لتبادل المعلومات، وعقد الاتفاقيات، والالتزام بالوعود. لكن الأشخاص العالقين في ديناميكيات الصراع يصلون إلى نقطة يتوقفون فيها عن الحديث مع بعضهم البعض ... وعاجلاً أم آجلاً، يجب أن يبدأ الطرفان في الثقة ببعضهما البعض إذا أرادا قطع الالتزامات وإيجاد الحلول.»
- يبدأ التفاوض بتعريف بناءً للمشكلة.
- «يجب أن تتفق الأطراف على ماهية المشكلة قبل البدء في حلها. ومن الضروري تجنب استخدام وصف للمشكلة يمكن الإجابة عليه بنعم أو لا.»
- يجب أن تلعب الأطراف دوراً في تصميم الحل.
- الحلول الدائمة مبنية على المصالح والاحتياجات وليس المواقف.
- «بشكل تقليدي، يتخذ كل طرف في المفاوضات موقفاً يدرك فيه أنه لن يحصل على كل ما يطلبه. وتصبح المواقف في حد ذاتها واقفاً منفصلاً عن واقع القضايا الأصلية. المواقف، وليست القضية، هي ما تحدد توجه التنازلات، خاصة إذا تم الإعلان عنها أمام الجميع ... لكن المواقف هي أساس ضعيف لبناء حل ناجح للخلافات، وهو حل يتألف من مخاوف، واستياء، ورغبات، وتصريحات علنية، وحفظ ماء الوجه، والتلاعب بالناخبين. تقلل المواقف من نطاق الحلول ...
- «هناك طريقة بديلة لإيجاد حلول تتمثل في إقناع الأطراف بفك الارتباط للحظة والقيام بشيء غير مألوف وحتى غير مريح في البداية: التحدث إلى بعضهم البعض حول مصالحهم، أي ما يحتاجون إلى وجوده في الاتفاق حتى يكون مقبولاً. فالتركيز على المصالح يجبر أطراف النزاع على التراجع عن مواقفهم المعلنة وأداء مهمة مباشرة، وهي التحدث في ما بينهم. وعندما يتحدثون عن أنفسهم، يفقدون لهجتهم العدائية، ويبدأ خصومهم في فهم سبب تبنيهم المواقف التي يتبنونها. قد يكون للأشخاص المتنازعين موقف واحد ولكن قد يكون هناك الكثير من المصالح، بعضها أهم من البعض الآخر. والموقف الذي يتبنونه غالباً ما يتحدد من خلال مجموعة من الدوافع، وليس من خلال هدف واحد واضح ... معظم المصالح معقولة ويمكن توصيفها.»
- يجب أن تكون العملية مرنة.
- فكر في احتمالات الخطأ.

From Carpenter and Kennedy, *Managing Public Disputes*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

## الهدف

- مساعدة المشاركين على اختبار ديناميكيات التفاوض،
- تطوير قدرات المشاركين على اتخاذ موقف، وتحديد الحد الأدنى والحد الأقصى لأجنداتهم، والتفاوض مع اللاعبين الآخرين.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعتان)

لعب الأدوار طريقة سريعة لتعزيز الدراية بتحديات التفاوض. ويمكن تطويع تدريب لعب الأدوار هذا ليلائم قضيتك الحقيقية، حيث يمثل اللاعبون الأطراف الفعلية في الخلاف.

1. قسم المشاركين إلى أربع مجموعات تحتوي أعدادًا متساوية من الأعضاء وتمثّل:

- نشطاء نسويين (مؤيدين لمشروع القرار)
- نساء محافظات
- مشرعين محافظين
- مشرعين تحرريين

2. أعط كل مجموعة نسخة من الموقف التالي (إذا أرادت المجموعات استخدام القضية التي تواجهها بالفعل، فهذه الخطوة غير ضرورية).

اجتمعت إحدى عشرة مجموعة نسوية لتشكيل ائتلاف مناصرة لوضع مخاوفها على أجندة تشريعات القانون. كانت القضية الأولى في أجندة المناصرة العنف ضد المرأة، وبشكل أكثر تحديدًا، الاغتصاب. أجرت المجموعات مراجعة للقانون الحالي الخاص بالاغتصاب، الذي كان قد صيغ على غرار قانون العقوبات الإسباني. والقانون:

(أ) يصنف الاغتصاب على أنه جريمة خاصة،

(ب) يقتصر تعريف الاغتصاب على إيلاج القضيب،

(ج) لم يعترف صراحة بالاغتصاب الزوجي.

بعد بحث ومشاورات مستفيضة، صاغ التحالف مشروع قانون مكافحة الاغتصاب الذي:

1. أعاد تصنيف الاغتصاب من جريمة خاصة إلى جريمة عامة يعاقب عليها القانون،
2. وسّع تعريف الاغتصاب من إيلاج القضيب في المهبل ليشمل استخدام أي شيء، أو أداة، أو أي جزء من الجسم،
3. جعل الاغتصاب الزوجي جريمة يعاقب عليها القانون،
4. استبعد التاريخ الجنسي للضحية كجزء من الأدلة التي يمكن للدفاع استخدامها في المحكمة،
5. منع وسائل الإعلام من الإفصاح عن هوية الضحية ومن تغطية المحاكمة،
6. أتاح الخدمات الطبية، والقانونية، والمالية، وخدمات الإرشاد للناجيات من حوادث الاغتصاب.

أثار مشروع القانون المقترح مناقشات ساخنة داخل الهيئة التشريعية وخارجها. وعارض أعضاء البرلمان من الرجال، باستثناء قلة منهم، مشروع القانون. بينما انقسمت العضوات فمنهن من أيدت مشروع القانون بحماس ومنهن من رفضته بقوة. صادق الرئيس على مشروع القانون كإجراء ذي أولوية. ورأت الجماعات النسائية التقليدية والمحافضة أن مشروع القانون راديكالي للغاية. وعبرت المنظمات الدينية عن قلقها من أن يشجع مشروع القانون على الفجور الجنسي.

3. اطلب من كل مجموعة:
- مناقشة القضايا المشمولة في الإجراء،
  - تحليل الحجج المؤيدة والمعارضة لمشروع القانون،
  - تحديد مصلحتها وتجهيز موقفها،
  - إعداد النشرات واللافات لدعم موقفها ووضعها في جميع أنحاء الغرفة.
4. اجمع المجموعات معًا للتعبير عن مواقفها واهتماماتها في جلسة عامة. ويجب تقديم العروض كما لو كانت كل مجموعة ستروج لموقفها في لقاء عام.
5. اطلب من المشاركين العودة إلى مجموعاتهم الصغيرة للنظر في مواقف المجموعات الأخرى ومصالحتها فيما يجيبون عما يلي:
- ماذا نريد كمجموعة؟ وما هو الحد الأدنى والأقصى الذي سنقبله حيال موقفنا من مشروع القانون؟
  - ماذا يريد الآخرون؟ وكيف يمكننا تغيير مواقفهم؟
  - كيف يمكننا دحض بعض حجج خصومنا؟
6. اخلط المجموعات. ووزع المشاركين على مجموعات جديدة، تضم كل منها ناشطة، وامرأة محافظة، ومشروع/محافظة، ومشروع/تحريري. يجب على كل مجموعة التفاوض والتوصل إلى نسخة نهائية من مشروع القانون.

## المناقشة

- بعد 30 دقيقة من المناقشات، اجمع كل المشاركين معًا في جلسة عامة لمناقشة الأسئلة التالية:
- ماذا حدث من عمليات أثناء تحديد الموقف الأدنى والأقصى في المجموعة الصغيرة؟
  - ماذا حدث في المجموعة المختلطة؟
  - مصالح من انعكست على أفضل وجه في مشروع القانون المتفاوض عليه ولماذا؟
  - ماذا كانت بعض العوائق أمام التفاوض؟ قد تجد مناقشة خصائص الخلافات العامة والنزاعات المستعصية مفيدة في تعميق التعلم (بعد تحديد العوائق). كما يمكن للنصائح التالية أن تساعد في التعامل مع المعارضة القوية أيضًا.

### التعامل مع المعارضة القوية

- من الصعب أن تُرضي الجميع، لذا فإن المعارضة أمر لا مفر منه. وفي بعض الأحيان، قد تكون المعارضة قوية وصاخبة. ونعرض تاليًا بعض النصائح للتعامل مع المعارضة:
- ستجد أن أفضل استراتيجية، في أغلب الحالات، هي تجنب الاشتباك المباشر مع خصومك، خاصةً إذا كان سيسفر عن عداء علني أو خطر. الخلاف الشديد يثير حتمًا مشاعر قوية. ولا يوجد مشكلة في هذه المشاعر، لكنها قد تمنعك من الوصول إلى شريحة كبيرة من الجمهور أو صانعي القرار.
  - تجنب اتخاذ موقف دفاعي. لا توجّه إهانات شخصية لخصومك علنًا، بل الأفضل أن تتحدى مواقفهم على أساس الحقائق.
  - جهّز حججًا واضحة وبسيطة لتدحض حججهم. وكن صريحًا بشأن مطالبك وأسباب مطالبتك بها. ابتعد عن الأحكام الأيديولوجية. ننصحك بوضع حججك وحجج المعارضة جنبًا إلى جنب في بيان موجز حول القضية لعرضه أمام صناع القرار حتى يتسنى لهم مقارنة الموقفين بسهولة.
  - إذا كان خصومك يتنمرن عليك، فقد يكون من المفيد إخبار وسائل الإعلام بذلك.
- تذكر أن خصومك قد يقللون من مصداقيتهم بأنفسهم من خلال كلامهم أو أفعالهم دون أن تبذل أنت أي مجهود.

## التجهيز للتفاوض

يستدعي التفاوض الناجح تقييمًا دقيقًا لموقعك وما يمكنك القيام به لتحسين وضعك. في ما يلي بعض الخطوات لتجهيز نفسك:

1. **التقييم:** ضع قائمة بالمهارات والخبرات التي تضيفها إلى طاولة المفاوضات. وغالبًا ستجد موارد مختبئة لا تستخدمها. انظر إلى ما يجعلك تشعر بالضعف. وبناءً على ذلك يمكنك التخطيط مسبقًا للتعويض عن نقاط ضعفك. اسأل نفسك:
  - ماذا تملك أنت وتريده المجموعة الأخرى أو تحتاجه؟
  - ما هي العوامل التي ساعدتك على النجاح في المفاوضات السابقة؟
  - ما الذي تعرفه عن الطرف الآخر والموقف الذي يمكنك استخدامه للتأثير عليه؟
  - في أي الدوائر تشعر أنك معرض للهجوم؟

2. **حصّل أكبر قدر من التعلم:** يقود نقص المعلومات إلى القلق. لذا، اجمع الحقائق التي تدعم قضيتك، لكن اجمع أيضًا أكبر قدر من المعلومات حول المجموعة الأخرى وظروفها.

- المعلومات الحقيقية: لن تشعر بالقلق أو التوتر عند طرح الأسئلة عليك أو الطعن في موقفك حين تكون الحقائق متاحة لديك. وعندها يمكنك تقديم أسباب محددة تجعل اقتراحك صالحًا ومهمًا.
- استكشاف المعلومات: تعرف على الأشخاص على الجانب الآخر والبيئة السياسية التي يعمل فيها كلاهما. ويمكن أن تكون الأدوات التي تمت مناقشتها في الفصل 12 مفيدة لهذا الغرض. ستسمح لك المعلومات التي تجمعها بتوقع المشاكل وتزويد من سيطرتك على المفاوضات. في بعض الأحيان، تكون أفضل طريقة للاستعداد هي أن تضع نفسك مكان الطرف الآخر.

3. **جهّز بدائل:** استخدم المعلومات التي تحصل عليها لصياغة البدائل وتقييم ما سيفعله الطرف الآخر. يمكنك بعد ذلك أن تقرر بشكل أفضل ما إذا كنت ستعقد صفقة أم ستسحب. يوفر لك فهم خيارات كلا الجانبين فكرة أوضح عن خياراتك وتحركاتك المحتملة.

- ابحث عن طرق متنوعة لتلبية احتياجاتك. عندما يظن الطرف الآخر أن خياراتك انتهت، عادة ما يتنازل عن أقل قدر ممكن.
- ما هو أسوأ ما يمكن أن يحدث؟ قد تكون خطتك البديلة هي ترك الأمور على حالها. فإذا لم تتمكن من إبرام صفقة على الأقل لن تخسر شيئًا.
- تحليل بدائل الطرف الآخر. عندما تعرف خيارات الطرف الآخر والقيود التي يعمل وفقها، فأنت في وضع لا يجبرك على قبول أي عرض يطرحه على الطاولة.

4. **احصل على وجهات نظر جديدة:** في بعض الأحيان نقع في شرك تفكيرنا. غالبًا ما يساعدك التحدث إلى الآخرين الذين تثق في حكمهم على رؤية الموقف من منظور جديد.

Kolb, Deborah and Judith Williams, *The Shadow Negotiation: How Women Can Master the Hidden Agendas that Determine Bargaining Success*, 2000.

## إشراك نظرائك<sup>9</sup>

ومن أجل الحصول على علاقة تفاوض فعالة، احمِ «سُمعة» الجميع ولا تهدد بتشويه صورة أي طرف آخر. إذا وجدت الطرف الآخر قد وضع نفسه في مأزق، ابقِ طريق التراجع مفتوحًا، وإلا فقد يتعنّت في مواقفه العدائية ويتمسك فيها. ابحث عن طريقة تتيح له التراجع مع حفظ كرامته من دون أن يظهر ضعفه.

من المفيد الإبقاء على علاقة سهلة قدر الإمكان مع نظرائك. من خلال إظهار تقديرك لظروفهم، ومشاعرهم، وآرائهم، فإنك تزيد من فرصك في العمل. إن مطالبة الأطراف المقابلة بالتوسع في أفكارهم يساعد في بناء العلاقات ويشجعهم أيضًا على الإفصاح عن المزيد من المعلومات.

في الوقت الذي يحاول المتفاوضون فيه توجيه مناقشة المشكلة لصالحهم... إنهم يحددون الوزن النسبي لبعضهم البعض، عن طريق تحسس الميدان هنا وهناك لمعرفة مكان الهشاشة (الضعف). إنهم يحاولون استكشاف مواقع المرونة، في محاولة لقياس مدى قوة تأييد الأفراد لجانب معين.<sup>10</sup>

علاقات العمل التعاونية هي طرق ذات اتجاهين، ويستلزم تطويرها وقتًا وطاقة. وعلى الرغم من ذلك، لا يتمتع كل إنسان بالصفات الشخصية التي تتيح له المشاركة باحترام متبادل. كما أن طبيعة القضية وتوازن القوى قد يمنع التفاعل المثمر. في مثل هذه الحالات، من المهم معرفة وقت التراجع وتبني استراتيجيات أخرى.

### مفاوضات الظل ودروس أخرى من الخبرة<sup>11</sup>

تعمل المفاوضات على مستويين، الأول هو الجوهر، والثاني هو العلاقات. وبينما يتفاوض الأفراد حول قضايا ملموسة، هناك أيضًا مفاوضات موازية أقل وضوحًا تجري حول شروط علاقتهم- بما في ذلك مدى التعاون المتبادل بينهم، وأي الاحتياجات أو المصالح ستكون أكثر أهمية، وكيف ستعمل القوة. تحدث «مفاوضات الظل» هذه أسفل السطح وغالبًا لا تُرى واضحة.

### الحيل القذرة والحركات المحسوبة

بينما تعتمد المناصرة الفعالة على تأسيس مستويات أساسية من التعاون، فإن الديناميكيات ليست دائمًا مباشرة. وقد يواجهك مساوم متردد، أو شخص عديم الضمير. ويزيد التلاعب في مفاوضات الظل من تعقيد عملية المساومة، خاصة بالنسبة إلى الفئات التي عانت تهميشًا تاريخيًا. من المهم أن تتعرف المجموعات على الأعياب القوي والحيل القذرة وتفهمها حتى تتمكن من تطوير طرق لمواجهةها.

### التفاوض على ملعب غير متكافئ

تجري جميع المفاوضات في سياق من القيم الاجتماعية والسلطة غير المتكافئة حيث غالبًا ما تكون أشكال التحيز المختلفة غير مرئية. الطريقة التي تعلن بها القوة عن نفسها في دائرة النوع الاجتماعي في التفاوض تعطينا رؤية حول كيفية تأثيرها أيضًا في دوائر الطبقات الاجتماعية، والعرق، والعمر، والعوامل الأخرى التي تحدد الاستبعاد. ونتيجة التبعية، غالبًا ما تكون النساء غير مدركات لقوتهن. وبهذا يعرقلن أنفسهن أثناء المفاوضات بعدة طرق. وتشمل هذه:

فرص التفاوض غير معترف بها. تقبل النساء الرفض كإجابة عن أسئلتهن، ولا يرين الرد السلبي على أنه مجرد خطوة واحدة في رقصة مستمرة من الأخذ والعطاء.

النظر إلى الحزم باعتباره تسلطًا وعدوانية، و «ليس لطفًا». يشعر الكثير من النساء بالضغط ليوافقن على كل ما يقوله الآخرون. إن أعرف اللطف غير المرئية هذه تخبر النساء باستمرار أن يضعن احتياجات الآخرين قبل احتياجاتهن. إن الحاجة إلى تسوية الخلافات يمكن أن تدفع النساء إلى التنازل عن بعض نقاط التفاوض.

رؤية نقاط الضعف فقط، مع توقع الخسارة. تؤثر الشكوك على قدرة المرأة على التفاوض وبالتالي تصبح نبوءات ذاتية التحقيق. المبادرة بالتنازل. تقود الشكوك الذاتية العديد من النساء إلى تقديم تنازلات حتى قبل بدء المفاوضات. عندئذ تكون نقطة انطلاقهن أقل والأهداف أقل طموحًا.

Adapted from "Ways That Women Often Trip Themselves up in Negotiations" Kolb, ibid.

### تكتيكات التنمر

أحد أصعب التحديات في التفاوض هو عندما يحتقر أصحاب السلطة مطالب مجموعات المواطنين. في بعض الحالات، يحاولون تقويض شرعية هموم المواطنين لمنع المفاوضات من الحدوث. ومن المهم أن تعرف المجموعات أنواع أساليب التنمر التي قد تواجهها وأن تضع استراتيجيات لمكافحتها. راجع المربع التالي «نصائح حول تحويل ميزان القوى في المفاوضات» للمزيد من الأفكار.

يحتاج المفاوضون إلى أن يكونوا على دراية بمفاوضات الظل هذه، لأنها تؤثر على مفاوضات الجوهر. وتساعد الانطباعات التي تخلقها المجموعات في عملية الظل على تحديد مساحة التفاوض التي تملكها حول القضايا. إذا بدت المنظمة غير مستعدة أو متشككة بشأن شرعية مطالبها، ستجد صعوبة في إقناع الآخرين. تحتاج المجموعات إذًا إلى الاستعداد ليس تعزيز مصالحها فحسب، بل أيضًا لإعاقه أي جهد لتحدي مصداقيتها.

### عينات من تكتيكات التنمر

في ما يلي بعض الاستراتيجيات الشائعة التي يستخدمها بعض قادة الحكومات والشركات لتجنب الاستفسارات والتفاوض العام:

#### الجدار الحجري

التزام الصمت أو التهرب من الإجابة عن الأسئلة أو إخفاء المعلومات التي تدينهم.

#### تبييض الوجه

استخدام تكتيكات العلاقات العامة لتقليل التأثير السلبي لإجراءات الحكومة أو الشركات، التحقير من مخاوف الناس.

#### ستار الدخان

إخفاء الحقيقة، وإثارة الشكوك، وتشكيل منظمات بحثية تدعي أنها مستقلة من أجل تعزيز وجهات النظر باعتبارها صحيحة علميًا.

#### الجبهة الكاذبة

ممارسة الضغط تحت ذرائع كاذبة- تمويل منظمات المناصرة «المستقلة» للضغط على المسؤولين الحكوميين، وككيان مشرع، دعم مشروع القانون مع العلم أنه سيعارض في اللجان.

#### الحظر واللوم

حظر الإجراء من خلال لوم شخص آخر على المشكلة.

#### التشويه والوصم

هاجم مجموعات المواطنين، وصفهم وقادتهم بأنهم ساذجون، أو جاهلون، أو مثيرو الشغب، أو إرهابيون.

Susskind, Larry and Patrick Field. *Dealing with an Angry Public: The Mutual Gains Approach to Resolving Disputes*. New York: The Free Press, 1996.

### نصائح حول تحويل ميزان القوة في المفاوضات

هذه بعض النصائح المفيدة لإعداد ساحة لعب أكثر تكافؤاً عند مواجهة مساومين مترددين و«خدع قدرة».

**أعلن عن الحوافز حتى يرى الطرف الآخر أن لديك شيئاً ذا قيمة:**

- تأكد من امتلاكك شيئاً يحتاجه الطرف الآخر،
- اجعل قيمتك مرئية.

**تصعيد الضغط لإثبات تكلفة عدم التوصل إلى تسوية:**

- أطلق تهديداً ذا مصداقية (مثل، عرض القضية إعلامياً، أو احتجاج، أو مقاطعة، ... إلخ)،
- افرض اختيار معين على الطرف الآخر،
- أظهر العواقب بطريقة ملموسة وحقيقية للشخص الآخر.

**رسخ سلطتك ومصداقتك:**

- اضمن تفويض صريح من ناخبك،
- حافظ على دعم الجانب الخاص بك،
- اعتبر التفويض من ناخبك نشاطاً مستمراً.

**وظّف الدعم وأظهر النفوذ:**

- استخدم الحلفاء كوسيط للوصول إلى طاولة المفاوضات،
- استخدم الحلفاء كشركاء استراتيجيين لمضاعفة الموارد وزيادة الاحترام،
- استخدم الحلفاء كمصادر للضغط حتى تكتسب وصولاً وظهوراً.

**امسك زمام السيطرة على العملية:**

- توقع ردود أفعال الطرف الآخر،
- ازرع بذور أفكارك من خلال مشاركة المعلومات بتأن وبشكل استراتيجي،
- ابنِ الدعم لجدول أعمالك وراء الكواليس من خلال التحدث مع حلفائهم وكذلك مع حلفائك.

التحركات التي تقوم بها لمعالجة اختلال القوة تستحث ردود فعل من الطرف الآخر. وستحاول تحركاتهم المضادة استغلال نقاط ضعفك أو استفزازك. فهم يهدفون إلى دفعك إلى موقف دفاعي وتغيير ديناميكيات التفاوض. وبدلاً من تجاهلهم أو شن هجوم مضاد، أعد توجيه تحركات الطرف الآخر، على النحو التالي:

**قاطع حركة الآخر:**

- خذ استراحة،
- اطلب مهلة،
- غير الإيقاع.
- صّحّ الحركة:
- حوّل التركيز إلى الإيجابية،
- قدّم دافعاً مشروعاً،
- عارض الصور النمطية.

**أعطِ الحركة اسماً:**

- اكشف عن عدم فعالية التحرك،
- اكشف عن عدم ملاءمة التحرك،
- سلط الضوء على العواقب غير المقصودة لهذا التحرك،
- وّصف هذا التحرك بأنه يأتي بنتائج عكسية.
- تطلع إلى الأمام، وليس إلى أخطاء الماضي،
- استبدل فكرتك بفكرة أفضل،
- تحوّل من الشخصي إلى ما يرتبط بالقضية.

Source: Kolb and Williams, *The Shadow Negotiation: How Women Can Master the Hidden Agendas that Determine Bargaining Success*, 2000.



## ملاحظات

- <sup>1</sup> *Advocacy for Social Justice: A Global Action Guide*, Oxfam and Advocacy Institute, 2001, and *Advocacy Guide*, International Planned Parenthood Federation, IPPF/WHR Regional Council, 1994.
- <sup>2</sup> *Advocacy Guide*, International Planned Parenthood Federation, Western Hemisphere Region, 1994.
- <sup>3</sup> Ibid.
- <sup>4</sup> Bobo, Kim, Jackie Dendall, and Steve Max, *Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990s*, second edition. Midwest Academy, 1996.
- <sup>5</sup> Miller, Valerie, "Understanding Conflict and Negotiation for Social Justice Advocacy and Citizen Participation", 2001, unpublished.
- <sup>6</sup> University of Colorado/Consortium on Conflict Resolution: Heidi and Guy Burgess, codirectors ([www.colorado.edu/conflict/peace](http://www.colorado.edu/conflict/peace)).
- <sup>7</sup> Ibid.
- <sup>8</sup> Larry Susskind, Urban Policy and Planning Department, Massachusetts Institute for Technology.
- <sup>9</sup> Kolb, Deborah and Judith Williams, *The Shadow Negotiation*, 2000.
- <sup>10</sup> Ibid.
- <sup>11</sup> Ibid.

الخاصة هي ما تصنع نجاح المنظمات ومبادرات المناصرة. ونركز في هذا الفصل على أنواع مهام القيادة ومهاراتها. وندرس بشكل أكثر تحديداً:

- أدوار القيادة وأساليبها،
- تعزيز العمل الجماعي والمساءلة،
- التعبير عن رد الفعل وكيفية تلقيه.

### أدوار القيادة: الرسمي وغير الرسمي

تُعرّف القيادة عادة باستخدام مصطلحات شخصية، إلا أن القيادة تحدث من خلال التفاعل مع آخرين، فهي عملية جماعية مبنية على المبادلة والمسؤولية المشتركة. وعلاوة على القيادة الرسمية، هناك أيضاً أعمال القيادة اليومية غير الرسمية التي تشكّل أساس المناصرة الفعالة والمنظمات القوية. سواء أدركنا ذلك أو لا، نحن نقوم بأدوار قيادية في أوقات معينة. وتتراوح هذه الأدوار من تقديم الأفكار في مجموعات نقاش صغيرة إلى إعداد الموازنات إلى تحميل الآخرين مسؤولية أفعالهم. وتساعد أعمال القيادة غير الرسمية البسيطة والعمل الجماعي المثمر على ضمان التحرك الفعال وبناء الجيل التالي من القادة. إذًا، القيادة لا تتعلق بقيادة المنظمات الظاهريين فحسب، بل تتعلق بنا جميعاً.

في نفس الوقت تتطلب القيادة الرسمية وغير الرسمية أنواعاً مختلفة من الصفات والمهارات الموجودة لدى أفراد مختلفين. إذ يميل بعض الأفراد - في الأغلب أولئك الذين لا يجدون اتخاذ القرارات أمراً صعباً، أو أولئك المتمرسون في التواصل - إلى أن يكونوا قادة رسميين، بينما يميل الذين يعملون وراء الكواليس إلى أن يكونوا قادة غير رسميين. وعلى الرغم من اعتماد المناصرة على كلا النوعين، إلا أن الهياكل الهرمية الرسمية، التي ستقود حتماً إلى الاعتراف

تعتمد المناصرة المعنية بالعدالة الاجتماعية على دعم الكثير من الأفراد كما على مدى انخراطهم أيضاً. ويعتمد تعزيز قوة المواطنين واستخدامها على القادة الأكفاء. هناك أشكال كثيرة متعددة من الأدوار والمهام القيادية اللازمة لبناء المناصرة، من تنظيم المجتمعات إلى التحدث أمام الجماهير إلى إدارة الاجتماعات والضغط. وتنطوي بعض هذه الأنشطة على أدوار أكثر وضوحاً ورسمية، بينما بعضها الآخر أقل وضوحاً ورسمية. على أن كل الأنشطة تستدعي نطاقاً واسعاً من المهارات والمواهب التي نادراً ما توجد في قائد واحد. ولهذا السبب تحتاج المناصرة إلى نطاق من أنواع مختلفة من القادة الذين يلعبون أدواراً مختلفة. والعامل الرئيسي لجميع أنواع قادة المناصرة هو فهم واضح لديناميكيات القوة وحساسيتها في الدوائر الشخصية، والمؤسسية، والساحات السياسية.

قيادة المناصرة قد تعني، على سبيل المثال، توجيه التحركات، وإذا دعت الحاجة، القدرة على تحديد فرص تغيير الاتجاهات. نناقش أشكال القيادة الحازمة بتفصيل أكبر في الفصل 15.

هناك نوع آخر من قيادة المناصرة الذي ينطوي على القدرة على إيصال الأفكار والخطط بطريقة ملهمة، ومقنعة، وموجّهة. ونناقش مهارات التواصل في الفصل 13 والملحق.

كما تتعلق قيادة المناصرة بتيسير نمو الآخرين وقيادتهم أيضاً. فالالتزام والمشاركة بالمناصرة طويلة المدى تُدعم عن طريق إعطاء الأفراد فرص تجربة أشياء جديدة، وتنمية مواهب جديدة، واكتساب الثقة، والنمو. نناقش هذا النوع من القيادة بتفصيل أكبر في الفصل 4 والباب الثاني.

في قيادة المناصرة، تتمثل إحدى المهام الصعبة والحاسمة في الوقت نفسه، في تنسيق عمل الآخرين وإدارته. هذه المواهب

فالنساء يحتجن إلى بعضهن البعض من أجل إحراز تقدم في دوائر اهتماماتهن المشتركة. واعتراقاً بعدم تساوي جميع النسوة، تساعدن هذه المقاربة في التعامل مع النزاع، والقوة، والتسلسل الهرمي بشكل أكثر واقعية. كما تتيح لهن فرصة الاضطلاع بأدوارهن كقائدات رسميات وغير رسميات واستخدام اختلافاتهن لمصلحتهن.

يؤكد هذا المنظور على أهمية المساءلة المتبادلة.

ويؤسس على بناء الثقة وآليات التقييم وعلى قبول الاختلافات في الأدوار وأشكال السلسل الهرمية المختلفة.

ويطلق بعض النشطاء على هذا الشكل الجديد من

القيادة المؤسس على التبادلية والمسؤولية المشتركة

مصطلح «الثقة Affidamento».

مصطلح «الثقة» هو مفهوم مفيد في التعامل مع القيادة والهيكل في المناصرة. فمن ناحية، يعترف أن بعض الأفراد سيتمتعون بسلطة كبيرة لاتخاذ القرار، وبشكل خاص للإيفاء بالمتطلبات سريعة الإيقاع التي تفرضها الظروف المتغيرة في العمل على الساحة السياسية. وفي نفس الوقت، يؤكد مبدأ «الثقة» أن عمليات صنع القرار والتنفيذ الفعال متشابكة وتستدعي اتفاقاً مشتركاً حول المسؤوليات. كما تتطلب هذه الاعتمادية المتبادلة مستوى من المساءلة والثقة عادة ما يكون ضمنياً، لكن يجب أن يؤكد بشكل واضح في لحظات مختلفة.

في إطار العمل الموصوف في صفحة 74، هناك لحظتان يؤكد فيهما القادة، والمنظمون، والناخبون على عهد الثقة والمساءلة من خلال مناقشة الخطط، والخطوات التالية، والمخاطر، والمسؤوليات. عمليات التخطيط التشاركي الموصحة في الباب الثاني موجهة نحو تكوين هذه النوعيات من «عهود» الثقة والمساءلة. نناقش فكرة المساءلة والمسؤولية السياسية في المنظمات ببعض العمق في الفصل 17.

بالقادة الرسميين وتثبيتهم في أدوارهم، تضع تحديات صعبة، بشكل خاص، أمام المناصرة المعنية بالدمج، وتثمر أنواع سلطة بديلة.

## القيادة والمسؤولية المشتركة:

### «الثقة» والعهد

تأتي بعض أفكار القيادة والتنظيم المفيدة من الحركات النسائية حول العالم.<sup>1</sup> فمثلاً قد تثير الفرضية والخرافة القائلة بأن جميع النساء متساويات (وعليه، فإن كلهن متشابهات) استياء النساء اللاتي يشغلن مناصب قيادية.

قد يتسبب هذا الاستياء، سواء من جانب القيادة أو أفراد المنظمة النسائية في شلل المنظمة. ستنشأ النزاعات لا محالة في أي منظمة، لكن مشكلة تساوي الجميع تجعل النزاع صعب المعالجة لأن الاضطلاع بأدوار قيادية، بغض النظر عن كونها تشاورية أو تشاركية، يرى على أنه خيانة لمبادئ الأخوية، والتضامن، والمساواة. ونرى ظاهرة مماثلة تحدث في حركات الأفراد والعمل المعني بالعدالة الاجتماعية حيث لا يشعر الأفراد بالراحة في وجود الهياكل الهرمية.

المشكلة الأخرى التي تأتي من إنكار السلطة الهرمية أو عدم الراحة في هذه النوع من الهيكل هي أن بعض هؤلاء القائدات لا يستطعن الاعتراف بأن سلوكهن الشخصي يشوبه التسلط والإقصاء. وفي غياب نماذج أخرى من القيادة، تعيد الكثيرات من قائدات المنظمات غير الحكومية وقائدات المجموعات الشعبية نفس النمط التسلسلي التقليدي هذا من أعلى إلى أسفل في تداول السلطة والقوة.

تؤكد الدروس المستفادة من الحركات النسائية على المؤازرة والتنوع. وحيث أن لكل فرد هوية ونقاط قوة متفردة،

## القيادة التحويلية

القيادة النسوية هي «تحويلية بمعنى أنها تفند هياكل القوة القائمة وتتحداها، وهي أيضًا دامية بمعنى أنها تأخذ في حسابها وجهات النظر وتعزز تمكين أكثر فئات المجتمع تهميشًا وفقراً، فضلاً عن أنها شاملة بمعنى أنها تعالج كل أشكال الظلم الاجتماعي. ويمكن أن يمارسها كل من الرجال والنساء، وبهذا، هي أكثر من مجرد قيادة نسوية.»<sup>2</sup>

القيادة التحويلية مصطلح جديد نسبيًا، لكنه مهم للمناصرة المعنية بالعدالة الاجتماعية. فهو يعرف القيادة في إطار من علاقات القوة الأكثر إنصافاً ويضم رؤية لتحقيق التغيير الاجتماعي.

استكشفت رابطة حقوق السيدات في التنمية Association for Women's Rights in Development (AWID) فكرة القيادة التحويلية في المنتدى الذي عقدته الرابطة عام 1999. وأكدت النساء فيه على أن هذا النوع من القيادة «يذهب إلى ما هو أبعد من وضع النساء في مواقع السلطة الرسمية.» القادة الذين يتبنون فكر القيادة التحويلي يحشدون الأفراد

### تنمية القيادة المحلية

من الممكن أن تكون عملية بناء القيادات الشعبية وتقويتها طويلة وتتطلب جهودًا مكثفة، وتستغرق أحيانًا من 10 إلى 15 عامًا من العمل مع المجتمعات بشكل لصيق من أجل بناء المهارات، والتأمل النقدي، والثقة، والتنظيم، وحل المشكلات، وأشكال أخرى من الدعم والمساندة العملية. ونادراً ما تحدث القيادة كنتيجة لورش العمل وحدها، فهي تشمل على عملية منهجية مستمرة من فحص الفرد لمجتمعه وسياقه والتفاعل معه بطرق دائمة التغيير. وعملية التغيير هذه ممكنة لكنها مؤلمة للقادة إذ يتحدون أنفسهم والوضع الراهن في الكثير من جوانب الحياة.

عادة ما يتعرف المنظمون الخارجيون والمنظمات غير الحكومية على القادة المحتملين من خلال ورش العمل أو المشروعات المجتمعية حيث تكون هناك فرصة للأحداث المطولة والتألف. ويظهر الأفراد الذين يتمتعون بإمكانيات قيادية كامنة من خلال مجموعة من الصفات والسمات- الغضب والإحباط أمام الظلم، والتفاؤل، واتباع الأمانة والعمل، وإدراك نقدي لتاريخ الفرد الشخصي وصفاته الشخصية، والثقة في الآخرين، والقدرة على الاستماع وإلهام الآخرين. تواجه الفقيرات تحديًا إضافيًا ليصبحن قائدات بسبب مسؤولياتهن المتعددة داخل المنزل وخارجه، وبسبب الضغوط الاجتماعية ليلعبن أدوارًا تقليدية. وغالبًا يتطلب تطوير مهارتهن القيادية وقتًا أطول واستراتيجيات أكثر إبداعًا لتتماشى مع مهامهن، واحتياجاتهن، والقيود المفروضة عليهن. بشكل عام يختلف تطوير القيادة بشكل كبير بين الرجال والنساء لأن كل منهما يواجه السلطة ويستخدمها بطريقة مختلفة عن الآخر.

يتطلب تطوير القيادة مزيجًا من المقاربات التي تتراوح من أنشطة تعلم منظمة مثل ورش العمل، والتدريبات، وبرامج التدريب المستمرة، كما يستفيد أيضًا من مقاربات غير رسمية مثل برامج التمهين، والمرافقة تضم البرامج المهيكلة مزيجًا من الموضوعات- التأمل الشخصي، والوعي الذاتي، والدراية بالقوانين والأنظمة السياسية وحقوق الإنسان، ومهارات تيسير اللقاءات ومهارات التواصل وبناء الفرق والتنمية المؤسسية والتخطيط والتحليل والإقناع. يؤكد المنظمون القاعدون على أهمية تطبيق هذا النوع من التعلم على الخبرات الحياتية ومن ثم تحليل هذه الخبرات لاكتساب معرفة أعمق.

تبدأ بعض البرامج بأفراد يقصون تاريخهم الشخصي، ويحللون تلك القصص في سياق الهيكل الاجتماعي لمجتمعاتهم، وأحيائهم، وقراهم، ثم يوسعون التحليل ليشمل الأنظمة المحلية، والوطنية، والعالمية. بعدها يبنون هياكل التعلم حول جهود ملموسة تهدف إلى حل المشكلات المحلية فيعقدون لقاءات مجتمعية وأخرى مع مسؤولين حكوميين.

يوازن القادة العاملون في المناصرة المعنية بالعدالة الاجتماعية بين مطالب متعارضة. فمن ناحية، هم مهتمون ببناء الفريق، والمشاركة، والتمكين. ومن ناحية أخرى، فإن إيقاع السياسات وندرة الموارد تتطلبان قرارات سريعة ذات تأثير فعال. وبينما تعد بعض المهام، مثل الحفاظ على الرؤية والالتزام الجماعي، مهامًا مستمرة ومشتركة بين جميع جهود المناصرة، فإن السياقات المختلفة تستدعي مقاربات قيادة مختلفة. وتوضح الأمثلة التالية أربعة أنواع مختلفة من القيادة ذات فائدة في اللحظات المختلفة.

- **القيادة التيسيرية** تشجع الأفراد على المشاركة والسعي نحو تحقيق أقصى استفادة من إمكاناتهم الذاتية. يشجع هؤلاء القادة الآخرين على تأكيد ذاتهم والإيمان بحُكمهم الشخصي، كما أن هؤلاء القادة يفوضون آخرين.
- **القيادة التأكيدية أو الحازمة** تمنح التوجيه، وتحدد المواقف، وتساعد الآخرين على التقدم نحو عقد الاتفاقيات.
- **القيادة الداعمة** تساند مواقف الآخرين، وتُشعرهم بالتقدير، وتحافظ على تماسك المجموعة.
- **القيادة المُجدِّدة** تخلخل الأفكار الثابتة وتدفع الأفراد نحو التفكير النقدي، والاختلاف في الآراء، وتضع التحديات البناءة أمامهم.

مع الخبرة يتعلم القادة كيفية التوفيق بين المقاربة المناسبة والظروف الراهنة. وهذا أمر محوري لأن استخدام المقاربة الخاطئة قد يؤدي إلى سوء تفاهم ونزاع مؤسسي قد يسفر عن انقسام المنظمة. لا يمتلك كل القادة القدرة على استخدام كل هذه المقاربات، لكنهم يتعلمون الاعتماد على الآخرين لتكميل نقاط قوتهم.

إن كيفية صنع القرار داخل منظمات المناصرة والتحالفات أساسي لبقائهم. ومرة أخرى، يعد إيجاد التوازن بين المشاركة والخطوط الواضحة للسلطة أمر هام. وبينما ينبغي أن تعتمد الطريقة التشاركية في أخذ القرارات المتعلقة

بطرق تشجع على العمل معًا، والاحترام، والقيم والتحرك المشتركين، إذ يعرف هؤلاء القادة كيفية عمل السلطة والنزاع وكيف تتفاعل احتياجاتهم، وطموحاتهم، وهوياتهم الخاصة مع احتياجات وطموحات وهويات الآخرين. وهم متعلمون ومستمعون نشطون ويتيحون مساحة للآخرين حتى يتعلموا، ويتخذوا قرارات، ويتصرفوا. تقبل هذه النوعية من القادة مسؤوليات معينة تأتي مع دورهم كقادة، لكنهم يعترفون أن النجاح يعتمد على إشراك الآخرين كصانع قرار مستنيرين.

### مَن هو القائد؟

لا ينبغي أبدًا افتراض أن القادة الظاهرون في المجموعة هم القادة الوحيدون، أو المثاليون للمناصرة. في بعض الأحيان يمكن أن تظهر المهارات القيادية أثناء عملية المناصرة، ولا تظهر على الفور في المراحل الأولى. يقول أحد المنظمين المتمرسين من الولايات المتحدة إنه يصغي إلى الحماس في أصوات الأشخاص المتحدثين أخيرًا. فكلما زاد الغضب وضوحًا بسبب هذه القضية، كان الشخص أكثر تحفيزًا للنضال لحلها. ويقول أيضًا إن المزج بين الغضب والرحمة يصنع القادة. وتُظهر تجربته أن القادة نادرًا ما يكونون الأشخاص المتحدثين أولًا.

Ernie Cortez, Industrial Areas Foundation, personal conversations.

## قيادة المناصرة:

### المزج بين الأساليب والمقاربات المختلفة

لا يوجد وصف بسيط للقيادة الناجحة، لكن وجود بعض القواعد والمهارات البسيطة يكون مفيدًا. أحيانًا يُدفع المناصرون دفعًا إلى المناصب القيادية كمنسقين للمنظمات أو التحالفات بسبب براعتهم في مهارات التواصل، وسرعة بديهتهم، وحسن التفكير الاستراتيجي لديهم. لكن في أحيان أخرى يفتقرون إلى الدراية بأساسيات الإدارة، والتواصل بين الأفراد، أو آليات صنع القرار على المستوى المؤسسي. لذا، فإن إتاحة الوقت للقادة لتنمية نطاق واسع من القدرات هو قاعدة هامة ولا يجب إغفالها.

- الاستقلال، من خلال التفويض وتقدير إمكانيات كل فرد لتحديد أفضل وسيلة يريد استخدامها لتنفيذ المهام ضمن إرشادات معينة.
  - المساءلة، من خلال تحديد المسؤوليات وبناء عملية من تلقى ردود الفعل والتقييم، ومن خلال إظهار المسؤولية أمام المجموعة عبر تقليص التحركات غير المبنية على التشاور إلا في حالات الضرورة القصوى.
  - الفهم المشترك، من خلال دعم الرؤية وتوجيه المجموعة للتركيز على «الصورة الكبيرة»، وتوضيح الأهداف، وتيسير المشاركة الواسعة في تحديد الأهداف، وتحليل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي،
  - العمل الجماعي، من خلال مساعدة الأفراد على التكاتف والمشاركة في عملية يستمدون منها إحساسًا بالانتماء،
  - المكافآت، من خلال الاعتراف بمساهمات الأفراد الذاتية وموهم بطرق ملموسة ومحسوسة،
- يمكن أن تكون بعض القواعد عن عمل المنظمات مفيدة هنا. فالمنظمات تزدهر بناءً على مستوى ما يعززه القائد من:<sup>3</sup>
- القيادة الفعالة صعبة أيضًا لأن الاحتياجات الشخصية، والمخاوف، والضغوط، والخلفيات قد تضع حواجز على الطريق. فمثلًا إذا كان أحدهم يمتلك شعورًا عميقًا بعدم الأمان، فمن الصعب أن يكون قائدًا داعمًا. ويحتاج الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية إلى فهم خبراتهم الشخصية مع التبعية وإيجاد طرق لمعالجة التأثير السلبي الذي قد ينعكس في أسلوب إدارتهم.
- قد تساعد التدريبات الموجودة في الصفحات التالية على إثارة بعض الأفكار للتأمل في هذه القضايا.



المشاركون في تدريب المدربين للمرأة العالمية في السياسات في منطقة آسيا والمحيط الهادي في خليج سويك، الفلبين

## الهدف

مساعدة المشاركين على تحليل أساليب القيادة المختلفة وتحديد بعض سمات القادة الأكفاء.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة ونصف)

قسّم المشاركين إلى مجموعات صغيرة. أعط كل مجموعة واحدة من دراسة الحالات التالية أو إذا كان لديك دراسات خاصة بك. ثم اطلب منهم إعداد لعب الأدوار بناءً على الحالة وتقديم الموقف بطريقة تسمح للجميع بالتعرف على ديناميكيات المجموعة. هدف التدريب ليس تقديم إجابات للمشكلات، بل تقديم نظرة عامة عن الوضع.

## المناقشة

- بعد أن تقدم المجموعات لعب الأدوار، يمكن أن تساعد الأسئلة التالية في تحليل المشاهد التمثيلية.
- صف أنواع القيادة المقدمة؟ وما الذي جعل أسلوب القيادة فعالاً أو العكس؟
  - ما كانت الفروق والتشابهات بين مقاربات القيادة؟
  - ما هي نقاط القوة والضعف في المقاربات المختلفة؟
  - ما هي أساليب القيادة الأخرى التي شهدتها؟ وفي أي ظروف؟
  - ما نوع القيادة المطلوب لمناصرة العدالة الاجتماعية؟ وما نوع المهارات والاتجاهات اللازمة لها؟

دراسة حالات من أساليب القيادة<sup>4</sup>

**الحالة 1:** نجوى رئيسة مجلس إدارة مجموعة حقوقية نسائية تُدعى باسو Paso (وتعني خطوة). وهي مؤسّسة المنظمة ورئيسة مجلس إدارتها خلال الأعوام السبعة من عمر المنظمة. وأوضحت المهام المطلوب تنفيذها في أحد الاجتماعات الذي حضره جميع العضوات والموظفات. ودعت بعض الحاضرات بأسمائهن وعيّنت لكل منهن مهامها. كما أخبرت أن أيضاً بما عليهن تنفيذه وكيفية تنفيذه. وأعطتهن الإطار الزمني لإنهاء المهمة. وحذرت الكثير من العضوات من الإخفاق في مهامهن كما فعلن قبلاً. لم تنطق أي من الحاضرات بأي كلمة طوال الاجتماع.

قرب نهاية الاجتماع، رفعت ليلي يدها. وقالت إنها سعيدة بالمهمة التي أسندت إليها لكنها تظن أن بإمكانها تنفيذها بطريقة أخرى للحصول على نتائج أفضل. وردّت نجوى أن لديها سبعة أعوام من الخبرة في إدارة المنظمة وأن تلك هي الطريقة التي طالما نُفذت بها المهمة.

ثم سألت نجوى إذا أرادت أي من الحاضرات طرح المزيد من الأسئلة، لم يكن هناك أسئلة، فخرجت من الغرفة. وبدأت العضوات يعبرن عن استيائهن من الطريقة التي تعاملهن بها رئيسة مجلس الإدارة.

**الحالة 2:** مؤسّسة فالومو Falomo التنموية هي منظمة تسعى إلى رفع الوعي بالحقوق بين النساء في منطقة فالومو. نوران هي قائدة المؤسسة. وهي مهتمة للغاية بالديمقراطية ومشاركة جميع العضوات. في أحد اللقاءات التي عُقدت مؤخراً لوضع خطط الأنشطة للأشهر الستة التالية، طلبت من الحاضرات مشاركة أفكارهن. أرادت رجاء أن تُجري المنظمة لقاءات عامة في جميع مناطق فالومو، بينما فضّلت مريم نشر سلسلة من الكتيبات وتوزيعها، واقترحت عضوات أخريات أفكاراً أخرى. كانت كل عضوة مقتنعة تماماً أن فكرتها هي الوحيدة المفيدة، ولم تعرف نوران كيفية التصرف. انتهى الاجتماع من دون أن تفهم نوران ولا المشاركات ما تم الاتفاق عليه.

حتى تكون قائدًا ناجحًا، لا سيما إذا أردت بناء المواطنة والتمكين، تحتاج إلى فهم سماتك ومهاراتك الذاتية وعلاقاتك مع الآخرين. وتقديم الفرص للأفراد لمناقشة القيادة وتحديد إمكاناتهم القيادية الذاتية قد يساعدهم في التعرف على قدراتهم الشخصية والنظر في تحمل مسؤوليات جديدة.

## الهدف

- استكشاف القيادة الفعالة وتحديد الإمكانيات الذاتية للقيادة
- مساعدة الأفراد على تأمل نقاط قوتهم وضعفهم الشخصية كقادة وتحديد أي جوانب القيادة يمكن تحسينها.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة)

1. قسّم المشاركين إلى مجموعات صغيرة واطلب منهم التفكير بطريقة العصف الذهني في الصفات والمهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد الفعال.
2. اطلب من المجموعات تقديم تقرير عن القوائم التي وضعوها في جلسة عامة، وتسجيل إجاباتهم على ورق قلاب، ثم اطلب من المجموعة إضافة أي سمات قد تكون خاصة بالقيادة التي تركز على المناصرة وبناء الناخبين.
3. امنح كل مشارك خمس ملصقات صغيرة واطلب منه إعطاء الأولوية للسمات والمهارات المذكورة في القائمة من خلال وضع ملصق بجوار السمات الخمس التي يعتبرونها الأهم (قد يكون من المفيد استخدام ملصقات على شكل نقاط صغيرة).
4. قارن القوائم في الجلسة العامة وحدد أفضل 10 سمات ومهارات.
5. اطلب من الجميع التأمل في هذه السمات المختلفة وكتابة بعض نقاط القوة الخاصة بهم والنقاط الأخرى التي تحتاج إلى المزيد من التحسين أو التطوير. ضع قائمة بالمهارات والاتجاهات الجديدة التي يشعرون أنهم بحاجة إلى تعلمها وتبنيها.
6. اطلب من الجميع مناقشة إحدى نقاط قوتهم وإحدى نقاط ضعفهم في مجموعات صغيرة، بالإضافة إلى الطرق التي يمكنهم من خلالها تحسين سماتهم أو تطويرها ليصبحوا قادة أكثر فاعلية.

لأشكال أخرى من هذا التدريب، انظر دليل

*From the Roots Up: Strengthening  
Organizational Capacity through Guided  
Self-Assessment, World Neighbors 2000.*



## ملاحظة حول العمليات التي تتم داخل المجموعة

كثيراً ما ينخرط أعضاء المجموعات في ما يفعلونه إلى درجة تضع معاً رؤيتهم لكيفية تنفيذ المهام. كما قد يغيب أيضاً عن الأفراد إدراك كيفية تأثر المواقف بسلوكهم، إذ يكونون منشغلين للغاية بمحاولة إتمام مهمة معينة إلى درجة أنهم لا يدركون أن سلوكهم قد يساهم في سوء الفهم أو الصراع.

- تعزيز الثقة والالتزام في المجموعة.
  - تشجيع الأعضاء على دعم بعضهم البعض والتفاعل سوياً.<sup>5</sup>
- تعد مهارات الاستماع وطرح الأسئلة مفاتيح القيادة الناجحة. يقدم جدول أنواع الأسئلة الموجود في الصفحة التالية أمثلة أثبتت فعاليتها في تعزيز العمل الجماعي وحل المشكلات.

## الاجتماعات المثمرة

اجتماعات واجتماعات والمزيد من الاجتماعات. إنها جزء ممل ولكنه مهم من المناصرة الفعالة. تعد الدراية بكيفية تيسير اجتماع مثمر إحدى مهارات القيادة الضرورية. تقدم الإرشادات<sup>6</sup> التالية بعض القواعد العامة.

## 1. التفت إلى الأساسيات.

قبل بدء الاجتماع، راجع المعلومات التي سيقدمها الأفراد لاستعراض نقاطهم الرئيسية. واحضر مبكراً للتأكد من تجهيز الغرفة بشكل ملائم. وابدأ في الوقت المحدد. واطلب من المشاركين تقديم أنفسهم إذا أمكن.

## 2. جهز جدول الأعمال.

جهز جدول أعمال، بما في ذلك جميع النقاط المتعلقة التي خرجت من الاجتماع السابق إذا كان ذلك ذات صلة. ويجب أن يتلقى الأعضاء جدول الأعمال مسبقاً قبل الاجتماع كلما أمكن. وإذا لم يكن لديك جدول أعمال مجهز مسبقاً، يمكن للمجموعة قضاء 5 - 10 دقائق في بداية الاجتماع لصياغة جدول الأعمال على ورق قلاب بحيث يمكن للجميع رؤيتها.

## القيادة والعمل الجماعي

تعتمد المنظمات الفعالة على القيادة القوية والعمل الجماعي. ويعد تعزيز العمل الجماعي إحدى مسؤوليات القائد المهمة. يتطلب العمل الجماعي معرفة الذات وفهماً لنقاط قوتنا وضعفنا في العمل مع الآخرين. ما الذي يحفزنا؟ وما هي قيمنا الأساسية؟ وكيف شكلتنا تجارب حياتنا؟ ستجد في الملحق والفصل السابع تدريبات مختلفة لاستكشاف الذات يمكن تطويعها لتدريبات تطوير القيادة. ويمكن أن تساعدك الأسئلة الأربعة التالية في فحص كيفية عملك مع الآخرين، كما يمكن استخدامها أيضاً مع مخطط الحفاظ على المجموعة واحتياجات المهام في الفصل 17 (صفحة 316) لمناقشة أوسع:

- كيف أتصرف في مجموعة؟
- ما هي الأدوار الإيجابية والسلبية التي أعبها؟
- كيف يساهم سلوكي في العمليات التي تتم داخل المجموعة، والإبداع، والتضامن، واتخاذ القرار داخلها؟
- ما هي المهارات التي يمكنني اكتسابها للمساهمة في زيادة فعالية المجموعة؟

## نصائح لتعزيز العمل الجماعي

- توضيح الأدوار، والعلاقات، والمسؤوليات.
- المشاركة في وظائف القيادة داخل المجموعة والاستفادة من جميع موارد الأعضاء.
- التعامل مع عدم اليقين وغياب الهيكلية.
- الاهتمام بإنجازات كل عضو كما بإنجازات المجموعة.
- البقاء منفتحاً على التغيير وإيجاد حل إبداعي للمشكلات.
- الالتزام بالتركيز على التواصل الجماعي مع السماح بالخلافات.
- تشجيع النقد البناء وردود الفعل.

## أنواع الأسئلة لتشجيع العمل الجماعي

يقدم هذا الجدول تصنيف الأسئلة الذي قد يساعدك في تعزيز العمل الجماعي وحل المشكلات

النوع	الهدف	أمثلة
واقعي	الحصول على المعلومات إثارة المناقشة	ماذا، وأين، ولماذا، ومتى، وكيف؟
تفسيري	الحصول على أسباب وتفسيرات توسيع نطاق المناقشة طلب معلومات إضافية	كيف يساعد هذا على حل المشكلة؟ ما هي الجوانب الأخرى التي يجب أخذها بالاعتبار هنا؟ كيف يمكن تنفيذ هذا بالتفصيل؟
تبريري	تحدي الأفكار القديمة التوصل إلى أفكار جديدة استخلاص المنطق	لماذا تظن الأمر هكذا؟ ما هي الطرق الأخرى التي يمكن تأمل الأمر من خلالها؟ ما هو دليلك؟ كيف تتأكد؟
توجيهي	تقديم أفكار جديدة تقديم أحد مقترحاتك الشخصية إلى الآخرين	هل يمكن أن يكون هذا حلاً ممكنًا؟ هل سيكون هذا بديلاً ذا جدوى؟
افتراضي	التوصل إلى أفكار جديدة اقتراح إمكانيات، أو أفكار غير شائعة، أو تغيير مسار المحادثة	ماذا قد يحدث إذا نفذنا الأمر بهذه الطريقة؟ هناك مجموعة أخرى تفعل هذا ... هل هذا مُجدي هنا؟
بديلي	اختيار من بين بدائل تحقيق التوافق	أي من هذه الحلول يبدو الأفضل؟ الأول أم الثاني؟
تنسيقي	التوصل إلى إجماع التوصل إلى اتفاق إقرار تحرك ما	هل بإمكاننا الاتفاق على أن هذه هي الخطوة التالية؟ هل هناك توافق عام حول هذه الخطة؟ إذا كان الأمر هكذا، ما الذي نحتاجه للمضي قدماً؟

Adapted from *Working Together*, by Bob Biagi, Amherst, MA: Citizen Involvement Training Project, 1978.

## 4. وظف ميسراً.

تميل الاجتماعات إلى العمل بسلاسة أكبر عندما يقوم ميسر أو مدير بتنسيقها. يحافظ الميسر على تركيز المناقشات، ويمنع أي فرد من الهيمنة على مجريات الاجتماع، ويشجع على مشاركة الجميع، ويلخص النقاط الرئيسية، ويسعى إلى توضيح أي نقاط غامضة أثناء المناقشة، ويضع حدًا للمناقشات. إذا كانت الاجتماعات تتم على مستوى شبكة، فيمكن تعيين ميسر من بين الأعضاء بالتناوب.

قد يكون طلب وجود ميسر خارجي أكثر ملاءمة أحياناً، مثلما يحدث عندما يتعامل الائتلاف مع قضية قد تثير اختلافًا وتعارضًا في الآراء.

يجب أن تتضمن جداول الأعمال الموضوعات المطروحة للمناقشة ويمكن أن تشمل أيضاً أسباب تضمين القضايا، ومقدمي العروض، والزمن التقريبي المخصص لمناقشة كل قضية. وقد يكون من المفيد أيضاً في هذا الصدد تحديد العناصر التي تتطلب اتخاذ قرارات.

## 3. اتبع الترتيب.

تبدأ الاجتماعات عادةً بإقرار المشاركين الجدد، وتسجيل الحضور، ومراجعة جدول الأعمال. وقد يكون من المفيد أيضاً قراءة محضر الاجتماع الأخير ومراجعة خطط العمل من الاجتماع السابق. ويجب مناقشة بنود جدول الأعمال بالترتيب، ويجب أن يختتم الاجتماع بقرار حول الأولويات وزمان الاجتماع المقبل ومكانه.

## 5. احتفظ بسجل مكتوب.

في كل اجتماع، يجب تدوين الملاحظات المتعلقة بالحضور، والموضوعات الرئيسية التي تمت مناقشتها، والنقاط الرئيسية التي أثرت، وجميع القرارات التي اتخذها المشاركون، والموضوعات التي سيتم تناولها في المستقبل. يجب أن يتضمن السجل أسماء الأفراد الذين وافقوا على مسؤولية تنفيذ مهام معينة والجدول الزمني لتنفيذها. ويمكن أن يكون السجل المكتوب إحدى آليات المساءلة التي تتيح للمجموعة مراجعة القرارات والوفاء بالالتزامات. إذا كانت الاجتماعات تتم داخل شبكة ليس لها سكرتارية موحدة، يمكن تناوب مسؤولية تدوين الملاحظات.

## 6. احتفل بالإنجازات الشخصية والمؤسسية.

خصص وقتاً أثناء الاجتماع للاعتراف بالإنجازات الفردية والتنظيمية حين يكون ذلك ملائماً. قد تكون هذه الخطوة مفيدة لبناء الفريق والحفاظ على الطاقة. كما تُضمّن بعض المجموعات أيضاً لحظات تثير إلهام المجموعة في اجتماعاتها، مثل أغنية، أو قصيدة، أو صلاة، أو قصة مؤثرة، أو حكاية مضحكة.

## 7. ضع جدول أعمال الاجتماع التالي.

في نهاية كل اجتماع، ضع قائمة بالبنود الواجب مناقشتها في الاجتماع القادم مع تحديد المسؤولين عن صياغة جدول الأعمال الكامل، إذا لزم الأمر.

## 8. قيّم الاجتماع.

اختتم بمراجعة سير الاجتماع ومدى التقدم المُحقق. في بعض الحالات، تُعيّن المجموعات في بداية الجلسة مراقبين لملاحظة كيفية سير العمليات. يرصد هؤلاء المراقبون ديناميكيات الاجتماع ويقدمون تقريراً موجزاً عند نهايته. وتوظّف مجموعات أخرى نهج النهايات المفتوحة. يجب أن تتضمن التعليقات وردود الفعل مناقشة السلوكيات المفيدة وغير المفيدة وتتناول اقتراحات لتحسين العملية وتسريع الإنجازات.

## التعليقات

إن عملية إبداء الآراء وتلقي ردود الفعل هي إحدى المهام القيادية المحورية. وتساعدنا هذه التعليقات حول الأداء



احتفل بالإنجازات

كانت ملاحظاتهم سلبية. وتختلف هذه العملية بشكل كبير من ثقافة إلى أخرى.

في ما يلي بعض النصائح لإبداء الملاحظات وتلقيها. ويجب على المجموعات تحديد أيها الأكثر ملاءمة لسياقها الثقافي الخاص وتكييفها وفقاً لذلك.

### نصائح لإبداء الملاحظات<sup>8</sup>

- قدّم ملاحظتك في جو من الثقة.
- عبّر عن تعليقاتك عندما يطلبها الشخص. فالملاحظات تُقدّم ولا تُفرض.
- استخدم صيغة المتكلم. «شعرتُ...» أو «عندما سمعتك تقول...» وتعبيرات مماثلة. بهذه الطريقة أنت تعترف أنك لا تمثل الجميع.
- قدم الملاحظات السلبية كأنها مشكلتك الخاصة وشرح كيف أثرت عليك شخصياً، مثل «شعرت بعدم الاحترام عندما قاطعتني ولم تسمح لي بإنهاء تعليقاتي.»

والسلوك في معرفة المزيد عن أنفسنا، وتغيير السلوك غير البناء، وزيادة فعالية المجموعة. لدى كل منا نقاط عمياء لا نعرفها عن أنفسنا- بعضها جيد وبعضها الآخر سيء. وتتيح لنا ردود الفعل التي نتلقاها من الآخرين الانتباه إلى هذه النقاط. ونظراً إلى أن التعليقات يمكن أن تمس بعض الجوانب الشخصية من حياتنا، فمن المهم التعامل مع القضايا السلبية بحساسية.

هناك طرق مباشرة وغير مباشرة لتلقي ردود الفعل.<sup>7</sup> فعلى سبيل المثال، تقدم عمليات المراقبة ردود فعل غير مباشرة- هل يحدق الناس في النافذة بينما نتحدث؟ أو هل يغادرون الغرفة مبكراً عندما ندير الاجتماعات؟ أو هل تنفذ المجموعات الخطط التي نصممها معهم؟ على أن عمليات الملاحظة قد تكون مضللة أيضاً، إذ قد يبدو أن الشخص الذي يحدق من النافذة يشعر بالملل، بينما أن الحقيقة البسيطة هي أنه قلق بشأن أمر ما. لذا فإن الطلب إلى الآخرين الإدلاء بأرائهم يوفر تعليقات أكثر موثوقية طالما أنهم مستعدون للتعبير بانفتاح وبطريقة مباشرة، حتى وإن

### ملاحظات الميسر حول التعليقات

إحدى طرق التدريب على مبادئ إبداء الملاحظات وتلقي ردود الفعل هي أن تطلب من الأفراد مراجعة النصائح المرتبطة بالموضوع، ثم تطلب متطوعين ممن يريدون التدريب على صقل مهاراتهم في هذا السياق. ويمكن للمتطوع اختيار الأفراد الذي يرغب في سماع تعليقاتهم.

يمكن أن تُستخدم الأسئلة التالية في توجيه التدريب:

- ما الذي أقدّره أو أراه بناءً بشأن مشاركتك وسلوكك في المجموعة؟
- ما الذي أجده صعباً أو غير بناءً في سلوكك أو مشاركتك؟
- ما الذي أود أن أطلبه منك حتى تكون مشاركتك وعملك مع الفريق أكثر فعالية؟

لبدء التدريب، يمكن أن يقول الميسر، «تعجبني رغبتك المستمرة في التطوع لتنفيذ المهام المطلوبة.» اطلب من أولئك الذين يقدمون تعليقاتهم أن يبدؤوا بذكر السلوكيات البناءة. وبعد أن يتحدث ثلاثة أو أربعة أشخاص ويبدون ملاحظاتهم، انتقل إلى المتطوع التالي وكرر العملية.

اسأل الناس عن التحديات التي واجهوها في هذه التجربة حين لعبوا دور (1) المعلق و(2) متلقي التعليقات. اسألهم عما وجدوه سهلاً أو بناءً.

See *Training for Transformation* Volume II, London: IT Publications, revised version 1995.

## نصائح لتلقي الملاحظات

- وجه ملاحظتك الخاصة. سواء كنت في مجموعة أو في إطار فردي، اسأل الناس بشكل مباشر عما كان بناءً أو غير بناء في سلوكك.
- اصغ بعناية إلى التعليقات. حاول ألا تتخذ موقفًا دفاعيًا أو تبرر السلوك الذي يجده الناس غير بناء. اقبل التعليقات الإيجابية.
- اطلب من شخص ما تدوين الملاحظات إذا كنت في مجموعة حتى تتمكن من مراجعتها في وقت لاحق. فحين يدون شخص آخر الملاحظات، يتيح لك ذلك الإصغاء بروية أكثر.
- إذا كان أحد الأشخاص سلبياً بشكل خاص بشأن سلوك معين، راجع الآخرين لمعرفة ما إذا كانت مشكلة متكررة.
- توقف عندما تكون قد سمعت ما يكفي. اشكر الجميع، وأكد لهم أنك ستفكر في تعليقاتهم.

- قدم ملاحظتك حول سلوك الأشخاص، وليس دوافعهم.
- اعطِ ملاحظتك حول السلوكيات الإيجابية وغير المفيدة على حدٍ سواء. على سبيل المثال، إذا بدا شخص ما متعالياً في جزء من العرض التقديمي لكنه منخرط في وقت آخر، تحدث عن الأسلوب الإيجابي أو مستوى الصوت المريح أو لغة الجسد التي تعكس احتراماً.
- قدم ملاحظتك فقط حول السلوكيات التي يمكن تغييرها.
- اطرح أسئلة توضح أسباب السلوك أو الفعل. على سبيل المثال، «لماذا قررت أن تفعل هذا؟» إذ أنك بهذه الطريقة تُثني الأشخاص على حكمهم وتؤيد التفكير النقدي.
- اربط ملاحظتك بالمشكلة. فإن عبارات مثل، «هذا مفيد لنا / لي ويساعد على التأمل لأنه...»، على سبيل المثال، تظهر للأفراد أنهم ليسوا وحدهم.
- اقترح استجابات بديلة، إن أمكن. على سبيل المثال، «هل فكرت في...؟»

## ملاحظات

- <sup>1</sup> Marta Lamas, "Feminismo y Liderazgo", in *Mujeres al Timon*, Agende, Flora Tristan, et al. (eds.). Mexico, D.F.: Equidad de Genero, 1998.
- <sup>2</sup> Marleen Nolten of The Netherlands Organization for International Development Cooperation (Novib).
- <sup>3</sup> Adapted from leadership workshop materials, The Support Center of Massachusetts, 1991.
- <sup>4</sup> Adapted from *Legal Rights Organizing for Women in Africa: A Trainer's Manual*, WILDAF, Zimbabwe
- <sup>5</sup> Adapted from Robert Moran and Phillip Harris. 1982. *Managing Cultural Synergy*. Houston, TX: Gulf Publishing Co. in *Networking for Policy Change*. The Policy Project. Washington D.C. 1999.
- <sup>6</sup> Drawn and adapted from Michael Doyle and David Straus. 1976. *How to Make Meetings Work*. New York: Berkeley Publishing Group. Peter R. Scholtes. 1998. *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality*. Madison, Wisconsin: Joiner Associates and The Policy Project 2000. *Networking for Policy Change*. Washington, DC.: The Policy Project, 1999.
- <sup>7</sup> Ibid.
- <sup>8</sup> Hope, A. and S. Timmel. *Training for Transformation II*. London: IT Publications, revised version 1995, p. 66-67; *Educating for a change*, p.130-131.

## التحالفات والائتلافات

### الائتلافات، والتحالفات، والشبكات

قد يكون من المفيد لأغراض دراستنا هنا أن نستعرض بعض التعريفات الأساسية التي تميز التحالفات، والائتلافات، والشبكات. لكن عملياً هذه التعريفات تُستخدم بشيء من المرونة.

الائتلافات عادة ما تكون ذات هياكل أكثر رسمية، ولها مكاتب، وموظفون بدوام كامل. وغالباً ما تتميز بعلاقات طويلة الأمد بين أعضائها. ودوام هذه الائتلافات يمنحها نفوذاً وقوة عند التفاوض.

التحالفات تنطوي بشكل عام على علاقات أقصر أمداً بين الأعضاء وتكون مركزة على موضوعات محددة. ولأنها محدودة من جهة الوقت والغايات، تميل التحالفات إلى عدم إرهاق أعضائها بالمطالب الكثيرة.

الشبكات أشبه ما تكون بتجمعات الأفراد الأقل تنظيمياً وتتسم بالمرونة، حيث تجمع الشبكات الأفراد حول اهتمام أو مصلحة مشتركة من أجل تبادل المعلومات والأفكار.

تدعم الائتلافات والتحالفات المناصرة عن طريق تضافر قوة المجموعات المتنوعة ومواردها لتخلق جبهة أقوى من أجل التغيير. كما تساعد الأفراد أيضاً في الوصول إلى طاولة المفاوضات. على أن الائتلافات والتحالفات صعبة التشكيل والاستدامة. يركز هذا الفصل على ديناميكياتها وطرق دعمها، وبشكل محدد على كيفية تحسين التواصل، وصنع القرار، وإدارة النزاع، والمساءلة.

غالباً ما تواجه الائتلافات والتحالفات صعوبات في إدارة الخلافات. وتعاني أحياناً بسبب التوقعات غير الواقعية، مثل الفكرة القائلة بأن الأفراد أصحاب القضية الواحدة سيتوافقون على كل شيء. وفيما تتطور الائتلافات والتحالفات، عادة ما يدرك أعضاؤها أهمية التوافق على الخلاف أحياناً، وليس إيجاد نقاط الاتفاق فحسب.

حسناً، كلنا نعلم أننا نختلف حول قضايا العمل، لكن تجمعتنا المادة المنصوص عليها في اتفاقية التجارة



الحكومية الوطنية التي تعمل على تعزيز مصالح أعضائها المشتركة في عدة دول.

تختلف الائتلافات والتحالفات أيضاً في هياكلها. فبعضها قد يكون ذا تشكيل رسمي وله مقر وموظفين دائمين. بينما يحتفظ البعض الآخر بطابع غير رسمي، ومرن، وتطوعي.

عادة تكون الجهات المانحة الداعمة للمناصرة متحمسة لدعم الائتلافات. وقد رُوِّج لبعض التحالفات على أنها «الحل السحري» لتحقيق التعاون بين المنظمات غير الحكومية مما أدى إلى وجود بعض التحالفات المدعومة من المانحين أو

هناك أنواع مختلفة من الائتلافات والتحالفات. وبحسب التقسيم الجغرافي، يمكن أن تكون محلية، أو وطنية، أو إقليمية، أو عبر وطنية (عابرة لحدود الدول). وقد تتكون لتحقيق هدف واحد قصير المدى، مثل تحالف النساء الوطني في جنوب أفريقيا الذي تشكل للتأثير على المحتوى المتعلق بالنوع الاجتماعي في دستور ما بعد الفصل العنصري. غير أنه من الممكن تكوين الائتلافات لمعالجة أكثر من قضية تكون ذات مدى أطول. ومن أمثلتها تحالف إنقاذ الغابات المطيرة واللجان التنسيقية في المنظمات غير

### إيجابيات الائتلافات وسلبياتها

من خلال عمليات العصف الذهني، تستطيع المجموعات استكشاف إيجابيات الائتلافات وسلبياتها وتقصي الأساطير التي تزعم أن الائتلافات هي الحل السحري لجميع المشكلات، إذ أن كتابة قائمة بالإيجابيات والسلبيات تتيح للمنظمات تحليل جدوى الانضمام إلى الائتلافات.

التالي أمثلة لردود شائعة طُرحت من خلال ورش عمل عُقدت في آسيا وأفريقيا.

السلبيات	الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبعد التركيز عن أنشطة أخرى: قد تؤدي مطالب التحالف إلى إغفال أولويات أخرى للمنظمة.</li> <li>- تولّد مسؤولية غير متساوية: يستفيد أعضاء التحالف الأضعف من العمل الجاد الذي يقوم به الأعضاء الأقوى الذين قد يشعرون بدورهم بالاستياء.</li> <li>- تتطلب تنازلات للإبقاء على وحدة التحالف لدرجة أن بعض الأعضاء يشعرون أن أهدافهم لا تحصل على اهتمام مكثف.</li> <li>- تسبب التوتر بسبب انعدام تكافؤ القوى الذي تتسم به التحالفات بطبيعة الحال: ينشأ اختلال القوى بسبب التفاوت بين المنظمات الأعضاء في إمكانيات الموارد، والمهارات، والخبرات. وقد تهيمن بعض المنظمات القوية، حتى وإن كانت المنظمات الأضعف تمتلك الكثير لتقدمه.</li> <li>- تضع حدوداً لإمكانية ظهور المنظمة الواحدة: قد لا تحصل كل منظمة على التقدير الكافي لمساهماتها داخل التحالف.</li> <li>- تشكّل خطورة على سمعتك: إذا كان أحد الأعضاء يعاني من المشكلات، قد يطال اللوم التحالف ككل، أي قد يتسبب عضو واحد في أذية الجميع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تولّد المزيد من الموارد لتحقيق غايتك: يمكن لأعضاء التحالف جذب الموارد البشرية والمادية وبهذا تتمكن من إنجاز المزيد.</li> <li>- تزيد المصداقية والظهور: من المرجح أن ينتبه صناع القرار والجمهور إلى قوة قوامها عشر منظمات أكثر من قوة منظمة أو اثنتين.</li> <li>- في الاتحاد قوة: من الأصعب على الدولة قمع مجموعات كثيرة مقارنة بسهولة مضايقة واحدة.</li> <li>- توسع قاعدة دعمك: بسبب تضافر الجهود يجتمع الناخبون الذين تعمل معهم كل مجموعة على حدة.</li> <li>- تتيح فرصاً للقادة الجدد: حين يتولى القادة الحاليون مناصب في التحالف، يمكنهم إتاحة فرص جديدة للآخرين.</li> <li>- تتيح فرصاً للتعلم: العمل معاً على قضية مشتركة يقدم دروساً عن ثقافة الديمقراطية.</li> <li>- توسع منظور عمل كل مجموعة: يضيف العمل في ائتلاف إلى أنشطة كل منظمة ويوسع دائرة تأثيرها.</li> <li>- تسهم في استدامة قوة المجتمع المدني لفترة طويلة: كلما زاد التشبيك بين الفاعلين في المجتمع المدني، زادت قدرته على مساءلة صناع القرار.</li> </ul>

في عضوية الائتلافات والتحالفات والإبقاء عليها خطيرة إلى درجة يُنصح فيها بعدم الانضمام إليها أو المبادرة بتكوينها ما لم تكن قد أُجريت تحليلًا متأنياً للإيجابيات والسلبيات الأساسية.

وينبغي للمنظمات أخذ التحديات التالية في الاعتبار قبل الانضمام إلى ائتلاف أو تحالف:

### عوائق التواصل

يمكن أن تشمل العوائق التكنولوجية مثل أنظمة الهواتف التي لا يمكن الاعتماد عليها، أو غياب لغة مشتركة. فمن دون تواصل جيد ومستمر، لن يكون لدى جميع الأعضاء نفس المعلومات وسيستبعدون من القرارات. وقد يتسبب هذا في تفكك الائتلاف أو رحيل الأعضاء المهمشين. ولمعالجة هذه الأشكال من الخلافات بين المجموعات، قد يحتاج الأعضاء الأساسيون إلى استخدام الموارد والوقت لمحاولة الوصول إلى أولئك الأفراد الذين يعانون صعوبات تقنية أو يفتقرون إلى اللغة المشتركة.

### الموثوقية

لن ترغب المنظمات في وجود أي رابط رسمي بينها وبين أي مجموعات أخرى قد تضر بسمعتها.

### عمليات صنع القرار غير الديمقراطية

نادراً ما تناسب عمليات صنع القرار في المناصرة عبر قنوات سلسلة وقابلة للتنبؤ. وبشكل عام، تميل العمليات والعلاقات إلى العمل بشكل أفضل عندما تكون أكثر ديمقراطية. على أنه في أطر دائمة التغيير، يظهر الاحتياج أحياناً إلى قرارات سريعة لا وقت فيها للتشاور. ويجب أن يكون هناك بعض التوافق بين أعضاء الائتلاف على هذا الأمر. عندما تشعر المجموعات بالإقصاء، فإنها غالباً ما تميل إلى الانسحاب. ويجب أن تعالج أنظمة صنع القرار مخاوف نقص التمثيل والاحتياج المتكرر لسرعة صنع القرار على الرغم من صعوبة هذا التوازن.

### فقدان الاستقلالية

قد تتردد المنظمات الأصغر حجماً في الانضمام إلى ائتلاف خوفاً من ذوبانها داخل التكتل.

التي كَوْنها المانحون من الأساس. لكن التحالفات عادة ما تكون في أقوى حالاتها إذا تمت نمواً طبيعياً نابغاً من المصالح المشتركة. وتظهر التجربة أنه من غير المرجح بقاء التحالفات إذا فرضتها عناصر خارجية.

تكوّن المجموعات تحالفات وائتلافات لأسباب متنوعة. وقد يكون بعض هذه الأسباب عامة في طبيعتها، بينما قد يكون البعض الآخر مرتبطاً ارتباطاً محددًا بالمناصرة.

تشمل الأسباب العامة:

- مشاركة المعلومات والموارد،
- تقديم التدريب والمساعدة الفنية،
- الاستجابة للأزمات المحلية،
- تيسير عمليات التخطيط والتنفيذ بشكل أكثر تنسيقاً،
- تجنب التكرار أو بهدف سد الفجوات الموجودة في تقديم الخدمات.

أما الأسباب المرتبطة بالمناصرة فتشمل:<sup>1</sup>

- تعريف الناخبين بقضية معينة وتثقيفهم بشأنها،
- تعزيز الصوت والقوة السياسيين
- ضمان وجود رسالة متسقة وتوسيع التغطية لمبادرات المجتمع حول الموضوعات المدنية، والمتصلة بالاقتراع والتثقيف القانوني،
- دعم السياسات أو المرشحين السياسيين،
- تحقيق الانتصار السياسي الذي قد لا يتحقق بطريقة أخرى.

## صعوبات الائتلافات والتحالفات<sup>2</sup>

تتيح الائتلافات الكثير من المميزات للمجموعات التي تحتاج إلى تضافر القوى والموارد لإحراز التقدم في قضاياها. وإن لم تُنظَّم بشكل جيد، قد تتسبب في إهدار الموارد وإضعاف جهود الأعضاء في المناصرة. إن الصعوبات المرتبطة بالتواجد



### نصائح: صنع القرار / بناء توافق الآراء

صنع القرار أمر أساسي لإعداد خطط مناصرة محكمة ومنظمات وائتلافات قوية. نقدم طريقتين من الممكن أن تساعد المجموعات في تحديد الأولويات والوصول إلى قرارات مستنيرة للعمل معًا. قد تختار المجموعات تطويع الطريقتين لتلائم ظروفها الثقافية والمؤسسية الخاصة.

#### بناء توافق الآراء

1. بعدما تكون المجموعة قد قضت وقتًا كافيًا في المناقشة حول موضوع معين واقترحت حلًا، اطلب من جميع أعضاء المجموعة الإشارة إلى موقعهم من القرار (انظر مستويات الإجماع أدناه). ويمكنهم تنفيذ هذا عن طريق رفع أيديهم أو الوقوف على طول خط تخيلي يعبر عن مواقع كل منهم. إذا أظهر مسح سريع لمواقع المجموعة وجود الأغلبية في مواقع المستويين الأول والثاني من مستويات الإجماع أدناه، فهذه إشارة إلى توافق الآراء. أما إذا كان هناك أعداد كبيرة مبعثرة في ثلاثة أو أربعة مواقع، أو حتى خمسة، على طول الخط، فهناك احتياج لمناقشات أوسع حتى تصل المجموعة إلى توافق كامل.
2. أيًا كانت نتيجة التصويت، من المفيد طرح سؤال حول وجود حاجة إلى مناقشة أوسع أو الاستماع إلى تعليقات أكثر.
3. حتى لو اختلف شخص واحد مع القرار، تحتاج المجموعة إلى أخذ وجهة نظره/ا في الاعتبار. وإذا لم يصل/تصل إلى قناعة، فعلى المجموعة إقرار ما إذا كانت ستؤجل القرار حتى تتيح وقتًا أطول للتفكير والبحث، أو ما إذا كانت المناقشات ستستمر حتى الوصول إلى حل مقبول، أو إذا كانت ستستخدم إحدى طرق صنع القرار البديلة مثل التصويت.

#### مستويات الإجماع

1. «أمنح موافقتي من دون تحفظ لهذا القرار. أنا مقتنع أنه تعبير عن حكمة المجموعة.»
2. «أجد القرار مقبولًا بشكل مثالي.»
3. «أستطيع قبول القرار، لكن لست متحمسًا للغاية بشأنه.»
4. «لا أتفق مع القرار تمامًا، واحتاج إلى التعبير عن وجهة نظري والأسباب. لكنني، بقرار واعٍ، أختار ألا أعرقله. وأنا مستعد لدعمه لأنني واثق في حكمة المجموعة.»
5. «لا أتفق مع القرار وأشعر بالحاجة إلى منع قبوله وسريانه.»

#### التصويت المتعدد

- التصويت المتعدد أداة مفيدة لترتيب الأولويات عندما تصل المجموعة إلى قائمة من البنود وتناقشها.
1. اكتب جميع البنود على ورق قلاب. تأكد من وضوح معنى كل نقطة من نقاط القائمة. اجمع البنود المتشابهة في حالة وجود توافق عليها.
  2. يحصل كل فرد على نفس عدد الأصوات. ويمكن للأفراد التصويت بطرق مختلفة، مثل رفع الأيدي، أو وضع علامة √، أو وضع ملصقات ملونة بجانب البنود، أو التصويت بالاقتراع السري. يساعد وضع علامات √ أو الملصقات الملونة على تحريك الأفراد من مقاعدهم وتوليد بعض الطاقة والاهتمام داخل المجموعة.
  3. اشرح طريقة توزيع الأصوات. هناك طريقتان شائعتان. إحداها تقضي بعدم تلقي أي بند على القائمة أكثر من صوت واحد من شخص واحد، مما يعني إنه إذا كان لكل شخص أربعة أصوات مثلًا، سيصوت على أربعة بنود فقط. أما الطريقة الثانية فهي أن تقول للأشخاص أن بإمكانهم توزيع أصواتهم كيفما شاءوا، سواء وضعوها كلها أمام أحد البنود، أو وزعوها على بنود القائمة المختلفة. ثم أن هناك إضافة أخرى، وهي استخدام الألوان كرموز، مثلًا الأحمر للبنود ذات الأولوية القصوى، والأزرق للأولوية المتوسطة، وهكذا.
  4. بعد عد جميع الأصوات، كن واضحًا حول ما يحدث لكل بنود القائمة. لا تفترض أن البنود التي لم تحظ بالكثير من الأصوات ستُهمل تمامًا. وقد تختار بعض المجموعات الإبقاء على تلك البنود كجزء من تقاريرها.
  5. لتحديد العدد المناسب من الأصوات، استخدم طريقة ع/3. حيث تشير «ع» إلى عدد بنود القائمة. ثم اقسّم هذا الرقم على 3 لتحديد عدد الأصوات.

See Dee Kelsey and Pam Plumb. *Great Meetings: How to Facilitate Like a Pro*. Portland Maine: Hanson Park Press, 1999.

ويعد وجود مجلس إدارة في ائتلاف أكبر وأكثر رسمية واستمراراً أمراً مفيداً في تحديد الأدوار والمسؤوليات ومراقبة برنامج الائتلاف، وحساباته، وإدارته. وقد يحتاج الائتلاف أيضاً إلى سكرتارية بموظفين منفصلين لتنسيق عملياته. يمكن أن تلعب هذه الهياكل التنسيقية دور «السماسرة الأمانة» أو الميسرين الذين يمثلون مخاوف جميع الأعضاء. قد لا يكون هناك احتياج لمجلس إدارة في تحالف رسمي قصير المدى. إلا إذا كان التحالف يسعى للحصول على تمويل خارجي. وكبديل، يمكن أن يكون وجود مجلس استشاري مفيداً للظهور، والمصادقية، والتشبيك مع الآخرين.

عادة يكون الوقت عاملاً حاسماً في تحديد ترتيبات العلاقات. ففي الكثير من مبادرات المناصرة، تتحد المجموعات معاً بشكل غير رسمي استجابةً لفرصة أو تهديد سياسي. ثم، بمرور الوقت، وتحقيق النجاح، وبناء العلاقات، قد تتبنى تلك المجموعات هيكلًا أكثر رسمية. وأحياناً قد تتحول فيها المجموعات بسرعة إلى هياكل ذات طابع رسمي، إلا أن هذا التحول محفوف بالمخاطر لأنه قد يعوق قدرة المجموعات على بناء الثقة وعلاقات العمل الفعالة.

### نصائح حول تكوين الائتلافات

لا توجد طريقة واحدة صحيحة لتكوين ائتلاف أو تحالف، لكن الإرشادات<sup>4</sup> التالية قد تكون مفيدة:

1. كن واضحاً بشأن قضية المناصرة المقترحة كمركز للتحالف. وقد تساعدك كتابة بيان القضية أو المشكلة في هذا الغرض (انظر الفصل الثامن).
2. ضع معايير العضوية وآليات لضم أعضاء جدد ولضمان الاستدامة. يمكن أن تساعد هذه المعايير الأعضاء في اتخاذ قرارات حول انضمام الأعضاء أو المنظمات، وما إذا كان على الأفراد تمثيل قطاع معين من المجتمع، وإرشادات أخرى. وتعد آليات استدامة الاهتمام والمشاركة النشطة محورية لبقاء الائتلاف.

### المنافسة بين الائتلاف وأعضائه

يمكن أن يأتي الائتلاف بنتائج عكسية إذا أصبحت أنشطته مشابهة بشكل كبير لأنشطة مجموعاته الأعضاء. وفي مثل هذه الحالات، وبدلاً من إضافة قيمة، قد يؤدي الائتلاف إلى تقليص مهام الأعضاء وتخفيض قاعدة تمويلهم.

### الخلافات المالية

المال دائماً مصدر لفقدان الثقة في الائتلافات وواحد من أكثر الأسباب شيوعاً في تفككها. لا ترغب المجموعات عادة في مشاركة المعلومات حول مصادر تمويلها. وأحياناً يشعر الأعضاء ذوو القدرة الأكبر على جمع المال بالحق في المزيد من السيطرة.

### توقع الوحدة

يفترض أعضاء الائتلاف في بعض الأحيان أنهم يشتركون في مبادئ، ووجهات نظر، وأولويات متشابهة، أكثر وأبعد من مجرد القضايا التي تجمعهم. لكن عندما تنشأ الخلافات حول الرسالة، أو التكتيكات، أو الأهداف، قد ينظرون إلى اختلاف الآراء على أنه خيانات سياسية. ويمكن أن تؤدي هذه الأشكال من الخلافات الأيدولوجية إلى انقسامات يصعب لم شملها وتضعف قوة المواطنين.

### اعتبارات بناء ائتلافات المناصرة وتحالفاتها<sup>3</sup>

ينطوي بناء علاقات عمل مع المنظمات الأخرى على التعامل مع الكثير من المسائل العملية. فمن المهم على سبيل المثال تعريف أدوار المجموعات وعلاقاتها مع الإبقاء على وحدة كل من المنظمات الأعضاء. ومن الأفضل أن يسمح الهيكل بالمشاركة الفعالة لكل الأعضاء في كل من صنع القرار والتحرك كلما كان ذلك ممكناً عملياً. وينبغي في نفس الوقت أن يكون الائتلاف أقوى من أجزائه المكونة لكي يحتفظ بعضوية نشطة ويجذب منظمات جديدة. كما يحتاج الأعضاء أيضاً إلى وجود عائد مرتفع على استثماراتهم.

التخطيط لعمليات تضمن خضوع لجنة التسيير لمساءلة المجموعة وتحملها المسؤولية أمامهم. تجنب تعيين لجنة التسيير أو أي فرد بعينه ليكون المتحدث الوحيد باسم الائتلاف، فتناوب الفرص لإتاحة ظهور المواهب القيادية يساعدك على تجنب الاستياء حول من ينسب إليه الفضل.

5. أسس فرق عمل لتخطيط الأنشطة المختلفة وتنسيقها، مثل أولويات المناصرة، والأجندات المحددة، والحملات الإعلامية، وحملات الاتصال، والضغط، وجمع التمويل، والمسائل الإجرائية. اشرك كل عضو من أعضاء الائتلاف في لجنة واحدة على الأقل وطوّر مهارات قادة جدد.

3. قرر ما سيفعله الائتلاف وما لن يفعله. وادعُ الأعضاء المحتملين للقاء معًا حتى يحددوا، كمجموعة، الغرض من الائتلاف، ونطاقه، وأولوياته. وقرر أيضًا كيفية اتخاذه القرارات.

4. إذا كانت المجموعة كبيرة، اختر لجنة تسيير من خمسة إلى سبعة أفراد تكون ممثلة لمصالح الأعضاء أو المنظمات المختلفة. وظّف لجنة التسيير لتسهيل التخطيط للمناصرة، وإقرار الاستراتيجيات، وضمان التواصل والتشاور بين الأعضاء، وحل المشكلات، وإجراء حملات التعريف. من الضروري

### الحفاظ على المجموعة واحتياجات المهام

من أجل العمل معًا، يجب أن تبقى المجموعات داخل الائتلاف على دراية بالاحتياجات المتنوعة وتعالجها لتحقيق أهدافها وتبقى معًا. وتدرج هذه الاحتياجات تحت فئتين: احتياجات المهام - وهي الاحتياجات المرتبطة بإنجاز المهام، واحتياجات الحفاظ على العلاقات - وهي المهام المتصلة بالإبقاء على المجموعة. وفي ما يلي مخطط لبعض هذه الأدوار.

احتياجات الحفاظ على العلاقات	احتياجات المهام
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم الدعم، الحفاظ على الود، والاستجابة إلى المقترحات التي يتقدم بها الآخرون، إظهار التقدير والقبول.</li> <li>- إتاحة الفرصة للجميع للتحدث، وتولي المناصب القيادية، والحصول على التقدير.</li> <li>- التعرف على مشاعر الأفراد ومشاركتها.</li> <li>- تشجيع الأعضاء الذين لا يتحدثون كثيرًا على التعبير عن آراءهم.</li> <li>- الفصل في القضايا الجديّة.</li> <li>- الاعتراف بالاختلافات واستيعابها على جميع المستويات مع التأكيد على المصالح المشتركة.</li> <li>- تعزيز الإبداع في المجموعة.</li> <li>- مشاركة المسؤوليات.</li> <li>- تنمية ثقة جميع الأعضاء ومهاراتهم.</li> <li>- وضع المعايير (مثلًا، ألا يتحدث أي عضو أكثر من مرتين، ولا يهيمن على المناقشة).</li> <li>- التحقق للتأكد من رضا الأفراد عن عمليات المجموعة.</li> <li>- تشخيص التحديات والاعتراف بالخطأ.</li> <li>- التخفيف من حدة الخلافات عن طريق مناقشة المشكلات بانفتاح أو إطلاق نكات في توقيت مناسب.</li> <li>- المساومات وتقديم مقترحات مختلفة لمساعدة الأفراد على إيجاد أرضية مشتركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إطلاق العملية عن طريق مساعدة المجموعة على بدء مهمة أو مناقشة.</li> <li>- مساعدة الأعضاء في وضع الأهداف.</li> <li>- طلب المعلومات سؤال المجموعات عن المعلومات الموجودة لديها، وتلك التي تحتاجها، وأين تتوافر معلومات عن الموضوعات.</li> <li>- تقديم المعلومات عندما لا يكون لدى أعضاء المجموعة جميع الحقائق ذات الصلة.</li> <li>- البحث عن الآراء والأفكار.</li> <li>- الشرح والتعريف عن طريق إعطاء تعريفات عملية أو توضيحية.</li> <li>- الإيضاح والتلخيص من خلال إعادة ما قيل بشكل واضح وموجز.</li> <li>- التحقق للتأكد من موافقة الجميع.</li> <li>- تحليل المشكلات المدرجة على جدول المناقشات.</li> <li>- التقدم بمقترحات خلاقة لحل المشكلات.</li> <li>- وجود عمليات واضحة واتباعها لاتخاذ كل القرارات.</li> <li>- تقييم نقاط القوة والضعف في عمل المجموعة لتحديد ما يمكن تحسينه.</li> </ul>

See *Training for Transformation*, Volume II, Mambo Press, Zimbabwe 1996.

7. ضع قواعد السلوك لضمان الاحترام والمسؤولية المتبادلة. إذا وُضعت هذه القواعد بشكل جماعي، فيمكن بشكل أسهل مساءلة المنظمات الأعضاء من دون إلقاء الاتهامات وإثارة الاستياء. تذكر أن قوى الأعضاء متفاوتة. وتأكد من أن قواعد العمل معًا تعترف بتنوع القدرات والموارد.

6. قيم التقدم بشكل دوري واتخذ ما يلزم من تغييرات. ينبغي أن يفحص هذا التقييم هياكل صنع القرار، وكفاءة الائتلاف في تحقيق أهداف المناصرة، والفرص المتاحة أمام الناخبين لتولي أدوار قيادية، ومجالات أخرى ذات صلة. عادة ما يُهمل التقييم، لكنه قد يكون فرصة سانحة لبناء الفهم والالتزام المشترك بتوجهات الائتلاف وأنشطته. ويساعد التشاور المستمر بين الأعضاء على تجنب ازدواجية الأنشطة بلا داعٍ والعداء الناشئ عن سوء فهم التحركات والدوافع.

### نصيحة للميسر: تقييم العمل الجماعي

للأفراد، يمكن استخدام جدول الحفاظ على المجموعة واحتياجات المهام في الصفحة السابقة كأحد الوسائل المتاحة للأفراد لتقييم سلوكهم الشخصي في المجموعات. حدّد السلوكيات الأخرى التي تؤثر على العمل الجماعي مثل الحجب، والهيمنة، والصمت، والحديث الزائد عن اللزوم، وعدم الاستماع، ووجود أجندات خفية لدى البعض، ... إلخ، وقيم هذه السلوكيات.

للمجموعات، اطلب من الأعضاء تقييم فاعليتهم الخاصة كفريق عن طريق طرح الأسئلة التالية على أنفسهم:

الوظائف المتعلقة بالمهام:

- ما مدى وضوح أهداف الفريق/المجموعة؟
- ما مدى مشاركتنا في ما يفعله الفريق؟
- ما مدى إتقاننا لتشخيص مشكلات فريقنا؟
- كيف نصنع القرارات عادة؟ وما مدى فاعلية العملية؟
- ما نسبة استخدامنا لموارد أعضائنا، ومواهبهم، وإبداعهم؟
- ما مدى استمتاع الأعضاء بالعمل مع آخرين في الفريق؟
- ما مدى التشجيع، والدعم، والتقدير الذي تمنحه لبعضنا البعض؟
- ما مدى حرية التعبير التي يتمتع بها الأفراد والمجموعات؟
- ما مدى استخدامنا للخلافات والنزاعات داخل الفريق بشكل بناء؟
- ما مدى حساسيتنا واستجابتنا لمشاعر الآخرين، خاصة تلك التي لا يُعبّر عنها علنًا؟

## هياكل صنع القرار في الائتلافات

ترينا ثلاثة أمثلة من الفلبين كيف تؤثر هياكل صنع القرار على الائتلاف، إذ تساعد الهياكل الديمقراطية على ترسيخ الغرض، والمسؤولية، والملكية المشتركة، كما تحافظ أيضًا على تماسك المجموعات ذات التنوع الأيديولوجي. وتحدد هياكل صنع القرار الفاعلية أيضًا، فالائتلافات التي تُعَيَّن أفرادًا لتولي مهام أمانة السر بشكل منفصل تحافظ على وقت موظفي المنظمات الأعضاء، لكنها تستنزف موارد أكثر وتستغرق إطارًا زمنيًا أطول. وتمثل أمانات السر مخاوف الأعضاء بشكل أكثر وضوحًا. تشرح الملخصات التالية المقاربات المختلفة.

### المثال 1: ائتلاف إصلاح الأراضي الحضرية

تمكن ائتلاف إصلاح الأراضي الحضرية من اتخاذ قرارات سريعة والاستجابة في وقت مناسب لفرض المناصرة التي أُتِيحت أمامه، لكنه افتقر إلى المساءلة الرسمية وهياكل التمثيل. عند الحاجة إلى قرار سريع، كانت أمانة الائتلاف تدعو إلى عقد اجتماع، ويتخذ القرار من خلال التصويت بمن حضر. سمحت هذه الاجتماعات التي كانت تُعقد لهذه الأغراض المتخصصة باستجابات سريعة، لكنها لم تؤمّن التمثيل الكامل. كانت الأمانة مسؤولة عن القرارات التي اتخذها الحاضرون في اجتماع معين، لكن غابت آليات المساءلة أمام الائتلاف ككل. أدى التزام الأمانة بإطلاع الأعضاء على المستجدات، وإبقائهم مشاركين إلى إتاحة قناة غير رسمية للمشاركة. على أن المجموعات الأساسية لم تكن ممثلة طوال الوقت في القرارات المحورية، مما أثار توترات كبيرة، واستياء واسع بين الأعضاء.

### المثال 2: ائتلاف الصيادين للإصلاح المائي

طور ائتلاف الصيادين الوطني للإصلاح المائي (NACFAR) Nationwide Coalition of Fisherfolk for Aquatic Reform آلية لاتخاذ القرار جمعت بين السرعة، والمرونة، وعملية تمثيل ومساءلة تتسم بكونها أكثر صراحة ومباشرة. وضم مجلس إدارته الموظفين المنتخبين من اتحادات الصيادين وتولى مسؤولية اتخاذ القرارات المحورية. تكوّن فريق المناصرة والضغط الخاص بالائتلاف من أعضاء مجلس الإدارة، مع أربعة موظفين من الأمانة. واتخذ الفريق قرارات تتعلق باستراتيجيات المناصرة ونفذها وفقًا للإرشادات العامة للائتلاف. واستطاع الاستجابة بسرعة لديناميكيات الائتلاف السياسية للحملة بسبب عدد أعضائه المحدود. كما استطاع ائتلاف NACFAR ضمان المشاركة الفعالة ودرجة مقبولة من التزام الأعضاء بسبب وجود هياكل مساءلة وتمثيل وأمانة ذات كفاءة. ومن بين الائتلافات التي خضعت للدراسة، كانت تلك أنجح آلية في تحقيق مكاسب سياسية وتعزيز قاعدة أعضائها.

### المثال 3: المجلس الشعبي للإصلاح الزراعي

كان المجلس الشعبي للإصلاح الزراعي ائتلافًا من اتحادات الفلاحين. وكانت عمليات صنع القرار به أبطأ كثيرًا، وأكثر رسمية مع التزام صارم ببناء توافق الآراء. وفي حالات القرارات الهامة، كان كل اتحاد يُجري مشاورات مع أعضائه داخليًا، وكان عليه الوصول إلى إجماع مع كل الاتحادات الأعضاء الأخرى. نجحت هذه العملية في الحفاظ على وحدة الائتلاف برغم الاختلاف الأيديولوجي بين أعضائه. وعلى الرغم من وجود أمانة متميزة من المهنيين والقادة الفلاحين، لم تُنح هياكل صنع القرار وعملياته الاستجابات السريعة والمناصرة الفعالة.

Valerie Miller, *NGOs and Grassroots Policy Influence: What is Success?* Institute for Development Research, Boston, MA 1994.

«إن الانتباه إلى هوية صانع القرار والممسك بسلطة الائتلاف هو أمر غاية في الأهمية... ينبغي أن تعمل الائتلافات كنماذج للقوة المشتركة، مما يعني بذل جهد خاص لشمول كل المجموعات ووجهات النظر في هيئة صنع القرار.»

From the Ground Up, 1995

## الهدف

تحديد بعض تحديات صنع القرار في الائتلافات والتحالفات ووضع توصيات لمعالجة تلك التحديات.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعة ونصف)

1. قسم المجموعة إلى ثلاثة فرق، تمثّل كل منها منظمة مختلفة. تتلخص مهمة المجموعات في إعداد عملية وهيكل لصنع القرار داخل الائتلاف الوطني الجديد الذي سيناصر دفاعاً عن حماية قانونية أكبر للبائعين المتجولين. هناك 18 منظمة تفكر في الانضمام للائتلاف. وتتراوح بين منظمات خدمية، ومجموعات محامين، ومجموعات مناصرة من ناحية، وجمعيات للباعة ومؤسسات بحثية من ناحية أخرى. واطلب من المجموعات الثلاثة اقتراح توصيات تختص بهيكل صنع القرار في الائتلاف.

- يتكون الفريق الأول من ممثلين عن إحدى منظمات الدفاع عن الباعة، والمنظمة توفر مأوى مؤقتاً للباعة من المهاجرين والمشرّدين. لدى هذه المنظمة موارد محدودة للغاية وتتكون من عدد صغير من الموظفين الذين يتلقون أجرًا وعدة متطوعين، وبعضهم باعة. تأخذ هذه المنظمة قراراتها بالإجماع وتضم جميع العاملين في المنظمة في هذه العملية. وتهتم بالكيفية التي يمكن للباعة من خلالها، وخاصة النساء البائعات الأكثر فقراً، تمثيل أنفسهم/ن والتعبير عن آرائهم/ن في القرارات.

- الفريق الثاني هو مجموعة غير ربحية مكوّنة من محامين وبها مسؤولون منتخبون وموظفون مهنيون. تتخذ الإدارة العليا القرارات بعد سماع رأي الموظفين. ويتخذ مجلس الإدارة القرارات التي تؤثر على السياسات المحورية. تريد هذه المجموعة أن تتأكد من أن الأعضاء الآخرين يأخذون القضايا القانونية على محمل الجد.

- الفريق الثالث هو منظمة مناصرة صغيرة تركز على مجموعة من القضايا تؤثر على فقراء الحضر وتتخذ القرارات فيها حول القضايا، والمواقف، والاستراتيجيات من خلال تصويت الموظفين المهنيين في اجتماعات شهرية، أو كلما استدعى الأمر. ترغب المنظمة في ضمان اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبشكل فعال، وأن الاستراتيجيات لا تتعارض مع جهودها في دعم العدالة وتعزيز القوة السياسية للمجموعات الأخرى من فقراء الحضر المتأثرة بالقضية.

2. تلتقي كل مجموعة على حدة وتجب على الأسئلة التالية.

- من المسؤول عن اتخاذ القرارات للائتلاف بخصوص القضايا المحورية مثل الموازنة، ومحتوى المقترحات التشريعية، والمعارك القانونية، واستراتيجيات المناصرة؟

- كيف تكون عملية اتخاذ هذه القرارات؟ كن محدداً. مثال، إذا كان ذلك بالتصويت، فما نسبة الحضور المطلوبة؟

- من المسؤول عن اتخاذ القرارات بشأن التكتيكات اليومية مثل الضغط، والعلاقات العامة، والإعلام؟ وكيف يمكن ضمان الاستجابة في الوقت المناسب؟

- كيف سيتعامل الائتلاف مع الخلاف

3. شارك النتائج في جلسة عامة، ولاحظ نقاط التوافق والخلاف، وجهاز توصيات لينظر فيها الائتلاف كله. استخدم نصائح تأسيس الائتلاف الموجودة صفحة 315 لتسليط الضوء على النقاط الأساسية.

## الخلافات في الائتلافات والتحالفات

لزيادة احتمالية نجاح ائتلاف أو تحالف، يجب أن يكون هناك عملية واضحة لمنع سوء الفهم ومعالجته من أجل تجنب الخلافات التي قد تؤدي إلى الانقسامات، كما يجب أن يكون هناك التزام واضح أيضًا بهذه العملية. حين تنشأ الخلافات، هناك احتياج للتعامل معها بطريقة بناءة. وتختلف طريقة التعامل مع الخلافات اختلافًا كبيرًا بين الدول والثقافات. وما قد يعتبر بناءً لشخص في نيكاراغوا قد يكون غير مقبول بالمرّة لشخص في تايلاند. لكن هناك اختلافات متشابهة داخل البلدان حين يجتمع أفراد من ثقافات مختلفة معًا. يساعد التواصل الفعال في حل النزاعات وإدارة الاختلافات. وهناك في حقيقة الأمر دلائل قوية من أبحاث أجريت على ائتلافات تقول بأن التحالفات القوية تعتمد على المهارات الفائقة التي يبرع فيها بعض القادة من حيث التعامل مع الآخرين (انظر الملحق الخاص بتحسين التواصل). على أن مهارات التواصل الجيد مطلوبة في جميع مستويات المنظمة أو الائتلاف لضمان التفاوض الفعال في دوائر الالتزامات، والمصالح، والموارد المؤسسية.

## الاتفاقيات وبيانات المبادئ المشتركة

قد تضع الائتلافات والتحالفات اتفاقيات أو معاهدات توضح المبادئ، والتوقعات، والعمليات المشتركة والعمليات التي تحكم تفاعل المجموعات ومسؤولياتها. تساعد الاتفاقيات الأعضاء على تطوير أنظمة تسهّل حل المشكلات وصنع القرارات وتتلافى سوء الفهم والنزاعات. كما أنها تتحاشى الافتراضات الكاذبة حول تضامن المجموعة. وكما ناقشنا في الفصل 16، فإن الفقراء، والنساء، والمجموعات المهمشة الأخرى ليست متجانسة ولا تتشارك بالضرورة نفس الغايات أو القيم. وتشير التجربة إلى أن العمل معًا يحتاج أن يكون مبنياً على اهتمامات ومبادئ مشتركة، كما أن التعاون يتطلب أخذ نقاط قوة الأعضاء، وضعفهم، وقوتهم النسبية في الاعتبار. يمكن للاتفاقيات أن تساعد في تبسيط إجراءات صنع القرارات أيضًا عن طريق تقديم إرشادات واضحة لقادة الائتلاف، وهكذا تمكّنهم من اتخاذ أنواع معينة من القرارات عندما تتطلب الساحة السياسية سرعة التحرك استجابات سريعة.

## ائتلافات وتحالفات المناصرة: المسؤولية السياسية

تواجه المجموعات تحديات سياسية وأخلاقية عند بناء ائتلافات المناصرة. ويواجه بعض الأعضاء بشكل خاص مخاطر أكبر وتداعيات أوسع من غيرهم. بعض الأعضاء سيلتزمون بإتاحة موارد أكثر وسيتولون مسؤوليات أكبر من غيرهم، على الرغم من تساوي استفادة الجميع من النجاحات. وبعض الأعضاء سيعملون خلف الستار أكثر بينما سيكون غيرهم ظهور أوضح. تضع هذه الاختلافات عددًا من التحديات أمام التحالفات. وعندما تشمل الحملات مزيجًا من المنظمات غير الحكومية والمنظمات الشعبية، مثل حركات الفلاحين أو مجموعات الأهالي، فإن هذه التحديات تزداد.

تعمل ائتلافات المناصرة العالمية على الساحات المحلية، والوطنية، والإقليمية، والدولية وتستفيد من خبرات المنظمات الأعضاء التي تستطيع العمل بأفضل طريقة على كل من هذه الساحات المختلفة. ولدى الائتلافات التزام بالمسؤولية أمام الأعضاء عند استخدام هذه الخبرات. يؤكد النشطاء الدوليون أن المنظمات يجب أن «تخاطر فقط إذا كانت المجموعات الأكثر هشاشة ستحمل العبء.» وعند معالجة مخاوف مثل هذه، يجب وضع جداول أعمال واستراتيجيات مشتركة تأخذ في الاعتبار المخاطر الكامنة التي تواجه جميع الأعضاء.

من المفيد أن تعترف الائتلافات بالاختلافات الكائنة بين الأعضاء، سواء في ما يتعلق بإسهام كل مجموعة في الائتلاف، أو المسؤوليات التي تتولاها. تنشأ المشكلات حين يصبح الأعضاء الأقرب إلى صناعة السياسات والمعلومات أكثر أهمية من المجموعات التي تقوم بالتنظيم الشعبي القاعدي. وأحد أجزاء مهمة المساءلة والمسؤولية هو ضمان الاعتراف بكل أنواع الأدوار المنفّذة في الائتلاف والمصادقة عليها.

See "Political Responsibility in Transnational NGO Advocacy" by Lisa Jordan and Peter Van Tuijl in World Development Vol. 28 No. 12, pp 2051-2065, 2000.

إدارة النزاع والائتلافات<sup>5</sup>

لا يمكن تجنب النزاع حتى حين تلتف المجموعات حول قضية مشتركة. عادة ما تتسبب الطبيعة الديناميكية للمناصرة والتغيرات الدائمة في السياسات، وحجم الائتلاف، والعضوية، والمصالح، ودوائر أخرى، في النزاعات. والنزاع جزء طبيعي من الائتلافات، والمناصرة، والسياسات وهو ليس أمرًا ينبغي تجنبه، بل الاعتراف به وإدارته. ومرة أخرى نوّكد أن لدى الثقافات والمجموعات الاجتماعية المختلفة أعرافًا ومقاربات مختلفة في التعامل مع النزاعات مما يجعل من الصعب تقديم وصفة سحرية تلائم الجميع عندما يتعلق الأمر بالنزاعات.

إن إدارة الصراع أمر محوري لنمو الائتلاف. «وتعد التنازلات، والمبادلات، والتفاوض، والمساومات، والتوافق استراتيجيات أساسية لبناء التحالف. وتقوم الائتلافات في الحقيقة مقام الهياكل الوسيطة التي توازن الخلافات بين أعضائها، وتعمل بجد، ليس لأجل إجماع الرأي، لكن لأجل إيجاد طريقة يمكن لأعضائها العمل معًا فيها.»<sup>6</sup>

تقدم الإرشادات التالية اقتراحات مفيدة لإدارة النزاع داخل الائتلاف:<sup>7</sup>

- حافظ على كرامة جميع أصحاب المصلحة واحترامهم لذاتهم.
- اسمع بتعاطف.
- أسأل أسئلة توضيحية من أجل الحصول على أكبر قدر من الفهم.
- اختلف مع الأفكار، وليس مع الأشخاص. ولا تُلقي باللوم أو الاتهام. ولا تهاجم الأشخاص بشكل شخصي.
- عرّف القضية دائمًا على أنها مشتركة. فمثلًا، من الأفضل قول: «نحن لا نتفق على تقسيم العمل»، بدلًا من: «يرفض جون القيام بنصيبه من العمل.»

- لا تستقطب النزاع عن طريق استخدام مصطلحات تدل على مواقف حصرية لإحدى المجموعات. فمثلًا، من الأكثر فائدة أن تقول: «نحتاج إلى تحديد كيفية الوصول إلى أكبر عدد من الناس في أقل وقت ممكن»، بدل أن تقول: «تريد غلوريا استخدام طريقة زيارات المنازل، بينما يرى خوسيه أن الأفضل هو إرسال الرسائل البريدية.»
- خصص وقتًا لحل النزاعات. إذا لم تنجح مناقشات الاجتماعات الدورية في حلها، جهّز وسيلة أخرى خاصة للتعامل معها.

أحيانًا تصل النزاعات إلى طريق مسدود على الرغم من إدارة النزاع بشكل جيد، وتنتهي بانسحاب منظمات معينة من الائتلافات. وقد يؤدي هذا على المدى الطويل إلى موقف أكثر توافقًا ومناصرة أكثر فاعلية.

## أشكال السلوك في أوقات النزاع

هناك طرق مختلفة يمكنك اعتمادها في أوقات النزاع:

- يمكنك التعامل مع النزاع بطريقة تنافسية،
- يمكنك التعاون بينما تعترف بوجود النزاع،
- يمكنك محاولة تجاهل الموقف والإبقاء على الوضع الراهن.

يستخدم الناس مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات في استجابة للنزاع. وتحقق بعض المقاربات نجاحًا لجميع الأطراف المشاركة، في حين لا تحقق بعضها نجاحات. تعمل الائتلافات بأقصى قدر من الكفاءة عندما توظف استراتيجيات «تحقيق المكاسب لكل الأطراف» التي تضمن رضا جميع المجموعات عن الحل. على أنه يحدث أحيانًا أن تكون الاستراتيجيات التي لا ينتج عنها انتصارات واضحة ملائمة أيضًا. قد تكون المقاربات التي تسلك طريق «المكسب، أو الخسارة، أو التعادل» مفيدة عند التنازل عن بند معين أو عند تسوية خلاف من أجل إحراز مكاسب للأجندة. هذه الاستراتيجيات المختلفة مُفصّلة في الصفحة التالية.



### استراتيجيات الاستجابة للنزاع التي يمكن للمنظمات استخدامها

يمكن استخدام النزاع بشكل خلاق حين تكون مرناً في نهجك. تغيّر الائتلافات الفعالة أساليب حل نزاعاتها ومسلكها تبعاً للموقف.

#### استراتيجيات «المكسب، أو الخسارة، أو التعادل»

التجنب

الانسحاب من الموقف المتنازع عليه أو رفض التعامل معه. هذا التوجه مفيد لشراء الوقت وحين يكون الضرر الناتج عن المواجهة أكبر من مزاياها.

التسوية

الإبقاء على العلاقات عن طريق تأكيد المصالح المشتركة أو دوائر الاتفاق وتقليل التركيز على دوائر الخلاف. هذا التوجه مفيد عندما يكون الحفاظ على التناغم مهماً، لكن إذا تبنّت الأطراف هذا التوجه، تضيع فرصة الحلول المرضية لكل الأطراف.

الاستيعاب

الموافقة على الحل الذي يقترحه الطرف الآخر. هذا التوجه مفيد إذا كانت القضية ذات أهمية أكبر للطرف الآخر، أو حين يكون التناغم مهماً، أو حين تكون منفتحاً لقبول حلول أخرى غير الذي اقترحتته أنت.

الهيمنة

فرض الامتثال أو اللجوء للمقاومة. يجبر طرف الآخر على الانصياع ويحصل على ما يريد على حسابه. الآليات الشائعة هنا هي الصراخ، والقوة الجسدية، والعقاب، والسخرية.

#### استراتيجيات «المكسب لجميع الأطراف»

اللامقاومة

عدم إظهار أي مقاومة لوجهات نظر الطرف الآخر وإيجاد طرق لمزج أفكارك مع أفكارهم.

التعايش

بناء طريقة يمكن فيها للطرفين الإبقاء على اختلافاتهما مع استمرار تعاونهما معاً.

سلطة القرار

حدد قواعد معالجة الاختلافات. يمكن أن تحقق هذه الاستراتيجية المكاسب لكل الأطراف إذا شاركوا في وضع القواعد.

المساومة

يحصل كل طرف على بعض مما يريد ويتخلى عن البعض الآخر. فيمكنك، مثلاً، تقسيم الاختلافات، والقيام بمقايضات، ومبادلة الأدوار. يحقق هذا التوجه تسوية مؤقتة حين يكون الوقت محدوداً، أو حين يكون لدى كل طرف أهداف متعارضة مع الآخر.

حل المشكلات

الموافقة على التعاون وإيجاد حل يفي باحتياجات الطرفين. هذا التوجه مفيد عندما تكون الأهداف أكبر مما يمكن التنازل عنها، أو عندما يكون للحلول نتائج طويلة المدى، أو عندما يؤثر القرار على جميع الأطراف المعنية.

Adapted from *From the Ground Up*, 1995 and *Resolving Conflicts at Work*, 2000

## المقاربات العامة للتعامل مع النزاع

عندما ينشب نزاع داخل أحد الائتلافات، حدد ماهيته. فإذا كان يدور حول قضايا معينة، عالجها. وإذا كان شخصيًا، اعمل على تحسين العلاقات. ويمكن معالجة النزاعات التي تنشأ حول القيم عن طريق الوصول إلى فهم مشترك حول معتقدات كل طرف. وإذا كان النزاع غير معبرٍ عنه بشكل مباشر، أخرجه إلى النور.

هناك بعض الاستراتيجيات العامة التي تساهم في حل النزاعات:

- مساعدة الأفراد على التنفيس عن المشاعر، وطرح الأسئلة، وتوضيح المشكلات من خلال اجتماعات أو معسكرات خاصة لتلقي رد الفعل،
- إيجاد مساحات للتوافق وفرص للتعاون،
- التركيز على الأرضية المشتركة والتقليل من حدة الاختلافات،
- ترتيب الفرص للمنظمات المشتركة حتى تتحدث عن اختلافاتها، وتزيل سوء الفهم، وتبني العلاقات،
- مساعدة الأعضاء على الاعتراف بالخلاف وشرح وجهات النظر المتعارضة،
- تحديد معايير اتخاذ القرار من البداية واستخدامها كأساس لحل النزاعات،
- مناقشة الجوانب المقبولة وغير المقبولة لكل موقف،
- تفكيك النزاعات الأكبر إلى عناصر يمكن معالجتها وتأمين التوافق المتزايد،
- العمل مع ميسرين يساعدون في خلق بيئة آمنة، ويضعون مقترحات لعمليات حل النزاعات، ويتأكدون من استماع كل طرف للطرف الآخر.

Adapted from AHEC/Community Partners, *A Workbook on Coalition Building and Community Development*, Amherst MA, 1995

## عندما تتفكك الائتلافات

الائتلافات لا تبقى إلى الأبد. وستأتي أوقات تقرر فيها بعض المنظمات الانسحاب بسبب خلافات تحولت إلى انقسامات لا يمكن علاجها. وقد يكون هناك أيضًا أوقات حيث تقرر الائتلافات نفسها التوقف بسبب تغير الظروف. يمكن أن تكون هذه الأحداث دليلاً على النجاح، أو يجب على الأقل ألا تُرى على أنها إخفاقات. وقد يمثّل هذا التوقف في واقع الأمر قرارات استراتيجية. وينبغي، إن أمكن، التعامل مع تفكيك الائتلاف بطريقة تسهل التعاون المستقبلي.

المثال الثالث الموجود في صفحة 318 من الفلبين<sup>8</sup> يوضح أيضًا كيف يمكن التعامل مع الانسحاب بطريقة تجعل التعاون المستقبلي ممكنًا. في أوائل التسعينيات قرر بعض أعضاء الجمعية الشعبية لإصلاح الأراضي ترك المجموعة بسبب شعورهم بأن الحكومة لا تستجيب لاحتياجاتهم. وشعر بقية الأعضاء أن الحكومة، بقطعها وعودًا كاذبة، كانت تساعد المجموعات على الانسحاب. وقرر قادة الائتلاف الاحتفال بالانتصارات التي حققوها كجماعة في نهاية تعاونهم بدلًا من انتقاد الأعضاء المنسحبين أو مهاجمتهم. آمن القادة أن المهم هو الإبقاء على العلاقات الطيبة حتى تظل هناك فرص جديدة للتحالف مع المجموعات المنسحبة إذا تغيرت الظروف في المستقبل. وتركوا الباب مفتوحًا لتعاون مستقبلي بعدم قطع الروابط.

## الهدف

تحليل موقف نزاعي في منظمة وتحديد الاستراتيجيات لمعالجته.

## الخطوات

1. في جلسة عامة، اطلب من المشاركين التفكير في نزاع قديم أو قائم في ائتلافهم أو نزاع قائم في ائتلافات أخرى.
2. قسم المشاركين إلى مجموعات صغيرة واطلب من كل مجموعة إعداد تمثيلية تجسد نزاعًا معينًا. ينبغي أن يشمل لعب الأدوار الشخصيات المحورية، والسياق، وكل المعلومات الأساسية المطلوبة.
3. في جلسة عامة، ادعُ المشاركين إلى تقديم التمثيليات. وحلل كل منها باستخدام الأسئلة التالية:
  - ما هي القضايا المحورية؟
  - ما المخاطرة التي يتحملها كل طرف في النزاع؟
  - ما السلوك والأسلوب المتبع في النزاع؟
  - ما مدى انفتاح التواصل ودقته بين الأطراف؟
  - هل لدى الأفراد سوء فهم أو هل تنقصهم معلومات مهمة؟
  - كيف يمكن إدارة هذا النزاع؟ ضع قائمة بكل الاحتمالات الممكنة.
  - ماذا سيكون شكل الاتفاق في نهايته؟ وما الذي سيوافق عليه كل طرف؟



التعامل مع النزاع عن طريق التنافس



التعامل مع النزاع عن طريق تجاهله



التعامل مع النزاع عن طريق العمل معًا

Adapted from *From the Ground Up*, 1995, Illustrations by Marcelo Espinoza, 2001

## ملاحظات

<sup>1</sup> Adapted from *Organizing for Social Change*, ibid.

<sup>2</sup> Adapted from *Human Rights Institution-Building*, published by The Fund for Peace in association with the Jacob Balustein Institute for the Advancement of Human Rights.

<sup>3</sup> Adapted from SEGA, ibid.

<sup>4</sup> The book *From the Ground Up* provides valuable insights on how to manage conflicts in coalitions and is the major source for this section. يقدم كتاب *From the Ground Up* رؤى قيمة عن كيفية إدارة النزاعات القائمة في الائتلافات والكتابات هو أحد المصادر الأساسية التي اعتمد عليها هذا القسم من الدليل.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Part of the reason that all of our coalition examples are from the Philippines is that this country is particularly well-known for alliances and coalitions, and partly, because Valerie Miller has had the opportunity to work with and document them closely.

تعود بعض أسباب اقتباس جميع أمثلة الائتلافات من الفلبين إلى شهرة هذا البلد بالتحالفات والائتلافات، أما بقية الأسباب فهي الفرصة التي أُتيحت لفاليري ميلر Valerie Miller للعمل مع هذه الائتلافات وتوثيقها بشكل لصيق.

## نصائح إضافية للمخططين والمدربين

تشمل الملحقات نصائح، وتدريبات، ومناقشات إضافية.  
- الملحق 1 يقدم نصائح حول كيفية إجراء تدريبات مثمرة وحول طريقة استخدام الدليل،  
- الملحق 2 يشمل المزيد عن كيفية فهم السلطة (استكمالاً للفصل الثالث)،  
- الملحق 3 هو قائمة بالمراجع المستخدمة في هذا الدليل.

### الخطوات الأولى للتخطيط والتدريب

نرى أنه من الأفضل أن يبدأ كل برنامج تخطيط المناصرة وتدريباتها بخطوتين أساسيتين:

1. **نشاط تأملي شخصي وبناء الفريق** الذي يسمح للمشاركين بالتعبير عن أنفسهم والتعرف على الآخرين في المجموعة. يبني هذا النشاط التواصل الشخصي بين الأفراد، ويخلق بيئة منفتحة، ويزيد الثقة. انظر الفصل السادس للمزيد من الشرح المتعمق لأهمية هذه الفوائد. نضمّن قسمًا في صفحة 333 عن خلق بيئة مواتية لعملية التعلم ويحتوي على تدريب لتحقيق هذا الغرض.

2. **مناقشة عن ماهية المناصرة** وما ينبغي أن تكون أهداف المناصرة. فمن دون تعريف مشترك للمناصرة وأهدافها، سينشأ بعض الارتباك والخلاف لا محالة مما سيجعل التخطيط التشاركي صعبًا، أو حتى مستحيلًا. انظر الفصل الأول للمزيد حول تعريف المصطلحات الشائعة.

إلى جانب هاتين الخطوتين، ينبغي أن يشمل برنامج تخطيط المناصرة والتدريب عليها ما يلي أيضًا:

- **مراجعة الغرض** من اجتماع معين أو ورشة عمل معينة.
- **الحديث الواضح** عن التوقعات لما يريد الأفراد تحقيقه من التخطيط والتدريب ككل. ستساعد هذه الخطوة الميسرين على توضيح أي التوقعات هي الواقعية والملائمة بالنظر إلى الزمن المخصص وأهداف البرنامج.

كما ستساعد أيضًا في تحديد أي مشكلات محتملة بسبب التوقعات المختلفة التي يحتاج الميسرون والمنظمون أخذها في الاعتبار.

- **مراجعة توقيتات جدول الأعمال**، وبنوده، وأنشطته. تمنح هذه الخطوة المشاركين فرصة لفهم منطق العملية في ضوء الاحتياجات والأهداف وتقديم مقترحات لتعديل البرنامج.
  - **إعداد القواعد الأساسية** لضمان معاملة عادلة ومنصفة للجميع. ومن أجل الحصول على القبول، يطلب الميسر من المشاركين مقترحات واقعية وحقيقية (انظر المربع في الصفحة التالية).
- يجب أن يؤسس كل برنامج تدريبي عن المناصرة على

#### أمثلة للقواعد الأساسية الواجب احترامها

- لا أحاديث جانبية
- مشاركة في الحديث
- عدم المقاطعة
- تشجيع الجميع على المشاركة
- الاختلاف مع الفكرة، وليس مع الشخص
- عدم التقييم أثناء العصف الذهني
- عدم الابتعاد عن الموضوع
- كن بناءً
- ابدأ واختم في الموعد المحدد

تقييم الاحتياجات ويضم مراجعة للاحتياجات الشخصية والمؤسسية. وبدلاً من تقديم منهاج محدد، اخترنا تسليط الضوء على أجزاء الدليل التي كانت ذات نفع لنا كمخططين ومدربين حتى نتيح لك مراجعتها، وانتقائها،

## نصائح لوضع القواعد الأساسية

تقاوم المجموعات عادة وضع القواعد الأساسية، إما بسبب الوقت الذي تتطلبه، أو لأنها ترى أن تحديد معايير السلوك الجيد أمر طفولي. وحتى تشرك المجموعة في تحديد القواعد، يكفيك غالبًا كميسر أن تقول ممازحًا أنك تحتاج شخصيًا إلى هذه القواعد الأساسية مع وعد منك بسرعة العملية.

لوضع القواعد الأساسية، نستخدم هذه الخطوات:

1. اطلب مقترحات للقواعد الأساسية. جميع الأفكار موضع ترحاب.
2. مثال: قد يقول أحد أعضاء المجموعة: «أريد أن يتصرف الجميع بلطف.»
3. عرّف المقترح بمصطلحات سلوكية. مثلًا اسأل: «كيف سيبدو الأمر إذا...؟»
4. مثال: يقول الميسر: «جون، كيف سيبدو الأمر إذا كان الجميع لطيفًا؟»
5. جون: «ينبغي ألا يقاطع أي شخص شخصًا آخر وألا يكون هناك هجوم شخصي.»
6. الميسر: «إدًا أنت تقترح قاعدتين أساسيتين: عدم المقاطعة، والابتعاد عن الهجوم الشخصي.»
7. تأكد شخصيًا أن القواعد الأساسية تخدم المجموعة. وإن لم تكن كذلك، اشرح مخاوفك للمجموعة وقدم بديلًا.
8. تحقق من وجود إجماع على القواعد الأساسية.
9. بعد كتابة القواعد الأساسية، أكد على التزام الجميع بها.

See Kelsey, Dee and Pam Plumb. *Great Meetings: How to Facilitate Like a Pro*. Portland Maine: Hanson Park Press, 1999.

زادت قدرتك على تقييم ديناميكيات القوة والنزاعات التي قد تواجه تحركاتك. وتقود الأدوات والأطر التالية عملية تحليل القوى.

وترتيبها وفقًا لاحتياجاتك وأهدافك. وقمنا بتقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة أجزاء فرعية: استخدام هذا الدليل لأهداف (1) التحليل المركّز، (2) التخطيط المركّز، و(3) التدريب / التعلم عن المناصرة.

## استخدام الدليل لأهداف التحليل المركّز

إن التحليل المتأني للمشكلات، والسياقات، والمصالح، والقوى هو أحد الملامح الأساسية للتخطيط الفعال، وهو محوري لنجاح المناصرة. كما أنه يقلل أيضًا من المخاطر والنزاعات المرتبطة بالعمل السياسي. الأجزاء التالية من الدليل ذات نفع خاص لتنفيذ أنواع المناصرة المختلفة. وتدريبات الدليل وأجزاؤه المدرجة مرتبة بشكل أثبت فاعلية في تحقيق أهدافنا، لكن سيكون عليك انتقاء ما هو أكثر قابلية للتطبيق في موقعك.

## تحليل القوى

وجدنا أن البدء بتحليل القوى حول قضية معينة وإعداد مسودة لأهداف المناصرة هي خطوة ذات نفع في معالجة هذه القضية. كلما عرفت أكثر عن أهدافك واستراتيجياتك،

تحليل القوى	
ص 94	زهرة القوة
الفصل 3	مناقشة مفاهيمية حول القوة
ص 111	تحليل هيكل
ص 114	تسمية القوى
ص 214	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT
ص 216	تحليل ميدان القوة
ص 219	رسم خريطة القوى
ص 289	مناقشة أنواع النزاع المختلفة

تخطيط المناصرة	
ص 94	زهرة القوة
ص 111	تحليل هيكلية
ص 114	تسمية القوي
ص 118	تحليل تاريخي للملعب السياسي
ص 99	رؤية صنع القرار السياسي
ص 98-97	مناقشة حول الرؤية، وبيان المهمة، والاستراتيجية وأمثلة عليها
ص 147	مناقشة وتدرجات عن ترتيب الأولويات
ص 127	نصائح حول وضع بيان المشكلة
ص 152	تحليل الأسباب والعواقب والحلول
ص 171	تحليل المثلث ورسم خريطة الاستراتيجية
ص 181	مخطط تأثير المناصرة
ص 164	استراتيجيات المناصرة المختلفة للحظات المختلفة
ص 190	مستويات ساحات صنع السياسات وعملياته
ص 214	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT

تحليل المشكلات	
ص 128	تشرح المشكلة
ص 127	نصائح لوضع بيان المشكلة
ص 152	تحليل الأسباب والعواقب والحلول
ص 171	تحليل المثلث
ص 159	مناقشة ترتيب الأولويات وتحديد القضية بما في ذلك قائمة التفقد الخاصة باختبار المشكلة
ص 214	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT

التحليل السياقي	
ص 99	رؤية صنع القرار السياسي
ص 94	زهرة القوة
الفصل 3	مناقشة مفاهيمية حول القوة
ص 111	تحليل هيكلية
ص 114	تسمية القوي
ص 118	تحليل تاريخي للملعب السياسي

### تخطيط السياسات

تخطيط السياسات جزء من مقارنة أكثر شمولاً للمناصرة تشمل تربية المواطن والتنظيم، والإعلام، واستراتيجيات أخرى. من المهم تأكيد ذلك في بداية تخطيط السياسات ونهايته. قد تجد مخطط تأثير تحركات المناصرة ورؤية صنع القرار السياسي مفيداً لهذا الغرض. وقد تساعدك المجموعة المختارة من الموضوعات التالية في تخطيط العمل الذي يركز على تغيير السياسات وتصميمه.

### استخدام الدليل لأهداف التخطيط المُركَّز

مثل الجزء السابق الخاص بالتحليل المُركَّز، ندرج تدريبات الدليل وأجزائه التي ترتبط بمهام التخطيط أدناه بشكل واسع. ومرة أخرى، قد ترغب في الانتقاء من البنود المذكورة إذا أردت تصميم مزيج من الخطوات والأدوات يناسب أهدافك بشكل أفضل. سيتطلب معظم التخطيط المقترح أدناه ثلاثة أيام كاملة، لكن الجزء الخاص ببناء الناخبين قد يستغرق من أربعة إلى خمسة أيام.



تخطيط بناء الناخبين	
الفصلان 1 و 2	ما هي المناصرة؟ وما هي المواطنة؟
ص 99	رؤية نحو صنع القرار السياسي
ص 60	ماذا نقصد بالناخبين؟
ص 60	كيف يغير بناء الناخبين الاستراتيجيات
ص 61	ما هو الوعي السياسي؟ بناء الوعي السياسي
ص 66	ملاحح التعلم التشاركي
ص 85	أهمية المشاركة في تخطيط المناصرة
ص 86	إنجاح المشاركة
ص 107	قائمة تفقد مصداقية الناخب
ص 128	تشريح المشكلة
ص 130	بعض الأسئلة الموجهة للوصول إلى تحديد المشكلة
ص 134	المقاربات التشاركية لتحديد المشكلات
ص 130	معرفة ناخبك
ص 136	بعض الأفكار عن اختلافات القوة داخل المجموعات
الفصل 8	طرق بناء الناخبين لتحديد المشكلات حتى نهاية الفصل 8
ص 149	التحليل بهدف ترتيب الأولويات
ص 152	تحليل الأسباب والعواقب والحلول
ص 171	تحليل المثلث ورسم خريطة الاستراتيجيات
ص 159	قائمة تفقد اختيار القضايا
ص 178	أبعاد استراتيجية المناصرة المرتكزة على المواطن
ص 231	إعداد الرسالة
ص 238	توصيل الرسالة
ص 253	الإعلام البديل للوصول إلى المواطن وتثقيفه
ص 301	إعداد قادة محليين
ص 320	المسؤولية والمساءلة السياسيتين

تخطيط عمل المناصرة	
ص 127	بيان المشكلة
ص 171	تحليل المثلث ورسم خريطة الاستراتيجيات
الفصل 11	الفصل 11: نقاط الاتصال السياسي والزوايا السياسية، بشكل خاص مستويات ساحات صنع السياسات وعملياته، والمناصرة المعنية بالحقوق الدولية، وملاحظة حول صياغة بدائل السياسات
ص 278	الضغط: الوصول إلى الطاولة
ص 282	الضغط الرسمي وغير الرسمي
ص 281	نصائح حول زيارات الضغط
ص 283	نقاط مختصرة للحديث
ص 285	تقديم قضيتك لصناع القرار
ص 290	استراتيجيتان للتفاوض
ص 92	محاكاة التفاوض
ص 320	المسؤولية والمساءلة السياسيتين

تخطيط الإعلام	
الفصلان 1 و 2	ما هي المناصرة؟ وما هي المواطنة؟
ص 61	ما هو الوعي السياسي؟ بناء الوعي السياسي
ص 66	ملاحح التعلم التشاركي
ص 63	الحقوق القانونية وبرامج تثقيف المواطنين: تأملات من التعلم التشاركي
ص 128	تشريح المشكلة
ص 127	بيان المشكلة
ص 152	تحليل الأسباب والعواقب والحلول
ص 216	تحليل ميدان القوة
	مراجعة الفصل 13 بكامله: الإعلام وإعداد الرسالة

## تدريب المناصرة المكثف: 10 أيام

الفصلان 1 و 2	ما هي المناصرة؟ وما هي المواطنة؟
ص 99	رؤية صنع القرار السياسي
ص 96	تحديد الافتراضات
ص 39	ما هي القوة؟
ص 50	مخطط القوة، والمشاركة السياسية والتحول الاجتماعي
ص 66	ملامح التعلم التشاركي
ص 85	أهمية المشاركة في تخطيط المناصرة
ص 86	جعل المشاركة فعالة
ص 107	قائمة تفقد مصداقية الناخب
ص 128	تشريح المشكلة
ص 130	بعض الأسئلة التوجيهية لتحديد المشكلات بدقة أكبر
ص 134	المقاربات التشاركية لتعريف المشكلات
ص 127، 152	بيان المشكلة، تحليل الأسباب والعواقب والحلول
ص 171	تحليل المثلث ورسم خرائط الاستراتيجيات
ص 178	أبعاد استراتيجيات المناصرة
ص 163	مسودة أولية للغايات والأهداف
ص 214	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT
ص 216	تحليل ميدان القوة
ص 219	خريطة القوى
ص 231	إعداد الرسالة
ص 240	المناصرة باستخدام الإعلام الجماهيري
ص 278	الضغط: الوصول إلى الطاولة
ص 285	تقديم قضيتك لصناع القرار
ص 292	محاكاة التفاوض
ص 300	الثقة Affidamento
ص 312	إيجابيات الائتلافات وسلبياتها
ص 320	المسؤولية والمساءلة السياسييتين

استخدام الدليل لأهداف التدريب/التعلم  
حول المناصرة

القوائم التالية هي بعض التصاميم العامة لأنواع ورش العمل تدريبية مختلفة. التدريبات وأجزاء الدليل مرتبة وفق ما تناسب مع أغراضنا التدريبية. ومرة أخرى، المقصود من قوائم الموضوعات هذه هو إلهامك وتركيز استخدامك لهذا الدليل، أي أنها ليست منهاج في حد ذاتها.

## تدريب الضغط: 3 أيام

الفصل 1	ما هي المناصرة؟
الفصل 3	أفكار عن القوة واستراتيجيات التغيير السياسي
ص 277	التوجه إلى دهايز السلطة
ص 278	الضغط: الوصول إلى الطاولة
ص 280	تصنيف صناع القرار
ص 284	تدريبات الضغط الرسمي وغير الرسمي
ص 281	نصائح حول زيارات الضغط
ص 285	تدريب تقديم قضيتك أمام صناع القرار
ص 283	نقاط الحديث المختصر
ص 288	نصائح حول الوصول إلى طاولة المفاوضات
ص 291	نقاط رئيسية لوضع خطة تفاوض
ص 290	استراتيجيتان للتفاوض
ص 292	محاكاة التفاوض
ص 293	التعامل مع المعارضة القوية
ص 295	التنقل عبر مستويات القوة في مفاوضات الظل
ص 297	نصائح حول تغيير موازين القوى في المفاوضات

تدريب بناء الناخبين ومشاركة المواطنين: 6 أيام	
الفصل 1	ما هي المناصرة؟
ص 31	من هو المواطن الصالح؟
ص 29	المواطنون بصفاتهم «صناعاً ومُشكّلين»
ص 34	رؤى القوى واستراتيجيات التغيير السياسي
ص 99	رؤية لصنع القرار السياسي
ص 60	ماذا نعني بمصطلح «ناخب»؟
ص 60	كيف يغيّر بناء الناخبين الاستراتيجيات
ص 63	تعزيز الوعي السياسي
ص 66	ملامح التعلم التشاركي
ص 85	أهمية المشاركة في تخطيط المناصرة
ص 86	جعل المشاركة فعالة
ص 107	قائمة تفقد مصداقية الناخب
ص 128	تشريح المشكلة
ص 130	بعض الأسئلة التوجيهية لتحديد المشكلات بدقة أكبر
ص 134	المقاربات التشاركية لتعريف المشكلات
ص 134	معرفة ناخبك
ص 136	اختلافات القوى داخل المجموعات
الفصل 8	طرق بناء الناخبين لتحديد المشكلات حتى آخر الفصل 8
ص 149	التحليل من أجل ترتيب الأولويات
ص 152	تحليل الأسباب والعواقب والحلول
ص 171	تحليل المثلث
ص 159	قائمة تفقد اختيار القضايا
ص 181	مخطط تحركات المناصرة وتأثيراتها
ص 231	إعداد الرسائل
ص 252	الإعلام البديل
ص 301	تنمية القادة المحليين
ص 320	المسؤولية والمساءلة السياسييتين

مقدمة إلى المناصرة: يومان ونصف	
ص 60, 272, 274	قصص المناصرة (تشاد، الاتحاد الديمقراطي الاشتراكي للمرأة في الفلبين DSWP، طريق الفلاحين Via Campesina)
الفصل 1	ما هي المناصرة؟
الفصل 2	ما هي المواطنة؟
ص 99	رؤية صنع القرار السياسي
ص 96	تسمية الافتراضات
الفصلان 2 و 3	نقاش الديمقراطية، والقوة، والتمكين
ص 126	استراتيجيات المشكلات والقضايا والمناصرة
ص 152	تحليل الأسباب والعواقب والحلول
ص 171	تحليل المثلث ورسم خريطة الاستراتيجيات
ص 164	العوامل التي تشكّل استراتيجية المناصرة واستراتيجيات المناصرة المختلفة للحظات المختلفة
ص 178	أبعاد استراتيجيات المناصرة ومخطط تأثير المناصرة

تدريب الإعلام من أجل المناصرة: 3 أيام	
الفصل 1	ما هي المناصرة؟
ص 99	رؤية صنع القرار السياسي
ص 50	مخطط القوة، والمشاركة السياسية، والتحول الاجتماعي
ص 53	ما هو التمكين؟
الفصل 13	الفصل 13: الرسائل والإعلام: الوصول والتثقيف، وخاصة إعداد الرسائل
ص 235	تأطير رسالتك
ص 239	تدريب إعداد الرسائل: الشعارات
ص 240	المناصرة باستخدام الإعلام الجماهيري

## خلق عملية تعلم مواتية: الشخصي هو سياسي

في عمل التثقيف والتنظيم من الهام البدء بالتدريبات التي تؤكد على إدراك الفرد لذاته وبناء تواصله مع مَنْ حوله. نحن ننسج ما هو شخصي مع ما هو سياسي حتى نخلق التزامًا مشتركًا يوفر الأساس لتعاون ناجح بين أفراد المجموعة. وقد أظهرت تجربتنا أن هناك حاجة إلى دمج العديد من هذه التدريبات في لحظات مختلفة من الحلقة الدراسية أو ورشة العمل من أجل تقوية أواصر العلاقات وتعزيز التواصل.

يجب تصميم كل نوع من أنواع الأنشطة وفقًا للجماهير المتلقية. فالمجموعات الأكثر مهنية وتلك التي تلقى أفرادها تعليمًا جامعيًا، مثل الباحثين أو المحامين الحقوقيين، قد تعارض هذا النوع من التدريبات الشخصية، لا سيما تلك التي تستخدم الفن أو الابتكار كنقطة انطلاق. لكن بعدما يشاركون فيها، عادة ما يبدون تقديرهم للإطار التعاوني والتأملي الذي تخلقه هذه التدريبات. ومن الأفضل البدء بالتدريبات الأكثر راحة أو الأقل تهديدًا.

يمكن أن تساعد مهارات الاتصال والاستماع الأساسية أيضًا في تعزيز التعلم الجماعي والفعالية. في الصفحات القليلة التالية، نقدم بعض التمارين والنصائح البسيطة التي تركز على هذه المجالات.

### تدريبات التأمل الشخصي وبناء الفرق

#### المقدمات

مقدمات المشاركين الشخصية محورية في بداية ورشة العمل. فتقديم كل فرد لنفسه يذيب الحواجز، وينمي إحساسًا بالجماعة، ويبني الثقة. والطلب من الأفراد مشاركة أمر

إيجابي عن حياتهم أو عملهم يمنح المجموعة بداية جيدة. وتشكل عينة من أسئلة النقاش:

- فكر في شخص ألهمك لتتخطى في هذا العمل - ما هي أهم سمات هذا الشخص؟
- فكر في منظمتك - اذكر إحدى الصفات التي تشعرك بالفخر كونك أحد أعضائها.
- أي حدث مهم في حياتك جذبك للعمل على المنصرة وحقوق الإنسان؟

### الإعلانات الشخصية/الصق الصور

إن إعداد ملصقة (صورة مكونة من صور كثيرة موضوعة معًا) تمثل حياة أحد الأفراد هي طريقة تعبير بصرية لوصف إدراك الفرد لذاته واتصاله مع آخرين والتأكيد على هذا الإدراك والاتصال. هذه المقاربة ملائمة بشكل خاص إذا كانت المجموعة ستقضي أوقاتًا طويلة سويًا. كما أن هذا التدريب مفيد أيضًا حتى في سياق يعرف فيه الأفراد بعضهم البعض. ما لم تكن المنظمات صغيرة للغاية، فإن أعضائها نادرًا ما يدركون غنى حياة زملائهم أو مواهبهم. اطلب من المشاركين إحضار صور فوتوغرافية أو رسومات أخرى تمثل جوانب من حياتهم- الشخصية، والمهنية، والسياسية، والمجتمعية، ... إلخ. وفي إحدى ليالي اللقاء الأولى معًا، أعطِ المشاركين أوراقًا ملونة، وشريطًا لاصقًا، وأقلام تحديد لإعداد ملصقاتهم. وإذا لم يكن لدى المشاركين صورًا فوتوغرافية، أعطهم مجموعة من المجلات. علق الملصقات على الحائط بعدما ينتهي الجميع واطلب من كل مشارك شرح أهم الأحداث.

### سرد القصص الشخصية

قد يتيح السرد البسيط للقصص تعميق الروابط بين الأفراد والتأكيد على المسيرة الشخصية لكل منهم. كما يمكن أن يكون السرد نقطة بداية أيضًا لتطوير مهارات القادة ودراسة تأثير القوة على حياة الأشخاص. يعطي الحديث في إطار غير رسمي الفرصة للجميع لمشاركة قصصهم بطريقة مريحة

عن التصميم الكلي، تُلصق القطع معًا على خلفية من ورق مقوى، ويُعلّق اللحاف على الحائط.

### التواصل

إن القدرة على التواصل الفعال محورية لقضايا التنظيم الداخلي مثل حل المشكلات، والقيادة، والتخطيط، وبناء الائتلافات، وحل النزاعات. كما أن التواصل يعد حجر الزاوية أيضًا في أنشطة الضغط والإعلام.

### أساسيات التواصل

ينطوي التواصل ببساطة على شخصين يتفاعلان مع بعضهما البعض. يأتي كل فرد بقيمه، ومعتقداته، وأحكامه المسبقة، وخبراته الحياتية الشخصية إلى التفاعل ويضطلع بدور مختلف في لحظات التواصل المختلفة- كمتحدث أو مستمع. ويحاول كل منهما إيصال معنى معينًا للآخر، تارة بكلمات أو تعبيرات، وتارة أخرى من خلال الصمت. وبسبب الخلفيات، والثقافات، ووسائل التعبير المختلفة، هناك احتمالية لنشوء سوء الفهم أثناء أي تواصل بين الأفراد. وتتضاعف الاحتمالية عند العمل مع المنظمات والائتلافات.

تشكل القدرة على الاستماع بإنصات وتفسير المعاني بشكل فعال مهارات هامة لأي تواصل. على أن معظم الأشخاص ليسوا مستمعين جيدين. وفي الأغلب نفكر في ما سنقوله تاليًا من دون الانتباه إلى وجهات نظر الطرف الآخر. ويقدم جدول آليات التواصل والاستماع في الصفحة التالية أسئلة مصممة لتعزيز فهم وتفاعل أفضل بين الأفراد، ويمكن استخدامه كأساس لتدريب. ويمكن للمشاركين بعد مراجعته تكوين مجموعات من فردين والتحدث معًا باستخدام الأسئلة في محادثتهما.

وهادئة. ويفضّل تصميم أسئلة محددة لكل مجموعة من أجل توجيه القصص، ومنها مثلًا:

- ما الذي دفعك للانخراط في المناصرة؟
  - ما الذي دفعك للانخراط في التحركات المعنية بالعدالة الاجتماعية؟
  - ما هي نقاط التحول الكبرى في حياتك التي شكّلت هويتك الحالية؟
- يمكن إجراء هذا التدريب أيضًا في صورة توضيحية باستخدام رسم لنهر لتمثيل اتجاهات الحياة وسريانها.

### مصادر الإلهام الشخصي

تعزز مشاركة مصادر الإلهام الشخصي العلاقات بين المجموعة وتساعد على معالجة الإنهاك. قبل اللقاء، اطلب من المشاركين إحضار شيء يلهمهم في عملهم، و يستمدون منه القوة في لحظات الإحباط. فمثلًا قد يأتون بإناء من الفخار، أو قصيدة نثرية، أو أغنية، أو لوحة، أو صورة، أو قصة، ... إلخ. ثم اطلب منهم مشاركة الأمثلة الخاصة بكل منهم في بيئة مريحة. يمكن أن يقود هذا النشاط إلى نقاش أعمق حول استراتيجيات البقاء التي يستخدمها الأفراد لمقاومة ضغوط المشاركة السياسية ومخاطرها.

### لحاف ورقي

إن العمل معًا على لحاف ورقي يتيح للأفراد دمج تعبيرهم الفردي مع تعبير المجموعة وبناء إدراك خاص بالجماعة. أولًا، يصمم كل مشارك مربعه الخاص ويختار رموزًا ذات صلة بموضوع معين. ثم يجمع مربعه مع مربعات الآخرين لصنع لحاف كامل. يختلف موضوع اللحاف تبعًا للمجموعة. فمثلًا يمكن أن يصمم الأفراد قطعة تمثل سبب انخراطهم في المناصرة أو أهمية ورشة عمل معينة لهم. امنح المشاركين مربعات مقصوصة مسبقًا وتشكيلة من الخامات للرسم على مربعاتهم. بعدما يشرح الجميع معنى مربعاتهم، تعمل المجموعة على وضع القطع معًا. وعندما يتحقق رضا الجميع

آليات التواصل والاستماع		
تقدم الأمثلة التالية مرجعاً لمساعدة الأشخاص على طرح أسئلتهم وإجاباتهم داخل إطار يعزز تواصل أفضل.		
النوع	الغرض	إجابات ممكنة
استيضاحي	- الحصول على حقائق إضافية - توضيح الفهم	- هل يمكنك إيضاح هذا؟ - هل تقصد ...؟ - هل يمكنك إعطائي مثالاً؟ - هل هذه هي المشكلة كما تراها الآن؟ - دعني أتأكد أنني فهمت ...
إعادة الصياغة	- التأكد من المعنى - إظهار أنك تستمع وتفهم ما قاله الآخر	- كما أفهم الأمر، اقتراحك هو ... - حتى أكون واضحاً، هذا ما أسمعك تقوله.
حيادي	- التأكيد أنك مهتم وتستمع - تشجيع الشخص على الاستمرار في الحديث	- فهمت. - هذا مثير للاهتمام. - أتفهم ما تقول.
انعكاسي	- إظهار أنك تفهم شعور الآخر حيال ما يقوله - مساعدة الآخر على تقييم مشاعره/ا	- أنت/أنتِ تشعرين ... - كان أمراً مزعجاً، في رأيك. - شعرت/ي أنك لم تحصل/ي على معاملة عادلة.
استقصائي	- مساعدة الشخص لاستكشاف جميع جوانب المشكلة	- هذا ما قررت/ي فعله ... والأسباب هي ...؟ - ما هي الطرق الأخرى الممكنة للنظر في الأمر؟ - كيف يراه الآخرون برأيك؟ - ما المعلومات الأخرى التي قد تساعدك؟
تلخيصي	- إيجاز المشكلة في نقاط مركزة - ليكون الملخص نقطة مرجعية لمناقشة جوانب جديدة من المشكلة	- هذه هي الأفكار الأساسية التي سمعتك تعبر عنها. - إذا فهمت بشكل صحيح، أنت/أنتِ تشعرين، تفكرين ...

Adapted from *Training for Transformation*, Volume II, 1995 and Sam Kaner, *Facilitators Guide to Participatory Decision-Making*, New Society Publishers, Philadelphia, 1996



## فهم السلطة

### رسم خطوط السلطة: عوامل التمييز

أي العوامل تحدد مَنْ يملك السلطة الأكبر في المجتمع وفي العملية السياسية؟ عادة ما تحدد الصفات الشخصية والظروف الاجتماعية الموروثة عند الولادة فرص الأفراد، واختياراتهم، وحتى إحساسهم بذاتهم. ولا يحدث هذا لأنهم يولدون بهذه الصفات فحسب، بل بسبب الأحكام السلبية المرتبطة بها. وعليه، كثيراً ما يبرر الأفراد الأحكام المسبقة على أنها «طبيعية» بينما في الحقيقة المعنى الاجتماعي الذي نلصقه نحن بالحقائق البيولوجية - مثل كون الشخص ذكراً أو أنثى، أو لون بشرته - هو ما يُعرّف عدم التكافؤ أو عدم المساواة. وعلى الرغم من نجاح قلة من الناس في التغلب على الحدود الاجتماعية، يعجز الكثيرون عن هذا ما لم يكن هناك تغيير جذري في المجتمع.

ركزت بعض الحركات الاجتماعية في العشرين عاماً الأخيرة على التصدي للأحكام المسبقة والحواجز المستمدة من هوية الأفراد على أساس النوع الاجتماعي، والعرق، والعمر، والانتماء الإثني، والدين من بين عوامل أخرى (انظر صفحة 34 لنقاش حول سياسيات الهوية). تجتمع هذه العوامل بطرق مختلفة في سياقات مختلفة لتحديد هوية صناعات القرار ومن يمكنه الوصول إلى الموارد.

الطبيعة (البيولوجية) مقابل التنشئة (الاجتماعية) موضع الكثير من البحث والجدل. لكن بصرف النظر عما إذا كان سلوك الفرد نابعاً من جذور جينية أو انعكاساً للتنشئة، فإن المناصرين المعنيين بالعدالة الاجتماعية مهتمون بعدم المساواة. وتعزيز قبول التنوع مبدأً أساسياً لهذا النوع من المناصرة. كما أن إيجاد أرضية مشتركة مع الاعتراف بالاختلاف هو أمر محوري للمجتمعات الصحية والمستقرة.

### ما هو التمييز؟

التمييز هو التفرقة بين الأفراد على أساس النوع الاجتماعي، والعمر، والعرق، والطبقة الاجتماعية، أو عوامل أخرى. ويمكن أن يُرى تأثير التمييز على نطاق مؤسسي في الفضاء العام (مثل، التمييز العنصري في جنوب أفريقيا والتمييز على أساس النوع الاجتماعي في الشرق الأوسط). كما أن تأثيراته قد تُرى على مستويات أقل وضوحاً أيضاً من خلال الثقافة، والمعتقدات الاجتماعية، والأيدولوجيات، التي يمكن قياسها عن طريق المستويات النسبية للتعليم، والتمثيل السياسي، ونسبة السكان الذين يعيشون في فقر، ... إلخ.

### النوع الاجتماعي

يشير النوع الاجتماعي إلى التوصيفات، والأدوار، والمسؤوليات الاجتماعية المرتبطة بالنساء والرجال. وفيما الجنس حقيقة بيولوجية غير متغيرة، فإن النوع الاجتماعي سلوك مستمد ومتعلم من الثقافة يختلف وفق الزمن ويتأثر بعوامل اجتماعية واقتصادية أخرى. تشمل الصور النمطية عن النوع الاجتماعي بعضاً مما يلي: الرجال أقوياء / النساء ضعيفات، الرجال يعيلون الأسرة / النساء تنشئ الأسرة، الرجال عقلانيون / النساء عاطفيات.

### العرق

يشير العرق، من منظور ضيق جداً، إلى أفراد من أصل مشترك. لكن في مجال السياسة يشير العرق غالباً إلى لون البشرة وملامح الوجه. وقد تعرض الأفراد الملونون للتمييز منذ مئات السنين. ويمكن رؤية هذا الإرث من التمييز في الأنظمة الاقتصادية، والسياسية، والقانونية الحالية كما في التنميط الواضح.



**الانتماء الإثني**

يشير الانتماء الإثني إلى الوعي الشائع بالأصول، والتقاليد، والمعتقدات الاجتماعية، والممارسات المشتركة. الانتماء الإثني مصطلح أكثر دقة من العرق. فلا يشترك كل السود مثلاً في نفس الانتماء الإثني.

**الدين**

يشير الدين إلى معتقدات الفرد بشأن كائن (أو كائنات) فائق أو خارق للطبيعة وعبادته. تجسد الأديان عادة رؤية ما هو حق وما هو باطل كما تملئها السلطة الأخلاقية العليا.

**المكانة/الطبقة الاجتماعية والاقتصادية**

لهذا المصطلح معان متعددة. ويشير بشكل عام إلى موقع الفرد في المجتمع كما تحدده مجموعة من العوامل مثل درجة التعليم، والثروة المادية. وتعد المكانة الاجتماعية والاقتصادية إحدى أهم مصادر الحرمان أو الامتياز.

**العمر**

عمر الفرد هو عدد السنوات الزمنية التي عاشها الفرد. والعمر أحد مصادر التمييز الشائعة التي تؤثر على الرجال والنساء بطريقة مختلفة، ويحمل وزناً مختلفاً باختلاف السياقات. ففي أفريقيا وجنوب آسيا، مثلاً، يمنح العمر المتقدم مكانة أعلى للنساء بينما تُحرم النساء الأكبر عمراً في بعض مناطق الغرب من مكانة أعلى أو لا تتمتعن بمكانة على الإطلاق.

**التوجه الجنسي**

يشير المصطلح إلى تفضيل الفرد شريكه/الجنسي. ويُسيّس توجه الفرد الجنسي بشكل كبير سواء كان غيرياً، أو مثلياً، أو ثنائياً. وعلى سبيل المثال، تختلف وجهات نظر حول كون التوجه الجنسي مسألة تنشئة أو سلوكاً فطرياً، كما حول مدى أخلاقية المثلية الجنسية. تظهر الكثير من المجتمعات عنفاً شديداً تجاه الأفراد الذين لا يتبعون الأعراف الاجتماعية.

**الموقع الجغرافي (المكان)**

غالباً يحدد الموقع الذي يسكنه الفرد الاختيارات، والفرص، والموارد. فسكان الريف، مثلاً، يعانون تمييزاً بالمقارنة مع سكان الحضر لأنهم لا يملكون نفس سبل الوصول إلى الموارد والخدمات، وصناع القرار. كما توجد هوة جغرافية هامة أخرى بين دول شمال الكرة الأرضية التي تتحكم في معظم موارد العالم، ودول الجنوب.

**الإعاقة**

تشير الإعاقة إلى الوضع الجسدي أو العقلي الذي يجعل الفرد مختلفاً عما يُعتبر طبيعياً. وغالباً تؤدي الإعاقات إلى عمل الأفراد بإيقاع مختلف وحاجتهم إلى بعض المساعدة لبلوغ النشاط «الطبيعي». وتسيء المجتمعات معاملة الأفراد ذوي الإعاقة عادةً.

لا تأخذ استراتيجيات كثيرة من التي تستهدف التغيير الاجتماعي والسياسي اختلافات خبرات التبعية والإقصاء هذه في الاعتبار. وتجتمع هذه العوامل بطرق مختلفة لتحديد من هو المهمين ومن هو التابع.

**القوة المسيطرة: الهيمنة والتبعية**

يمكن أن تنجح آليات القوة المسيطرة غير المرئية في تنشئة الأفراد اجتماعياً نحو قبول دور ثانوي في المجتمع، كما هو الحال مع النساء في مجتمعات كثيرة. وتؤكد التنشئة الاجتماعية بالتوازي على شعور الاستحقاق بين المجموعات المهمية. وهكذا تساعد التنشئة على ديمومة العلاقات غير المتكافئة التي تحدد الأصوات المسموعة في صنع القرار.

يدرس الجدول الموجود في الصفحة التالية الذي أعدته بلان إنترناشيونال PLAN International السلوكيات المرتبطة بالقوة المهمية عن طريق فحص الهيمنة والتبعية. يركز هذا الجدول أساساً على السلوكيات التي تتشكل بواسطة النوع الاجتماعي. على أن الجدول يمكن تطبيقه على السلوكيات التي تتشكل بواسطة الطبقة الاجتماعية، والعرق، ومحاور الحرمان والإقصاء الأخرى. يمكن استخدام التدريب الموجود في صفحة 340 في تمكين الأفراد من تأمل أوجه القوة المتعددة.

## السلوك المهيمن والتابع

السلوك التابع	السلوك المهيمن
<p>لا يعالج التابعون الهيمنة مباشرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحرك الذي يقوم به الفرد من تلقاء نفسه يتم تجنبه</li> <li>- يلجأون إلى طرق الفعل ورد الفعل غير المباشرة</li> <li>- تمرد خفي من التابعين ضد المهيمين</li> </ul> <p>خصائص تفاعلات التابعين مع المهيمين:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرفون عن المهيمين أكثر ما يعرفون عن أنفسهم</li> <li>- يَنْصَبُ الاهتمام على ما يريده المهيمنون أو ما سيفعلونه</li> <li>- لا يعطون المهيمين تعليقات حول رؤيتهم لهم</li> </ul> <p>غالبًا ما يظهر سلوك الهزيمة الذاتية لدى المجموعة التابعة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحط من الذات، والعجز عن رؤية الخيارات، والانسحاب، والعنف، والتحكم في احتياجات الآخرين</li> <li>- يعاني التابعون صعوبات في العمل مع أفراد من مجموعات تابعة أخرى</li> <li>- يشعر التابعون عادة بمسؤولية أكبر نحو مساعدة الآخرين أكثر من مساعدة أنفسهم. يستخدم المهيمنون إنكار الذات هذا لإبقاء التابعين تحت السيطرة.</li> <li>- يشعرون باحتياج لا واعٍ لحماية السلوك المهيمن</li> </ul> <p>يتبنى التابعون أكاذيب حول أنفسهم:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ازدواجية في ما يتعلق بأساطير الهيمنة مقابل الحقائق المعتمدة داخليًا</li> </ul> <p>على الرغم من هذه الصفات، يستطيع التابعون التحرك ويتحركون بالفعل نحو حرية تعبير وتصرف أكبر.</p>	<p>السلوك المهيمن مقبول:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يُمنح عند المولد بواسطة المعايير الثقافية</li> <li>- يعرف التابعين</li> <li>- هرمي</li> <li>- أبوي</li> </ul> <p>تُستخدم الأوصاف السلبية للتعبير عن التابعين:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ترى التابعين على أنهم دون المستوى</li> <li>- ترى التابعين في أدوار الخدم</li> <li>- ترى التابعين على أنهم عاجزين عن القيام بالأعمال، أو التفكير، أو تبوء المواقع "الأرقى" بسبب عوامل لا يمكن تغييرها (أي العقل، والجسم، والعرق، والجنس)</li> </ul> <p>تشجع الأعمال المهيمنة والثقافة التابعين على تطوير صفات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الخنوع، والاعتماد على الآخر، وانعدام القدرة على المبادرة، والعجز عن كل من التحرك والتفكير والتصرف وأخذ القرار بأنفسهم</li> </ul> <p>يبنى المهيمنون هذه المبادئ كجزء من المجتمع من خلال الفلسفة، والدين، والعلم، والأخلاق، والإعلام، والتربية، والأنظمة القانونية، والقوانين الثقافية، والطقوس، والتقاليد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قبول الموقع: سعيد بالدور، فالمفترض أن يكون الوضع هكذا، والأمر متعلق بالثقافة، وإنه طبيعي، والنساء طبيعتهم هكذا</li> <li>- تُستخدم اللغة للسيطرة على سلوك التابعين: تُعطى الأوصاف السلبية للتابعين الذين ينحرفون عن السلوكيات المنصوص عليها</li> </ul>

Adapted from Jean Baker Miller, 1976, in PLAN International Gender and Development Workshop: Participants Workbook.

# تدريب: الهيمنة والتبعية

## الهدف

يساعد هذا التدريب المشاركين على استكشاف كيف تديم مستويات القوة الثلاثة (صفحة 47) انعدام تكافؤ القوى والإقصاء. ويساعد في:

- استكشاف فرضيات انعدام المساواة والعوامل التي تحدد الهيمنة أو التبعية،
- التأمل في كيفية تنشئة الأفراد لقبول مكانتهم وكيفية مقاومة الأفراد أدوارهم التابعة،
- مساعدة النشطاء لفهم التحديات النفسية والثقافية الماثلة أمام التنظيم، ومشاركة المواطنين، والمناصرة.

## الخطوات

(الزمن المطلوب: ساعتان)

1. قسم المشاركين إلى مجموعتين أصغر: مهيمينين وتابعين.
2. اطلب من كل مجموعة مناقشة الأسئلة التالية وكتابة إجاباتها على ورق قلاب:
  - كيف يتصرف الأفراد عادة حين يكونون في وضع الهيمنة أو التبعية؟
  - ما هي بعض الصور النمطية التي يحملها الناس عن الفقراء، وكبار السن، والنساء، والرجال، والأفراد المنتمين إلى أعراق مختلفة، ... إلخ؟
  - ما هي التبريرات الاجتماعية التي تستخدمها مجموعات الهيمنة والتبعية المختلفة؟
  - ما هي الآليات التي تمنع هذه الحال من التغيير؟
3. بعدما تناقش المجموعات هذه الأسئلة لمدة 20-30 دقيقة، افتح المناقشة في جلسة عامة. وإذا سمح الوقت، اطلب من المجموعات تقديم تحليلاتها في صورة مشهد تمثيلي. ولتلخيص التدريب، وزع نسخًا من الجدول الموجود في صفحة 339) واطلب من المشاركين إضافة المزيد من التعليقات.

Adapted from Jean Baker Miller, 1976, in PLAN International *Gender and Development Workshop: Participants Workbook*.

## قائمة المراجع

- Advocacy Institute and Oxfam America. *Advocacy Learning Initiative* (draft version). Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2000.
- Africa Community Publishing and Development Trust. *Democratic Governance in Zimbabwe: Citizen Power*. Harare: ACPDT, 1999.
- — —. *Participation, Development, Power, and Democracy*. Harare: ACPDT, 1997.
- Agende. *Advocacy em Direitos Reprodutivos e Sexuais*. Brasilia: Starprint Grafica, 1999.
- Agende, Flora Tristan and others. *Mujeres al Timon*. Mexico, D.F.: Equidad de Genero, 1998.
- Albrecht, Lisa and Rose Brewer, eds. *Bridges of Power: Women's Multicultural Alliances*. Philadelphia: New Society Publishers, 1990.
- Alinsky, Saul D. *Rules for Radicals: A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*. New York: Vintage Books, 1989.
- Alvarez, Sonia E., Evelina Dagnino, and Arturo Escobar, eds. *Cultures of Politics, Politics of Cultures: Re-Visioning Latin American Social Movements*. Boulder, CO: Westview Press, 1998.
- Armani, Domingos. *Democratizing the Allocation of Public Resources: A Study of the Participatory Budget of Porto Alegre, Brazil*. Study commissions by Christian Aid (UK) as part of the Local Economy Project, 1997.
- Arnstein, Sherry R. *A Ladder of Citizen Participation*. The Journal of the American Institute of Planners, vol 35, no 4. July 1969.
- — —. *Building Alliances with Civil Society*. Synthesis Report. International Forum on Capacity Building. New Delhi: PRIA, 2001.
- Ashman, Darcy. *Democracy Awareness Education Program of the Association of Development Agencies of Bangladesh*. *Discourse*. 1(2). pp. 31–47. Dhaka, Bangladesh: Institute for Development Policy Analysis and Advocacy, 1997.
- Asia-Pacific Women in Politics Network. *Increasing Women's Political Awareness and Consciousness: A Manual of Exercises*. Center for Legislative Development (The Philippines). Global Women in Politics-The Asia Foundation (USA), 1996.
- Association for Women in Development. *Building Feminist Leadership*. Washington DC: Trialogue, Winter 1999.
- Ayales, Ivannia and others. *Haciendo Camino al Andar: Guia Metodologica para la Accion Comunitaria*. Washington, DC: OEF International, 1991.
- Barndt, Deborah, *Naming the Moment: Political Analysis for Action, A Manual for Community Groups*. Toronto: The Jesuit Centre for Social Faith and Justice, 1989.
- Batliwala, Srilatha. *Political Representation and the Women's Movement*. Unpublished lecture given in Hyderabad, India, May 1997, under the auspices of the Women and Society Forum of ASMITA.
- — —. *Women's Empowerment in South Asia: Concepts and Practices*. New Delhi: Food and Agricultural Organization/Asia South Pacific Bureau of Adult Education, 1995.
- — —. "The Meaning of Women's Empowerment: New Concepts from Action." *Population Policies Reconsidered*. Gita Sen, Adrienne Germain, and Lincoln Chen, eds. Boston: Harvard University Press, 1994.
- Benhabib, Seyla, ed. *Democracy and Difference*. Princeton: Princeton University Press, 1996.
- Biagi, Bob. *Working Together*. Amherst, MA: Citizen Involvement Training Project, 1978.
- Birdsall, Nancy. *Why Inequality Matters: Some Economic Issues*; Carnegie Endowment for Peace, Discussion Paper #5, August 2001.
- Boal, Augusto. *Legislative Theatre: Using Performance to Make Politics*. London: Routledge, 1998.
- Bobo, K., J. Kendall, and S. Max. *Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990s*. Midwest Academy, Seven Locks Press, Santa Ana, CA: 1991.
- Bratton, Michael. *Beyond the State: Civil Society and Associational Life in Africa*. Oxford: World Politics, 1989.
- — —. *The Politics of Government-NGO Relations in Africa*. Oxford: World Development, 1989.
- Budlender, Debbie, ed. *The Women's Budget* (Series of 4 books). Johannesburg, South Africa: Community Action for Social Enquiry, Institute for Democracy in South Africa, and the Parliamentary Gender and Economic Policy Group, 1996.
- Budlender, Debbie and Karen Hurt, eds. *Money Matters: Women and the Government Budget*. Johannesburg, South Africa: IDASA, 1998.
- Budlender, Debbie, Rhonda Sharp with Kerri Allen. *How to do a gender-sensitive budget analysis: Contemporary research and practice*. Commonwealth Secretariat and AusAid, 1998.

- Burgess, Heidi and Guy Burgess. *Intractable Conflicts*. Online course on conflict resolution. <<http://www.colorado.edu/conflict/peace>> Boulder, CO: University of Colorado, 2001.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper Torchbooks, 1978.
- Butekwa, Florence and Sydia Nduna. *Legal Rights Organizing for Women in Africa*. Harare, Zimbabwe: WILDAF, 1995.
- Bystydzienski, Jill and Joti Sekhon eds. *Democratization and Women's Grassroots Movements*. Bloomington: Indiana University Press, 1999.
- Canadian Council for International Co-operation and others. *Two Halves Make a Whole: Balancing Gender Relations in Development*. Ottawa: CIDA, 1991.
- Carothers, Thomas. *In the Name of Democracy*. Berkeley: University of California Press, 1991.
- — —. *Aiding Democracy Abroad: The Learning Curve*. Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace, 1999.
- Carpenter, Susan and W.J. Kennedy. *Managing Public Disputes*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Chapman, Jennifer and Amboka Wameyo. *Monitoring and Evaluation Advocacy: A Scoping Study*. London: ActionAid, 2001.
- Chambers, Robert. *Whose Reality Counts?* London: Intermediate Technology Publications, 1997.
- Clark, John. *Democratizing Development*. London: Earthscan, 1991.
- Clegg, Stewart. *Frameworks of Power*. London: Sage Publications, 1989.
- Cloke, Kenneth and Joan Goldsmith. *Resolving Conflicts at Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- Cloward, Richard and Frances Fox Piven. *Poor People's Movements*. New York: Vintage Books, 1979.
- Cohen, David. "Reflections on Advocacy." *Advocacy Learning Initiative* (draft). Washington, DC: Advocacy Institute and Oxfam America, 1999.
- Cohen, David, Rosa de la Vega, and Gabrielle Watson. *Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide*. New York: Kumarian Press, 2001.
- Commonwealth Foundation and Civicus. *The Way Forward: Citizens, Civil Society and Governance in the new Millennium*. London: Commonwealth Foundation, 1999.
- Cornwall, A and J. Gaventa. "Bridging the Gap: Citizenship, Participation, and Accountability," *Deliberative democracy and citizen empowerment*. Oxford: International Institute for Environment and Development, February 2001.
- — —. *From users and choosers to makers and shapers: Repositioning participation in social policy*. IDS Bulletin 31 (4): pp. 50–62. 2000.
- Covey, Jane G. "Accountability and Effectiveness of NGO Policy Alliances," *IDR Reports*, vol. 11, no. 8. Boston, 1994.
- — —. "A Note on NGOs and Policy Influence," *IDR Reports*, vol. 9, no.2. Boston, 1994.
- Curle, Adam. *Making Peace*. London: Tavistock Publications, 1971.
- Dale, Duane. *How to Make Citizen Involvement Work: Strategies for Developing Clout*. Amherst, Mass: Citizen Involvement Training Project, U. Mass, 1978.
- Dass, Purvi. *Capacity Building of Newly Elected Gram Panchayat Members in Haryana, Madhya Pradesh and Rajasthan*. New Delhi: PRIA, 2000.
- Dasso, Elizabeth. *Coloreando Mis Derechos*. Cuadernos Legales 2. Lima, Peru: Peru-Mujer, 1986.
- de Montis, Malena. *Feminism, Empowerment and Popular Education in Nicaragua*. Doctoral Dissertation, University of Massachusetts, 1994.
- — —. "Vistazo a Las Experiencias de Campo: El Regadio." in *Conocimiento y Poder Popular* by Orlando Fals Borda. Mexico, D.F.: Siglo Viente-Uno Editores, 1986.
- de Montis, Malena and Sofia Montenegro: *Transgresion y Cambio, Imagenes Desde el Liderazgo Femenino*. Cuadernos de Trabajo. Managua, Nicaragua: Genzontle, 1997.
- Doyle, Michael and David Straus. *How to Make Meetings Work*. New York: Berkeley Publishing Group, 1976.
- Eade, Deborah. *Capacity-Building: An Approach to People-Centered Development*. Oxford: Oxfam UK and Ireland, 1997.
- Edward, Michael and John Gaventa, eds. *Global Citizen Action*. London: Earthscan Publications Ltd., 2001.
- Ekins, Paul. *A New World Order: Grassroots Movements for Global Change*. London: Routledge, 1992.
- Empowerment Through People, Programs, and Institutions: A Report of the Facets Phase III Workshop*. Stanford, CT: Save the Children, 1998.
- Engendering Development: Through Gender Equality in Rights, Resources, and Voice*. Washington, DC: The World Bank and Oxford University Press, 2001.
- Evans, Sarah and Harry Boyte. *Free Spaces: The Sources of Democratic Change in America*, Chicago: University of Chicago Press, 1992.

- Farah, Douglas and David B. Ottaway. "Watchdog Groups Rein in Government in Chad Oil Deal." *Washington Post*, January 4, 2001.
- Fisher, Julie. *The Road From Rio: Sustainable Development and the Nongovernmental Movement in the Third World*. Westport, CT: Praeger, 1993.
- Fisher, Roger. *Getting to Yes*. New York: Penguin Books, 1983.
- Fletcher, Joyce. *Disappearing Acts: Gender, Power, and Relational Practice at Work*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Press, 1999.
- Florini, Ann M. *Does the Invisible Hand Need a Transparent Glove? The Politics of Transparency*. Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace, 1999.
- Formas de Violencia en el Hogar contra la Mujer*. Cuadernos Legales 3. Peru-Mujer, 1988.
- Fowler, Alan. *Striking a Balance*. London: Earthscan, 1997.
- Fox, Jonathan and L. David Brown. *The Struggle for Accountability*. Cambridge, MA: MIT Press, 1998.
- Freire, Paulo. *Education for Critical Consciousness*. Myra B. Ramos, translator. New York: Continuum, 1973.
- — —. *Pedagogy of Hope*. Robert B. Tarr, translator. New York: Continuum, 1995.
- — —. *Pedagogy of the Oppressed: 20<sup>th</sup> Anniversary Edition*. Myra B. Ramos, translator. New York: Continuum, 1993.
- — —. *The Politics of Education: Culture, Power, and Liberation*. Donaldo P. Macedo, translator. Massachusetts: Bergin & Garvey Publishers, Inc. 1985.
- Freire, Paulo and Myles Horton. *We Make the Road by Walking*. Philadelphia: Temple University Press, 1990.
- Gaventa, John. "Citizen Knowledge, Citizen Competence, and Democracy Building." *The Good Society*, vol. 5, no. 3, 1997.
- — —. *Power and Powerlessness*. Urbana: University of Illinois Press, 1980.
- Jenkins, Robert and Anne Marie Goetz. "Accounts and Accountability: Theoretical Implications for the Right-to-Information Movement in India." *Third World Quarterly*, vol.20, no.3, 1999.
- Goldberger, Nancy and others. *Knowledge, Difference, and Power*. New York: Basic Books, 1996.
- Grassroots Policy Project. *Power and Organizing*. Washington DC: GPP, 2000.
- Grassroots Policy Project. <<http://www.grassrootspolicy.org>>, January 2002.
- Gubbels, Peter and Catheryn Koss. *From the Roots Up: Strengthening Organizational Capacity Through Guided Self-Assessment*. Oklahoma: World Neighbors, 1999.
- Guijt, Irene and Meera Kaul Shah, eds. *Myth of Community: Gender Issues in Participatory Development*. London: Intermediate Technologies Publications, 1998.
- Heise, Lori L. "Violence Against Women: Global Organizing for Change." *Future Interventions with Battered Women and their Families*. Jeffrey L. Edleson and Zvi C. Eisikovits, eds. Newberry Park, CA: Sage Publications, 1997.
- Hope, A. and S. Timmel. *Training for Transformation*, Volumes 1–3. London: IT Publications, revised version 1995.
- Institute for Development Research. *Strategic Thinking: Formulating Organizational Strategy. Facilitator's Guide*. Boston: Institute for Development Research, 1998.
- Institute for Development Studies Participation Group. *Strengthening Participation in Local Governance: The Use of Participatory Methods*. Brighton, UK: Institute for Development Studies, 1999.
- International Budget Project. *A Taste of Success: Examples of Budget Work by NGOs*. <<http://www.internationalbudget.org>>. Washington, DC, 2000.
- International Human Rights Internship Program (Washington, DC) and Asian Forum for Human Rights and Development. *Circle of Rights: Economic, Social, and Cultural Rights Activism: A Training Resource*. IHRIP/Forum-Asia, 2000.
- International Institute for Environment and Development. *Deliberative Democracy and Citizen Empowerment. Participatory Learning and Action (PLA) Notes*. London: February 2001.
- International Planned Parenthood Federation, Western Hemisphere Region, IPPF/WHR Regional Council. *Advocacy Guide*. Aruba: International Planned Parenthood Federation, Western Hemisphere Region, September 30–October 1, 1994.
- Jordan, Lisa and Peter Van Tuijl. "Political Responsibility in Transnational NGO Advocacy." *World Development* vol. 28, no. 12. 2000.

- Kabeer, Naila. *Reversed Realities: Gender Hierarchies in Development Thought*. London: Verso, 1994.
- Kaner, Sam and others. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. Philadelphia: New Society's Publishers, 1996.
- Kaye, Gillian and Tom Wolff, eds. *From the Ground Up: A Workbook on Coalition Building and Community Development*. Amherst, MA: AHEC/Community Partners. 1995.
- Kelsey, Dee and Pam Plumb. *Great Meetings: How to Facilitate Like a Pro*. Portland, ME: Hanson Park Press, 1999.
- Klein, Naomi. "The Vision Thing." *The Nation*, July 10, 2000.
- Kling, Joseph and Prudence Posner, eds. *Dilemmas of Activism*. Philadelphia: Temple University Press, 1990.
- Kolb, Deborah and Judith Williams. *The Shadow Negotiation: How Women Can Master the Hidden Agendas that Determine Bargaining Success*. New York: Simon and Schuster. 2000.
- Kreisberg, Seth. *Transforming Power*. Albany, NY: State University of New York Press, 1992.
- Kritek, Phyllis Beck. *Negotiating at an Uneven Table*. San Francisco: Jossey-Bass. 1994.
- Lagarde, Marcela. *El Sentido Politico de la Propuesta de las Mujeres en America Latina*. Bogota: REPEM, 1992
- Lamas, Mara. "Feminismo y Liderazgo." *Mujeres al Timon*. Mexico, D.F.: Equidad de Genero, 1998.
- Lederach, John Paul. "Revolutionaries and Resolutionaries." *Conciliation Quarterly*, vol. 8, no. 3. Akron, PA: Mennonite Conciliation Service, 1989.
- Legal Rights Organizing for Women in Africa: A Trainer's Manual*. Harare, Zimbabwe: WILDAF, revised edition, 1995.
- Lukes, Steven. *Power: A Radical View*. London: Macmillan Press Ltd, 1974.
- Making the Most of the Media: Tools for Human Rights Groups Worldwide*. New York: Center for Sustainable Human Rights Action, 2001.
- Mansbridge, Jane. *Beyond Adversary Democracy*. New York: Basic Books. 1980.
- marino, dian. *Wild Garden: Art, Education, and the Culture of Resistance*. Toronto: Between the Lines, 1997.
- Marshall, Judith. *Training for Empowerment: Mozambique, Brazil, and Nicaragua*. Toronto: ICAE, 1988.
- Marshall, T.H. *Class, Citizenship, and Social Development*. Westport, CT: Greenwood Press: 1973.
- Mukhopadhyay, Maitryee and others. *A Guide to Gender-Analysis Frameworks*. Oxford: Oxfam Publishing, 1999.
- Mukhopadhyay, Maitryee. "Gender relations, development, and culture." *Women in Culture*, Caroline Sweetman, ed. Oxford: Oxfam UK. 1995.
- Mbogori, Ezra and Hope Chigudu. *Harnessing the Creative Energy of Citizens (Regional Synthesis: Africa)*. In the New Millenium Project of the Commonwealth Foundation. London: November 1999.
- Medel-Anonuevo, Carolyn. *Negotiating and Creating Spaces of Power: Women's Educational Practices Amidst Crisis*. Hamburg: UNESCO, 1997.
- Miller, Jean Baker. *Gender and Development Workshop: Participants Workbook*. Washington, DC: PLAN International, 1976.
- Miller, Valerie. *Africa Briefing Manual*. Amherst, MA: University of Massachusetts/Africa Forum, 1975.
- — —. *NGOs and Grassroots Policy Influence: What is Success?* Boston: Institute for Development Research, vol. 11, no. 5, 1994.
- — —. *Policy Influence by Development NGOs: A Vehicle for Strengthening Society?* (Vol. 11:No. 1). Boston: Institute for Development Research, 1994.
- — —. *Politics, Power, and People: Lessons from Gender Advocacy, Action, and Analysis*. Paper for Coady International Institute Symposium on Advocacy, Nova Scotia. Boston: Just Associates, 2001.
- — —. *Understanding Conflict and Negotiation for Social Justice Advocacy and Citizen Participation*. Unpublished paper. Boston: Just Associates. 2001.
- Miller, Valerie and others. *Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action, and Reflection*. Boston: Institute for Development Research, 1997.
- — —. *Children in Crisis: Advocacy Initiative*. Cambridge, MA: Unitarian Universalist Service Committee, 1991.
- Molyneux, M. "Mobilization without Emancipation? Women's Interests, the State, and Revolution in Nicaragua." *Feminist Studies*, vol. 11, no. 2, 1985.

- — —. "Gender, Citizenship, and Democracy: Reflections on Contemporary Debates", a paper for Instituto de la Mujer, Mexico City: 1997.
- Moran, Robert and Phillip Harris. 1982. "Managing Cultural Synergy." in *Networking for Policy Change*. The Policy Project. Washington DC: The Policy Project, 1999.
- Mouffe, Chantal. "Feminism, citizenship, and radical democratic politics" in *Feminists Theorize the Political*, Judith Butler and Joan W. Scott, eds. London: Routledge, 1992.
- Narayan, Deepa with Raj Patel, Kai Schafft, Anne Rademacher, and Sarah Koch-Schulte. *Voices of the Poor: Can Anyone Hear Us?* New York: Published for the World Bank, Oxford University Press, 2000.
- Narayan, Deepa, Robert Chambers, Meera Kaul Shah, and Patti Petesch. *Voices of the Poor: Crying Out for Change*. New York: Published for the World Bank, Oxford University Press, 2000.
- Nelson, Nici and Susan Wright, eds. *Power and Participatory Development*. London: Intermediate Technology Publications, 1995.
- Nussbaum, Martha C. *Women and Human Development: The Capabilities Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- Networking for Policy Change*. Washington, DC: The Policy Project, 1999.
- Outhwaite, William and Tom Bottomore, eds. *The Blackwell Dictionary of Twentieth Century Social Thought*. Oxford: Blackwell Publishers, 1993.
- Perry, Cynthia. *Organizing for Change: IAF*. Chicago: Industrial Areas Foundation, 1990.
- Phillips, Anne. *Engendering Democracy*. University Park, PA: Pennsylvania State University Press, 1991.
- Pimbert, Michel and Tom Wakeford. "Overview: deliberative democracy, and citizen empowerment." *PLA Notes* (Notes on Participatory Learning and Action). International Institute for Environment and Development, 2001.
- La Planificación Participativa para la Incidencia Política: Una guía práctica*. Washington, DC: Washington Office on Latin America, 2000.
- Pretty, Jules. *Regenerating Agriculture: Policies and Practices for Sustainability and Self-Reliance*. Washington, DC: Joseph Henry Press, 1995.
- Pretty, Jules and others. *Participatory Learning and Action*. London: International Institute for Environment and Development, 1995.
- Public Policy Advocacy: Women for Social Change in the Yugoslav Successor States*. Zagreb: The Star Project, 1998.
- Putnam, Robert. *Making Democracy Work*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1992.
- — —. *Bowling Alone*. New York: Simon Schuster, 2000.
- Rawls, Amanda. "Media-Advocacy Relationships: The View from the Other Side." *ChangeExchange*, Part 1, Issue #6 (*Common Threads*). Washington, DC: The Advocacy Institute, October, 1999.
- Reyes, Socorro. *Navigating and Mastering the Policy Arena: A Manual*. Quezon City, The Philippines: The Center for Legislative Development, 1999.
- Richan, Willard and Laura Carnell. *Lobbying for Social Change*. New York: The Haworth Press, 1994.
- Rohmann, Chris. *A World of Ideas: A Dictionary of Important Theories, Concepts, Beliefs, and Thinkers*. New York: The Ballantine Publishing Group, 1999.
- Scholtes, Peter. *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality*. Madison: Wisc.: Joiner Associates, 1998.
- Schuler, Margaret. *Women's Human Rights Step by Step: Advocates' Strategy Workbook* (draft). Washington DC: Women, Law, and Development International, 2001.
- Schuler, Margaret, ed. *Empowerment and the Law: Strategies of Third World Women*. Washington, DC: OEF International, 1987.
- — —. *From Basic Needs to Basic Rights: Women's Claim to Human Rights*. Washington DC: WLDI, 1995.
- Schuler, Margaret and Sakuntala Kadirgamar-Rajasingham, eds. *Legal Literacy: A Tool for Women's Empowerment*. Washington, DC: Women, Law, and Development/ OEF International, 1993.
- Schuler, Margaret and Lisa VeneKlasen. *Women, Empowerment, and the Law*. Training Manual for Women, Law, and Development in Africa. Washington, DC: OEF International, 1989.
- Sen, Amartya. *Development as Freedom*. New York: Knopf, 1999.
- Shapiro, Isaac, ed. *A Guide to Budget Work for NGOs*. Washington, DC: International Budget Project, 2000.
- Sharma, K. "Grassroots Organizations and Women's Empowerment: Some Issues in the Contemporary Debate," in *Samya Shakti*, vol. 6, pp. 28-43, 1991.



- Shields, Katrina. *In the Tiger's Mouth*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers, 1994.
- Shronk-Shenk, Carolyn. *Mediation and Facilitation Training Manual*. Akron, PA: Mennonite Conciliation Service, 2000.
- Slocum, Rachel, Lori Wichhart, Dianne Rocheleau, and Barbara Thomas-Slayter, eds. *Power, Process, and Participation: Tools for Change*. London: Intermediate Technology Publications, 1995.
- Speeter, Greg. *Power: A Repossession Manual*. Amherst, MA: Citizen Involvement Training Project, University of Massachussets, 1978.
- Spencer, Jane. "Raising a Ruckus: Students Take the Bus to D.C.," *The Nation*, April 24, 2000.
- Stein, Jane. *Empowerment and Women's Health*. London: Zed, 1997.
- Suarez Toro, Maria. *Women's Voices on Fire: Feminist International Radio Endeavor*. Austin, TX: Anomaly Press, 2000.
- Susskind, Lawrence and Patrick Field. *Dealing With an Angry Public: the Mutual Gains Approach to Resolving Disputes*. New York: The Free Press, 1996.
- Taylor, Vivienne. *Marketisation of Governance: Critical Feminist Perspectives from the South*. Cape Town: SADEP/DAWN, 2000.
- TB Advocacy: A Practical Guide*. Geneva: Global Tuberculosis Programme, World Health Organization (WHO), 1998.
- Thomas, Barb and others. *Educating for a Change*. Toronto: Between the Lines and the Doris Marshall Institute, 1991.
- Thomas-Slayter, Barbara, Rachel Polestico, Andrea Lee Esser, Octavia Taylor, and Elvina Mutua. *A Manual for Socio-Economic and Gender Analysis: Responding to the Development Challenge*. Worcester, MA: SEGA, Clark University, 1995.
- Together For Change: The Botswana Consultation*, The Africa-America Institute, Emang Basadi, and the United Nations Development Fund for Women (UNIFEM). New York, 1995.
- Vargas, Virginia. "Procesos de Formacion de las Ciudadanias Globales en el Marco de Sociedades Civiles Globales." *Pistas de Analisis*. Lima, Peru, 1999.
- VeneKlasen, Lisa. *El Regadio*, unpublished report, 1983.
- — —. "The Challenge of Democracy-building: Practical Lessons on NGO Advocacy and Political Change." *NGOs, Civil Society, and the State: Building Democracy in Transitional Societies*, Andrew Clayton, ed. Oxford: INTRAC Publications, 1996.
- — —. "Legal Rights Organizing and Women's Political Participation in Africa," in *Legal Literacy: A Tool for Women's Empowerment*. Margaret Schuler and Sakuntala Kardigamar-Rajasingham, eds. Washington, DC: Women, Law, and Development International, 1992.
- Vitti, Jane. *Legislative Traps ... and how to stay out of them*. California State Assembly, 1994.
- Walters, S., "Her Words on His Lips: Gender and Popular Education in South Africa," in *ASPBAE Courier* vol. 52, no.17, 1991.
- Werner, David and Bill Bower. *Helping Health Workers Learn*. The Hesperian Foundation, California: 1982.
- Williams, Jody. International Campaign to Ban Landmines. Interview with Lisa VeneKlasen, Washington DC. August 2000.
- Williams, Suzanne and others. *The Oxfam Gender Training Manual*. Oxford: Oxfam UK, 1995.
- The World Bank Participation Sourcebook*. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development, 1996.
- Yuval-Davis, Nira and Pnina Werbner, eds. *Women, Citizenship, and Difference*. New York: Zed Books, 1999.