

إطار عمل منهجية التكتيكات الجديدة لكسب التأيد

قام برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن ومنذ العام ٢٠٠٩، بتأطير منهجية "التكتيكات الحديثة" ل يتم استخدامها في الأردن من خلال إدراجها لـ "مرحلة تحضيرية" و "مرحلة متابعة وتقييم" وعدد من حالات الدراسة من الأردن لتوضيح المفاهيم والخطوات الوارد ذكرها في الدليل. بحلول العام ٢٠١٣: أصبحت المنهجية مستخدمة من قبل مجموعة من المدربين الأردنيين والمنظمات غير الحكومية، والذين قاموا بادماجها في برامجهم التدريبية والتخطيط للحملات.

١.١ مقدمة

تستند منهجية التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان على فلسفة وتعاليم صن - تزو الذي عاش في الصين قبل أكثر من ٢٠٠٠ سنة، والذي قال ان اي استراتيجية جيدة تستند الى ثلاث مصادر للمعرفة هي:

- ان تعرف نفسك (من حيث الأهداف، والموارد، ونقاط القوة، والمحددات، والحلفاء)
- ان تعرف خصمك (من حيث الأهداف، والموارد، واستراتيجيته، ونقاط القوة والضعف لديه، وحلفاؤه)
- ان تعرف السياق العام او البيئة المحيطة (العلاقات الاجتماعية والسياسية والثقافية، المؤسسات والهيكل الموجودة- حيث سيتم خوض "معركة").

و منذ العام ١٩٩٩، طورت التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان، موارد فريدة من نوعها تركز على تحليل الحلول الممكنة بدلاً من القضايا المحددة، والناطق الجغرافية، أو المجموعات المستهدفة، وتساعد هذه المصادر الناشطين في كسب التأيد على التعرف بوضوح على العناصر المتميزة المتعلقة بوضعهم القائم، والسعي إلى تبني منهجية واحدة نجحت في مكان آخر من أجل تطبيقها في مناطق أو قضايا جديدة. كما أنها تساهم في تحسين قدرة دعاة كسب التأيد على الجمع بين تكتيكات متنوعة ضمن استراتيجيات مركبة.

وعلى الرغم من أنه غالباً ما يكون من الصعب التفكير بشكل استراتيجي، فليس هناك هناك في الواقع أي غموض يتعلق بمفهوم الاستراتيجية والتي توصف في معظم الأحيان باعتبارها لا تقوم على مجرد قرار واحد، وإنما هي حاصل لجمع مجموعة من القرارات تتضمن اختيار الغايات الرئيسية والأهداف والنتائج المناسبة، ومعرفة الموارد المطلوبة والحلفاء المطلوبين، واتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية اختيار التكتيكات ومتى تستخدم، وفي الوقت الذي يُعَد فيه التركيز على التكتيكات أمر ضروري، إلا أنه لا يُعتبر الأولوية الأولى لأي مؤسسة أو منظمة، ويتوجب على المنظمة أولاً تحديد الأهداف الرئيسية العريضة التي تعكس قيم ومعتقدات مؤسسيها، وإفادتها، أو الأعضاء فيها؛ والتي تترجم مهمتها ورسالتها الأساسية، وفي هذا السياق، يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة من أجل القيام بتخطيط مركز، كما تحتاج المنظمة أيضاً الى وضع أهداف قصيرة ومتوسطة المدى من شأنها أن تحدد بشكل واضح ما تنوي المنظمة ان تحقّقه خلال فترة زمنية محددة وتنتج عن نظرة استراتيجية لما يمكن تحقيقه، وتوفر منهجية التكتيكات الجديدة نحو فعالية استراتيجية إطار عمل وآلية عمل وادوات لتمكين المنظمات من استخدام مصادر المعرفة الثلاثية التي تحدث عنها صن-تزو من أجل بناء قدرات المنظمة الاستراتيجية والتكتيكية الخاصة بها.

١.٢ منهجية التكتيكات الجديدة نحو فعالية استراتيجية

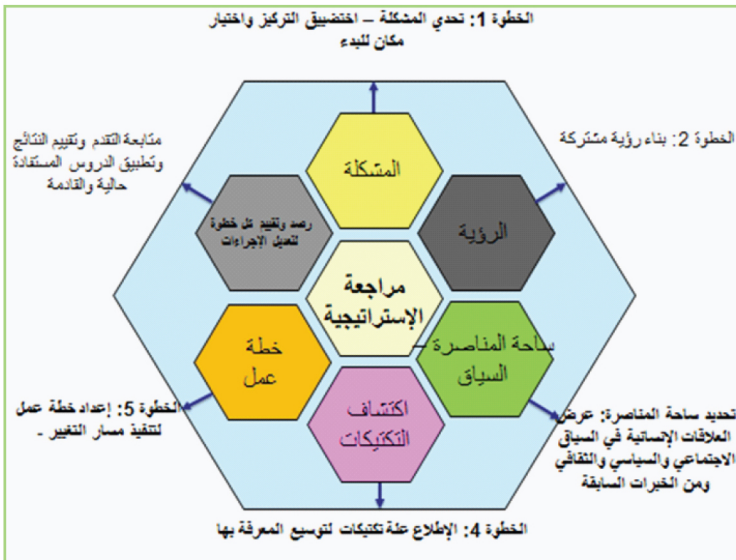
الخطوة الأولى: تحديد المشكلة. ماذا الذي تريد تغييره؟ ما هو انتهاك حقوق الإنسان الذي ترغب في معالجته؟

الخطوة الثانية: بناء رؤية مشتركة من أجل تحديد الأهداف. ماذا الذي تريد ان تراه بشكل مختلف في المستقبل؟ ما الذي يلهمك للقيام بهذا العمل ؟ وكيف ستعرف انك نجحت ؟

الخطوة الثالثة: تحديد السياق. كيف تقيم وضعك الحالي ؟ ومن هم الاشخاص والجماعات على صلة بهذه المشكلة؟ كيف يتصل هؤلاء الأفراد والجماعات فيما بينهم وكيف يتفاعلون مع بعضهم البعض؟ وما هي أهدافهم؟

الخطوة الرابعة: استكشاف وتحديد التكتيكات التي تساعدك على تحقيق هدفك: ما الذي تركز عليه ؟ اي من التكتيكات يمكن أن يكون لها أكبر الأثر؟

الخطوة الخامسة: صياغة خطة عمل. كيف ستجمع هذه التكتيكات معاً ضمن خطة تمكنك من تحقيق هدفك؟



إطار عمل منهجية التكتيكات الجديدة لكسب التأيد

منهجية للفعالية الاستراتيجية:

من المهم ملاحظة ان منهجية التكتيكات الجديدة نحو فعالية استراتيجية تُبرز أن توجيهات صن تزو المتعلقة بـ "اعرف نفسك" لا تقتصر على التفكير في اهداف منظمتنا ومواردها. ونقاط القوة لدينا والمحددات، والحلفاء، الخ... بل تؤكد على ضرورة الانتباه لاهم واثمن مورد لدينا: وهو أنفسنا. فخلال قيامنا بعمل مهم وقيم وصعب في الدفاع عن حقوق الإنسان ومحاولة تحسين واقع حقوق الانسان فاننا قد نعمل لساعات عمل طوية وفي ظروف واطاع خطيرة. قد تكون عرضة لرؤية مشاهد او سماع اصوات او قصص يصعب جدا تحملها. و ربما كان ما نقوم به مفرزا ومؤلا او مجهدا لك. سواء كنت تختبر ذلك شخصا او من خلال آخرين. لذلك ومن اجل الحفاظ على عزيمتك وقوتك. والتزامك بعملك ومتعتك في القيام به فانك تحتاج الى ان تتعلم كيفية التعرف على مشكلة الاجهاد غير الصحي وكيفية التعامل معه. وربما يكون من المفيد جدا لك ولؤوسستك تخصيص بعض الوقت للنقاش وتبادل الاراء حول الوسائل التي يمكن القيام بها فرديا وجماعيا في التعامل مع الإجهاد الناتج عن العمل في مجال حقوق الإنسان. فكل العمل الذي تقوم به من اجل خلق مجتمع افضل لن يكون ذو معنى اذا كنت خلال قيامك بذلك تفقد الاتصال الايجابي والطبيعي مع من حولك. ومعرفة متى تفقد الاتصال بالاشخاص المهمين في حياتك يمنحك فرصة من اجل اعادة التفكير و القيام بالخطوات اللازمة لاعادة التوازن مجددا الى حياتك.

١.٣. منهجية التكتيكات الجديدة في الأردن

في عام ٢٠١٠. وفي اطار شراكة مع برنامج تطوير وتعزيز المجتمع المدني في الاردن. الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية باشر برنامج التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان بالعمل مع مجموعة مكونة من ١٣ مدريا من الأردن. ومن بين هذه المجموعة. تم اختيار أربعة مدربين يتقنون اللغتين العربية والانجليزية للقيام بتيسير اعمال ورشة عمل اقليمية جديدة عن التكتيكات الجديدة والتي تم عقدها باللغة العربية.

واستندت مقارنة البرنامج الى توفير تدريب معمق لمجموعة اساسية من الشركاء حول منهجية التكتيكات الجديدة ومصادرها. ومن ثم العمل معهم للاستفادة من هذه المصادر وتبني المنهجية في اطار حملات معينة. وتطوير شبكة تركز على استخدام تكتيكات مبتكرة. وان تكون الشبكة قادرة على التوسع والاستمرار.

وخلال عامي ٢٠١١ و ٢٠١٢ وبدعم من برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الاردن. قام المدربون الاربعة الذين تم اعتمادهم بتطبيق منهجية التكتيكات الجديدة داخل منظماتهم في عدد من المبادرات المدنية في الأردن. كما استمر هؤلاء المدربون بالتعاون مع ادارة منهجية التكتيكات الجديدة في تطوير آفاق تطبيق المنهجية في عدد آخر من البلدان ومنها مصر. تونس. لبنان. المغرب. المملكة العربية السعودية واليمن.

ومن بين دراسات الحالة التي يشملها هذا الدليل فان ثلاثاً من دراسات الحالة وهي (حملة شواطئنا ليست للبيع. وحملة شباب في مواجهة العنف الجامعي وحملة حق الأمهات في منح الجنسية الأردنية لأطفالهم) قد استخدمت منهجية التكتيكات الجديدة سواء في التخطيط أو في مرحلة تحليل في الحملة.

وفر التعاون بين برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن ومشروع التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان في مركز ضحايا التعذيب. فرصة غير مسبوقة لخلق نموذج متميز في بناء قدرات مدربين متخصصين في التدريب على قضايا كسب التأييد للدفاع عن حقوق الانسان في منطقة الشرق الأوسط عبر منهجية تدريب تركز على التوجيه والارشاد الفردي لكل مدرب.

كما ساعدنا هذا التعاون على العمل مع مجموعة من المدربين على مدار أكثر من عام. وجعل من الممكن لهؤلاء للمدربين اختبار وتكييف قدراتهم التدريبية في منهجية التكتيكات الجديدة داخل مجتمعاتهم والمجموعات التي يعملون معها والقضايا التي يتناولونها. وساعد هذا النموذج التدريبي المستند الى بناء المهارات وتبادل الخبرات في توسيع فهمهم لنطاق كسب التأييد الذي يمكن القيام به داخل مجتمعاتهم ومؤسستهم التي يعملون فيها.

وترجم هؤلاء المدربين هذا الفهم من خلال نجاحهم في تبني استراتيجيات وتكتيكات ناجحة في عملهم انتزعوا فيها الاعجاب والتقدير. لدرجة انها خلقت رغبة كبيرة لتوثيق هذا الجهد لمشاركة آخرين داخل وخارج الاردن بهذه التجارب الناجحة. وبالإضافة إلى ذلك، فان بعض هؤلاء المدربين نجح بالفعل في نقل منهجية التكتيكات الجديدة وادواتها. وغيرها من المهارات التي تعلموها عبر برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني الى خارج الاردن. ونقلوها إلى مجموعات ومنظمات في بلدان أخرى في المنطقة.

فرانسيس أبو زيد.

مديرة برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن

إطار عمل منهجية التكتيكات الجديدة لكسب التأيد



١.٤. نبذة عن التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان

تساعد التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان المدافعين عن حقوق الإنسان على العمل بفعالية أكبر حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم وأن يتصدوا بشكل أفضل للانتهاكات التي ترتكب ضد حقوق الإنسان في جميع أنحاء العالم.

وبدأت التكتيكات الجديدة كبرنامج لمركز ضحايا التعذيب (CVT)، الذي تنبه إلى مدى التعقيد الذي تنسم به الأنظمة التي تسمح باستمرار التعذيب وغيرها من أشكال الانتهاكات ضد حقوق الإنسان. ولذلك ومن أجل التصدي للتحديات التي تفرضها هذا الانتهاكات ضد حقوق الإنسان كان على مركز ضحايا التعذيب وغيرها من المؤسسات العمل بشكل استراتيجي واستخدام مجموعة واسعة من التكتيكات والشراكات. وقاد ذلك مركز ضحايا التعذيب إلى إطلاق مشروع التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان رسمياً في عام ١٩٩٩ وإنشاء لجنة استشارية دولية، ومجموعة عمل وشركاء في تركيا. ومنذ ذلك الحين، ركزت مشروع التكتيكات الجديدة على ثلاث مبادرات رئيسية هي:

إنتاج معلومات وتطوير مواد مرجعية ومشاركتها مع الآخرين: نجح مشروع التكتيكات الجديدة في تطوير مجموعة من المواد الإلكترونية ووفرها على شبكة الانترنت للمدافعين عن حقوق الإنسان من أجل استخدامها في عملهم. وهذه المطبوعات والمواد متوفرة في [مكتبة الموارد](#) الخاصة بالبرنامج وتشمل [كتاب حائز على جائزة](#) تم فيه توثيق ٨٠ تكتيك مبتكر في مجال حقوق الإنسان. و ٤٩ [دراسة حالة مفصلة](#) عن التطبيقات العملية للتكتيكات الجديدة ويوفر [آلية بحث إلكترونية](#) تشمل أكثر من ٢٠٠ تكتيك مبتكر.

التدريب والتوجيه: في السنوات الأولى للمشروع، ركز التدريب على إنشاء منتدى وطرق تساعد على مشاركة وتبادل التكتيكات. ومنذ عام ٢٠٠٥ ركز التدريب على الأدوات والمنهجية لخلق استراتيجية ونتم ربط الاستراتيجية مع التكتيكات بشكل يساعد المنظمات أن تكون أكثر فعالية في عملهم لتحسين واقع حقوق الإنسان. ونفذ مشروع التكتيكات الجديدة ورش عمل في أقاليم العالم الستة. بما في ذلك حلقة نقاشية دولية عقدت على مدار مدة خمسة أيام وشرك فيها قرابة ٤٥٠ مشاركاً من ٨٩ بلداً.

بناء مجتمع على الانترنت: نجحت الحوارات الثنائية الشهرية عبر الانترنت التي نظمها المشروع في بناء وتعزيز مجتمع عالمي من المدافعين عن حقوق الإنسان. ومكنت النشاط من الاتصال بنظرائهم. ومشاركتهم ما تعلمونه وطرح الأسئلة. كما أن نشاط مشروع التكتيكات الجديدة على مواقع التواصل الاجتماعي وخاصة الفيسبوك وتويتر حتى يتمكن المدافعون من التفاعل مع بعضهم عبر وسائل وطرق متعددة. كما قام مشروع التكتيكات الجديدة أيضاً بـ:

- عقد أكثر من ٥٠ حوار عبر الانترنت شارك فيها أكثر من ٥٥٠ من المدافعين من ذوي الخبرة
- بناء شبكة مجتمعية على الانترنت تضم أكثر من ٤٥٠٠ من المدافعين عن حقوق الإنسان في أكثر من ١٢٠ دولة

نجح مشروع التكتيكات الجديدة في تعزيز وتقوية عمل الآلاف من المدافعين عن حقوق الإنسان ومنظمات حقوق الإنسان في جميع أنحاء العالم. ويقر العديد من [الشركاء والمشاركين](#) في أنشطة المشروع بشكل مستمر أن الأدوات والموارد والمنهجيات التي يقدمها خذت فرقا كبيراً في منهجيات عملهم ومقارباتهم. ويعترف مدافعون عن حقوق الإنسان في بلدان مختلفة مثل أوزبكستان وكمبوديا وألبانيا بفضل مشروع التكتيكات الجديدة وبأنه ساهم بشكل رئيسي في نجاح العديد من مبادرات حقوق الإنسان التي نفذوها في بلدانهم.

١.٥. معلومات إضافية

الموقع الإلكتروني لمشروع لتكتيكات الجديدة

باللغة الإنجليزية: <https://www.newtactics.org/about>

باللغة العربية: <http://goo.gl/CKDJB>

تدريبات مشروع التكتيكات الجديدة:

باللغة الإنجليزية: <https://www.newtactics.org/training>

باللغة العربية: <http://goo.gl/2vjw7>

منهجية الفعالية الاستراتيجية:

باللغة الإنجليزية: <https://www.newtactics.org/training/strategic-effectiveness-method>

باللغة العربية: <http://goo.gl/H5dl1>

الحوار الإلكتروني:

باللغة الإنجليزية: <https://www.newtactics.org/conversation/schedule>

باللغة العربية: <https://www.newtactics.org/ar/conversation/schedule>

مكتبة المصادر:

باللغة الإنجليزية: <https://www.newtactics.org/toolsforaction>

باللغة العربية: <https://www.newtactics.org/ar/toolsforaction>

استكشاف تكتيكات:

باللغة الإنجليزية: <https://www.newtactics.org/tactics>

باللغة العربية: <https://www.newtactics.org/ar/tactics>

دراسات الحالة حول كسب التأييد

٢.١. حركة حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في الأردن: الانتقال من الاحتياجات إلى الحقوق

٢.٢. شواطئنا ليست للبيع: حملة الجمعية الملكية لحماية البيئة البحرية في الأردن من أجل حماية الشواطئ العامة في العقبة

٢.٣. نحو مواطنة كاملة: حملة مركز المعلومات والبحوث في مؤسسة الملك الحسين بن طلال من أجل حق النساء الاردنيات في منح الجنسية الاردنية لأطفالهن وأزواجهن

٢.٤. الحق المهذور: حملة مركز حماية وحرية الصحفيين لتعديل وإنفاذ قانون ضمان حق الحصول على المعلومات في الاردن

٢.٥. شباب في مواجهة العنف الجامعي: مبادرة أكاديمية التغيير المجتمعية لحشد الشباب باعتبارهم محرك التغيير



دروس مستفادة

تالياً مجموعة من الاستراتيجيات والدروس المستفادة من تجارب أردنية لحمالات ومبادرات لكسب التأييد. وبالإمكان الاستفادة منها خلال عملية تصميم وتنفيذ أي جهد لكسب التأييد، على قاعدة التذكر بضرورة القيام دوماً بإجراء عملية تقييم لوضع الحملة أو المبادرة الراهن، وعدم التردد أو الشعور بالخوف، فالالوان لا يفوت أبداً لتجربة شيء جديد طالما انه يساعد في تحقيق الهدف المنشود.

البحوث

توصلت جميع مبادرات وحملات كسب التأييد تقريباً الى نتيجة مفادها ان البحوث كانت العنصر الاساسي الذي ساعد في التقدم الذي حقق في مسار القضية التي جرى العمل عليها، فقد وفرت البحوث البينات الضرورية والادلة العلمية التي ساهمت في بناء خطة عمل استراتيجية. وساعدت ايضاً في دقة تحديد صانعي القرار المستهدفين وكذلك في صياغة رسائل قوية ومعبرة. لذلك من المهم اخذ الملاحظات التالية بعين الاعتبار:

- تساعد البحوث في بعض الاحيان على فهم الطريقة والكيفية التي تسير بها الامور في المجتمع. مثلما أسهمت البحوث التي اجرتها اكااديمية التغيير في استخلاص ومعرفة وفهم العوامل التي تساهم في تزايد العنف بين الشباب. ما مكن الحملة من التركيز على العناصر المفصلية ضمن حلقات التأثير في القضية.

- رغم ان "البحوث" قد تبدو مسألة معقدة للعديد من منظمات المجتمع المدني الصغيرة وقليلة الخبرة. الا ان البحوث في الواقع يمكن ان تكون في كثير من الاحيان عملية بسيطة ومباشرة. فبالامكان مثلاً استخدام محركات البحث على الانترنت للوصول الى مواد اعلامية تتعلق بالموضوع المراد البحث فيه. ويمكن ايضاً زيارة مكتبة الجامعة للبحث عن مراجع تتعلق بالموضوع. ويمكن لبعض المجموعات المتطورة ان تنظم مجموعات تركيز من خلال استخدام الدليل المتخصص لمؤسسات المجتمع المدني حول "منهجية مجموعات التركيز" والذي طوره برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الاردن ([يمكن تحميل الدليل عبر الضغط هنا](#)). ويمكن لمنهجية مجموعات التركيز ان توفر معلومات مفيدة حول الاسباب الكامنة وراء نظرة ورؤية المجتمع لقضية ما ولماذا يتصرف تجاهها على هذا النحو. فعلى سبيل المثال حين ارادت الجمعية الملكية لحماية الحياة البحرية في الاردن تحديد مدى جدية واهمية قضية الشواطئ في العقبة. استخدمت تقنية تحديد المواقع GPS من اجل قياس طول الشواطئ العامة. واستخدمت المعطيات الرقمية الناجمة في كل انشطة الاتصال التي قامت بها في الحملة.

- حمل البحوث القانونية اهمية خاصة لانها غالباً ما تقدم اجابة واضحة حول من هو صاحب القرار في الموضوع مدار البحث. وتحدد الاجراء المطلوب اتخاذه (سواء تعديل قانون او صياغة قانون جديد). وتكشف ايضاً عن الآفاق الممكنة ضمن الاطار التشريعي الاردني الحالي او ما يتصل بالتزامات الاردن الدولية. ويمكن ان ينفذ البحث القانوني من خلال الفريق القانوني للمؤسسة. كما جرى في حالة الجمعية الملكية لحماية الحياة البحرية. او يمكن تنفيذه من قبل لجنة قانونية مستقلة تضم خبراء قانونيين ومحامين كما فعل مركز المعلومات والبحوث في مؤسسة الملك الحسين.

- يمكن لبحوث التحليل المقارن ان تكون آلية سهلة وبسيطة نسبياً لتحديد افضل الممارسات والتطبيقات. ويمكن اجراؤها على المستوى الوطني حين تكون السياسات الوطنية قابلة للمقارنة. او على مستوى المجتمع المحلي او البلديات حين يكون الهدف البحث عن حلول لمشكلات المجتمع المحلي. وعلى سبيل المثال فان الجمعية الملكية لحماية الطبيعة نفذت دراسة لافضل الممارسات والتطبيقات الدولية لمقارنة تشريعات حماية الغابات في ثلاث دول. فيما نفذ مركز حماية وحرية الصحفيين دراسة مقارنة حول قوانين حق الحصول على المعلومات في ثلاث دول عربية هي الاردن وتونس واليمن. وفي كلا الحالتين تم استخدام المعطيات في بناء حملات كسب التأييد وتم استخدامها كبراهين ومعززات لتطوير رسائل الحملات.

- قبل البدء بأي مبادرة حول أي قضية او مشكلة، من الضروري ان نفهم ونعرف ما الذي تم عمله سابقاً حول نفس القضية. وهذه العملية التي ننظر فيها للخلف قبل ان نمضي قدماً للامام تسمى "مراجعة الاحراءات (او الجهود) التي تم اتخاذها سابقاً". ومثل هذه المراجعات يتم اجراؤها ايضاً خلال وبعد تنفيذ الحملة. ([يمكنكم الاطلاع هنا على المصادر المتعلقة بمراجعة الاجراءات التي تم اتخاذها سابقاً في مجال كسب التأييد](#)).

- قبل ان يبدأ حملته لتعديل تشريع العنف الاسري. قام المجلس الوطني لشؤون الاسرة باجراء عملية مراجعة لجهود كسب التأييد المبذولة سابقاً التي نفذتها مظلمات غير حكومية في الاردن في الفترة منذ عام ٢٠٠٠ وحتى عام ٢٠١٠. وبدأت العملية بمراجعة مكتبية وتحليل لكل الوثائق المتوفرة وذات صلة بالموضوع (مثل السياسات. والاستراتيجيات. والدراسات. والتقارير). واجريت المراجعة بشراكة مع مختلف الجهات ذات العلاقة والمصلحة بالقضية. كما تم حصر جميع المشاريع وحملات كسب التأييد التي نفذتها مختلف المنظمات غير الحكومية في الاردن. وتبع ذلك مراجعة وتحليل لهذه المشاريع والحملات بمشاركة جميع المنظمات الشريكة. وجرى استخدام حصيلة المخرجات من كل هذه الخطوات كاساس لعملية مشاور شاملة مع مختلف الجهات ذات العلاقة والمصلحة بالموضوع. والتي بنى عليها المجلس لاحقاً خطة استراتيجية لعدة سنوات لكسب التأييد في موضع حماية الاسرة.

دروس مستفادة

تحديد الموقف

على المؤسسة ان تحدد موقفها من القضية اثناء تطوير استراتيجيتها في كسب التأييد. وان خلل كيف تؤثر هذه القضية على رؤية ورسالة المؤسسة والقيم التي تدافع عنها. ويعد أمراً جوهرياً ان توضح المؤسسة موقفها قبل البدء بعملية التشبيك وبناء التحالفات. وربما يتطلب ذلك مزيداً من الوقت في بدايات العمل. لكنه بالتأكيد سيوفر الكثير من الوقت لاحقاً لانه سيضمن الانسجام المطلوب داخل التحالف الذي يتم بناؤه.

- في اطار حملته للمطالبة بحق النساء الاردنيات بمنح الجنسية الاردنية لابنائهن وازواجهن. كانت اول خطوة قام بها مركز المعلومات والبحوث في مؤسسة الملك الحسين تشكيل لجنة قانونية من خمسة عشر خبيراً معظمهم محامين وقضاة. وكلفت اللجنة بوضع خارطة بالاطر التشريعية والقانونية التي تقف حائلاً دون تمتع النساء الاردنيات بهذا الحق. حيث شكل تحديد معالم الخارطة بحد ذاته شرطاً اساسياً للوصول الى حل شامل للقضية. وقام مركز المعلومات والبحوث لاحقاً بمراجعة توصيات اللجنة القانونية. وقرر بعد دراسة مستفيضة ان الحلول المقترحة من اللجنة لا تمثل رؤى المؤسسة المبنية على العمل الدؤوب من اجل الغاء كل اشكال التمييز القائم على الجنس وتحقيق المساواة الجندرية. ولذلك عمد المركز الى دراسة وبحث الخيارات الاخرى التي تضمن منح الجنسية الكاملة للازواج والاطفال. وفي النهاية تبني بدلاً تكتيكي من خلال بناء تحالف يضم طيفاً واسعاً من المجموعات والافراد الذين يشاركونه مبادئه وينحازون لموقفه في هذه القضية.

- نفذت مؤسسة نهر الاردن بين عامي ٢٠١٠ - ٢٠١١ عملية مراجعة للإجراءات التي تم اتخاذها سابقاً حول قضية الاساءة للطفل في الاردن بمشاركة الجهات ذات العلاقة بالقضية. وظهرت اهم نتائج هذه المراجعة الحاجة الى جهود كسب تأييد في اكثر من نطاق بما فيها تغيير السياسات والتشريعات. والتأثير على عملية صناعة القرار وتخفيف الفئات المستهدفة التي تعتبر صاحبة حق في هذا الموضوع. وتبلور موقف المؤسسة بشكل واضح ومُستمد من هويتها كمؤسسة معنية بحماية الطفل لا تقبل اي مساومة حول حقوق الاطفال والاطار الذي يحدد وينظم هذه الحقوق. ووصلت الحوارات والنقاشات مع عدة جهات ذات علاقة ومصلحة بالقضية الى نقاط حرجية حين تم طرح مقاربات اخرى تدعو الى بذل جهود كسب تأييد خلف الكواليس مع المشرعين الاردنيين من اجل تشجيعهم للوصول الى توافق تدريجي لمراجعة القوانين المتعلقة بحماية الاطفال. وعلى الرغم من فعالية هذا النموذج من جهود كسب التأييد. الا ان مؤسسة نهر الاردن قررت ان مثل هذه المقاربة في مثل هذا الوقت يحمل في طياته مخاطر يصعب التعامل معها بنجاح. وربما يتسبب باضرار قد لا يتم معالجتها بشكل مناسب. ولذلك قررت المؤسسة التمسك بموقفها النابع من اطار عملها وغاياتها عبر تحويل انشطة برنامجها الى حملة تستهدف تغيير السلوك للأفراد (ما يُعرف بالتسويق الاجتماعي) والتي يمكن للمؤسسة من خلالها ان تحقق عدد من اهدافها في هذه القضية.

تطوير الاستراتيجية

اوضحنا في كل من القسم ٢.٣ والقسم ٢.٤ من هذا الدليل ان تطوير استراتيجية ليس امراً يتم القيام به مرة واحدة فقط. بل يتطلب ان يتحلى المدافعين القائمين على تطويرها بالمرونة اللازمة للتعامل مع الفرص والتحديات التي تظهر. والدروس المستفادة في هذا المجال تُعيد التذكير ذكرنا بالنقاط التالية:

- يجب مراجعة الاستراتيجية من حين لآخر لتقييم فعالية ما يتم القيام به. ومراجعة المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بنا. وتعديل الاستراتيجية والتكتيكات المتبعة لتتواءم مع هذا المتغيرات وتستجيب لها. ويتوجب القيام بهذا التقييم الدوري على الاقل مرة في السنة. اما في الحملات المكثفة التي تنفذ في بيئة سريعة التغيير فيمكن القيام بها كل ستة اشهر.

- يجب الحفاظ على موقف المؤسسة في القضية وعدم المساومة عليه. ولا بد للاستراتيجية ان تهدف الى تحقيق اكثر ما هو معروض ومتاح حالياً عند مناقشة جذور المشكلة وبغض النظر كيف يؤثر ذلك على الحل المقترح او على نطاق أنشطة المشروع

- يُفضل اشراك كل اعضاء التحالف او الشبكة في تطوير استراتيجية الحملة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورشة عمل للتخطيط الاستراتيجي بهدف الوصول بشكل جماعي الى استراتيجية الحملة. وكذلك اختيار التكتيكات التي سيتم استخدامها لكل حرك او نشاط. فهذه الطريقة سيتمكن الاعضاء من بناء فهم اعمق للحملة واهدافها وتكتيكاتها واستراتيجياتها وكذلك الاحساس بملكيتهم لها. اضافة الى ذلك فان هذه الورشة ستكون فرصة ليحدد الاعضاء الموارد التي يمكنهم المساهمة بها في الحملة.

دروس مستفادة

اشراك صانعي القرار بشكل مباشر

خلص الناشطون الاردنيون خلال الانشطة التي نفذوها الى نتيجة مفادها ان جهود كسب التأييد لا تعني بالضرورة الصراع. وانها تميل اكثر الى ان تشمل التفاوض وغالباً التعاون مع صانعي القرار. كما تعلم الناشطون بالتجربة ان الفوز او الانتصار في كسب التأييد لا يعني بالضرورة خسارة لصانعي القرار. وبالتأكيد فان القضايا التي يتم صياغتها وتقديمها بطريقة تتضمن حلاً يحقق الفوز لأغلبية اطراف المعادلة الذين لهم علاقة ومصصلحة هي القضايا التي غالباً ما تحقق النجاح. وفي الواقع: فان صانعي القرار غالباً ما يحتاجون الى مساعدة من مؤسسات المجتمع المدني. وهناك الكثير من الحملات التي استجابت لذلك عبر تقديم المساعدة الفنية والتدريب والتوعية لصانعي القرار. فالمنظمات غير الحكومية غالباً لديها قدرة على الوصول لمتطوعين لا تستطيع الحكومات الوصول لهم. وبامكان مؤسسات المجتمع المدني تحفيز المجتمع المحلي وتشجيع مشاركة الخبراء في القضية. وهو امر في بعض الأحيان يصعب على الحكومة القيام به. كما ان بعض الممولين قد يوفر الدعم لمبادرات المجتمع المدني لكن قد لا يستطيعوا تقديم هذا الدعم للحكومة.

لا يمكنك الفوز وحدك!

"في كسب التأييد. لا يمكنك فعل اي شيء لوحدهك" هذا باختصار ما يراه فيصل ابو سندس مدير الجمعية الملكية لحماية الحياة البحرية في الاردن. والذي وصف الحملة التي قادتها الجمعية لحماية الشواطئ العامة في العقبة بالقول: "كنا نعرف اننا لو بقينا وحدنا فاننا لن ننجح في تغيير اي شيء. بدلا من ذلك وقبل أن نطور اي استراتيجية للعمل. قمنا بالعمل على تحفيز المجتمع المحلي. وجمعنا نحو ٧٧ شخص من اكثر الافراد الناشطين ومثلي منظمات غير حكومية ومؤسسات مجتمع مدني من اجل ان يتبنوا القضية"

يمكنكم قراءة المزيد عن الحملة بالضغط هنا

- عند تحليل حملتها لحماية الغابات في الاردن. فان الجمعية الملكية لحماية الطبيعة والجلس الاردني للابنية الخضراء توصلا الى ان "القدرات الفنية للجهات المسؤولة عن ادارة الغابات يجب ان يتم تطويرها. وعدد الكوادر المدربة والمؤهلة فيها غير كاف. وانشطة البحوث الحرجية معدومة. والتحسينات الفنية يصعب تطبيقها ومراقبتها. وهناك نقص في البيانات المسحية الاساسية. كما لا توجد حاليا خطط لإدارة الغابات الطبيعية والمزروعة " ولكل هذه الاسباب فان الحكومة كانت منفتحة على التعاون مع الجمعية الملكية لحماية الطبيعة والجلس الاردني للابنية الخضراء. وعملت المنظمين بالفعل مع مديرية الغابات. ووزارة البيئة. ووزارة الزراعة وكذلك مع وزارة الاوقاف والشؤون والمقدسات الاسلامية (طالع النص المرفق في الصندوق). وفي نهاية الحملة تم تعديل السياسة الرسمية لتحسين تنظيم وإدارة الغابات المحمية.

- في حالة الحملة التي نفذتها الجمعية الملكية لحماية الحياة البحرية من اجل حماية الشواطئ العامة في العقبة. وما شمله ذلك من أنشطة الحملة والخبراء الذين شاركوا في الحوار مع سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة فان مسؤولي سلطة منطقة العقبة كانوا منفتحين جدا للتواصل معهم. وتبين ان غياب موضوع الشواطئ العامة عن الخطط الشمولي لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لم يكن جزءاً من مؤامرة او معارضة الحكومة لوجود الشواطئ العامة. ولكن ببساطة لان مفهوم او فكرة الشواطئ العامة لم تكون موجودة او مطروحة في الوقت الذي تم فيه اعداد الخطة. ومن خلال التعاون الذي تم فان الخطة العامة تم تغييرها. وتم الحفاظ على مساحة تصل طولها الى خمسة كيلومترات لتستخدم كشواطئ عامة وهكذا حقق الجميع الفوز والنجاح في نهاية المطاف. فأنشطة الحملة نجحت وكذلك فان سلطة منطقة العقبة نجحت في عملها والمجتمع المحلي بشكل عام استفاد ايضا.

- نظم مركز حماية وحرية الصحفيين ورشات عمل للمساعدة الفنية والقانونية لرفع وعي المسؤولين والموظفين الحكوميين حول قانون ضمان حق الحصول على المعلومات وآليات تطبيقه. كما قام المركز بمساعدة بعض الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية في تطوير نماذج طلب حق الحصول على المعلومات. وكذلك وضع لوحات ارشادية داخل بعض الوزارات والدوائر موجهة للجمهور تشرح اليات طلب المعلومات.

- اجتمعت حملة تكافؤ للدفاع عن حقوق الاشخاص ذوي الاعاقة مع وزير الداخلية خلال فترة التحضير لاجراء الانتخابات البرلمانية في العام ٢٠١٠. وقدمت له شرحاً عن مطالبها لتمكين الاشخاص ذوي الاعاقة من المشاركة في الانتخابات. وقدمت الخطوط العامة للاجراءات التي من شأنها ان تسمح للاشخاص ذوي الاعاقة بالتصويت بشكل مستقل بمساعدة اشخاص يختارونهم بانفسهم. من جهتها رحبت لجنة الاشراف على الانتخابات بالمساعدة التقنية التي يمكن ان تقدمها حملة تكافؤ في هذا المجال لتدريب الكوادر العاملة في الانتخابات. كما قدمت اللجنة التسهيلات لحملة تكافؤ للقيام بالرقابة على الانتخابات. ولاحقاً تم ادماج التوصيات والاجراءات التي اقترحتها حملة تكافؤ في قانون الانتخاب الذي اقر عام ٢٠١٢ واجريت على اساسه الانتخابات البرلمانية عام ٢٠١٣.

دروس مستفادة

بناء التحالفات وتحفيز المجتمع المحلي

يجب العمل على بناء اوسع جَمع ممكن من الافراد والمنظمات غير الحكومية المهتمة بالقضية التي تعمل حملة كسب التأييد من اجلها. ومن هم على استعداد للعمل معها في القضية. ومن شأن مثل هذا التحالف أن يمنح الحملة الشرعية السياسية ويُمكنها من الوصول الى الخبراء في مختلف المجالات. والوصول ايضاً الى مزيد من المصادر والمؤسسات. كما يمنحها دعماً اكبر لتنفيذ الأنشطة. وتالياً بعض النقاط الهمة التي يجب ان أخذها بعين الاعتبار:

- التفكير بالمنظمات غير الحكومية وكذلك بالمؤسسات الحكومية التي لها علاقة بشكل او باخر في القضية. من دون نسيان او تجاهل اشراك خبراء واكاديميين. وطلاب جامعات. ومؤسسات بحثية. وكذلك الاعلام بالاضافة الى افراد مهتمين.

- محاولة تفهم ماذا تعني القضية المحددة لمتخلف الاشخاص المعنيين لكي يكون بالإمكان تحفيزهم للمشاركة في العمل من أجل أهداف القضية. ويتوجب القيام بصياغة رسائل الحملة وتكييفها بالشكل الذي يلائم زاوية اهتمام هؤلاء الاشخاص بالقضية. فعلى سبيل المثال فان الجمعية الملكية لحماية الحياة البحرية ورغم انها مؤسسة بيئية. الا ان العاملين فيها فهموا الحاجة الى تنويع رسائلهم في الحملة المتعلقة بحماية الشواطئ العامة في العقبة حتى يتمكنوا من استقطاب الآخرين الى جانب حملتهم. وتضمن ذلك صياغة وتطوير رسائل اتصال خاصة بكل من: الصيادين ومفادها (أن تدمير الشعب المرجانية والتطويرات الجديدة على شاطئ العقبة ستقضي على الاسماك فيه وهي التي توفر سبل العيش للسكان المحليين في قرى العقبة). ورسالة اخرى للغواصين (الذين يهتمون بالشعب المرجانية) واخرى للعائلات (الذين لا يستطيعون تحمل دفع كلفة مالية لاستخدام الشواطئ الخاصة) ورسالة للمدافعين عن حقوق الانسان مفادها (أن كل الاردنيين لهم الحق في الوصول الى كل متر من شاطئ العقبة).

- ينبغي محاولة الوصول إلى مختلف الحلفاء بالطرق المناسبة لهم. فالمنظمات غير الحكومية الكبيرة يمكن الوصول لها عبر عقد مؤتمر - وهذا ما فعله مركز المعلومات والبحوث في حملته لتمكين النساء من حق منح الجنسية الاردنية الى ابنائهن. كما ينبغي محاولة خلق فرص جديدة لجميع المؤسسات الحكومية معاً للاطلاع بشكل مباشر على رؤية القائمين على حملة كسب التأييد التغيير المراد تحقيقه - وهذا ما فعله مركز حماية وحرية الصحفيين من خلال عقده ورشات عمل لـ ١٧ مؤسسة حكومية لشرح آليات تطبيق قانون ساري المفعول وهو قانون ضمان حق الوصول الى المعلومات. (يمكنكم الاطلاع على مزيد من المعلومات عن الحملتين [هنا](#) و [هنا](#))

- يفضل الاتصال مع الخبراء بشكل فردي مباشر. كما يتوجب رسم خارطة لصناع القرار. واصحاب النفوذ والاطار القانوني وذلك من اجل تحديد الافراد المؤثرين المهتمين الذي سيتم الاتصال بهم. [\(بالامكان الاطلاع على مزيد من المعلومات عن تكتيك رسم خارطة الحلفاء والخصوم\).](#)

- يمكن استقطاب المتطوعين من خلال وسائل التواصل الاجتماعي. والنشاطات العامة الكبيرة (على سبيل المثال حملة تنظيف الشواطئ التي نفذتها الجمعية الملكية لحماية الحياة البحرية) او من خلال الاعلانات في وسائل الاعلام او الملاحق.

- اذا كان أعضاء الحملة يعملون في مجتمع محلي. فعليهم ان يشملوا في جهودهم القيادات الرئيسية في المجتمع بما في ذلك الاشخاص البارزين. ووجهاء العشائر. ورجال الدين. واستناداً لطبيعة وموضوع الحملة فان هؤلاء القيادات يمكن ان يلعبوا ادواراً مختلفة. ففي حال حملة الحد من العنف الجامعي الذي نفذته اكااديمية التغيير [\(يمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات عن الحملة هنا\)](#) فان قيادات المجتمع المحلي كان لهم دور استشاري - وليس صناعة القرار في الحملة - من خلال اشراكهم في "لجنة استشارية مجتمعية". ومن اجل تسهيل هذا الدور وضمان "عدم اثاره توقعات غير واقعية" فقد تم اعداد مذكرة تفاهم تحدد ادوار ومسؤوليات هذه اللجنة وقام بالتوقيع عليها كل اعضاء اللجنة.

- اخيراً وليس آخراً. يفضل ان يكون للتحالف الذي تنشأه الحملة هويته الخاصة. وعلى سبيل المثال في حالة حملة الجنسية التي قادها مركز المعلومات والبحوث في مؤسسة الملك الحسين. تم انشاء التحالف باسم خاص وشعار خاص وهوية بصرية خاصة وكان له ايضا ناطق رسمي باسمه.

دروس مستفادة

ادارة الحملة

في الوقت الذي يعتبر فيه انشاء خالف واسع او شبكة كبيرة مفيد باشكال عديدة لاي مبادرة او حملة كسب تأييد. الا ان من الصحيح صحيح ايضاً. انه كلما كبر التحالف. كلما اصبح خدي ادارته اكبر. ومن اجل تحقيق افضل النتائج الممكنة. فان على اي حملة ان توازن بين الحاجة الى منح المساحة والحرية اللازمة لاعضاءها للتعبير بالكامل عن ابداعاتهم وخبراتهم. وبين الحاجة لتنسيق مختلف الانشطة والاصوات في اطار رسالة موحدة وجهد واحد بدون الحد من الحرية الفردية. ويبقى السؤال: كيف ندعم الابداع الفردي وفي الوقت نفسه نحافظ على هذه الوحدة؟ النقاط التالية مطروحة في سياق دعوة للتأمل والتفكير:

• **اولاً: انشاء لجان تعمل بشكل مستقل نسبياً في المجال التي تختص به.** فلدى مختلف اعضاء التحالف اهتمامات ومهارات مختلفة. وسينضم الاعضاء الى لجان مختلفة. هذه اللجان ستعطي مختلف اعضاء التحالف الفرصة للعمل معا في آن واحد دون الحاجة لانتظار قيادة التحالف لتقرر في القضايا والاسئلة الصغيرة والبسيطة. وعلى سبيل المثال:

في حالة مركز المعلومات والبحوث تم انشاء اربعة لجان: واحدة للبحث. وثانية للتشريع وثالثة للاعلام ورابعة لانشطة كسب التأييد. وقدمت لجنتي البحث والتشريع القانوني مخرجات علمية وقانونية ارسلت فيما بعد الى لجنتي الاعلام وانشطة كسب التأييد من اجل ترجمتها في رسائل ضمن لغة بسيطة ومفهومة للجماهير ولصناع القرار.

في حالة الجمعية الملكية لحماية الحياة البحرية في الاردن تم انشاء سبعة لجان: لجنة السياق التاريخي من اجل فهم السياق التاريخي للموضوع. ولجنة فنية لاجراء بحوث في هيكليّة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والمخطط الشمولي لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. ولجنة الانشطة والتوعية من اجل رفع الوعي المجتمعي حول موضوع الشواطئ؛ ولجنة تقييم الاثر من اجل جمع المعلومات حول الاضرار البيئية. ولجنة الاتصال مع صناع القرار ومهمتها الضغط على صناع القرار. ولجنة الاعلام ومهمتها ضمان التغطية الاعلامية للحملة والاتصال مع الاعلام. ولجنة تشريعية مهمتها اجراء بحث في الوضع التشريعي القائم وتقديم مقترحات بالتغييرات المطلوبة على خطة العقبة وعلى التشريعات الوطنية.

• **ثانياً: انشاء لجنة توجيهية من اجل الاشراف وتنسيق الجهود بين مختلف اللجان** وهذا ما فعلته الجمعية الملكية لحماية الحياة البحرية في حملتها. وعادة ما يكون دور اللجنة التوجيهية هو العمل على جمع نتائج عمل مختلف اللجان. وتنسق الاتصال بين هذه اللجان. وتشرف على تيسير اجراء المراجعات الاستراتيجية للعمل وتتخذ القرارات حول التغييرات الاستراتيجية والتكتيكية المطلوبة.

• **ثالثاً: التأكد من التنسيق فيما يخص رسالة الحملة سواء بين مختلف اللجان او على مستوى الحملة بكل عام** على سبيل المثال فان مركز المعلومات والبحوث -واضافة الى اعداد بيان الموقف للحملة- قد قام وبمساعدة اللجنة الاعلامية للتحالف بتطوير واعداد اوراق خلفية وورقة اسئلة واجوبة حول موضوع الحملة والحلول المقترحة. وتم توزيع هذه الوثائق والاوراق على جميع اعضاء الحملة والناطقة الرسمية باسمها لاستخدامها. ويعتبر اعداد هذه الاوراق الخلفية اسهل مهمة في تنسيق الرسالة. لأن التحدي الاصعب يتعلق بمضمون هذه الوثائق والاوراق. اي الرسالة بحد ذاتها. ولذلك فان الرسالة يجب ان يتم تطويرها وصياغتها في اطار جهد جماعي شامل حتى تكون اصوات جميع الاعضاء مسموعة ويشعر الجميع بملكيتهم لهذه الرسالة.

دروس مستفادة

إعادة تأطير الرسائل لإشراك الجمهور

من المهم جدا في كسب التأييد الانتقال من الفكرة التي تهتم جمهور محدود او مجموعة محددة من الناس الى الافكار التي تهتم المجتمع والجمهور الاوسع. وفي علم الاتصال يسمى هذا التغيير في التركيز بـ "اعادة التأطير".

• **انها اكثر من مجرد بيئة:** في حملة حماية الشواطئ العامة. ادركت الجمعية الملكية لحماية الحياة البحرية في الاردن ان الامر لا يرتبط فقط بالشواطئ والشعب المرجانية والاسماك. بل ان الموضوع يرتبط بالناس ومعيشتهم وبحقوق الانسان وبالمستقبل. وكما يقول فيصل ابو السندس المدير التنفيذي للجمعية "لست جديدا على العمل في قضايا البيئة" ويضيف "لسنوات طويلة ركزنا فقط على البيئة في رسائلنا الرئيسية لكن لم يكن احدا يستمع لنا. ولكن خلال التدريب على التكتيكات الجديدة في كسب التأييد الذي نظمه برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني تعلمت عن موضوع التأطير وكسب التأييد القائم على الحقوق وان الناس اولا دوماً. وقد ادركت انه من اجل ان ننجح علينا ان نكون واضحين في رسالتنا بانه اذا تم تدمير الشعب المرجانية والشواطئ فان ذلك يدمر مصدر رزق الناس وانه من خلال بيع الشواطئ العامة للفنادق فاننا نعتدي على حق الناس في الوصول واستخدام الشاطئ. وان خصخصة الشاطئ له عواقب اجتماعية لان الشواطئ الخاصة تحول دون قدرة اغلبية الاردنيين من الوصول لها واستخدامها". وهناك العديد من الامثلة سواء في الاردن وفي اماكن اخرى في العالم تؤكد ان تغيير التركيز من فكرة تهتم مجموعة محدودة الى ما يهم قطاع اكبر في المجتمع يساهم في التحشيد والتعبئة وفي نجاح الحملة. وما فعلته الجمعية الملكية لحماية الحياة البحرية هو اعادة تأطير قضيتها من اطار البيئة فقط الى اطار حقوق الانسان واطار الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والامنية. **ويمكنكم معرفة كيف فُحِت الجمعية في تطوير رسالتها حول الموضوعات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والامنية والبيئة بالضغط هنا.**

• **المساواة للجميع:** في حالة حملة حقوق الاشخاص ذوي الاعاقة (تكافؤ) وكذلك في حملة "صار وقتها". قام منظمو الحملتين باعادة تأطير قصتهم من الحديث عن انفسهم (نحن الاشخاص ذوي الاعاقة) الى الحديث عن الكل (نحن كمجتمع) وبالتالي اصبحت القصة (ما هي التحديات والفرص التي تواجهنا كافراد. وما الذي يلهمنا كمجموعة. وما الذي يقودنا الى تحرك ونفعل شيئاً ما؟) حينها فهم الآخرون الصورة الاكبر للموضوع وبالتالي شاركوهم حملتهم لمكافحة التمييز على كل المستويات.

• **العنف الجامعي هو مشكلة مجتمعية على المدى البعيد:** قامت اكااديمية التغيير باعادة تأطير قضية العنف في الجامعات باعتباره قضية مجتمع يبيح ويسمح بالعنف بسبب طبيعة التنشئة الاجتماعية في العائلة. وكذلك قضية شباب ليس لديهم مساحات ومنابر للتعبير عن انفسهم. وبالتالي تم اعادة تأطير القضية بطريقة تقول اننا جميعاً كمجتمع متأثرين. وان علينا جميع ان نتحرك ونفعل شيئاً ما!

• **التدخين مشكلة كل شخص:** بعض القائمين على حملات كسب التأييد بشكل عام لم يدركوا بعد اهمية اعادة التأطير وجعل قضيتهم عامة. وما زالوا يواجهون التحدي الذي يتعلق بكيفية تقديم قضيتهم بطرق مختلفة لجذب انتباه فئات اوسع من المجتمع وصناع القرار. ولعل احد الامثلة العالمية التي يتم الاشارة اليها في تعليم مبدأ اعادة التأطير هو الحملة ضد التدخين. فلسنوات طويلة كانت القضية تقدم باعتبار ان التدخين يتسبب باضرار على المدخنين حصرياً. وبقيت القضية تراوح مكانها لانها كانت تبدو قضية تمس فقط فئة محدودة في المجتمع. هم المدخنين انفسهم. والذين لم يكونوا مهتمين. وكذلك فان المجتمع بشكل ايضا لم يكن مهتماً.

ولكن حين بدأ منظمو الحملات المعادية للتدخين باعادة تأطير القضية وتقديمها باعتبارها قضية تمس المجتمع بأسره. بدأت الامور تتغير. حيث قدموا صورة جديدة مفادها ان كل مدخن يؤثر على مجموعة اشخاص اخرين يعتبرون مدخنين ثانويين. وبالتالي لم يعد الموضوع يقتصر على صحة المدخن وحده. بل على صحتنا جميعاً. وظهرت الحملات ايضا ان المدخنين معرضين بشكل أكبر من غير المدخنين للاصابة بسرطان الرئة. وان علاج سرطان الرئة مكلف جداً وبالتالي فان دافعي الضرائب يدفعون كلفته بسبب ازدياد كلفة التأمين الصحي العام. كما اظهروا ان عدد ايام الاجازات المرضية التي يحصل عليها المدخن في العادة اكثر من عدد الايام التي يحصل عليها غير المدخن. وبالتالي فان عادة التدخين تؤثر على اصحاب العمل ايضا وتحملهم كلفة. ويعني كل ذلك اننا جميعاً نتأثر بالموضوع وان التدخين ليس مشكلة المدخن وحده فقط. عند ذلك فقط وبعد اعادة التأطير للقضية بهذا الشكل بدأت قوانين حظر التدخين تحصد النجاح في مجالس النواب في كل من الولايات المتحدة واوروبا وحديثاً في الشرق الاوسط.

دروس مستفادة

استخدام الفن والموسيقى للوصول للشباب

ليس كل الداعمين للقضية التي تعمل من أجلها الحملة مستعدين للمشاركة في جلسات نقاش، واجتماعات ولقاءات عامة، فبعضهم قد يكون مهتماً بالموضوع لكنهم غير مستعدين للمشاركة في نشاط اذا وجدوا انه يحمل بعدا سياسيا، او اذا كانت اهداف الحملة بعيدة جداً عن حياتهم اليومية، لذلك من الافضل التفكير بكيفية اشراك هؤلاء الأشخاص بطرق اخرى وعبر أنشطة تفاعلية وحيوية.

- خلال السنوات الماضية بادرت عدة حملات لاستخدام الفن والرقص والرياضة والموسيقى من اجل الوصول الى قطاع الشباب، فقبل بضعة سنوات نظم مجموعة من الناشئين سباق دراجات في سياق العمل لمناهضة العنف المنزلي، وقد جذب هذا النوع من الأنشطة الخلاقة اهتمام العديد من الناس لقضيتهم والذين ربما ما كانوا ليشاركوهم حملتهم بدونها، وعلى سبيل المثال، في موضوع اشراك الشباب للتعبير عن انفسهم من خلال الفن والموسيقى والرقص، فهل تهتم حملة كسب التأييد بالحصول على دعم الشباب؟ وهل من مصلحة الحملة ان يقوم هؤلاء بتقديم رسالتهم؟ اذا كان ذلك مهماً فيجب محاولة توفير منبر للشباب ليشاركوا من خلاله في الحملة.

- نظمت اكااديمية التغيير "يوماً مفتوحاً" في السلط قدم خلاله الشباب عروض الدبكة ورقص البريك دانس والراب والبيتبوكس والمهارات الاكروبائية، وتقول فتوح يونس من اكااديمية التغيير في هذا السياق "نظمنا اليوم المفتوح بهدف اعطاء الشباب منبرا لاطهار ابداعاتهم" وتضيف "اظهروا بوضوح انهم بارعين في الرياضة والموسيقى، وجعلهم ذلك يشعرون بالفخر وبان لهم قيمة واهمية، وكان بين الحضور رجال دين وأئمة ووجهاء عشائر وجميعهم ابدوا اعجابهم بالبرنامج الذي قدمه الشباب".

- احتفل مركز حماية وحرية الصحفيين في عمان باليوم العالمي لحرية الصحافة لعام ٢٠١٣ باقامة احتفالية فنية احيائها مجموعة من الشباب بعروض الموسيقى والرقص، ويقول نضال منصور الرئيس التنفيذي للمركز "لا ننظم مؤتمرات او حلقات نقاشية ومحاضرات لان مثل هذه الأنشطة والبرامج لا تستقطب الشباب الذين نسعى للوصول اليهم" ويضيف "عوضا عن ذلك نقوم بتنظيم أنشطة فنية وموسيقية لجذب الشباب، وقد حضر الاحتفالية الاخيرة نحو ٨٠٠ شاب وشابة، وعادة ما يبقى معظمهم حتى نهاية برنامج الحفل".

[يمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات حول حملة مركز حماية وحرية الصحفيين عن حق الحصول على المعلومات هنا.](#)

- يجب التفكير كذلك بتنظيم أنشطة خارجية في الهواء الطلق لاعضاء وداعمي للحملة، فالشباب يفضلون أنشطة الشارع والتي قد تشمل حملة تنظيف ميدانية، او توقيع عريضة، او نشاط رياضي، وكمثال على ذلك فان الجمعية الملكية لحماية الحياة البحرية وبالتوازي مع جهودها في اجراء البحوث والتواصل مع مسؤولي سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة للضغط عليهم للحفاظ على الشواطئ العامة، نظمت الجمعية يوم تنظيف وحملة توقيع عريضة على الشاطئ، وكان ذلك عبارة عن نشاط ترفيهي اشترك فيه المتطوعون بالعمل بسعادة.

- لكن من الضروري الانتباه الى ان الفن والرياضة والموسيقى يجب ان لا تُلْ محل الأنشطة الاخرى، بل تكملها، ويجب السعي لتنظيمها من اجل اعطاء الشباب الداعمين للحملة ولقضيتهما الفرصة للمشاركة في المبادرة والقضية، وبالتوازي معها يجب ان مواصلة الأنشطة الرئيسية الاخرى في كسب التأييد والضغط.



[اضغط على الصور لمشاهدة فيلم قصير من اليوم المفتوح الذي نظمته اكااديمية التغيير.](#)

دروس مستفادة

استخدام المناسبات الدولية في حملات كسب التأييد

خصصت العديد من الحكومات اياماً معينة من السنة لتحتفل به كل عام بقضية معينة، وتسمى هذه الايام مناسبات او اعياد وطنية، بعض هذه المناسبات او الاعياد ذات طابع محلي بحث ترتبط بقضايا وطنية محلية، وبعضها الاخر مناسبات او اعياد دولية، وهدف هذه الاعياد او المناسبات تذكير اوسع جمهور ممكن، وتذكير الاعلام وصناع القرار بهمية موضوع او قضية ما وحثهم على اتخاذ اجراء ما بشأنها.

منبه الآي فون:

اليوم العالمي لحرية الصحافة

هناك العديد من المناسبات والايام الدولية وربما يكون من الصعب تتبعها كلها، وفي هذه الايام اصبح الوضع اكثر سهولة بمساعدة تطبيق على هاتف الآي فون تم اطلاقه في ديسمبر/كانون اول عام ٢٠١٢ من قبل الامم المتحدة، التطبيق الذي يحمل اجندة الامم المتحدة للايام والمناسبات الدولية "اصنع الفرق"، والذي قام بتصميمه متطوعين، يسمح لمستخدميه بادخال المناسبات في اجندة جهاز الآي فون الخاص بهم وفيه خيارات تسمع بربطها مع البريد الالكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي.

اجندة مناسبات الامم المتحدة: "اصنع فرقاً" هو تطبيق يمكن تحميله من مستودع التطبيقات:

<https://itunes.apple.com/us/app/calendar-observances-making/id579193062?mt=8>

- اعلنت الامم المتحدة عدد من المناسبات لتحتفل بها وحثيها الدول الاعضاء في المنظمة، وتهدف مناسبات الامم المتحدة الى ترويج الوعي والحث على اتخاذ اجراءات ما حول عدد من القضايا السياسية او الاجتماعية او الثقافية او الانسانية او المتعلقة بحقوق الانسان، وربما يعد اليوم العالمي للمرأة الذي يصادف ٨ مارس/آذار وكذلك اليوم العالمي لحقوق الانسان الذي يصادف ١٠ ديسمبر/كانون اول من اكثر المناسبات الدولية المعروفة.

- في كل عام يسعى الاعلام وكذلك صانعي السياسة لصياغة رسالة جديدة او تنظيم أنشطة تهدف الى تأكيد التزامهم بقضية حرية الاعلام، وبالنسبة للمنظمات المعنية بهذه القضايا فان مثل هذه المناسبات تعد دون شك فرصة لسماع صوتهم وان تخطى الافكار السياسية التي لديهم باهتمام الجمهور.

- استخدمت العديد من المنظمات غير الحكومية الاردنية هذه المناسبات والايام الدولية في اطار عملها، فعلى سبيل المثال اطلقت مؤسسة نهر الاردن حملتها الخاصة ضد الاساءة للطفل عام ٢٠١٢ بتاريخ ٦ يونيو/حزيران الذي يصادف اليوم العالمي لحماية الطفل، وفي كل عام ينظم مركز حماية وحرية الصحفيين في يوم ٣ أيار/مايو أنشطة عامة معدة بشكل جيد احتفالاً باليوم العالمي لحرية الصحافة، فيما تنظم المنظمات المعنية بحقوق الأشخاص ذوي الاعاقة أنشطة في يوم ٣ ديسمبر/كانون اول احتفالاً باليوم العالمي للأشخاص ذوي الاعاقة.

- ظهر الان تطبيق جديد لهواتف الآي فون الذكية (طالع النص في الصندوق) يسمح ادماج مواعيد مناسبات وايام الامم المتحدة في اجندة الهاتف، واذا لم تكن لديكم هواتف آي فون او تفضلون الاجندات المطبوعة يمكنكم الاطلاع على اجندة مناسبات الامم المتحدة، وهي متوفرة الكترونياً عبر الموقع الالكتروني التالي www.un.org/en/events/observances للتعرف على المناسبات المتعلقة بالقضية التي تعملون عليها.

نورد هنا بعض المقترحات السهلة التي يمكن اتباعها للاستفادة بافضل شكل ممكن من المناسبات الدولية او الاردنية في اطار عمل الناشطين والعاملين على كسب التأييد في منظمات المجتمع المدني:

- تحضير اوراق خلفية واوراق اسئلة واجوبة تُستخدم فيها مخرجات البحوث التي تم القيام بها، بالإضافة الى إعادة كتابة افكار متعلقة بالسياسات واوراق موقف، ومحاولة جعل هذه الاوراق بسيطة وسهل للقراءة وبدون مصطلحات فنية صعبة، كما من المفيد أيضاً اعداد وسائل اعانة بصرية مناسبة مثل الصور من مبادرات تم تنفيذها سابقاً وان تكون الصور غير محمية بحقوق الملكية ويمكن استخدامها وان تكون ذات جودة فنية مناسبة للطباعة، ويفضل ان ترسلوا هذه الوثائق الى الاعلام وصناع القرار قبل اسبوع على الاقل من موعد المناسبة بهدف اطلاعهم وكذلك بهدف محاولة تخفيف وتوجيه النقاش العام حول القضية بالاتجاه المطلوب.

- من المفيد وأحياناً من الضروري القيام بتأهيل و تحضير عدد من الناطقين الرسميين من خالف الحملة وكذلك من خبراء مستقلين من هم على استعداد للحديث عن القضية، وارسال اسمائهم الى وسائل الاعلام باعتبارهم اشخاص يمكن الاتصال بهم في حال رغب الاعلام بمزيد من المعلومات او التصريحات او اجراء مقابلات حول القضية.

- في حال التحضير لعقد اي أنشطة في نفس يوم المناسبة للاحتفال بها، فيفضل ابلاغ وسائل الاعلام بذلك مسبقاً وقبل وقت كاف.

أدوات ومصادر

٤.١. التدريب على كسب التأييد

٤.١.١. حقيبة أدوات المدربين على كسب التأييد

٤.٢. مهارات وأدوات لكسب التأييد

- ٤.٢.١. الدليل الى المراجعة التي تسبق اتخاذ الاجراءات
- ٤.٢.٢. دليلك الى البحث النوعي: منهجية مجموعات التركيز للمنظمات غير الحكومية
- ٤.٢.٣. دليل الاتصال الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني
- ٤.٢.٤. المخطط الاستراتيجي للاتصال
- ٤.٢.٥. دليل منظمات المجتمع المدني لتطوير المدونات

٤.٣. أمثلة على جهود ومبادرات كسب التأييد على مستوى السياسات

- ٤.٣.١. "قل ولا تقل": دليل للصحافيين على تغطية مواضيع حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة
- ٤.٣.٢. تقرير المجتمع المدني حول حالة تطبيق اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة
- ٤.٣.٣. تقرير دراسة أثر الانتماء الديني على ممارسة الحريات المدنية والدينية
- ٤.٣.٤. دراسة حالة: الحملة الإعلامية لترويج تقرير منظمات المجتمع المدني حول حالة تطبيق إتفاقية حقوق الاشخاص ذوي الإعاقة في الأردن

٤.٤. أدوات تقييم كسب التأييد

- ٤.٤.١. مؤشر الجاهزية على كسب التأييد
- ٤.٤.٢. مؤشر أثر كسب التأييد
- ٤.٤.٢.١. نموذج بطاقة تسجيل العلامات لمؤشر أثر كسب التأييد
- ٤.٤.٣. مؤشر القدرة على كسب التأييد
- ٤.٤.٣.١. دليل اجرائي لمؤشر القدرة على كسب التأييد
- ٤.٤.٣.٢. دليل الأسئلة الجُهة لمؤشر القدرة على كسب التأييد

مصادر إضافية للقراءة

تم تطوير جميع المواد والموارد المذكورة في الفصل الرابع من هذا الدليل من قبل خبراء وعاملين في مؤسسات المجتمع المدني الأردني وبدعم من مبرنامج تطوير وتعزيز المجتمع المدني في الأردن. فيما يقدم هذا الفصل مصادر إضافية تم تطويرها في دول الشرق الأوسط الأخرى. إضافة الى أدلة تم اعدادها وتطويرها في دول غربية وتعتبر من أفضل الموارد المتعلقة بكسب التأيد المتاحة في الوقت الراهن.

مواد تدريبية

النسيج الجديد للقوة، الشعب والسياسة: الدليل العملي لكسب التأيد ومشاركة المواطنين. تأليف واعداد ليزا فانكلاسن وفاليري ميلر.
A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide For Advocacy And Citizen Participation by Lisa Veneklasen and Valerie Miller. يمكن للراغبين تنزيل اجزاء من الكتاب مجاناً. كما يمكن طلب نسخة كاملة من الرابط التالي: www.amazon.com

كسب التأييد من اجل تحقيق العدالة الاجتماعية: دليل الفعل ورد الفعل العالمي. تأليف واعداد ديفيد كوهين وروزا دي لافيغا
Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide by David Cohen and Rosa de la Vega

مبادئ كسب التأييد تأليف واعداد لينا علم الدين. **The ABC's of Advocacy** by Lina Alameddine
تم نشر الكتاب عام ٢٠١٣ بدعم من مؤسسة دانشيرش ايد والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) في بيروت. وبالإمكان طلب نسخة إلكترونية من الكتاب مجاناً باللغة الإنجليزية أو العربية بشكل مباشر من المؤلفة عبر بريدها الإلكتروني: pcdd@pcdd.org

تكتيكات كسب التأييد

التكتيكات الجديدة في قضايا حقوق الانسان. اعد من قبل مؤسسة التكتيكات الجديدة في حقوق الانسان
New Tactics in Human Rights: A Resource for Practitioners by New Tactics in Human Rights

يمكن طلب الحصول على نسخة باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية مجاناً من الروابط التالية:
لتنزيل النسخة العربية <https://www.newtactics.org/resource/arabic-collection-tactics-book>
ولتنزيل النسخة الإنجليزية <https://www.newtactics.org/resource/english-collection-tactics-book>

الاتصال للمنظمات غير الحكومية

العلاقات الإعلامية للمنظمات غير الحكومية تأليف واعداد نيبوشا راديتش.
Media Relations for NGOs by Nebojsa Radic
نشر عام 2010 بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) في بيروت. ويمكن تحميل نسخة من الدليل باللغتين العربية والإنجليزية عبر الرابط التالي:
<http://www.civicboard.org/?m=resources&ItemID=10>

النشاط المدني

كتيب النشاط المدني اعد من قبل مكتب الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) في لبنان عام ٢٠١٣.
Civic Activism Toolkit

المجلس المدني Civic Board

موقع الكتروني معني بالمجتمع المدني اللبناني يتوفر فيه العديد من المصادر والمزاد باللغتين العربية والإنجليزية التي يمكن تحميلها مجاناً من خلال العنوان التالي:
www.civicboard.org

التنظيم

قراءات في التنظيم ملاحظات و قراءات منهجية للـ "التنظيم المجتمعي". متوفرة من خلال مبادرة "مجتمعي" التي يشرف عليها مجموعة من المختصين في تنظيم المجتمع في الاردن وعد آخر من دول العالم العربي.
<http://mujtama3i.org/contnet/>

سياسات كسب التأييد

دليل تطوير السياسات اعداد منتدى الشباب الاقتصادي. بيروت. لبنان. عام ٢٠١٢
Policy Development Manual by Youth Economic Forum, Beirut, Lebanon, 2012
English http://www.yef-lb.org/ckfinder/userfiles/files/YEF%20Policy%20Guide_ENG.pdf
and Arabic http://www.yef-lb.org/ckfinder/userfiles/files/YEF%20Policy%20Guide_AR.pdf

استخدام التكنولوجيا في كسب التأييد

تقنيات التكتيكات الجماعية Tactical Tech Collective

للحصول على النسخة الإنجليزية على الرابط التالي: <https://informationactivism.org/en>
والنسخة العربية على الرابط التالي: <https://unstitched.informationactivism.org/ar#>