



٢٠١١

# بناء قدرات المناصرة

## مجموعة أدوات تدريبية

تم إنتاجها في إطار  
مشروع رؤى الناس في صنع السلام

# المحتويات

١	مقدمة وبنية مجموعة الأدوات
٢	استخدام مجموعة الأدوات في ورشة عمل لبناء القدرات
٣	مدخل إلى المناصرة
٥	الخطوة ١: تقييم الوضع
٩	الخطوة ٢: تحديد الأهداف
١٨	الخطوة ٣: وضع إستراتيجية تأثير
١٩	■ القسم ١: حدد كل الأطراف المعنية، و صنفها، وحللها
٢٥	■ القسم ٢: تحديد استراتيجيتك في التأثير
٢٨	■ القسم ٣: النظر في خيارات نشاط المناصرة
٣٤	الخطوة ٤: وضع اللمسات الأخيرة على التفاصيل
٣٩	الخطوة ٥: التنفيذ والمتابعة
٤٣	الخطوة ٦: التقييم
٤٥	ملحق ١: استبيان للمشاركين
٤٦	ملحق ٢-٣: نموذج أجندة
٤٨	ملحق ٤ : نموذج إستراتيجية مناصرة



## مقدمة

تهدف مجموعة الأدوات إلى دعم عنصر بناء قدرات المناصرة. في مشروع رؤى الناس في صنع السلام. وهي موجهة. بشكل أساسي. إلى العاملين في المشروع. وفي Saferworld و Conciliation Resources. المنخرطين في نشاط بناء قدرات المناصرة؛ كما يمكن استخدامها أيضاً مرجعاً ومصدراً. على نحو مستمر. للمشاركين في ورش العمل.

أملنا أن نشجع المقاربة الإستراتيجية للمناصرة. قد يكون نشاط المناصرة غير مألوف للعاملين والشركاء. أو حينها كانت هناك مقارنة أقل منهجية لنشاط المناصرة. قد تُفوّت على نفسها بعض الفرص. أو تهدر الموارد المحدودة. ولكن خبرات Saferworld و Conciliation Resources أثبتت أن المقاربة الأكثر إستراتيجية. التي تركز على التحليل. والتخطيط. وتخصيص الموارد حسب الأولويات. تزيد من فرص إحداث التأثير عن طريق جهود المناصرة.

الأدوات المطروحة هنا ليست قائمة شاملة بكل الأدوات. وقد يجد العاملون أو الشركاء أن التمارين التي يشتمل عليها الدليل غير مناسبة لسياقاتهم. بكل تأكيد. هناك أدوات ممكنة أخرى. يمكن استخدامها في تطوير إستراتيجية المناصرة. وعلى العاملين / الشركاء أن يستغلوا تجاربهم الخاصة في بناء قدرات المناصرة. كل في سياقه.

## بنية مجموعة الأدوات

تنقسم مجموعة الأدوات إلى سبعة أقسام:

يختص القسم الأول بطرح مقدمة مختصرة عن "ما. ولماذا. وكيف" فيما يتعلق بالمناصرة. وعملية "الخطوات" لوضع إستراتيجية مناصرة. بعد ذلك تنقسم مجموعة الأدوات إلى تلك الخطوات الـ 6:

**الخطوة ١: تقييم الوضع** - تشتمل على تدريب على إجراء التحليل الرباعي

**الخطوة ٢: تحديد الأهداف** - تشتمل على تمارين على "فهم المشكلات والحلول". و"جدول الحلول". و"ترتيب الحلول"

**الخطوة ٣: وضع إستراتيجية تأثير.** وتنقسم إلى ٣ أقسام:

- قسم ١: تحديد الأطراف المعنية. وتصنيفها. وخليتها. مع تمرينات على الأنشطة الثلاثة
- قسم ٢: "تعريف إستراتيجية تأثير" مع تمارين على "قنوات التأثير" و"وضع خريطة التأثير"
- قسم ٣: "النظر في خيارات نشاط المناصرة" مع تمارين على "تطوير علاقات فعالة" و"التواصل بفاعلية"

**الخطوة ٤: وضع اللمسات الأخيرة على التفاصيل** - وتشمل تمارين على "إيضاح نظرية للتغيير" وأن تكون أهدافك SMART (محددة - قابلة للقياس - ممكنة التنفيذ - واقعية - محددة زمنياً)

**الخطوة ٥: التنفيذ والمتابعة** - تشمل تمارين على "مخطط جانث" و"وضع المؤشرات"

**الخطوة ٦: التقييم** - تشمل تمريناً على "التقييم"!

هناك أيضاً ٤ ملاحق:

- ملحق ١: استبيان للمشاركين لتحديد مستوى الخبرة واحتياجات التدريب
- ملحق ٢: نموذج أجندة لورشة عمل على يومين
- ملحق ٣: نموذج أجندة لورشة عمل من يوم واحد
- ملحق ٤: نموذج إستراتيجية مناصرة

## استخدام مجموعة الأدوات في ورشة عمل لبناء القدرات

صُممت مجموعة الأدوات بحيث يمكن تكييفها مع أي ورشة عمل لبناء القدرات يتم تنظيمها في دول مشروع رؤى الناس في صنع السلام، خلال عامي ٢٠١١ - ٢٠١٢. إلى جانب التمارين، التي تشكل الجانب الأعظم من مجموعة الأدوات، فقد صممت الملاحق أيضاً لتساعد في مجريات وأنشطة ورش العمل. نقتراح الآلية التالية لتنظيم ورشة العمل ووضع خطتها:

- قيّم احتياجات المشاركين في ورشة العمل باستخدام الاستبيان الوارد في ملحق (١)، إلى جانب التشاور مع العاملين والشركاء المحليين.
  - استوضح الأمور الأخرى التي سيطلب من المشاركين في الورشة القيام بها - العديد من ورش عمل بناء قدرات المناصرة التي تنظم في إطار مشروع رؤى الناس في صنع السلام، سوف تأتي على خلفية - أو في إطار - ورش عمل أوسع نطاقاً حول خليات النزاع التشاركية.
  - اطلع بعناية على الخطوات التي لوضع إستراتيجية مناصرة، والواردة في مجموعة الأدوات.
  - حدد المنطقة التي ستعقد في بدء وإنهاء ورشة العمل فيها، ضمن الخطوات الـ ١، وكذلك التمارين الأكثر إفادة - مثال: لو أدت جلسة المناصرة بعد يومين حول تحليل النزاع، فقد يكون لدى المشاركين رؤية واضحة حول المشاكل والحلول التي يرغبون في التعامل معها. أو لو كان لديك يوم واحد فقط، فقد تطرح عدداً قليلاً من التمارين. يشتمل ملحق ٢ وملحق ٣ على أجندات مقترحة لجلسات اليوم الواحد أو اليومين، ولكن ورشة العمل ستحقق نجاحاً أكبر لو اتخذت من السياق نقطة انطلاق، وأسست الجلسات على أساس الخبرات السابقة، والاحتياجات، وما تمت تغطيته بالفعل.
  - ضع خطة لورشة العمل تشتمل التمارين التي ستطرحها - كن واقعياً في تقدير الوقت! ناقش الخطة مع العاملين والشركاء المحليين، وغيرهم من عاملين في مشروع "رؤى الناس في صنع السلام". بعد الانتهاء من كل ذلك اطلع المشاركين في ورشة العمل على الخطة، قبل الورشة ببضعة أيام، في الحالة المثلى.
- مجموعة الأدوات مصممة لتساعدك على فهم المنطق الذي يقف وراء كل خطوة في العملية ووراء التمارين المصاحبة، وكذلك ليساعدك على ممارسة تلك التمارين في ورشة عمل للتدريب على المناصرة. ولتقديم المزيد من المساعدة، فإن بعض الأدوات والتمارين (بما في ذلك النماذج ذات الفراغات التي يملؤها المشاركون) متاحة على شكل كراسات منفصلة، تستطيع طبعتها وتوزيعها على المشاركين حسب الحاجة، و/أو شرائح عرض باور بوينت يمكنك عرضها لشرح التمارين خلال ورشة العمل. ويفضّل أن تحدد الشرائح التي سوف تستخدمها والكراسات التي ستحتاج إلى طبعتها، قبل حلول موعد الورشة (آلات الطباعة والتصوير قد لا تكون متاحة دائماً).
- "إطار الإعداد" لكل تمرين، سوف يسوق لك بعض النصائح، ويلي الضوء على المصادر المتاحة لكل تمرين:

ب  
ك

تعني وجود شرائح عرض باور بوينت مصاحبة، للمساعدة على ممارسة التمرين  
تعني وجود كراسات يمكن توزيعها على المشاركين لمساعدتهم على استكمال التمرين

### قائمة تحقق من الأجهزة

قبل الانطلاق إلى ورشة العمل التدريبية، تحقق من توفر كل الأجهزة والأدوات، وما ستحتاجه لاصطحابه معك

- بروجكتور
- أجهزة طباعة
- وحدة ذاكرة فلاش
- أوراق لوحات قلابة
- عجيبة بلو-تاك / شريط لاصق
- ورق ملاحظات لاصق
- كمبيوتر/ لاب توب
- دبابيس لوحات قلابة

نصيحة: لا تنسى أن تحفظ نسخة من العرض والكراسات المطلوبة على وحدة ذاكرة فلاش يو إس بي، وكذلك إرسال تلك النسخة لنفسك على بريدك الإلكتروني، حتى تستطيع الوصول إليها عند حدوث أية مشكلة تقنية.

## مدخل إلى المناصرة

**الإعداد** قبل أن تبدأ ورشة العمل، يجب أن تسترجع الأساسيات، وتؤكد من درايتك بالخطوات الست في تطوير إستراتيجية للمناصرة.

**ممارسة التمرين** ناقش الشرح التالي بوصفه مدخلاً لورشة العمل، مع التركيز على أهمية المناصرة الإستراتيجية، بإتباع عملية الخطوات الست.

ب

ك

### ما هي المناصرة؟

- المناصرة هي عملية إستراتيجية تهدف إلى التأثير في السياسات والممارسات التي تؤثر على حياة الناس. ويمكن تقسيمها بشكل عام إلى مرحلتين: تخطيط المناصرة ونشاط المناصرة:
- تخطيط المناصرة يشمل العملية التي يتم بموجبها وضع الغايات واختيار الأهداف ووضع استراتيجيات التأثير.
  - نشاط المناصرة هو الوسيلة التي يتم بموجبها تنفيذ الخطة، ويشتمل على صياغة الرسائل، ونوعية حشد جماعات الضغط الذي سيتم اتباعه.

### لماذا نقوم بالمناصرة؟

- للترويج لهماهم وخطوات الناس العاديين المضارين من النزاع وانعدام الأمن:
- لأن التغيير محتوم - ولكن غير المحتوم هو اتجاه التغيير. وهنا نستطيع التأثير.
  - لأننا نستطيع، من خلال المناصرة، أن نحدث التغيير، من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي، ونؤثر فيمن يؤثرون في التغيير.
  - لأن المناصرة تضاعف فاعلية العمل الذي نقوم به على الأرض.

### أي نوع من المناصرة؟

- هناك أنواع مختلفة من أنشطة المناصرة، تتراوح من لقاءات تعبئة الضغط إلى الندوات وورش العمل. وإصدار التقارير. ويتوقف اختيار النشاط على العديد من العوامل، التي يأتي في مقدمتها ارتفاع احتمالات إحداث التأثير. فبالنسبة لـ Saferworld و Conciliation Resources على سبيل المثال، تركزت أنشطتنا في المناصرة، بشكل أساسي، على:
- جمع المجتمعات معاً لإيصال احتياجاتهم وهمومهم إلى متخذي القرار.
- استغلال خبرتنا في العمل على الأرض لإقامة الحجة المستندة إلى الدليل، حول أفضل السبل التي يستطيع المجتمع الدولي من خلالها أن يتحاشى النزاع العنيف ويصل به إلى حل.
- الانخراط بشكل مباشر مع المسؤولين الحكوميين والمؤسسات الدولية مثل الاتحاد الأوروبي، والأمم المتحدة، من أجل التأثير على السياسات.

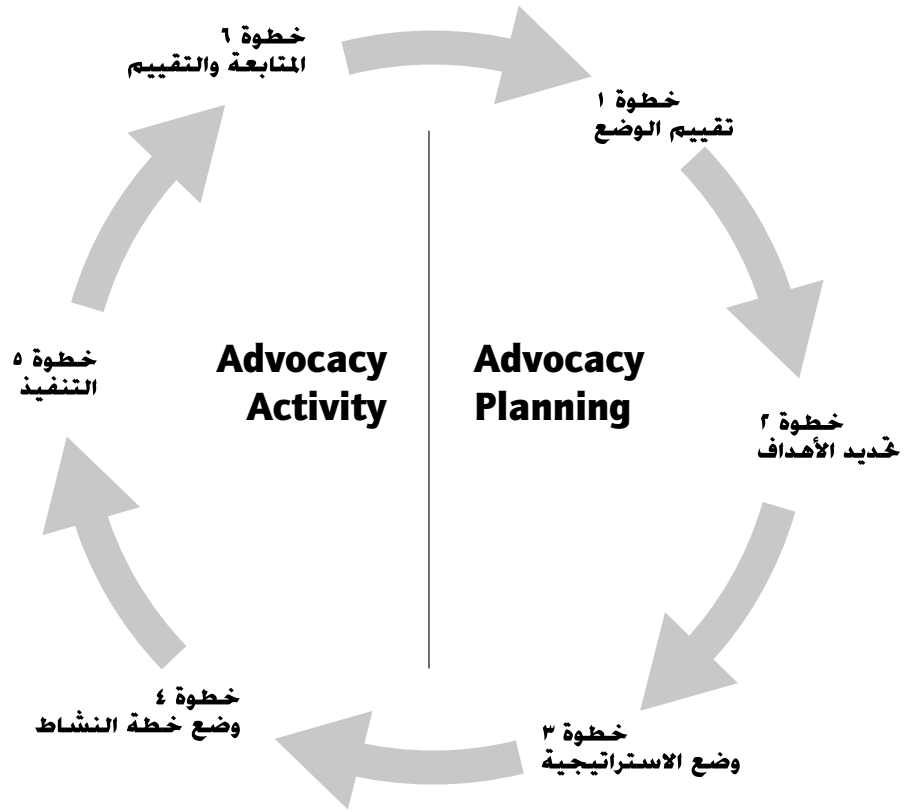
### كيف نقوم بالمناصرة؟

بما أن المناصرة عملية وليست مجرد حدث، فمفتاح النجاح فيها يتمثل في وضع "إستراتيجية مناصرة" يتم تطبيقها عبر فترة زمنية، مع توشي الابتكار والمثابرة.

### عملية من ٦ خطوات لوضع إستراتيجية المناصرة

عملية الـ ٦ خطوات، الموضحة في الشكل التالي، تهدف إلى ضمان أن يتم أخذ كل العناصر الأساسية في الاعتبار. عند وضع إستراتيجية للمناصرة، تكفل هذه العملية تناول العوامل الأساسية المؤثرة في نشاطنا، مع تحديد الأهداف والغايات ذات الأولوية في المناصرة، مما يتيح لنا تعظيم تأثير نشاط المناصرة في ظل الموارد المحدودة المتاحة لنا.

سوف تسيّر بنا "مجموعة الأدوات" هذه عبر كل خطوة من الخطوات الست، وتطرح علينا الأدوات التي ستساعدنا على استكمال كل مرحلة من مراحل العملية. في نهاية العملية سنصبح قادرين على الخروج بوثيقة إستراتيجية مناصرة، مشابهة للنموذج الوارد في ملحق ٤. هذه الإستراتيجية ستساعدنا على وضع نظرية منطقية للتغيير، تتيح لنا ولزملائنا، وللشركاء وغيرهم فهماً لما نسعى إلى تغييره، وكيفية إحداث هذا التغيير، كما ستتيح لهم المساهمة في نشاط المناصرة ودعمه.



## الخطوة ١: تقييم الوضع

من المهم أن تقيّم السياق الذي ستقوم بنشاط المناصرة فيه، قبل وضع الإستراتيجية والبدء في أنشطة المناصرة. من شأن الفهم الجيد للعوامل الخارجية والداخلية، التي تؤثر على فرص نجاحك، أن يساعدك على تحديد نوعية المقاربة والأنشطة التي يُرجح أن تحدث التأثير الأكبر.

■ ما هي نقاط القوة والضعف في منظمتك؟ ما هي الفرص والتهديدات التي تواجه عملك على تلك القضية؟ (تمرين ١ - تحليل رباعي)

### تمرين ١

## التحليل الرباعي

**الإعداد** تأكد من درايتك بالفوارق بين مختلف أقسام التحليل الرباعي (نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) وألق نظرة على الأسئلة التي تهدف إلى إلقاء الضوء على العوامل الداخلية والخارجية في الشكل التوضيحي.

**المدة** يستغرق التمرين ما بين ٦٠ - ٩٠ دقيقة، على حسب عمل المجموعة ومستويات خبرات أفرادها.

## مقدمة

اشرح فكرة أن التفكير في منظمتنا (داخلياً) وبيئتنا (خارجياً) هو أول خطوة تساعدنا على تعظيم إمكاناتنا وخاشي المزالق، أثناء وضع خطة المناصرة. يتيح لنا التحليل الرباعي التدبر في كيفية استخدام خبراتنا الخاصة، ونقاط قوتنا الأخرى في الاستجابة للفرص والتهديدات القائمة في البيئة التي نخطط للعمل فيها؛ فضلاً عن أنه يمكننا أيضاً من اختيار المقاربات التي حَمَل في طياتها أفضل فرص النجاح. كذلك يتيح لنا التحليل الرباعي تصميم إستراتيجية تستغل نقاط قوتنا، وتدبر نقاط ضعفنا، وتمسك بالفرص المتاحة، وجابه أي تهديدات.

## ممارسة التمرين

### ١. اعرض جدول التحليل الرباعي

اسأل الحضور كم منهم سمع عن التحليل الرباعي من قبل - وماذا يعني "الرباعي"

اشرح أن القسم الخاص بنقاط "القوة والضعف" يركز على نقاط الضعف والقوة الداخلية، بينما يركز القسم الخاص بـ "الفرص والتهديدات" على العوامل الخارجية التي قد تحسن من فرص النجاح أو تهددها.

مُرَّ سريعاً على المسائل التي قد يحتاج المرء إلى التفكير فيها عند النظر في تلك العوامل الداخلية والخارجية:

### داخلية – نقاط قوة وضعف

يمكن عرض المحاور السبعة باستخدام عرض شرائح باوربوينت: **الشرعية، المصداقية، المساءلة، الاستعداد، العمل مع آخرين، الموارد، التمويل.**

تحدث عن بعض الجوانب في كل محور من تلك المحاور:

#### ■ هل تتمتع منظمتك **بشرعية**

- من الذي نتحدث منظمتنا باسمه؟
- من الذي سيقبل حقنا في التعبير عن رأينا في القضايا الخلافية؟
- من الذي يشكك في شرعيتنا؟ ولماذا يشكك فيها؟
- كيف لنا أن نحسن شرعيتنا؟

#### ■ هل تتمتع منظمتك **بمصداقية**

- ما هي الأساليب التي نستخدمها في التواصل؟
- ما مدى مصداقية المعلومات التي تقدمها جماعتنا للجمهور؟
- هل يشعر الناس أن قادة منظمتنا يتمتعون بالثقة والدراية والخبرة؟
- كيف نستطيع زيادة مصداقيتنا؟

#### ■ هل تتمتع منظمتنا **بالمساءلة**

- من الذي يتخذ القرارات في منظمتنا أو في التحالف الذي نشكل جزءاً منه؟
- ما مدى انفتاح عملية اتخاذ القرار؟
- من الذي يسأل متخذي القرار في تحالفنا أمامهم؟
- كيف تتم مساءلتهم؟
- كيف يتم إعلام الأعضاء وإشراكهم؟
- كيف نطلع الآخرين، خارج منظمتنا، على ما نحريزه من تقدم؟
- كيف نستطيع تحسين مساءلتنا؟

#### ■ هل منظمتنا **مستعدة؟**

- ما هي خبراتك السابقة التي ستكون الأهم الآن؟
- هل لديك نفاذ إلى البحوث التي ستحتاجها لجعل قضيتك مقنعة؟
- هل فكرت في الاعتبارات الأمنية والمحاطر التي قد تنتج عن تدخلك واستعددت لها؟
- هل فكرت في بعد النوع الاجتماعي ذي الصلة بنشاطك وأخذته في الاعتبار؟
- هل حددت الأطراف المعنية الأساسية وأهميتهم بالنسبة لعملك؟
- ما الذي تحتاجه لتحسين استعدادك؟

#### ■ هل منظمتنا قادرة على **العمل مع آخرين**

- هل منظمتنا في وضع يسمح لها بالعمل مع آخرين؟
- ما هي خبراتكم السابقة في العمل مع آخرين؟
- أي شراكة كانت هي الأفضل في الماضي، ولماذا؟
- ما الذي يمكن أن نتعلمه من تلك التجارب لضمان المزيد من النجاح لعلاقاتنا المستقبلية؟

#### ■ هل لدى منظمتنا **موارد كافية؟**

- هل لدينا الموارد المادية التي نحتاجها؟
- هل لدينا العمالة المناسبة المتمتعة بالخبرات والمهارات المناسبة؟
- هل تم توزيع العاملين والموارد على أفضل نحو ممكن؟
- كيف نستطيع أن نوجد توافقاً بين مواردنا وبرامجنا؟



■ هل لدى منظماتنا تمويل مؤمن؟

- هل تطبق المنظمة أنظمة رقابة مالية جيدة؟
- هل نتوقع تغييرات كبيرة في نفقاتنا خلال السنتين أو الثلاث سنوات القادمة؟
- هل نحصل على الأموال من مجموعة جيدة من المانحين والممولين؟
- ما هي الأولويات المالية للمنظمة وهل لدينا خطط للوفاء بها؟
- ما هي التدابير التي يمكن أن نتخذها لتحسين تأمين التمويل؟

خارجية – الفرص والتهديدات

يمكنك، مرة أخرى، أن تعرض العوامل الخارجية الرئيسية باستخدام عرض شرائح باور بوينت: **العوامل السياسية، تأدية المؤسسات الرئيسية لها، المساواة العامة، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية.**

ثم ألق الضوء على الأسئلة التي قد تمثل أهمية لتلك العوامل:

- ما هي **العوامل السياسية** التي قد يكون لها تأثير أساسي على عملنا؟
  - أي الجماعات والأفراد لديهم القدرة على إحداث التغيير الذي ننشده وأبهم مستبعد؟
  - ما هي نوعية التحالفات السياسية القائمة؟ وما هي العلاقات بين اللاعبين الأساسيين؛ وكذلك ما هي العلاقات بين صناعات القرار ومنظماتنا؟
  - ما هي الفرص السياسية التي ستأتي استحقاقاتها قريباً، ونستطيع استخدامها لتحقيق أهدافنا • عمليات، فرص تأثير؟

■ كيف تعمل **المؤسسات الرئيسية**

- هل هناك إمكانية للنفاز بسهولة للحكومة ومؤسسات الدولة؟
- هل لدى حكومات الأقاليم والحكومات المحلية سلطة لا مركزية كبيرة؟
- كيف يعمل الجيش والشرطة؟ هل يتسم النظام القضائي بعدم التحيز؟
- ما حجم تأثير المانحين الدوليين على السياسة الحكومية؟
- ما هي الأطراف الأخرى، من خارج البلاد، التي تتمتع بتأثير؟
- ما هي المؤسسات التي يتوقع أن توفر الفرص لعملنا وتلك التي يتوقع أن تضع العراقيل؟

■ ما هي مستويات **المساواة العامة**؟

- كيف تتم مراقبة تغيير السياسات وإنفاذ هذا التغيير (إن وجد أصلاً)؟
- هل يلعب الفساد دوراً مهماً في كيفية اتخاذ القرار؟ وعلى أي مستويات؟
- هل يتصرف صناعات القرار بشكل مفتوح وشفاف؟ كيف يوصلون قراراتهم للجمهور، إن كان ذلك يتم أصلاً؟
- هل لدينا نفاذ إلى المعلومات المتعلقة بالقرارات المتخذة؟
- كيف تتم مساءلة صناعات القرار؟
- ما هو نوع النفاذ الذي نتوقع الحصول عليه للوصول إلى صناعات القرار؟

■ ما هي **العوامل الاجتماعية** التي قد يكون لها تأثير حاسم على عملنا؟

- هل تسيطر الدولة على الإعلام بالكامل؟ هل يمكن أن يكون دوره حاسماً كيف سيصورنا؟
- ما مدى قوة منظمات المجتمع المدني؟ وما مدى استقلالها؟
- هل هناك تسامح مع مشاركة المجتمع المدني في الحياة السياسية؟
- على أي نحو يتوقع أن ينظر إلينا - بوصفنا ممثلين للمجتمع المدني - صناعات القرار الذين نريد التأثير عليهم؟
- من الذي نتوقع أن يساندنا أو يعارضنا؟
- كيف تُستخدم الاتصالات الإلكترونية في المجتمع وكيف يُنظر إليها؟

■ ما هي **العوامل الاقتصادية** التي قد يكون لها تأثير كبير على عملنا؟ على سبيل المثال:

- كيف يؤثر النزاع على الاقتصاد المحلي والوطني؟ ما هي المكاسب الاقتصادية، ما هي التكلفة؟
- كيف يؤثر النزاع على نفاذ الناس إلى الموارد؟
- كيف تؤثر الحالة العامة للاقتصاد على قدرتنا على العمل؟
- ما هي العلاقة - إن وجدت - التي تربط حكومتنا مع الدول المانحة؟
- ما هي البدائل الاقتصادية القائمة؟

بعد الانتهاء من استعراض العوامل الداخلية والخارجية، قم بعرض جدول التحليل الرباعي، واطلب من المشاركين اقتراح بعض مواطن القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات، باستخدام الأسئلة الواردة داخل كل مربع، ثم قم بتدوين الاقتراحات الخاصة بكل مربع في مكانها المناسب.

قوة	ضعف
ما هي الجوانب الإيجابية في منطمتك، والتي يمكن أن تكون مهمة في عملك؟	ما هي العوامل، من داخل منطمتك، التي قد تعوق عملك؟
فرص	تهديدات
ما هي العوامل الموجودة في المجتمع (خارج منطمتك) التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على عملك	ما هي العوامل الموجودة في المجتمع (خارج منطمتك) التي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على عملك؟

٢. قسّم الحضور إلى مجموعات واطلب من كل مجموعة ملء جدول التحليل الرباعي، بذكر نقاط القوة والضعف وأهم التهديدات والفرص الخارجية ذات الصلة بعملهم، حول قضية معينة.

٣. اطلب من كل مجموعة عرض جدولها بعد ملئه، أو انتقل مباشرة إلى مناقشة جماعية حول مدى ما وجدوه من فائدة في هذا التحليل: هل ألقى الضوء على أية فجوات أو مشاكل لم يأخذوها من قبل في الحسبان؟ هل ألقى الضوء على أية مميزات للمنظمة لم يكونوا قد التفتوا إليها من قبل؟

٤. اشرح للحضور أنه بمجرد الانتهاء من التحليل الرباعي، يكون من المفيد الختام بتحديد بعض المسائل التي يمكن أن نستند إليها عند اختيار الإستراتيجية والنشاط. أسأل:

- كيف نستطيع تعظيم نقاط قوتنا ومواجهة نقاط ضعفنا؟
- كيف نستطيع استغلال الفرص وتقليص التهديدات؟

## الخطوة ٢: تحديد الأهداف

- بعد أن نظرت في السياق (الداخلي والخارجي على حد سواء) المؤثر في القضية التي تعمل عليها. تأتي المرحلة الثانية. وهي البدء في استيضاح المشاكل التي تسعى للتعامل معها والأهداف (أو الحلول) التي ستعطيها الأولوية.
- ما هي القضية. وما هي أسبابها وعواقبها؟ ما هي الحلول التي تتعامل مع الأسباب. وكيف يمكن تحقيقها. (تمرين ٢ - شجرة المشكلة - الحل)
  - ما هو التغيير الذي تسعى إليه وما هو نوع هذا التغيير. ومن يجب أن يتغير. وعلى أي مستوى؟ (تمرين ٣ - جدول الحلول)

### تمرين ٢

## فهم المشاكل والحلول الممكنة

### الاستعداد

١. اطلع جيداً على شجرة المشكلة - الحل والعملية المتعلقة بتطويرها.
  ٢. قرر الكيفية التي تريد عرض الشجرة من خلالها - شرائح عرض الباور بويت متاحة. ولكن ربما تفضل عرضها على لوحات قلابة. هل تريد استخدام كراسيات نموذج الشجرة؟
  ٣. عمل المجموعات سيحتاج إلى لوحات قلابة وورق ملاحظات لاصق
- المدة** يستغرق هذا التمرين نحو ٦٠-٩٠ دقيقة

ب

ك

## مقدمة

أوضح للحضور أننا الآن. وقد وعينا العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في عملنا. نستطيع أن نبدأ في التركيز بشكل أكثر تحديداً. على القضية التي نريد التعامل معها، والحلو التي ندعو إليها.

فهم المشاكل وتحديد حلولها هو نقطة الانطلاق للعمل. فمن المهم للغاية أن يكون لدينا فهم جيد للمشاكل التي نواجهها، وأسبابها. وعواقبها. والحلول الممكنة لها. وما لم يكن الوضع كذلك. فلربما نجد أنفسنا. كمنظمة. في وقت قريب. غير متيقنين من بعض أساسيات عملنا - ما الذي نسعى لتغييره. وكيف. ولماذا.

تحليل الأوضاع المتأثرة بالنزاع يكشف. دائماً وأبداً. عن مجموعة شديدة التعقيد من الأسباب والنتائج. وقد يكون هذا التعقيد إشكالياً إذ أن مواجهة هذا الكم من المشاكل والأسباب المتشابكة قد يصعب معه كثيراً الاعتقاد بأننا قادرين على فعل أي شيء حيالها. قد يكبلنا هذا الوضع فتصعب علينا معرفة نقطة البدء.

شجرة المشكلة - الحل أداة تساعدنا على التعرف على المشاكل التي يواجهها مجتمعنا. وأسبابها. وعواقبها. ثم استخدام هذا التحليل لتطوير استجابة إيجابية للوضع. الشجرة توفير وسيلة لـ

- عرض القضايا المعقدة على نحو مبسط
- تحديد أساليب التعامل مع المشاكل التي تبدو مستعصية.

## ممارسة التمرين

أفضل أسلوب لممارسة هذا التمرين أن يمارس من خلال مجموعات من ٥ إلى ١٠ أفراد. اعرض شجرة المشكلة - الحل على لوحة قلاية أو باستخدام عرض شرائح باور بوينت واستعرض مختلف العناصر.

### بناء شجرة المشكلة - الحل

ابدأ بشجرة المشكلة. اطلب من كل مجموعة أن:

١. تقوم بصياغة **المشكلة** التي تواجههم في صيغة قضية يراد التعامل معها. مثلاً: "رغم الإطار القوي لسياسة خاشي النزاع / بناء السلام، عادةً ما يفتقر الاتحاد الأوروبي إلى تحليل مفصل لديناميات النزاع في أي دولة هشة ومضارة من النزاع، يكون من شأنه إحداث تأثير رئيسي على التطبيق الناجح لسياساته."

٢. تحدد **الأسباب** الرئيسية للمشكلة. وتضع قائمة بها في المربعات أسفل عبارة المشكلة. مثلاً: "الافتقار إلى فهم أهمية التحليل المفصل للنزاع" "الافتقار إلى إعطاء تحليل النزاع أولوية سياسية" "الافتقار إلى موارد كبيرة تخصص لإجراء تحليل مفصل للنزاع."

٣. تحدد **العواقب** الأساسية للمشكلة، وإدراجها في قائمة في المربعات التي تعلق عبارة المشكلة. مثلاً: "في بروكسل، لم يستثمر الاتحاد الأوروبي في التحليل المفصل للنزاع" "سياسات الاتحاد الأوروبي في الدول المختلفة لا يتم، في العادة، تكييفها على السياق المحلي." "ينتهج الاتحاد الأوروبي، في برامجه، مقاربة من أعلى إلى أسفل، التي كثيراً ما تتجاهل رؤى السكان المحليين، وتؤدي أحياناً إلى تأجيج ديناميات النزاع."

ابدأ بعد ذلك في شجرة الحل. اطلب من المجموعات:

٤. اقتراح **حل** لكل سبب من الأسباب التي ذكرتها للمشكلة، واكتب الحل (باستخدام ورق الملاحظات اللاصق) فوق السبب. قد يكون هناك أكثر من حل للسبب الواحد، فإن كان ذلك كذلك، يمكنك أن تستخدم ورقتين.

مثلاً:

**السبب:** الافتقار إلى فهم أهمية التحليل المفصل للنزاع

**الحل:** رفع الوعي بين الساسة والمسؤولين في بروكسل

**السبب:** الافتقار إلى إعطاء الأولوية السياسية لتحليل النزاع

**الحل:** الضغط على الساسة لإشعارهم بالحاجة إلى تحليل مفصل للنزاع.

٥. انظر في الأمور التي ستختلف لو تم تنفيذ تلك الحلول - كيف ستتغير العواقب؟ حدد **النتائج** الجديدة المرجوة. دون ذلك (على ورق ملاحظات لاصق) فوق عواقب المشكلة.

مثلاً:

**العاقبة:** في بروكسل، لم يستثمر الاتحاد الأوروبي في التحليل المفصل للنزاع

**النتيجة:** الاتحاد الأوروبي يستثمر مستويات مناسبة من الموارد في إجراء تحليل مفصل للنزاع

**العاقبة:** سياسات الاتحاد الأوروبي في البلدان المختلفة لا يتم، في العادة، تكييفها على السياق المحلي

**النتيجة:** سياسات الاتحاد الأوروبي في البلدان المختلفة أصبحت أكثر تكييفاً مع السياق المحلي

٦. أخيراً، باستخدام المعلومات من الخطوة السابقة، اطلب من كل مجموعة إنشاء شجرة جديدة. فوق الخط، حدد النتائج الجديدة، وأسفله اكتب الحلول. وفي الوسط أعد صياغة المشكلة - القضية في ضوء رؤيتك للمستقبل.

مثلاً:

**المشكلة:** عادةً ما يفترض الاتحاد الأوروبي إلى تحليل مفصل لديناميات النزاع في أي دولة هشة ومضارة من النزاع، يكون من شأنه إحداث تأثير رئيسي على التطبيق الناجح لسياساته.  
**الرؤية:** يعطي الاتحاد الأوروبي أولوية للتحليل المفصل لديناميات النزاع في العديد من البلدان التي ضربتها نزاعات، ويعمل فيها الاتحاد، وهو ما يساعد على تحسين التنفيذ الناجح لسياسات الاتحاد الأوروبي.

٧. لخص العملية. لقد استخدمنا في المثال السابق شجرة المشكلة • الحل للانتقال من مشكلة محددة وأسبابها وعواقبها إلى مجموعة من الحلول والنتائج ورؤية لعملائنا. اشرح للحضور أننا نستطيع الآن استخدام هذا التحليل، خاصةً الحلول التي توصلنا إليها، لمساعدتنا على الانتقال نحو إستراتيجية للتعامل مع مشكلتنا.

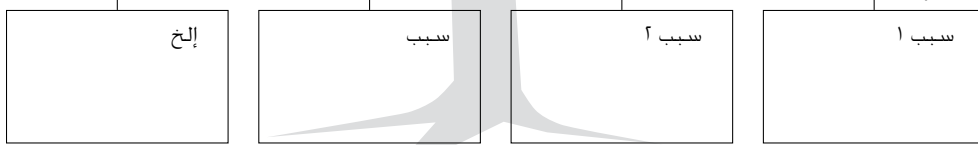
## شجرة المشكلة

ك

### خطوة ٣



### خطوة ٢

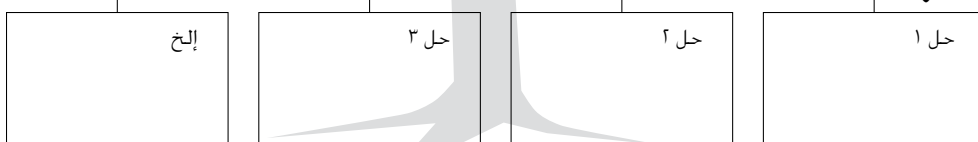


## شجرة الحل

### خطوة ٥



### خطوة ٤



### تمرين ٣

## جدول الحلول

#### الإعداد

١. تعرف على جدول الحلول.
  ٢. حدد الكيفية التي ترغب في عرض الجدول من خلالها – عرض الشرائح (باور بوينت) متاح. ولكن قد تفضل استخدام اللوحات القلابة؛ هل تريد استخدام مذكرات للنموذج؟
  ٣. العمل في مجموعة سيحتاج إلى أوراق اللوحات القلابة.
- التوقيت** يستغرق حل هذا التمرين نحو ٣٠ دقيقة. وتتوقف المدة الفعلية على ما إذا كان قد تم وضع شجرة حل المشكلة.

ب

ك

## المقدمة

بِئْسَ للحضور أننا نحتاج إلى الوقوف بوضوح على مجموعة الحلول المتاحة قبل الشروع في وضع الإستراتيجية وبرنامج التحرك.

من المفيد هنا أن يتم تصنيف أنواع التغيير المختلفة التي نرغب في رؤيتها واقعاً. وعندما نسعى للتغيير من خلال نشاط المناصرة، فإننا عادةً ما ننظر في ثلاثة عوامل مختلفة للتغيير:

- على أي مستوى نحتاج لإحداث التغيير: المحلي، أم الوطني، أم الإقليمي، أم العالمي؟
- أي نوع من التغيير نسعى لتحقيقه؟
  - تغييرات في سياسات الحكومة أو غيرها من أنواع المؤسسات؟
  - تغييرات في ممارسة مؤسسة بعينها؟
  - تغييرات في تصرفات مجموعة معينة من الناس؟
  - تغييرات في الوعي، والسلوكيات، والمعتقدات لدى جماعة من الناس؟
- من الذي نحتاج لأن يتغير؟
  - مؤسسات (الشرطة على سبيل المثال)؟
  - أفراد جماعة من الناس داخل مؤسسات (قائد الشرطة، على سبيل المثال، أو قادة مراكز الشرطة المحلية)
  - أفراد محوريون في المجتمع – صانعو التأثير، مثل محررو الصحف؟
  - جماعة اجتماعية بعينها – مثل الشباب الذكور في منطقة جغرافية معينة؟

## ممارسة التمرين

### ملء خانات جدول الحلول

اشرح أن جدول الحلول يمكن استخدامه لتحديد هذه العناصر الثلاثة في التغيير وارتبط كل منها بالآخر. هذا الجدول مصمم لمساعدتنا على أن نرى بوضوح أنواع التغيير التي نرومها على مختلف المستويات، ونبدأ في التفكير في: من يجب أن يتغير.

اطلب من الحضور إبداء اقتراحات حول المشاكل والحلول / التغييرات التي يريدونها، ثم حدد: من يجب أن يتغير على كل مستوى من المستويات ذات الصلة.

H جدول الحلول: نموذج

على المستوى الإقليمي والدولي	على المستوى الوطني	على المستوى المحلي	
			ما هي المشاكل وأسبابها وتبعاتها؟
			ما هو نوع التغييرات التي تروم حدوثها؟
			من الذي يجب أن يتغير؟

## اختتام التمرين: تحديد الهدف

شجرة المشكلة - الحل وجدول الحلول. كلاهما يساعدنا على فهم المشاكل وتحديد الحلول. بعد أن نكون قد تدبرنا نوعية التغيير الذي نريده ومستواه، نستطيع الآن التعبير عن التغييرات التي نريدها بوصفها: هدفنا. ينبغي أن يشتمل الهدف على عنصرين: ما هو نوع التغيير الذي نريده ومن يجب أن يتغير؟ ويجب التعبير عن ذلك بشكل محدد بقدر الإمكان. رغم أن الهدف في هذه المرحلة هدف واسع.

مثال للهدف: تحسين تطبيق سياسة الاتحاد الأوروبي عن طريق ضمان احترام أولويات "هيئة التحرك الخارجي" المفصلة، والتحليل التشاركي لديناميات النزاع داخل الدول المضارة من النزاع والضعيفة.

### مثال: العقبات أمام التغيير في كمبوديا

اكتسبت مجموعة العمل الخاصة بخفض التسلح فهماً أفضل لل صعوبات التي تواجه كمبوديا. فما يلي، نورد المشاكل التي توصلت إليها بم وصفها العقبات الرئيسية التي تواجه جهود خفض التسلح في كمبوديا.

على المستوى الإقليمي والدولي	على المستوى الدولي	على المستوى المحلي	ما هي المشكلات وأسبابها، وعواقبها؟
<p>الجهود التي تبذلها الحكومة والجمعية الدولي، والدعوات من الجمعية المدني، تتمتع الآن بوزار وتوقعات أفضل، ولكنها لا تزال تفتقر إلى قاعدة قوية من الفهم والشعور، والتنسيق.</p>	<p>إنشاء اللجنة الوطنية لإدارة وإصلاح استخدام السلاح كان خطوة كبيرة للأمام، ولكنها لم تبدأ بممارسة عملها بعد، وتفتقر إلى الفحريات والوزار والدعم الذي يحتاجه لتكون فعالة.</p>	<p>تفاقم العنف مبررات عمود من النزاع الداخلي، ورغم انتهاء القتال، لا يزال الناس يستخدمون السلاح وسبله أولى حل مشاكلهم، يطبق ذلك حتى على النزاعات الصغيرة التي كثيراً ما تنتهي بحوادث قتل. تفتقر المجتمعات الحلية كثيراً إلى الثقة بين المدنيين والسلاحات المسؤولة عن حفظ الأمن، ليس هناك أي حوار تقريباً بين المدنيين والسلاحات الحلية حول الأمن ومشاكل الأسلحة الصغيرة.</p>	
<p>بدون إستراتيجية لتطوير جهود كمبودية قادرة، وقيادة ذاتية، ستظل الجهود الحالية قصيرة النظر ومحدودة الفاعلية، هناك حاجة لحطة إستراتيجية طويلة الأجل تحظى بدعم دولي.</p>	<p>ما لم يتم التعامل مع مواقف وتوجهات المدنيين، وقوى الأمن، والسلاحات، سيجعل الطلب على السلاح قائماً، العمل على تحويل هذا الاعتماد على السلاح إلى مهارات حل النزاع بأساليب غير عنيفة، مهم ويتطلب التزاماً طويلاً الأجل.</p>	<p>يحتاج الزوار إلى تشجيع بين تلك المجموعات حتى تضمن قبول جهود نزع السلاح، واستدامتها، وفعاليتها، وتعاملها مع جذور المشكلة.</p>	<p>ما هو نوع التغيير/ التغييرات التي تود أن تراها</p>
<p>هناك احتياج لدعم الحكومة مؤسسياً، على المستويين الإقليمي والدولي، لزيادة فهمها وقدرتها على القيام بعملها.</p>	<p>الشرطة، والقوات المسلحة وقوات الأمن الأخرى يجب أن تطور سياسات وممارسات جديدة</p> <p>■ على الأفراد والجماعات أن يتوصلوا لسبل للتعامل مع مخاوفهم والتوصل لحو مشتركاً لتحسين الأمن</p>	<p>■ قوات الأمن</p> <p>■ السلاحات الحلية</p> <p>■ المجتمع المدني / الجماعات المدنية</p>	<p>من الذي يجب أن يتغير؟</p>



## تمرين ٤

# ترتيب الحلول

**الاستعداد** اطلع على تمرين ترتيب الحلول وتأمله. بما في ذلك جدول الترتيب. وقرر كيف ستعرض الجدول. وقم بإعداد المواد اللازمة للتمرين

**المدة** تستغرق هذه الجلسة نحو ٤٥ دقيقة

ب

ك

## مقدمة

أوضح للمجموعة أنها لو كانت قد قامت بالتعامل مع شجرة المشكلة - الحل أو ملأت خانات جدول الحلول. فإنها تكون بذلك قد توصلت إلى عدد من الحلول المختلفة للتعامل مع المشاكل التي نواجهها. ولكن، نظراً لمحدودية الموارد المتاحة، سوف نركز جهودنا على حل محدد بدلاً من التعامل مع كافة الأمور.

اتخاذ قرار حول الميدان الذين سنركز فيه جهودنا قرار حيوي. ويستحق بذل الجهد حتى نصل إلى القرار الصائب. وذلك أن القرار الخاطيء في هذه المرحلة قد يضر كثيراً بقدرتنا على تحقيق التغيير. ومن الأدوات المفيدة التي تساعدنا على اتخاذ القرار تمرين ترتيب الحلول: حيث يمكننا من عقد مقارنات مباشرة بين مختلف الخيارات المتاحة، وفق مجموعة محددة من المعايير الأساسية.

أوضح أن ترتيب الحلول يمكننا من استخدام موارد محدودة بأكبر فاعلية ممكنة. لأن:

- ترتيب الحلول هو الخطوة الأولى للتأكد من أن ما نسعى لتحقيقه ممكن وواقعي ومجد في سياق البيئة الخارجية وقدراتنا على الاستجابة لها.
- رؤية الهدف بوضوح تضيء وضوحاً على برنامج عملنا بأسره، لأنها توفر لنا التركيز المهم. وتساعدنا على التفكير في كيفية إحداث التغيير الذين ننشده على أرض الواقع.

سوف نتمكن، بناء على إجابات الأسئلة التالية، من تحديد أهم حل مناسب للتركيز عليه. بعد ذلك سنصبح قادرين على تحديد ما نريد تحقيقه. انظر في ذلك في ضوء البيئة السياسية، والاقتصادية والاجتماعية الخارجية، وكذلك في ضوء قدراتنا التنظيمية. لو كنا قد أجرينا التحليل الرباعي، فنحن إذن على فهم ممتاز للسياق الذي نخطط للعمل فيه.

## ممارسة التمرين

- عد إلى الحلول التي توصلتم إليها في السابق (لو لم تكن المجموعة قد تعاملت مع شجرة المشكلة - الحل أو جدول الحلول اطلب منها التفكير والنقاش حول المشاكل والحلول الممكنة).

اطرح الأسئلة التالية على كل حل ممكن:

ما هو التأثير المحتمل؟

- ما مدى قوة التأثير الذي يمكن أن يحدث لحياة الأفراد والمجتمعات المضارة لو تم تبني الحل؟
- من الذي سيستفيد ومن الذي لن يستفيد؟

ما هي احتمالات النجاح؟<sup>١</sup>

- ما مدى واقعية أن يحدث تغيير متسق مع حلنا المقترح على أرض الواقع؟
- هل سنستطيع أن نحافظ على استمرار التحرك طوال الفترة التي يتوقع أن يحدث فيها التغيير؟
- هل من المتوقع أن تحدث تغييرات قد لا تحقق حلنا المقترح ولكن قد تفيد الأفراد والمجتمعات المضارة؟
- من الذي سيعارضنا وما مدى قوة معارضته؟

هل من المعقول، على المستوى الداخلي، أن تعلم منظمنا على هذه القضية الآن؟

- هل يتسق العمل على هذه القضية مع قيم منظمنا ورسالتها ومهمتها؟
- هل يعزز العمل عليها من مواطن قوتنا ويقلص مواطن ضعفنا؟
- هل لدينا موارد كافية؟ كيف سيؤثر ذلك على تمويلنا في المستقبل؟
- كيف سيؤثر ذلك على علاقاتنا المهمة؟
- هل تأتي جهودنا في إطار حركة أوسع؟
- ما هي المكاسب الإضافية التي ستعود على منظمنا من الانخراط في تلك القضية؟

هل من المعقول، خارجياً، أن تعمل منظمنا على تلك القضية الآن؟

- هل يعني العمل على تلك القضية استغلال فرص معينة؟
- هل نستطيع تقليص تأثير أي تهديدات؟
- ما هي الآثار الأمنية؟ وما هي المخاطر الأخرى؟ وهل يمكن التعامل معها؟
- هل من المفيد ربط الاعتبارات المحلية بالاعتبارات العالمية؟
- هل نستطيع تصور سلسلة من الخطوات الممكنة التي ستقود إلى حلنا المقترح؟

بعد أن تكون قد تناولت التصنيفات الأربعة (التأثير المحتمل، واحتمالات النجاح، والمعقولة داخلياً، والمعقولة خارجياً) أوضح أننا نستطيع الآن استخدامها لتساعدنا على التوصل إلى قرار حول الحل الذي ينبغي تركيز جهودنا عليه.

أوضح أن تمرين ترتيب الحلول يقوم على أسلوب بسيط وهو منح الدرجات:

١. ضع قائمة بالخيارات التي توصلت إلى أنها حلول ممكنة.

٢. لكل حل ممكن، ضع درجة توضح مدى انساقه مع كل معيار من المعايير الأربعة التالية:

- التأثير المحتمل
- احتمالات النجاح
- المعقولة داخلياً
- المعقولة خارجياً

٣. امنح كل حل درجة من ١ إلى ٥ عن كل معيار، ١ الأضعف و٥ الأقوى.

٤. اجمع الدرجات واستخدمها أساساً للتوصل إلى قرار حول الحل الذي يجب تركيز جهودك عليه.

١ ملحوظة: قد تكون الإجابة ذاتية غير موضوعية، فالإنسان قد لا يميل للعمل في مجالات لا يألفها، فيرى، بالتالي، أن احتمالات النجاح فيها أقل من تلك التي له ألفة أكبر مع العمل فيها.



## الخطوة ٣: وضع إستراتيجية تأثير

في قلب وضع إستراتيجية المناصرة يأتي وضع إستراتيجية التأثير، والتي تنظر في التغيير الذي تريد إحداثه، ومن الذي يحتاج إلى إحداث هذا التغيير، وتتيح لك التدبر في كيفية التأثير في هذا الشخص حتى يتغير. وسوف تحتاج في ذلك إلى النظر في القوى الداعمة للتغيير والمعارضة له، وأفضل الموارد والخيارات المتاحة امامك للتأثير علي هدفك. تنقسم الخطوة ٣ إلى ثلاثة أقسام:

### القسم ١: حدد كل الأطراف المعنية، و صنفها، وحللها

- ما هي المنظمات، والمؤسسات، ومن هم الأفراد المشاركين في نشاطك أو المتأثرين به؟ كيف تعرف المزيد عنهم؟ (تمرين ٥ - تصنيف الأطراف المعنية)
- من أو ما الذي يملك القوة لإحداث التغيير الذي توصلت إلى أنه ضروري؟ أي منظمات و/ أو أفراد سيدعمون أو يعارضون دعواتك؟ ما مدى التأثير الذي يملكون؟ (تمرين ٦ - صنف الأطراف المعنية، تمرين ٧ - ضع خريطة للأطراف المعنية)

### القسم ٢: ضع استراتيجيتك في التأثير

- من الذي ستستهدفه بمناصرتك؟ هل تفهم موقفه من القضية؟ (تمرين ٨ - خريطة التأثير)
- من أو ما الذي سيحدث أكبر تأثير على الهدف لدعم أهدافك؟ (تمرين ٩ - قنوات التأثير)

### القسم ٣: انظر في خيارات نشاط المناصرة

- ما هي العلاقات التي تحتاج إلى بنائها حتى تنجح في القيام بالمناصرة؟ كيف ستبني تلك العلاقات؟ (تمرين ١٠ - بناء علاقات فعالة)
- من هو الجمهور المستهدف من مناصرتك؟ كيف ستصل إليه وماذا ستقول؟ (تمرين ١١ - التواصل بفاعلية)
- كسف ستجري لقاءات/ أحداث مناصرتك؟ (تمرين ١٢ - نشاط المناصرة، اجتماعات وجهاً لوجه)

## القسم ١: حدد كل الأطراف المعنية، وصنفها، وحللها

### تمرين ٥

## حدد الأطراف المعنية

**الاستعداد** اطلع على الأسئلة الخاصة بكل طرف من الأطراف المعنية واستوعبها جيداً. سوف تحتاج إلى أوراق لوحات قلابية.  
**المدة** يستغرق التمرين نحو ٣٠ دقيقة.

ك

## مقدمة

أوضح أن كل أنواع العلاقات تؤثر في عملنا. في أي وضع كان. فسوف يكون هناك دائماً العديد من الأفراد والمؤسسات الذين تنطوي مصالحهم على ميادين عمل مهمة لأولوياتنا نحن (يطلق عليهم "الأطراف المعنية"). يشمل مصطلح الأطراف المعنية أي أفراد أو منظمات لها اهتمام بالمواقف التي نتخذها في قضايا معينة أو يتأثرون بتلك المواقف بشكل مباشر.

عادةً ما يشتمل نشاط المناصرة على الدعوة للتغيير. وقد تكون هناك أطراف معنية داعمة لدعواتنا. وقد تعارضها أطراف أخرى. ولن يرغب البعض في المشاركة أو يفتقر إلى الموارد التي تمكنه من المشاركة في ميدان نشاطنا. لذلك، فمن المهم أن نعي من هم هؤلاء الأطراف، وما إذا كانوا قادرين على دعمنا أو راغبين.

فلو أردنا، على سبيل المثال، تحسين الخدمات الشرطة في المجتمع المحلي الذي نعيش فيه، سيتعين علينا التعرف على الداعمين لموقفنا هذا والمعارضين له. ونستطيع التوصل إلى هؤلاء وأولئك بالنظر في مواقف وسلوكيات الأفراد والجماعات المهتمة بموقفنا أو المتأثرة به، مثل رجال الشرطة المحلية، والمسؤولين الحكوميين المحليين، وضحايا الجريمة، والمستفيدين من الوضع القائم حالياً. انظر في أهمية القضية لكل طرف، وكذلك التأثير الذي يمكن أن يحدثه في التغيير الذي ننشده.

## ممارسة التمرين

استخدم ورقة لوحة قلابية واستثر أفكار المجموعة حول مجموعات الأسئلة الثلاث التالية حول "الأطراف الحكومية"، و"المنظمات والأفراد الآخرين"، و"اللاعبين الدوليين". أو يمكنك، بدلاً من ذلك، أن تطلب منهم التوزع على ٣ مجموعات، لتعمل كل مجموعة منها على إحدى مجموعات الأسئلة. بعد أن يتموا الإجابة على كل الأسئلة، اجمعهم مرة أخرى معاً، وطلب منهم طرح الإجابات على المجموعة ككل.

## قائمة تحقق تحديد الأطراف المعنية

كيف تتوصل إلى المزيد	تحتاج إلى البحث
<p><b>الحصول على معلومات حول المؤسسات الحاكمة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>هل تصدر حكومتك دليلاً بهيئاتها؟</li> <li>هل لديها موقع على الإنترنت يوضح نشاط مختلف الوزارات؟</li> <li>هل هناك منظمات مجتمع مدني أخرى تعمل مع الحكومات وتستطيع إمدادك بالمعلومات؟</li> <li>هل تعمل وكالات الأمم المتحدة في بلدك أو منطقتك (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، اليونيسيف، إدارة عمليات حفظ السلام، إلخ) وتستطيع إمدادك بالمعلومات؟</li> <li>هل تستطيع الحصول على المعلومات من الحكومة المحلية أو قادة المجتمع؟</li> </ul>	<p><b>أي جزء من الحكومة مسؤول عن القضايا ذات الصلة، بما في ذلك:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التفاوض والمشاركة في المنتديات الدولية / الإقليمية</li> <li>إنفاذ القانون الوطني والسيطرة على الحدود</li> <li>الحكم الإقليمي والمحلي</li> <li>إنفاذ القانون المحلي</li> <li>الدفاع الوطني والجيش</li> <li>التنمية وتقديم المنح</li> <li>الماليات</li> <li>التفاوض / الربط مع الأطراف من غير الدولة</li> <li>التضمين الاجتماعي والمساواة</li> </ul>
<p><b>الحصول على معلومات عن منظمات وأفراد</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تحقق ما إذا كانت هناك منظمات غير حكومية محلية أخرى تعمل على قضايا مشابهة.</li> <li>هل أصدرت أية أحزاب سياسية بيانات حول قضايا ذات صلة؟</li> <li>هل توجد سجلات لمناقشات البرلمان ومتاحة للجمهور، أو هل يمكن النفاذ إلى جلسات البرلمان؟</li> <li>ما حجم التغطية الإعلامية لقضية، وعن طريق أي وسائل إعلام؟</li> </ul>	<p><b>ما هي المنظمات الأخرى أو الأفراد الذين لهم اهتمام كبير بقضيتك؟ حدد أسماء:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>منظمات غير حكومية</li> <li>مجموعات مجتمعية</li> <li>إعلام</li> <li>أحزاب سياسية</li> <li>شرطة</li> <li>أعضاء برلمان</li> <li>أعمال</li> <li>منظمات عمالية</li> <li>جماعات شبابية</li> <li>جماعات نسائية</li> <li>أكاديميين</li> <li>جماعات دينية</li> <li>هيئات قضائية</li> <li>الشيوخ وقادة المجتمع</li> </ul>
<p><b>تحقق من المنظمات غير الحكومية الدولية التي لنشاطها تركيز ذي صلة بقضيتك. قد يكون للعديد منهم مكاتب إقليمية أو مكاتب في دولتك قريبة من ميدان عملك. مثال:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>أوكسفام بريطانيا</li> <li>المجلس العالمي للكنايس</li> <li>منظمة العفو الدولية</li> <li>اللجنة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر</li> </ul> <p>اتصل بإدارات الأمم المتحدة للحصول على التقارير والأنشطة حول القضايا ذات الصلة ضمن نظام الأمم المتحدة، فضلاً عن البيانات، والمواقف، وسجلات التصويت للدول الأعضاء.</p>	<p><b>من هم اللاعبون الدوليون الذين لهم اهتمام بقضيتك؟ حدد أسماء..</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المانحين</li> <li>المنظمات غير الحكومية</li> <li>هيئات الأمم المتحدة</li> <li>التجمعات الإقليمية (مثل منظمة الدول الأمريكية، الاتحاد الأوروبي، إلخ.)</li> <li>الشركات العابرة للقوميات العاملة في بلدك</li> <li>النقابات العمالية</li> <li>المؤسسات المالية الدولية</li> <li>الحكومات الأخرى التي تعمل على إدخال سياسات جديدة في المنطقة</li> </ul>

## تمرين ٦

# صنّف الأطراف المعنية

**الاستعداد** اطلع على التمرين واستوعبه. ارسم شبكة الأطراف المعنية على لوحة قلاية  
**المدة** يستغرق هذا التمرين نحو ٣٠ دقيقة

بب

## مقدمة

أوضح أننا يجب أن نحرص، عند تحليل الحلفاء والمنافسين المحتملين، على أن نخرج بأوسع مجموعة ممكنة منهما. ينبغي أن يوفر لنا تمرين ٥ بعد استكماله قائمة شاملة. تأكد من تسميتهم بأسمائهم تفصيلاً. فعلى سبيل المثال، كلمة "أعمال" لن تساعدنا في التحليل - ولكن اذكر أسماء الشركات التي لها مصالح مباشرة في قضيتنا وماذا تفعل. تصنيف الأطراف المعنية سوف يساعدنا على التركيز على أهمها وفهم طبيعة صلتهم بقضيتنا. وسوف يساعدنا ذلك، بدوره، على تحديد كيفية التعامل معهم الآن وفي المستقبل.

## ممارسة التمرين

ارسم شبكة على اللوحة القلاية واكتب "مستهدف"، "مستفيدون"، "خصوم"، "حلفاء" في المربعات الأربعة. استعرض تعريف كل تصنيف مع المجموعة (انظر فيما بعد). بعد ذلك تناول قائمة الأطراف المعنية التي تم تحديدها من خلال تمرين ٥، وناقش مع المجموعة تصنيف كل منهم، وضعه، بناء على ذلك، في خانته على اللوحة القلاية.

### المستهدف

المستهدف هنا هو صانع القرار: الفرد أو المجموعة صاحبة السلطة في إحداث التغيير الذي تسعى إليه.

### المستفيدون

الناس الذين نأمل أن تتحسن حياتهم بنجاح تحقيق أهدافنا.

### الخصوم

من يعارضون ما نسعى لتحقيقه. قد يصبح بعضهم حليفاً في وقت ما، وعلى فهم أكبر للقضية، أو قد يقف في وجه ما نسعى لإجازه، وعندها قد يصبح مستهدفاً. اسأل المجموعة من المستفيدين من الوضع الحالي؟

- من المستفيد اقتصادياً و/أو سياسياً
- من الذي يُتوقع أن يعارضك وما هي دوافعه؟
- ما مدى قوته - ما مدى الإعاقة التي قد يحدثها للتقدم؟

### الخلفاء

الأفراد والمنظمات التي ستدعم هذا التغيير لاستفادتها المباشرة أو غير المباشرة من التغيير الذي نسعى لإحداثه. قد يشمل هؤلاء، على سبيل المثال، قادة دينيين أو مجتمعيين، أو صحفيين متعاطفين، أو ساسة، أو أحزاب سياسية، أو ممولين، أو مانحين إلخ.

الأسئلة التي يمكن طرحها:

- من الخاسر أو المتضرر من الوضع الحالي؟
- من هي الأطراف الأخرى التي قد ترغب في أن يتغير الوضع؟
- ما مدى قوتهم؟ هل يمكن / يجب أن نعمل معهم؟



## تمرين ٧

# وضع خريطة للأطراف المعنية

**الاستعداد** اطلع على التمرين واستوعبه. ارسم خريطة الأطراف المعنية على لوحة قلابة  
**المدة** يستغرق هذا التمرين نحو ٣٠ دقيقة

بب

ك

## مقدمة

أوضح للمجموعة أن تمرين خريطة الأطراف المعنية يهدف إلى مساعدتنا على التدبر في تأثير الأطراف المعنية ومواقفها من قضيتنا؛ كما يساعدنا أيضاً على المقارنة بين مختلف الأطراف المعنية وفق معيارين:

- ما مدى تأثيرهم على قضيتنا - ما مدى إصغاء الناس لرؤى هذا الطرف أو ذاك حول قضيتنا.
- ما مدى دعمه أو معارضته لموقفنا - وما مدى قوة هذا الدعم أو المعارضة.

## ممارسة التمرين

ضع جدول خريطة الأطراف المعنية (النموذج التالي) أمام الحضور واشرح ما يمثله كل محور. بعد ذلك قم بإدراج الأطراف المعنية، كل في موضعه، معتمداً على تمارينك السابقة على الجدول. اطلب من الحضور أن يفكروا في الموضوع الذي ينبغي أن يظهر فيه كل طرف في الخريطة، وبتناقشوا في تلك الاختيارات. من المرجح أن يؤدي ذلك إلى بعض الجدل والاختلاف، لذلك اطلب من الحضور أن يدعم كل منهم حججه التي دعتة للقول بأن طرفاً ما يتمتع بتأثير أكبر أو أقل، أو يقدم دعماً أكثر أو أقل. بعد أن جتمع كلمة الحضور على موضع الطرف، اكتبه في الخانة التي اتفق عليها، على اللوحة القلابة. فإن لم يحدث اتفاق، اكتب اسم الطرف على ورقة لاصقة، والصقها بالجدول؛ حيث يتيح لك ذلك نقل الاسم من خانة إلى أخرى.

بعد الانتهاء من وضع كل الأطراف المعنية، كل في خانته، ناقش مع الحضور مدى تأثير هذا التمرين على بؤرة تركيز المناصرة، لا يتوقع، في العادة، أن يكون أكثر الأطراف تأثيراً هو أكثرها دعماً (رغم أن الحظ قد يحالفك!). قد ترغب هنا في التركيز على مناقشة أيهما الأولى بالاهتمام، العمل مع أكثر الأطراف دعماً أم أكثرها تأثيراً. يتوقف ذلك على عدد من العوامل - احتمالات النجاح؛ ما هي احتمالات نجاحك في التأثير عند تحدي معارضي موقفك؛ توقيت مناصرتك؛ هل تحتاج إلى بناء تحالفاتك قبل مواجهة خصومك؟

H خريطة الأطراف المعنية: نموذج

				مرتفع	↑
				متوسط	التأثير في قضيتنا - القدرة على إحداث التغيير الذي نروم
				منخفض	↑
	داعم بقوة	داعم	معارض	معارض بقوة	
← الموقف من قضيتنا ←					

## القسم ٢: تحديد استراتيجيتك في التأثير

### تمرين ٨

## خريطة التأثير

**الاستعداد** اطلع على التمرين جيداً. وقرر ما إذا كنت ستقسم الحضور إلى مجموعات أم ستفضل ممارسة المجموعة ككل للتمرين. سوف تحتاج لورقة لوحة قلابة وأقلام بألوان مختلفة أو أوراق ملاحظات لاصقة

**المدة** يستغرق هذا التمرين نحو ٣٠ دقيقة

ب

ك

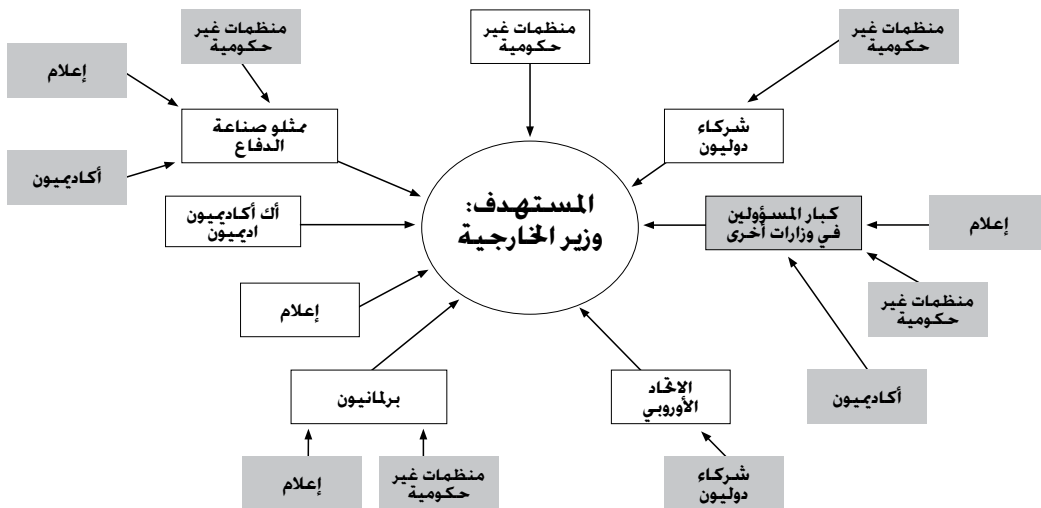
## مقدمة

خريطة التأثير أداة يمكنك استخدامها لوضع استراتيجيتك في التأثير. أو عرض تلك الإستراتيجية أو شرحها. فهي وسيلة إرشادية بصرية بسيطة توضح لك السبل التي سوف تتبعها لإحداث التأثير في المستهدف.

## ممارسة التمرين

ابدأ باستخدام ورقة بيضاء

١. اكتب اسم المستهدف في وسط الصفحة
٢. حول المستهدف. وباستخدام ألوان مختلفة أو أوراق ملاحظات لاصقة. اكتب/ ضع أسماء القنوات الأساسية أو الأولية للتأثير. التي يمكنك استخدامها للوصول إلى المستهدف.
٣. اطلب من المجموعة/ المجموعات تحديد اية قنوات ثانوية للتأثير قد تستطيع استخدامها للتأثير على القنوات الأساسية. وباستخدام ألوان مختلفة أو أوراق ملاحظات لاصقة. اكتب/ ضع ذلك على الورقة.
٤. ارسم الأسهم التي توضح علاقات التأثير.



H

## تمرين ٩

## قنوات التأثير

**الاستعداد** اطلع على التمرين جيداً، وقرر كيفية عرض التمرين وما إذا كنت ستقسم الحضور إلى مجموعات أم ستفضل ممارسة المجموعة ككل للتمرين. ارسم جدول قنوات التأثير على ورقة لوحة قلاية.

**المدة** يستغرق هذا التمرين نحو ٣٠ - ٤٥ دقيقة

ب

ك

## مقدمة

أوضح أن من أهم عناصر استراتيجيتنا في التأثير ما نستخدمه من وسائل في التأثير على المستهدف. ويشتمل ذلك على اختيار القنوات التي سنركز من خلالها عليه. قناة التأثير يمكن أن تتمثل في:

- علاقة شخصية مباشرة (أي هل نعرف مسؤولين مهمين يعملون على قضيتنا).
- علاقة غير مباشرة (هل يحشد مثلنا المحلي في البرلمان الضغط على الحكومة باسمنا/ هل تفضي التغطية الإعلامية المساندة إلى جعل الحكومة أكثر استعداداً للتغيير).
- عملية (كيف يمكن أن تؤثر نتيجة مراجعة "س" على سياسات "ص")

غالباً، ستتوفر، في أي وضع، مجموعة من مختلف القنوات المفتوحة أمامنا للتأثير على المستهدف. لا تنسى أن تفكر دائماً في قنوات وفرص التأثير غير الرسمية فضلاً عن الرسمية. على سبيل المثال، هل تهتم زوجة الرئيس بقضيتنا؟ هل يُتوقع أن يستجيب رئيس الشرطة المحلية لرأينا إذا ما أوصله له صديق مقرب، هو في الوقت نفسه من معارف أحد أعضائنا؟

تكمّن الفكرة هنا في تحديد أكثر السبل المتاحة فاعليةً، ثم تركيز جهودنا عليها. فبتدبر نوعية علاقتين تشتمل عليهما عملية التأثير هذه - بيننا والقناة، وبين القناة والمستهدف - سنستطيع انتقاء القنوات المناسبة للتركيز عليها. فعلى سبيل المثال، لو توصلنا إلى أن التغطية الإعلامية الداعمة لقضيتنا قد تؤثر على المستهدف (وزير على سبيل المثال) بشكل أكبر مما قد يفعل عضو برلمان معارض، فعلياً حينها أن نركز جهودنا على تنمية علاقتنا مع الصحفي/ الصحفيين ذوي الصلة.

## ممارسة التمرين

باستخدام نموذج جدول قنوات التأثير:

١. لو لم تكن المجموعة قد أكملت وضع خريطة التأثير، اطلب منها التفكير والنقاش لوضع قائمة بقنوات التأثير التي يمكن استخدامها للوصول إلى المستهدف. (وإلا، يمكنك الاعتماد على خريطة التأثير).

٢. اطلب من المجموعة تقييم (مرتفع، متوسط، ضعيف) فاعلية تأثير القناة على المستهدف.

مشروع رؤى الناس في صنع السلام • بناء قدرات المناصرة: مجموعة أدوات ٢٧

٣. بالمثل، اطلب منهم تقييم (مرتفع، متوسط، ضعيف) مدى القدرة على التأثير على القناة.

٤. قم بتوقيع النتائج على جدول قنوات التأثير.

### ك جدول قنوات التأثير

ما مدى قدرتنا على التأثير على القناة

مرتفع	متوسط	ضعيف	
			مرتفع
			متوسط
			ضعيف

ما مدى تأثير  
القناة على  
المستهدف

بمجرد تحديد موضع القناة على الجدول، سنستطيع استخدام تلك النتيجة لتحديد أولويات القنوات، ثم وضع التكتيكات اللازمة لتحقيق الهدف.

### القسم ٣: النظر في خيارات نشاط المناصرة

لقد فرغت الآن من وضع إستراتيجية التأثير. واتضح أمامك المستهدف من التأثير وسبب استهدافه. وهنا يأتي العنصر الثالث من إستراتيجية التأثير والمتمثل في تحديد الأنشطة التي ستستخدمها للتأثير على المستهدف.

تمرين ١٠

## تطوير علاقات فعالة

**الاستعداد** هذه الجلسة جلسة استثارة أفكار في الأساس. يمكن إدارتها على شكل مجموعات صغيرة. ثم جلسة لاستعراض النتائج والأفكار. أو في مجموعات أكبر. يعتمد ذلك على عدد الحضور والديناميات داخل المجموعة. سوف تحتاج إلى لوحة قلابة.

**المدة** يستغرق هذا التمرين نحو ٣٠ دقيقة

ب

## مقدمة

يعتبر تطوير علاقات فعالة جزءاً محورياً من نشاط المناصرة. بل ويذهب البعض إلى أنه الجزء الأهم من المناصرة. وتزداد أهمية تلك العلاقات في سياقات عديدة تمسك فيها. عملياً، حفنة صغيرة بمسؤولية اتخاذ القرارات التي تقع ضمن مجال اهتمامنا.

## ممارسة التمرين

اطلب من المجموعة أن يتناقشوا حول " السمات المهمة التي تحتاجها منظمنا لتطوير علاقات مناصرة فعالة."

استخدم السمات التالية لاستثارة النقاش:

- المصادقية - أن يُنظر إلى المنظمة على أنها قادرة على توفير أدلة، وحجج، وتوصيات ذات مصداقية حول الموضوعات التي تهمها.
- محل ثقة - إثبات أننا منظمة يمكن الوثوق في تقديمها لمعلومات دقيقة ومحصنة، ويوثق في العمل معها على نحو تعاوني.
- الوعي برؤى المستهدفين - إظهار أننا قادرين على رؤية المشاكل التي نناقشها من زوايا مختلفة، وتقدير محفزات ومثبطات المستهدف في أفعاله، وكذلك ما يحتاجه حتى يؤدي عمله بشكل أكثر فاعلية أو يسراً.
- الوعي بمجالات مسؤولية مختلف المستهدفين والوقت المناسب لمقاربة كل منهم - حسب مكانته ودوره في عملية اتخاذ القرار.
- الوعي بمختلف مقاربات المناصرة ومعرفة متى تستخدم كل منها، فالعلاقات الفعالة لا يشترط أن تكون جيدة في كل الأوقات. يجب أن نكون قادرين على انتقاد المستهدفين دون تدمير العلاقة معهم، إيجاد الاحترام ورعايته أمر حاسم في معظم العلاقات.

اطلب من الحضور الآن النقاش حول " ما الذي نستطيع فعله، كمنظمة، لمساعدة أنفسنا على تحسين فرص تطوير علاقات جيدة."

استخدم النقاط التالية لاستئارة النقاش:

- التأكد من أن حججنا وتوصياتنا تستند إلى أدلة استقيناها من أرض الواقع، وأنها قادرين على مساندةها، والتدليل عليها، والدفاع عنها عند مهاجمتها.
- تكييف أنشطتنا في المناصرة والمواد والرسائل التي ننتجها تبعاً لهذا التكيف
- تطوير فهم جيد لهوية وطبيعة مستهدفينا - ليس مجرد الدور الذي يلعبون، بل ومواقفهم تجاه قضايا معينة، وعلاقاتهم بمختلف الجماعات السياسية والاجتماعية، واهتماماتهم الخاصة (جغرافية وموضوعياً)، وخلفيتهم التعليمية، وارتباطهم أو انتمائهم لمنظمات مهمة أخرى.
- التأكد من استخدامنا المقاربة المناسبة في الوقت المناسب - الدفاع البناء في بعض الأوقات، والنقد العلني في أوقات أخرى.
- التأكد من استخدامنا الشخصيات المناسبة للمستهدفين المناسبين - أي أن يلتقي كبار أعضاء منظماتنا بكبار مستهدفينا.
- الحرص، بقدر الإمكان، على جعل عملنا "مثيراً للاهتمام" مستهدفينا، وطرحه على نحو يتلاءم مع رؤاهم الشخصية، والحرص على أن يرو توصياتنا من زاوية اهتماماتهم وفي اتساق مع آرائهم.
- سند جهودنا في تطوير علاقات أفضل يتمثل في إحسان أدائنا لـ "أساسيات" المناصرة: وضع صياغة واضحة للمشكلة، ووضع أهداف واضحة، والفهم الواضح لتحليل القوى وتحديد الفاعلين الرئيسيين.

## تمرين ١١

# التواصل بفاعلية

**الاستعداد** هذه الجلسة أيضاً جلسة استئثار أفكار في الأساس. يمكن إدارتها على شكل مجموعات صغيرة ثم جلسة لاستعراض النتائج والأفكار. أو في مجموعات أكبر. سوف تحتاج إلى لوحة قلابة.

**المدّة** يستغرق هذا التمرين نحو ٤٥ دقيقة

ب

ك

## مقدمة

أوضح أن التواصل هو أحد العناصر الأخرى الرئيسية في المناصرة. في أي تصرف نقوم به، فنحن نتواصل مع متلقي. ويختلف مدى ملاءمة المقاربة باختلاف الوضع السياسي والتوقيت. ولكننا نحتاج، في كل الأوقات، إلى إيصال رسائلنا بشكل فعال ومجدٍ وحتى نفعل. علينا أن نضع أهدافاً واضحة، ونحدد شرائح المتلقين التي نتواصل معها، وسبب هذا التواصل.

## ممارسة التمرين

اطلب من المجموعة النقاش واستئثار الأفكار حول مختلف أنواع المتلقين.

يمكن تجميع مقترحات المجموعة، بشكل عام، تحت ثلاثة تصنيفات للمتلقين:

- متخذو قرار، وصناع سياسات، ومشكّلو رأي عام
- جماعات وأفراد على اهتمام بالقضية
- الجمهور الواسع

تختلف الرسالة وكيفية إيصالها، باختلاف نوعية الجمهور. ومن المهم أن ندرس المتلقين، ونحرص على أن نكون محددين بقدر الإمكان. فعلى سبيل المثال، لا يمثل "الجمهور الواسع" مجموعة واحدة أو متجانسة، بل يتكون من مجموعات فرعية متباينة وكثيرة، قد تختلف رؤاها لنشاطك أو مدى اهتمامها به، على سبيل المثال، رجال، ونساء، وأطفال، ونشطاء سياسيون، ورجال أعمال، ونقابيون، إلخ.

عند وضع إستراتيجية الاتصال وانتقاء المتلقين، علينا أن نطرح على أنفسنا الأسئلة التالية:

من الذي نحاول الوصول إليه؟

- من هم مختلف المتلقين الذين تريد الوصول إليهم؟
- لماذا نتواصل معهم؟

ماذا ستقول؟

- ما الذي يعرفون أو ما هي مجالات اهتمامهم؟
- ما هي الرسائل التي يتوقع أن تنجح بدرجة أكبر مع كل شريحة من المتلقين؟
- ما الذي نريد أن نقوله لهم؟



كيف ستصل إليهم؟

- كتابة
- في لقاءات وجهاً لوجه
- ضمن ندوى / حدث متعلق بالسياسات أوسع
- من خلال الإعلام

اطلب من المجموعات اختيار نوعية من المتلقين - "صناع السياسات" على سبيل المثال، أو "النقابات"، أو "الشباب"، أو "السيدات كبار السن". واطلب منهم التفكير لمدة ١٠ دقائق في:

- ما الذي قد نقوله لتلك المجموعة
- كيف نصل إليها

اطلب منهم مناقشة أفكارهم، وطلب من المجموعات الأخرى التعليق.

اعرض الشكل التالي، موضحاً اختلاف أساليب التواصل مع كل نوعية من نوعيات المتلقين الثلاث.

أمثلة للأساليب الجيدة في إيصال الرسائل إلى مختلف المتلقين	نوعيات الرسائل التي قد تناسب التواصل مع هؤلاء المتلقين	وصف مختصر لمختلف نوعيات المتلقين	ك أعداد صغيرة من الناس
من خلال وثائق سياسات مفصلة، أو رسائل أبسط واجتماعات لإيضاح أهمية القضية بالنسبة لهم	إما حجج مفصلة قائمة على دليل، وإما إظهار صلة القضية بسلطنتهم ووضعهم	(١) صناع السياسات ومشكلو الرأي	↑ متلقون مختلفون.
من خلال النشرات الدورية، والكتيبات، والمقالات الصحفية. وفر معلومات أكثر تفصيلاً لمن يطلبها	أوضح إلام تدعو ولماذا، وحدد معوقات التغيير، دون الدخول في تفاصيل محددة	(٢) جماعات وأفراد مهتمون بالقضية	↑ رسائل مختلفة
من خلال استخدام المشاهير والشهادات الشخصية لمن عانوا نتيجة إساءة استخدام الأسلحة الصغيرة	القصص والرسائل البسيطة المثيرة للمشاعر التي تسهل فهم القضية والانخراط فيها	(٣) الجمهور الأوسع	↑ أعداد كبيرة من الناس

## تمرين ١٢

# نشاط المناصرة - لقاءات وجهاً لوجه

**الاستعداد** هذه الجلسة أيضاً جلسة استنارة أفكار في الأساس. يمكن إدارتها على شكل مجموعات صغيرة ثم جلسة لاستعراض النتائج والأفكار. سوف تحتاج إلى لوحة قلاية.

**المدة** يستغرق هذا التمرين نحو ٤٥ دقيقة

ب

## مقدمة

أوضح أن هناك أنواعاً مختلفة من أنشطة المناصرة. ولكن Saferworld و Conciliation Resources يميلان إلى التركيز على مستوى متخذي القرار، وصناع السياسات، ومشكلي الرأي العام. ونستخدم في ذلك طائفة من الأنشطة، نركز فيها على وجه الخصوص، على اللقاءات وجهاً لوجه، والموائد المستديرة حو السياسات، والمواد المكتوبة، وأحياناً العمل الإعلامي أيضاً.

## ممارسة التمرين

١. اطلب من المجموعات استنارة الأفكار والنقاش حول الأمور التي يجب أن يقوموا بها، قبل الاجتماع لضمان حسن سير الاجتماع. اكتبها على لوحة قلاية.

استخدم النقاط التالية للاسترشاد:

### قم ببعض البحث

- من الذي سنقابل؟ حقق من خلفيته للتعرف على الاهتمامات ذات الصلة
- هل حدث علناً عن قضيتنا؟
- ما هو مستوى سلطته؟ ما الذي يمكن أن تطلب منه أن يفعل؟
- ما الإجابة الذي تتوقعها منه؟

### اعرف موضوعك

تأكد من درايتك بأحدث المستجدات في قضيتك. استعد لاحتمال أن يتعين عليك شرح قضيتك في عبارات بسيطة لشخص ليست لديه معرفة مسبقة بالموضوع. ولكن كن على استعداد أيضاً للأسئلة العميقة / المتحدية.

### كن على وضوح من الهدف

هل هناك نتيجة محددة تطمح إليها؟ بعبارة أخرى، ما التصرف الذي تريد أن يقوم به المستهدف؟ لو لم تعرف إجابة هذا السؤال فلن يعرفها محدثك!

### حدد الأدوار

لو ذهبت للقاء مع مجموعة من الزملاء، حدد بوضوح الشخص الذي سيعرض النقاط الأساسية، ومن سيدون الملاحظات، إلخ. اختر رسولك (رسلك) بعناية، حسب درجة الثقة، ومستوى الخبرة، والتخصص في الموضوع، والأقدمية، إلخ.

٢. اطلب من المجموعات استثارة الأفكار والنقاش حول الأمور التي يجب أن يقوموا بها. أثناء الاجتماع لضمان حسن سير الاجتماع. اكتبها على لوحة قلابة.

استخدم النقاط التالية للاسترشاد:

- كن موجزاً في وضوح ومباشرة، ولكن لا تتخذ موقف المواجهة أبداً.
- أوضح المنطق الذي تستند إليه رسالتك والأسباب التي توجب عليك التحرك بصدها.
- اذكر أي حلفاء ذوي صلة (إن كانوا محل احترام محدثك) ومساهماتهم في القضية. لتعزيز موقفك.
- اترك لديه بعد اللقاء مواد أساسية، خاصة ورقة تلخيص الموضوع والقضية، وحججك الرئيسية، وربما بعض المعلومات التي توفر خلفية عن منظمتك.
- لو كان هناك اتفاق حول أمور معينة، تأكد من مراجعتها قبل إنهاء الحوار، واتفق. من حيث المبدأ. على اجتماع لاحق للمتابعة.

٣. اطلب من المجموعات استثارة الأفكار والنقاش حول الأمور التي يجب أن يقوموا بها. بعد الاجتماع لضمان حسن سير الاجتماع. اكتبها على لوحة قلابة.

استخدم النقاط التالية للاسترشاد:

- أتبع اللقاء برسالة شكر. تلخص ما تمت مناقشته وتتناول ما التزمتم به
- أطلعه على ما تنتوي القيام به واجعله على اطلاع بمدى التقدم
- احتفظ بملخص للقاء لتعود إليه فيما بعد

٤. خذت مع المجموعة حول "النصائح المهمة" التالية، و"الأخطاء الشائعة"، ولو توفر الوقت استمع لردود أفعالهم.

**نصيحة مهمة ١:** احرص على ملاحظة الوقت ولغة الجسد محدثك. الاجتماع الأقصر في مدته والذي يشارك فيه محدثك ويطرح الأسئلة أفضل بكثير من الاجتماع المطول الذي تحدث فيه وحدك.. اتركه وهو راغب في المزيد!

**نصيحة مهمة ٢:** خاشى عرض قضيتك على نحو عاطفي مبالغ فيه. العمل على قضايا النزاع بمس قصصاً صادمة ومأساوية لا محالة. ولكن ليس من الضروري دائماً، أو من المفيد، أن تثيرها في سياق المناصرة: فقد تأسر مشاعرك، أو مشاعر رسولك، تفاصيل القصة فتبتعد عن الرسالة التي تريد إيصالها. والأهم أن الاسترسال في تلك التفاصيل سيؤثر في مشاعر محدثك ويقلص المساحة المتاحة له للانخراط المهم في قضيتك ورسالتك.

#### أخطاء شائعة يجب خاشيها

- إبداء توصيات غير واقعية بالمرّة
- عدم وجود صوت موحد بين أعضاءك أو في شبكتك
- عدم ملاءمة المعلومات التي تدعم قضيتك
- عدم الاتساق وعدم إيصال رسالة واضحة
- قطع خطوط التواصل مع المستهدف

## الخطوة ٤: وضع اللمسات الأخيرة على التفاصيل

بعد أن فرغت من وضع إستراتيجية التأثير بمعناها الأوسع، تحتاج الآن إلى تخطيط مقاربتك بشكل أكثر تفصيلاً. في هذه المرحلة، كلما كنت أكثر وضوحاً في تحديد ما تريد تغييره (أهدافك)، كلما كان أسهل عليك أن تركز مواردك وطاقتك لتحقيق ذلك. التفكير الواضح في هذه المرحلة يضيء الالتزام على برنامج حركاتك، ويساعدك على رسم الطريق.

- ما هي "نظرتك في التغيير"، وعلى أي مسلمات تستند؟ ما الذي ستحققه بتحركاتك؟ (تمرين ١٣ - نظرية التغيير وسلم التأثير)
- هل أهدافك محددة، وقابلة للقياس، وممكنة التنفيذ، وواقعية، ومحددة زمنياً (تمرين ١٤ - كن سمارت)

### تمرين ١٣

## نظرية التغيير وسلم التأثير

**الاستعداد** اطلع جيداً على التمرين ككل، وسلم التأثير وعملية وضع نظرية للتغيير. سوف تحتاج إلى نسخ مطبوعة من سلم التأثير أو يمكنك عرضه أثناء التمرين.

**المدة** يستغرق هذا التمرين نحو ساعة

ك

## الجزء الأول: تقييم "نظرتك في التغيير" نقدياً

### مقدمة

أوضح أننا نريد الآن توضيح المنطق الذي يقوم عليه نشاطنا في المناصرة - "نظرتنا في التغيير". تبشر نظرية التغيير، في شكلها الأولي، كيف يمكن لمجموعة من الإجازات المبكرة والمتوسطة أن تهيئ المسرح لتحقيق نتائج أطول مدى. كذلك، فهي توضح مسلماتنا في العملية التي سيحدث من خلالها التغيير.

خدي مسلماتنا حول كيفية حدوث التغيير في سياقنا، وطرح التساؤلات حول مدى سلامة المسلمات التي قامت عليها استراتيجيتنا، سوف يساعدنا على ضمان استخدام الموارد المحدودة بأقصى فاعلية ممكنة. فعندما تُبنى نظرية تغيير على مسلمات خاطئة حول السياق المحلي، ستفشل معها حتماً أقوى استراتيجيات المناصرة.

أبسط طريقة لوضع نظرية تغيير هي بطرح السؤال "ما الذي أعتقد أنه سيتحقق نتيجة حركاتي؟" ثم تتبع تسلسل الأحداث الذي نعتقد أنه سيحدث نتيجة لذلك. قد تكون الإجابة شيئاً من قبيل: "أعتقد أنني لو جُحت في هذا، فسيحدث ذلك، وهو ما يعني أن يتحقق ذلك، ثم يتغير هذا، لنصل في النهاية إلى الهدف الأوسع المنشود". تتبع تلك السلسلة من الأسئلة سوف يساعدنا على تمييز المسلمات التي انطلقنا منها عند تقرير أن إستراتيجية معينة هي الأصوب، وسوف يساعدنا ذلك

أيضاً على تقييم ما إذا كانت التحركات التي قررنا القيام بها ضرورية وكافية لتحقيق أهدافنا.

### ممارسة تمرين نظرية التغيير

- اسأل الحضور عما تعنيه عندهم فكرة "نظرية التغيير". هل صاغوا بالفعل نظرية تغيير في نشاطهم في المناصرة؟ هل هناك طرق أخرى يصفون بها المنطق الذي يقوم عليه نشاطهم في المناصرة؟
  - قسم الحضور إلى مجموعاً صغيرة من ٤ أو ٥ أفراد، وطلب من كل مجموعة صياغة نظرية تغيير لتحقيق هدف يعملون على تحقيقه، وذلك بأن يجيبوا على السؤال: "ما الذي أمل في تحقيقه بتحركاتي؟"
  - اطلب من المجموعة النقاش واستثارة الأفكار حول **المسلمات** التي قامت عليها نظريتهم في التغيير
  - اطلب من المجموعة أن تجري تقييماً نقدياً لما إذا كانت التحركات التي يقترحونها **ضرورية** لتحقيق النتيجة المرجوة - هل هي التحركات السليمة التي ينبغي القيام بها.
  - اطلب من المجموعة أن تجري تقييماً نقدياً لما إذا كانت التحركات التي يقترحونها **كافية** لتحقيق النتيجة المرجوة - فإن لم تكن كذلك، فما الذي يجب القيام به بالإضافة لتلك التحركات.
  - اطلب من المجموعات الأصغر أن تطرح رؤاها على المجموعة الأوسع واطلب من المجموعات الأخرى أن تعلق عليها متحدياً مسلماتهم ومنتقدة مقارباتهم.
- أدر النقاش حول ما إذا كان الحضور يرون أن وجود نظرية للتغيير كان مفيداً في تحديد ما إذا كانوا على المسار الصحيح أم لا في مناصرتهم.

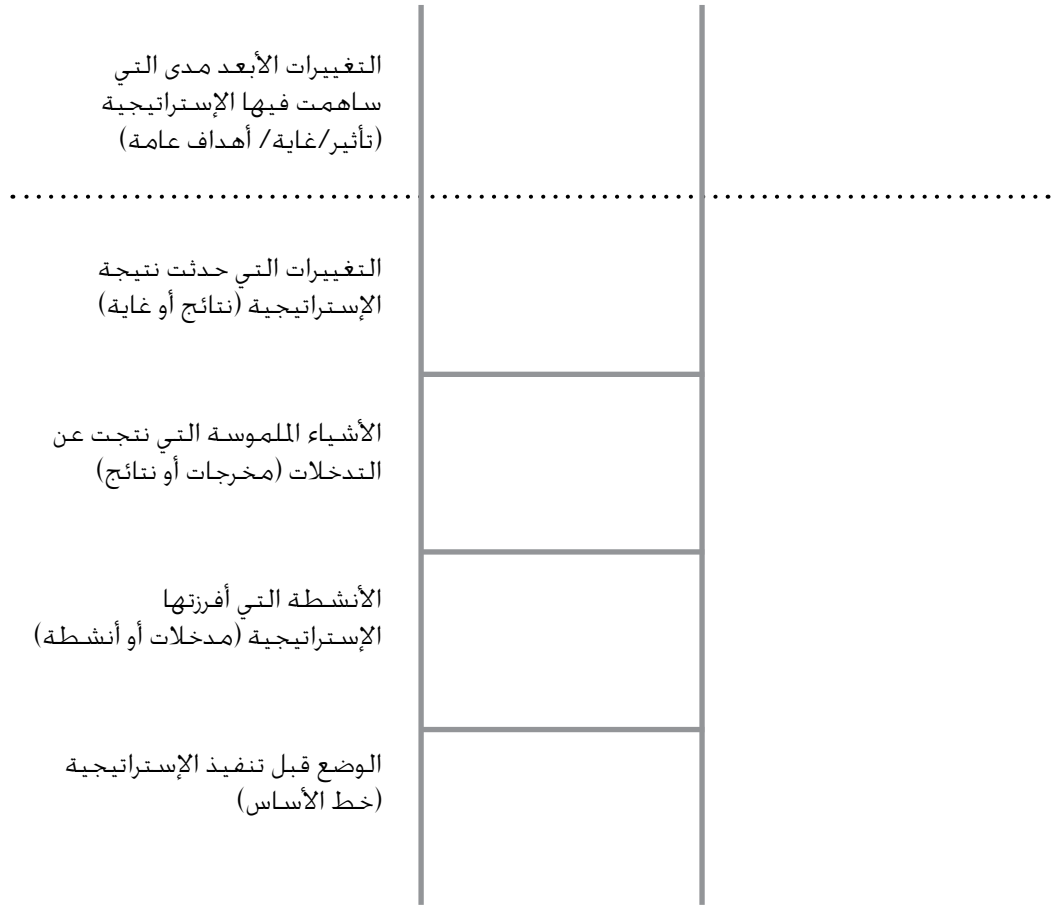
## الجزء الثاني: سلم التأثير

### مقدمة

أوضح أننا هنا أمام فرص للفصل بين مختلف عناصر ما نريد تحقيقه بتحركاتنا. سوف يساعدنا سلم التأثير على ذلك بتوضيح العلاقات بين تحركاتنا ومدى التقدم الذي نحززه على مختلف المستويات.

### ممارسة تمرين سلم التأثير

١. اعرض سلم التأثير، على لوحة فلابة، وتحدث عنه موضحاً أنه يوضح كيفية مساهمة التقدم الذي يحدث في مستوى ما على التقدم في المستوى التالي. كذلك يوضح لنا السلم أهمية قياس التغييرات التي تحدث في كل مستوى، حتى نقف على مدى "صعودنا السلم" - لا نستطيع قياس التأثير إلا لو كنا قد راقبنا ما حدث من تقدم وتغير على الدرجات الأدنى من السلم، وهو يؤكد أيضاً أن الأثر النهائي، على المستوى الأعلى، خارج عن سيطرة مشروعنا، ولذلك ينبغي أن نسعى للمساهمة في ذلك التأثير، ولكننا لن نستطيع خلقه من خلال مشروعنا وحده.
٢. قم بتوقيع الغايات والأهداف التي تم التوصل إليها خلال المراحل السابقة على سلم التأثير، حتى تعرف في أي مستوى تأتي كل منها، وكذلك حتى تبدأ في العمل على التوصل إلى المستوى الذي ينبغي أن توضع فيه الغايات والأهداف الأخرى (لو كان قد تم التوصل إلى عدد من الغايات/ الأهداف في المراحل السابقة، قم بتطبيق ذلك على هدف واحد فقط، لضرب المثل مع توفير الوقت).
٣. افتح النقاش حول رأي الحضور في سلم التأثير وما إذا كانوا قد وجدوه مفيداً في التخطيط وفهم النشاط ومتابعته، فإن كان ذلك كذلك، فعلى أي كيفية يتوقعون استخدامه؟ أو هل استخدموا أدوات شبيهة من قبل (قد يدخلك ذلك في مناقشة الأطر المنطقية)



## تمرين ١٤

# كن سمارت

**الاستعداد** اطلع جيداً على معنى "سمارت". قم بإعداد لوحة قلابة مكتوب عليها معنى الاختصار "سمارت". أو ربما تفضل القيام بذلك أثناء ممارسة التمرين. اطلع على مثال هدف سمارت. أو اطرح مثلاً من عندك أكثر اتساقاً مع سياقك.

**المدة** يستغرق هذا التمرين نحو ٤٠ دقيقة

بب

## مقدمة

أوضح أن الخطوات الوسيطة التي تحتاج للقيام بها في سبيل تحقيق هدفك الأسمى، يطلق عليها عادةً "أهداف مستوى المحصلة". لأن لكل منها محصلة، أي تغييرات، نستطيع إحداثها بشكل مباشر أو المساهمة فيها بشكل واضح. وهي تسمح لك أيضاً بالتعرف على كيفية قياس مدى التقدم الذي تحرزه في سبيل الوصول إلى هدفك.

## ممارسة التمرين

١. اشرح معنى الاختصار "سمارت" - قد تحتاج إلى كتابة المعاني الخمس (محددة - قابلة للقياس - مكنة التنفيذ - واقعية - محددة زمنياً) على لوحة قلابة وأنت تشرح مفهومه.

عندما نضع أهدافاً، من المفيد دائماً أن نصوغها حتى نستطيع أن نعرف ما إذا كنا قد حققناها أم لا - يجب أن تكون **محددة وقابلة للقياس**. فنحن لو صغناها في شكل نتائج - أو بعبارة أخرى حددنا، بأقصى دقة ممكنة، ما نسعى لتغييره، وحددنا الفترة اللازمة لذلك - فسنستطيع نحن، وآخرون، أن نعرف ماذا نقيس، ومتى نقيسه.

إذا ما اعتمدت أهدافنا على تحليل للمقاربات التي يتوقع جأحها، وعلى تقييمنا المسبق للبيئة الخارجية والواقع الداخلي لوضعنا، فإنها ستنطوي على خطوات **واقعية** تركز على إحداث تغيير ملموس.

بعد الفراغ من صياغة هدفنا على هذا النحو، نستطيع أن نفكر فيما إذا كان بالفعل **قابلاً للتنفيذ** في الظروف التي حددناها.

## محددة - قابلة للقياس - مكنة التنفيذ - واقعية - محددة زمنياً

٢. اعرض نموذجاً بصور هدف سمارت

يلقي النموذج التالي الضوء على الفرق بين هدف يركز على التغيير، وهدف أكثر تحديداً يركز على التحركات، وهدف سمارت

**هدف يركز على التغيير:** تحسين سياسات الاتحاد الأوروبي المتعلقة بتحاشي النزاع وبناء السلام، باستخدام نتائج تحقيقات النزاع التشاركية، التي توصل إليها مشروع رؤى صنع السلام

**هدف يركز على التغيير:** تحسين سياسات الاتحاد الأوروبي المتعلقة بتحاشي النزاع وبناء السلام عن طريق تنظيم لقاءات مع المسؤولين الرئيسيين لإطلاعهم على الحاجة لتحسين أدوات تحاشي النزاع وبناء السلام القائمة.

**هدف سمارة:** تحسين سياسات الاتحاد الأوروبي المتعلقة بتحاشي النزاع وبناء السلام عن طريق تنظيم لقاءات مع المسؤولين الرئيسيين في المفوضية، وهيئة التحركات الخارجية، والوفود بين يناير / كانون الثاني ٢٠١١ ومارس / آذار ٢٠١٢ لإطلاعهم على توصيات بشأن تحسين أدوات تحاشي النزاع وبناء السلام القائمة على أساس من نتائج خليات النزاع التشاركية، التي توصل إليها مشروع رؤى صنع السلام.

٣. ناقش مع الحضور مدى استيعابهم لقيمة وضع أهداف سمارة، وما إذا كانوا يرون لها فائدة في نشاطهم.

٤. قسم الحضور إلى مجموعات من ٤ أو ٥ أفراد، واطلب من كل مجموعة وضع هدف سمارة لأحد المحصلات التي حددها في السابق.

٥. اجمعهم مرة أخرى معاً جميعاً، واطلب من كل مجموعة أن تعرض هدفها السمارة، ثم تقييم مدى مطابقته للعناصر الخمسة - وجود المعاني الخمسة على لوحة قلابة في هذه المرحلة سيكون مفيداً.

٦. اطلب من المجموعة التفكير في مدى الفائدة التي يرونها من وضع أهداف سمارة، وما إذا كانوا يعتقدون أنهم سيستخدمونها في تخطيطهم.



## الخطوة ٥: التنفيذ والمتابعة

تحتاج أية إستراتيجية للمناصرة جدولاً زمنياً وخطوط إدارة واضحة، ومسؤوليات محددة بوضوح. عليك أن تحدد ما الذي ستقيسه (المؤشرات) حتى تستطيع تتبع مدى التقدم الذي يتم إحرازه، وتعيد ضبط أدائك حسب هذا التقييم. الاستراتيجيات ليست مقدسة جامدة، ولكن يجب أن تكون هناك أسباب قوية قائمة على تحليل رصين، لتكييفها مع المتطلبات الخارجية والداخلية. وهو ما يعني أنك تحتاج إلى معرفة ما إذا كنت تصيب نجحاً أم لا.

- ما هي الجداول الزمنية لأهدافك وأنشطتك؟ من الذي يجب أن يفعل ماذا ومتى؟ (تمرين ١٥ - مخطط جاننت)
- كيف ستتابع مستوى التقدم؟ هل ستكون قادراً على تكييف وتغيير استراتيجيتك إذا دعت الضرورة؟ (تمرين ١٦ - تحديد المؤشرات)

### التنفيذ

من المهم أن تخطط، بأكبر درجة ممكنة من التفصيل، كيفية تنفيذ استراتيجيتك أو أنشطتك، خاصةً مع المشروعات الأضخم. خطة التنفيذ توضح للجميع ما يتوقع من كل منهم وفي أي مرحلة من عمر المشروع. وضع خطة التنفيذ يوضح لك، في معظم الأحيان، حجم العمل المخطط له، كما يساعدك على تخصيص ما يلزم من موارد وعاملين.

### تمرين ١٥

## Gantt Chart

**الاستعداد** اطلع جيداً على مخطط جاننت، وقرر الكيفية التي ستعرض بها التمرين. يمكنك استخدام مخططات جاننت كنت قد استخدمتها في السابق في أي نشاط مرتبط بالمناصرة. لتساعدك على شرح فائدة هذه الأداة.

**المدة** يستغرق هذا التمرين نحو ساعة.

ب

ك

### مقدمة

أوضح أن مخطط جاننت يجمع خيوط خيوطنا ويوضح بجلاء من الذي ينبغي أن يفعل ماذا ومتى. كذلك فهو يعتبر وسيلة جيدة لعرض خطة العمل، كما يوضح خيوطنا فيصبح كل المشاركين فيها على فهم بما يجب أن يتم، ومتى ينبغي الفراغ من كل مهمة، فنضمن انتهاء المشروع في وقته المحدد.



## المتابعة

المتابعة هي عملية جمع معلومات مستمرة طوال مدة المشروع. توفر تلك المعلومات مؤشرات دورية حول التقدم (أو نقصه) مقارنةً بالخطط والنتائج المتوقعة. كما تلقي الضوء على المواضيع التي تحتاج إلى إعادة ضبط في المشروع. لو تم التخطيط للمتابعة منذ بدء المشروع، فلن تستفد الكثير من الوقت.

## تمرين ١٦

# تحديد المؤشرات

**الاستعداد** اطلع جيداً على نموذج تحديد المؤشرات - قد تحتاج لطبع بعضها على شكل مذكرات أو عرضها على لوحة قلابة/ عرش شرائح باور بوينت.  
**المدة** يستغرق هذا التمرين نحو ٤٥ دقيقة.

ب

ك

## مقدمة

أوضح أننا يتعين علينا، ونحن ننفذ خطتنا، أن نتابع ما نحرزه من تقدم. فمن شأن ذلك أن يمكننا من استخدام الموارد المحدودة على أفضل نحو ممكن. لأن:

- المتابعة تساعدنا على التعرف على ما نجحنا فيه وما فشلنا، وتتيح لنا التعلم، والتكيف وتغيير الإستراتيجية والتكتيك تبعاً لتطور الأحداث.
- مع تعرفنا على المزيد عن السياق الذي نعمل فيه، ومع تغير الأوضاع، ينبغي أن نكون على استعداد لمراجعة الأهداف التي وضعناها في السابق، وسوف تساعدنا المتابعة الفعلية، التي تنطوي على مقارنة التقدم الفعلي بالأهداف الموضوعية، على القيام بذلك بشكل مناسب.

مفتاح المتابعة الممكنة والفعالة يكمن في اختبار عدد محدود من الأشياء التي سنقيسها (المؤشرات) والتي تتصل على نحو وثيق بالتغير الذي نسعى لإحداثه، ثم نحدد من الذي سيجمع تلك المعلومات ومتى.

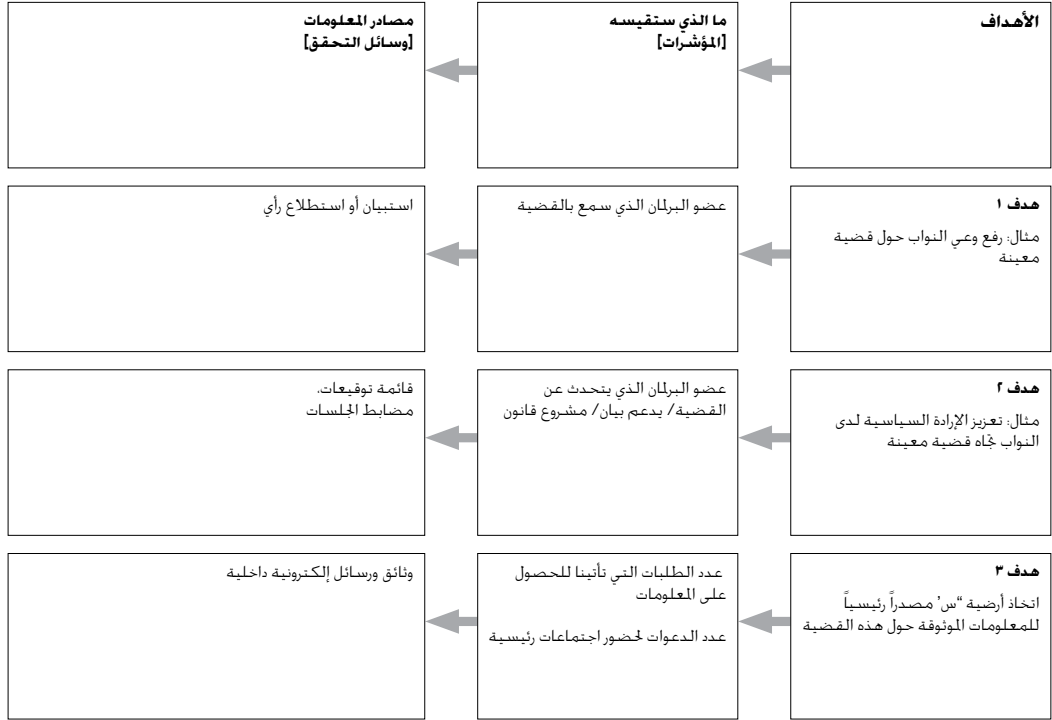
من السهل جداً أن تكالب علينا متطلبات المتابعة، فينتهي بنا الأمر بمتابعة الأمور الخاطئة. لذلك علينا أن نتنقى بضعة أشياء مهمة لمتابعتها، والحرص على مراجعتها بشكل دوري.

على سبيل المثال، حدثنا في الخطوة ٣ عن أهمية العلاقات الفعالة، وكيف يعتمد نجاح المناصرة، في جانب عظيم منه، على هذا الجانب من النشاط. وبالتالي، فقد نرغب في متابعة تلك العلاقات، وقد ركزت المعايير على المصادقية، والأهلية للثقة، ومعرفة مستهدفينا (مناصبهم، وأدوارهم، وتوجهاتهم). قد يحسن بنا، إذن، أن نخصص بعض الوقت، في اجتماعات المراجعة الدورية، لتقييم مدى سرعة وجودة تقدمنا في تلك المجالات.

## ممارسة التمرين: استخدام نموذج تحديد المؤشرات

اطلب من المجموعة التفكير في النقاط التالية، بالنسبة لكل هدف تم تحديده في الجلسة السابقة:  
ما الشيء الذي سنقيسه ليحدد لنا ما إذا كان الهدف تحقق أم لا؟  
أين سنجد تلك المعلومات - ما هي المصادر الأساسية والتقنيات التي ستستخدمها؟

### ك نموذج تحديد المؤشرات



أوضح أن النقطة المهمة في هذا التمرين تكمن في تحديد المؤشرات التي ستقيس التقدم على أساسها، ومصادر المعلومات التي ستستخدمها للتأكد من تحقق المؤشرات، وكذلك أيضاً في جمع تلك الأدلة ومراجعة مدى التقدم الذي أحرزته الخطة. اختتم الجلسة بتوجيه سؤال للمجموعة حول ما إذا كانوا يرون في هذا النموذج فائدة لهم في التخطيط.

## الخطوة ٦: التقييم

يختلف التقييم عن المتابعة في أنه يسعى لتحديد قيمة العمل، وليس ما إذا كان قد تم وفق الخطة أم لا. وينطوي التقييم على إصدار أحكام حول الفارق الذي أحدثته النشاط: ما إذا كان مهماً، وحقيقياً، ومستداماً، وما إذا كان قد أفاد وأشرك الفئات الصائبة، وما إذا كان قد استخدم الموارد بحصافة.

■ كيف سيتم تقييم استراتيجيتك أو نشاطك في المناصرة؟ ومن ومتى؟ (تمرين ١٧ - التقييم)

### تمرين ١٧

## التقييم

**الاستعداد** اطلع جيداً على الأسئلة وفكر في بعض الأمثلة من تجاربك الخاصة/ السياق المحلي للمساعدة على شرح النقاط. استخدم إستراتيجية مناصرة بسيطة يعمل عليها المشاركون في مجموعات صغيرة

**المدة** يستغرق هذا التمرين نحو ساعة.

ب

## مقدمة

يجري التقييم، عادةً، في نهاية المشروع (وقد يتم في منتصف مدته أيضاً). وهو وسيلة للتعرف على الدروس المستفادة وأفضل الممارسات.

هذه المرحلة:

- تتيح لك النظر فيما مضى والحكم على مدى الفاعلية في مختلف الأنشطة (وهو ما قد تهتم به بعض الأطراف المعنية، مثل المملون).
- تتيح لك التعلم من التجربة لتسحين الممارسات في المستقبل.
- تسمح لك بأن تعي ما إذا كانت نظريتك في التغيير تصمد أمام التمحيص.
- تساعد الآخرين على رؤية التغيرات التي حدثت ومدى أهميتها.

### الإسناد/ المساهمة

من الصعوبة بمكان أن نثبت، دون أن يتطرق إلينا أي شك، أن برامج عملنا أسفرت بشكل مباشر عن تغيرات سياسية أو اجتماعية محددة؛ والأكثر صعوبة أن نحدد العلاقات بين برامج عملنا والتأثير الذي حدث على المستفيدين. وذلك لأننا نعمل في بيئة معقدة لا تأتي فيها تدخلاتنا بمعزل عما حولها - عن أنشطة الآخرين، والسياقات المحلية، والأوضاع الاقتصادية والسياسية التي نعمل فيها. ولكن ما نهدف إليه، بشكل عملي، هو بناء حجة معقولة تظهر ما ساهم به عملنا في أي تغيير حدث، وما أضافه من رؤية أو زاوية نظر لم يسهم بها فاعلون آخرون.

## البيانات والأدلة

يعتمد التقييم الجدي على جمع طائفة من البيانات وتمحيصها حتى تفصح لنا عن تأثير عملنا. وحتى يتحقق ذلك، يجب أن تكون لدينا رؤية واضحة للرباط المنطقي بين ما قلنا إننا سنغيره (الهدف). وكيف كان الوضع عند بدء النشاط (خط الأساس) وما سنقيسه حتى نتبين النجاح أو الفشل (المؤشر). أهداف سمارت التي وضعناها (علامات الطريق) ستتيح لنا تتبع التقدم وجمع الأدلة. وحتى تسير عملية التقييم بسلاسة، قم بجمع البيانات والأدلة واحتفظ بها في مكان يسهل الوصول إليه.

## ممارسة التمرين

استخدم مثال إستراتيجية المناصرة مع مجموعات صغيرة من الحضور، وشجعهم على التفكير في الأسئلة التالية:

### ١. من الذي ينبغي أن يشارك في التقييم؟ وكيف؟ وبأي شروط؟

من المهم أن نسعى لتقييم مدى تأثير عملنا على الناس، على مختلف المستويات (الفرد، الأسرة، المجتمع، المنطقة، إلخ). فسيساعدنا ذلك على تكوين صورة أكثر اتساقاً حول ما تغير، ومن الذي استفاد، ومن لم يستفد، ولماذا.

فكر في مشاركة الشرائح التالية من الجمهور في عملية التقييم: المستفيدون، ومنظمات وجماعات المجتمع المحلية؛ ومن عملوا على القضية من داخل المنظمة، أو في شراكة معها؛ وصناع القرار ومسؤولو الحكومة، من الذي ينبغي أن يشارك، وكيف، في تقييم الإستراتيجية؟

### ٢. من الذي سيصمم التقييم ويجريه؟

لنا أن نختار بين الاستعانة بعين من الخارج، أو إشراك ممثلين للمجتمعات المتأثرة، أو الجمع بين الاثنين. من الذي سنشركه في التصميم؟ هل سنستخدم مقيمين من الداخل أم من الخارج؟ أم مزيج من الاثنين؟

### ٣. متى سنجري التقييم؟

تأكد من إدراج التقييم على مخطط جانت، وأن التمويل الكافي قد تم تخصيصه. هل سيفرغ المال بمجرد انتهاء المشروع؟ هل نحتاج إلى إجراء التقييم في منتصف مدة المشروع، أو قبل انتهائه بستة أشهر، حتى نستطيع التقدم للحصول على تمويل لاستكمال المشروع؟

### ٤. ما هي المحصلات التي سيجري التقييم على أساسها؟

يجب أن يتم تقييم البرنامج على أساس المحصلات التي نتوقع إنجازها. احذر تقييم كل شيء - اختر أهم جوانب عملك، ما الذي سنقيمه؟ هل هو واقعي في ظل التمويل المتاح؟ ما هو الاستعداد الذي يجب أن نقوم به للحصول على أكبر استفادة ممكنة منه؟

### ٥. ما هي الأساليب التي ستستخدمها؟

كيف سنضمن الاستماع لمختلف الأصوات والرؤى؟ كيف سنقوم بجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإصدار أحكام منطقية على الاختلاف الذي حققه تدخلنا؟

### ٦. ماذا ستفعل بنتائج التقييم؟

كيف سيتم استخدام النتائج والدروس المستفادة؟ هل نستطيع تحديد أمور معينة سوف نقوم بها، نحن أو منظمنا، بشكل مختلف بناء على نتائج التقييم؟ كيف سنشجع الآخرين على التفكير في دلالات عملهم؟ ما هي الأنظمة التي لدينا داخل منظمنا للتعلم من التقييمات ومن المراجعات الأخرى؟ من الذي سنتقاسمها معه؟

اسأل الحضور عما إذا كانوا يجدون فائدة في التقييم، وما إذا كانوا يرون وجوب إضافة أو حذف شيء قبل استخدامه في عملهم.

## ملحق ١: استبيان للمشاركين

لمساعدتك على تنظيم دورات تدريبية للمناصرة أكثر ملاءمةً للمشاركين. يتعين عليك. قبل بدء الدورة، أن تجري تقييمًا للمشاركين للوقوف على مستوى خبرتهم في المناصرة وأن تستطلع رؤاهم حول الجوانب التي يرون فائدة في تغطيتها خلال الدورة. سوف يساعدك ذلك على اختيار الأنشطة والأدوات التي ينبغي التركيز عليها. في ضوء الوقت المتاح. يحسن بك أن ترسل للمشاركين استبياناً قبل الدورة ببضعة أسابيع. حتى تعطي نفسك الفرصة الكافية لتلقي الردود والتفكير فيها. فيما يلي نموذج لاستبيان. يمكنك استخدامه لهذا الغرض.

### استبيان لورشة عمل حول المناصرة

اسم المنظمة

ماذا تعني "المناصرة" لك ولمنظمتك؟

ما هي الموضوعات الرئيسية التي تعمل منظمتك عليها؟ ما هي الأنشطة الأساسية التي تقومون بها؟

هل تقومون بأية أنشطة تسعون فيها للتأثير في قرارات معينة. أو سياسات. أو ممارسات لفاعلين آخرين وتؤثر في حياة الناس؟ أيها؟ هل يمكن ضرب امثلة؟

ما نوع التغيير الذي تود العمل على إحداثه. أو تود أن يسهم عملك في حدوثه؟

صف باختصار كيف تخطط لتنفيذ تلك الأنشطة؟

ما هي التحديات الأساسية التي تواجهها في التأثير على قرارات الفاعلين الآخرين. وسياساتهم. وممارساتهم؟

ماذا تتوقع من ورشة العمل؟

اقتراحات لنقاط وقضايا تود مناقشتها في ورشة العمل:

## تصميم دورة تدريبية حول المناصرة

في الوضع الأمثل، يتم طرح الأفكار والأدوات الواردة في هذا الدليل في ورشة عمل تستغرق يومين. وتشتمل على وقت كافٍ للنقاش خلال التمارين، والتدبر في فائدتها. ولكن، من المعلوم أن تخصيص يومين لن يتسنى في كل الظروف. لذلك، فقد تم تصميم هذا الدليل بحيث يتيح التدريب في ورشة عمل تستغرق يوماً واحداً فقط. وحسب مستوى المشاركين وخبراتهم السابقة، ستبين أن بعض الأدوات أكثر فائدة لهم من أدوات أخرى. بإمكانك استخدام نتائج الاستبيان لتصميم البرنامج الذي يستجيب لاحتياجات المشاركين في حدود الوقت المتاح. وعليك أيضاً أن تأخذ في اعتبارك بعض المطالب الأخرى غير الواردة في هذا الدليل، مثل جلسات معلومات عن الاتحاد الأوروبي.

فيما يلي نموذجاً لورشتي عمل عن المناصرة، اعتماداً على هذا الدليل

## ملحق ٢: نموذج أجندة

ورشة عمل على مدار يومين	
اليوم الأول	اليوم الثاني
٩:٣٠ ترحيب	٩:٣٠ ترحيب واسترجاع ما تم في اليوم السابق
٩:٤٥ مقدمة عن المناصرة	٩:٤٥ الخطوة ٣ - القسم ٣ - تمرين ١٠ - تطوير علاقات فعالة
١٠:١٥ استعراض الخطوة ١ - تقييم الوضع - تمرين ١ - التحليل الرباعي	١٠:١٥ تمرين ١١ - التواصل بفاعلية
١١:٠٠ استراحة	١٠:٤٥ استراحة
١١:١٥ استعراض الخطوة ٢ - تحديد الأهداف - تمرين ٢ - شجرة المشكلة - الحل	١١:٠٠ تمرين ١٢ - نشاط المناصرة
١٢:٣٠ تمرين ٣ - جدول الحلول	١١:٤٥ استعراض الخطوة ٤ - وضع اللمسات الأخيرة على التفاصيل - تمرين ١٣ - نظرية التغيير وسلم التأثير
١٣:٠٠ استراحة غداء	١٢:٤٥ الغداء
١٣:٤٥ تمرين ٤ - ترتيب الحلول	١٣:٣٠ تمرين ١٤ - كن سمارت
١٤:٣٠ استعراض الخطوة ٣ - وضع إستراتيجية التأثير	١٤:١٥ الخطوة ٥ - التنفيذ والمتابعة - تمرين ١٥ - مخطط جانث
القسم ١: تمرين ٥ - تحديد الأطراف المعنية	١٥:٠٠ استراحة
تمرين ٦ - تصنيف الأطراف المعنية	١٥:١٥ تمرين ١٦ - تحديد المؤشرات
١٥:٣٠ استراحة	١٦:٠٠ الخطوة ٦ - التقييم - تمرين ١٧ - التقييم
١٥:٤٥ تمرين ٧ - وضع خريطة للأطراف المعنية	١٦:٤٥ مناقشة ومراجعة للخطوات الست - أسئلة وإجابات
١٦:١٥ القسم ٢: تمرين ٨ - خريطة التأثير	١٧:١٥ ختام
١٦:٤٥ تمرين ٩ - قنوات التأثير	
١٧:١٥ مناقشة ومراجعة ما تم اليوم - الإجابة على أية أسئلة، وعرض الخطوط العامة لأجندة اليوم التالي	
١٧:٤٥ رفع الجلسة	



## ملحق ٣: نموذج أجندة

### ورشة عمل ليوم واحد

- ٩:٠٠ ترحيب ومقدمة عن المناصرة
- ٩:١٥ الخطوة ١ - تقييم الوضع (تمرين ١ - التحليل الرباعي)
- ٩:٤٥ الخطوة ٢ - تحديد الأهداف (تمرين ٢ - شجرة المشكلة - الحل)
- ١٠:٤٥ استراحة
- ١١:٠٠ الخطوة ٢ - تحديد الأهداف (تمرين ٣ - جدول الحلول)
- ١١:٣٠ الخطوة ٢ - تحديد الأهداف (تمرين ٤ - ترتيب الحلول)
- ١٢:٠٠ الخطوة ٣ - وضع إستراتيجية التأثير (تمرين ٥ - تحديد الأطراف المعنية وتمرين ٧ - وضع خريطة للأطراف المعنية)
- ١٣:٠٠ استراحة غداء
- ١٣:٤٥ الخطوة ٣ - وضع إستراتيجية التأثير (تمرين ٨ - خريطة التأثير أو تمرين ٩ - قنوات التأثير)
- ١٤:١٥ الخطوة ٣ - النظر في خيارات المناصرة (تمرين ١٠ - تطوير علاقات فعالة و/أو تمرين ١١ - التواصل بفاعلية)
- ١٥:٠٠ استراحة
- ١٥:١٥ الخطوة ٣ - النظر في خيارات المناصرة (تمرين ١٢ - نشاط المناصرة)
- ١٦:٠٠ الخطوة ٤ - وضع اللمسات الاخيرة على التفاصيل (تمرين ١٤ - كن سمارت)
- ١٦:٤٥ الخطوة ٥ - التنفيذ والمتابعة (تمرين ١٦ تحديد المؤشرات)
- ١٧:٣٠ استعراض الخطوة ٦ - التقييم  
أسئلة وإجابات
- ١٨:٠٠ ختام

## ملحق ٤: نموذج إستراتيجية مناصرة

بعد أن تدبرت الخطوات الست لإستراتيجية المناصرة وتدرت عليها. أنت الآن قادر على وضع إستراتيجية متماسكة تجمع مختلف العناصر معا في وثيقة واحدة. استراتيجية المناصرة هذه يمكن أن توضع حسب الصيغة التالية

### إستراتيجية المناصرة

#### خلفية

يستعرض هذا القسم، باختصار، خلفية سياق الأمن والنزاع في الدولة/ المنطقة المعنية، وتاريخ نشاطك في هذا البلد و/أو في هذه القضية على وجه الخصوص. أشر إلى أي تقارير حديثة حول أي نشاط جارٍ آخر. قد تكون هناك أهمية أو فائدة من أخذه في الاعتبار.

#### القضية – ما هي المشكلة التي تعمل عليها؟

تناول في هذا القسم ببعض التفصيل (دون إغراق في التفاصيل) القضية / القضايا التي يركز عملك عليها. يجب أن تصوغ المشكلات على أوضح ما يكون، كما تراها، وكذلك الحلول التي تسعى لإجازها.

#### ”تحليل القوى“ – من هم اللاعبون الأساسيون وما هي مواقفهم

في هذا القسم، تناول بالتفصيل، الفاعلين الأساسيين ذوي الصلة بالقضية التي تعمل عليها، ومواقفهم منها (تأييداً أو معارضةً)، وكذلك المستهدفين الرئيسيين، والحلفاء، والخصوم.

#### غاياتك من المناصرة وأهدافك المحددة – ما الذي تسعى لتغييره؟

تناول هنا غايات التغيير التي تهدف إليها من مناصرتك، والتي ستمكنك من إنجاز الحلول التي تعمل عليها. تناول في بعض التفصيل أهداف المناصرة، بما في ذلك نوعية المناصرة المطلوبة للمساعدة على إنجاز الحلول المذكورة آنفاً، ولماذا. ويجب أن تتبع ذلك بأهداف سمارت المرحلية التي تشكل أساس استراتيجيتك في المناصرة.

#### استراتيجيتك في التأثير – كيف ستقنع مستهدفيك بالتحرك؟

استعرض هنا الخطوط العريضة لكيفية التأثير على الفاعلين الأساسيين، فاذكر، على سبيل المثال، قنوات التأثير التي ستستخدمها، وفضّل القول في ”نظريتك في التغيير“. أي المنطق الذي تستند إليه والمسلمات التي تنطلق منها.

#### خطة النشاط – لندخل في بعض التفاصيل

هذا القسم هو القسم الذي ستحول فيه إستراتيجية التغيير إلى أفعال، لذلك اذكر في هذا القسم، بالتفصيل من، وما، وأين، ومتى ستحدث أنشطة المناصرة. الجدول الزمني سيساعدك على متابعة التقدم

#### المؤشرات – كيف ستحكم على مستوى التقدم؟

تناول هنا الخطوط العريضة لبعض المؤشرات التي تستطيع من خلالها أن تحكم على نجاح نشاط المناصرة. حدد المؤشرات سيساعدك على التعرف على ما نجح من أنشطة وما لم ينجح، فتعيد ضبط الإستراتيجية بناء على ذلك.



Saferworld  
The Grayston Centre  
28 Charles Square  
London N1 6HT  
UK

Phone: +44 (0)20 7324 4646  
Fax: +44 (0)20 7324 4647  
Email: [general@saferworld.org.uk](mailto:general@saferworld.org.uk)  
Web: [www.saferworld.org.uk](http://www.saferworld.org.uk)

Registered charity no. 1043843  
A company limited by guarantee  
no. 3015948



**CONCILIATION  
RESOURCES**  
working together for peace

Conciliation Resources  
173 Upper Street  
London N1 1RG  
UK

Phone: +44 (0)20 7359 7728  
Fax: +44 (0)20 7359 4081  
Email: [cr@c-r.org](mailto:cr@c-r.org)  
Web: [www.c-r.org](http://www.c-r.org)

UK charity no. 1055436