



# مهارات قيادة حملات كسب التأييد للمجتمع المدني "برنامج تدريبي"

## عن مركز الشركاء- الأردن

بدعم من وزارة الخارجية الهولندية تأسس مركز الشركاء - الأردن عام 2006، كشركة محلية غير هادفة للربح، تسعى للإرتقاء بالمجتمع المحلي وتعزيز مفاهيم الوساطة وتسوية النزاع وإدارة التغيير، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة المواطنين في التنمية الاجتماعية والسياسية في الأردن. علاوة على ذلك، يصب المركز اهتمامه على تعزيز جهود الحكومة المستمرة للإصلاح، وذلك من خلال تسهيل قنوات الحوار والتعاون ما بين الحكومة والمجتمع المدني. يقدم المركز بعض المهارات والخدمات المعدة لتعزيز مفهوم الديمقراطية ومشاركة المواطن كالتالي:

- **دعم التدريب المحلي وتحسين خبرات المدربين الأردنيين:**  
من خلال مواضيع متعددة منها: الحاكمية الرشيدة، وإدارة النزاعات، وكسب التأييد لدعم السياسات العامة، وغيرها.
- **توفير الخدمات التدريبية في مجالات إدارة التغيير وتسوية النزاعات:**  
الوساطة، وتيسير الحوار، وخدمات المصالحة، والتخطيط التعاوني.
- **دعم السياسات العامة:**  
من خلال توفير دعم "كامل" لمبادرات الإصلاح، والقوانين المتعلقة بالوساطة، وتحسين بيئة عمل المجتمع المدني.
- **تعزيز التنمية الديمقراطية:**  
عن طريق الاستفادة من مهارات إدارة التغيير وإدارة النزاعات التي تؤدي إلى الحاكمية الرشيدة، وتقوية قيادة مؤسسات المجتمع المدنية، وإيجاد مؤسسات أكثر فاعلية واستمرارية.

يعد مركز الشركاء - الأردن جزءاً من مؤسسة "الشركاء للتغيير الديمقراطي العالمية" (الشبكة الدولية لمراكز الشركاء)، التي تعمل بدورها على تيسير عملية تبادل الخبرات ما بين مراكز الشركاء المتواجدة في كل دولة بالاستعانة بفريق من الخبراء الدوليين.

إن مؤسسة "الشركاء من أجل التغيير الديمقراطي" منظمة دولية غير حكومية، معنية بتعزيز القدرات المحلية المستدامة للإرتقاء بالمجتمع المدني والتأكيد على مفاهيم ثقافة التغيير وتسوية النزاعات في جميع أنحاء العالم، ومنذ إنشائها عام 1989، وقد قامت المؤسسة بالتدريب على مهارات الإتصال والتفاوض والتخطيط التعاوني للآلاف من مؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية ومديري البلديات في حوالي 50 بلداً. وتعمل مؤسسة "الشركاء من أجل التغيير الديمقراطي" من خلال مراكز الشركاء الوطنية والتي يتم إدارتها محلياً، وتهدف هذه المراكز الى تسوية النزاعات، وحشد الجهود نحو تحقيق إجماع في الشؤون الداخلية والتجارية وقضايا الأغلبية والأقلية وفتح قنوات الحوار ما بين الحكومة و المواطنين.

تعمل مراكز مؤسسة الشركاء حالياً في: الأمريكتين (الولايات المتحدة، والأرجنتين، وكولومبيا، والمكسيك، والبرازيل، و البيرو) أوروبا (ألمانيا، وبلغاريا، وجمهورية التشيك، وجورجيا، وبنغاليا، وكوسوفو، ولتوانيا، وبولندا، ورومانيا، وصربيا، وسلوفاكيا)، والشرق الأوسط (الأردن واليمن)

للإتصال بنا:

الهاتف: 00962 6 5857187، الفاكس: 00962 6 5852738، ص.ب: 1261، الرمز البريدي 11821  
, [www.partners-jordan.org](http://www.partners-jordan.org), [www.partnersglobal.orginfo@partners-jordan.org](mailto:www.partnersglobal.orginfo@partners-jordan.org)

الجلسة الافتتاحية:

عنوان الجلسة: التعارف والتعريف بالبرنامج

أهداف الجلسة: التعارف و التعريف بالبرنامج بالإضافة إلى كسر جمود المشاركين.

الزمن اللازم : ساعة

من	الوقت	اسلوب التدريب	خطوات التنفيذ
		نقاش لعبة جماعية	يبدأ المدرب بالترحيب بالمشاركين وتعريفهم على نفسه. يقوم المدرب بالتعرف على المشاركين وذلك بذكر اسمائهم وما توقعه من اليوم يقوم المدرب بتسجيل توقعاتهم. مقابلة التوقعات مع اهداف البرنامج. يضع المدرب قواعد عمل الورشه مع المشاركين ويدونها على ورق قلاب (الدستور)

## الجلسة الاولى:

عنوان الجلسة : مفهوم كسب التأييد, مميزاته و مرادفات المفهوم

هدف الجلسة: سيكون المشاركون في نهاية الجلسة قادرين على التعرف على مفهوم كسب التأييد و أهم مزاياه المحددة.

الزمن اللازم: ساعة

### أولاً- مفهوم كسب التأييد

اسلوب التدريب	خطوات التنفيذ
عصف ذهني نقاش عرض	<p>يجري المدرب عدد من النشاطات التي ستقود في النهاية الى تعريف لكسب التأييد حيث:</p> <p>يسأل المدرب من منكم سمع بمفهوم كسب التأييد ومن طبقه في حياته العمليه بعد اخذ امثله من خبراتهم السابقه ان وجد او ما هو مدى معرفتهم بكسب التأييد ينتقل المدرب الى تعريف كسب التأييد ويذكر انه بمساعدة المشاركين سيقومون سوياً بمحاولة إيجاد تعريف موحد لكسب التأييد يتفق عليه الجميع ويقولون اولاً ان نتعرف على جوهر عملية كسب التأييد وما هي العلامات الفارقة لكسب التأييد</p> <p>- يشير المدرب الى اهمية الانتباه الى 4- 5 علامات مميزة لكسب التأييد، يقوم المدرب بطرح المثال التالي لتوضيح مفهوم كسب التأييد :احد اصدقائي وهو اجنبي سألني عن مواصفات السوسنة السوداء ويسأل المدرب المشاركين: برأيكم ما هي المواصفات التي يجب ان اقدمها حتى يتمكن صديقي من التعرف على السوسنة السوداء لا نفور رؤيتها.</p> <p>- يستمع المدرب الى اراء المشاركين ويكتبها على الورق القلاب.</p> <p>- ثم يقول المدرب انه علينا البدء بحصر المواصفات الالهة والتي تعطي اكبر تفصيل.</p> <p>- ان اهم ما يميز السوسنة السوداء : هو انها زهرة برية سوداء تعيش ضمن شروط قاسية بالصحراء تتكاثر بالبصيلات جذورها قوية في الارض وهي من فصيلة الزنبق.</p> <p>يذكر المدرب أن هناك ميزات أساسية يتصف بها كسب اتاييد و في حين عدم توافر أحدها يكون العمل شيئاً آخر غير كسب اتاييد.</p> <p>ثم يعرض المدرب نموذجين لتعريف كسب التأييد على ورق قلاب ويطلب من احد المشاركين التطوع لقراءته:</p> <p>عملية اشراك الناس في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم واتخاذ مجموعة من التحركات موجهة نحو متخذي القرارات لمساندة وحل قضية معينة. وتستهدف جذب انتباه المجتمع ومنظمات المجتمع المدني لتلك القضية من أجل إحداث التغيير..</p> <p>كسب التأييد هي عملية سياسية منظمة يقودها الناس ويدرك من خلالها المواطنون العاديون، خاصة المعدمون والمهمشون، قوتهم ويستخدمونها للمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار على كل المستويات بهدف ترسيخ نظم العدالة والمساواة في عمل المؤسسات والتأثير الإيجابي على المستوى المعيشي للناس.</p> <p>يوضح المدرب انه يمكن اعتماد التعريف الذي يتفق عليه المشاركون، إذا كان يؤدي الغرض ، ولا داعي للتمسك بالتعريف المعتمد فقط.</p> <p>- بعد قراءة التعريفين يسأل المدرب : ما هي العلامات المميزة للمناصرة؟ (اي ما الذي سيساعدني بسهولة ان اعرف ان هذه مناصرة!). تتم الاجابة على هذا السؤال من خلال توزيع المشاركين الى مجموعات لمناقشة الاجابات المحتملة بالاعتماد على التعاريف المعروضة على اللوح القلاب.</p> <p>- يطلب المدرب من كل مجموعة أن تعرض وبشكل سريع نقطة واحدة بهدف الإبتعاد عن التكرار و ثم معاودة الكرة مرة أخرى</p> <p><b>Round Robin</b></p> <p>1. يكتب المدرب هذه العناصر على اللوح القلاب ويناقشها مع المشاركين ليرى هل يتفقون كلهم عليها أم لا. تنظر أننا نطلب منك أن تحدد العناصر المحددة والخصائص التي بدونها لا يمكن أن نطلق على نشاط ما أنه مناصرة ويسجل.</p> <p>يجب عدم الخلط بين جوهر كسب التأييد والوسائل فالاعلام وسيله و الحشد و المفاوضات و البحث كلها وسائل ممكن ان تبدأ بشخص ولكن من المهم ان لا تنتهي بشخص واحد.</p> <p>يشير المدرب ان هناك بعض النقاط الجيدة وتعتبر من أهم مميزات حملة كسب التأييد والعناصر الأساسية في حملات كسب التأييد من أجل العدالة الإجتماعية والبناء الديموقراطي ويضع عليها إشارة (✓) وهي:</p> <p>1. حملات كسب التأييد مبنية على الناس، والناس هم الذين يقومون بتطويرها.(هي تمثيل للناس). إذا أنا لدي قضية وهذه القضية تمثل الناس إذا أنا أبدأ قضية مناصرة أو كسب تأييد.</p> <p>2. يجب وجود قضية ايجابية و عادلة.</p> <p>احياناً قد يكون هناك مجموعه من الناس، و لديهم من يمثلهم ولكن قضيتهم ليست عادلة مثال على ذلك،( نظام التمييز ضد السود في</p>

- جنوب إفريقيا، هناك فئة مؤيدة لهم وأطلقوا على أنفسهم اسم Klu Klux Klan (KKK) الجماعة التي تؤيد تفوق الجنس الابيض فقط على باقي البشر) فهم مجموعة كبيرة يشتركون في هذا الاعتقاد ولكن قضيتهم سلبية جدا فهي مليئة بالتمييز العنصري.
3. يحدث من خلال حملات كسب التأييد تغيير ميزان القوى، فأنا العب لعبة قوة، حيث ان هدفي ان اساعد من ليس له صوت ان يصبح له صوت.
4. تتضمن عمل سياسي، فهدفي هو احداث بعض التغيير في القرارات والقوانين حتى تخدمني.
5. جزء مهم منها هو صانع القرار، يجب ان اعرف الطرق المناسبة لاشراك صاحب القرار وصانع السياسات.

جدول يوضح الفروقات المحورية و المميزات الأساسية لعملية كسب التأييد و ما يميزها عن أنواع أخرى من التدخل في القضايا المجتمعية.

المفهوم	الجمهور المستهدف	الهدف	كيف نقيس النجاح؟	علاقته بكسب التأييد
حملات التوعية	النساء، الرجال ، الشباب سكان منطقة جغرافية ..	زيادة وعي وتغيير سلوك	انخفاض المدخنين أو زيادة مستخدمي وسائل تنظيم الأسرة	يزيد من الوعي بالقضية ومخاطرها عند الجمهور الذي نحتاج دعمه والتشبيك معه وتنظيم وحشد المتأثرين بالمشكلة/ القضية وسيلة مستخدمه في بناء القاعده الشعبيه
اللوبي "جماعات الضغط" كأحد اساليب التأثير علي عملية صنع القرار	الذهاب ومقابلة الشخص المعني (المسؤول) بشكل فردي	التأثير على عملية صنع القرار	كسب تأييده او تجنب معارضته	عامل مساعد في حملة كسب التأييد بحكم موقعه في عملية صنع القرار
تكوين التحالفات/ الائتلافات	افراد وجماعات	تساعد في تحقيق الهدف المشترك للحمله	قوة التحالف وتنظيمه وعمله في قضية كسب التأييد	من أحد الاستراتيجيات (المهارات) المتبعه في حملة كسب التأييد (مجموعة او هيئة كسب التأييد)
عمل الشبكات (التشبيك)	افراد وجماعات	عوامل مساعده في تحقيق الهدف	مدى تواصل الشبكه وآلية عملها وديمومتها	من أحد الاستراتيجيات (المهارات) المتبعه في حملة كسب التأييد لتبادل المعلومات والتواصل
كسب التأييد (المناصرة)	صانعي القرار والسياسات	تغيير سياسات أو برامج	تبني سياسة أو قرار جديد بمعاينة مرتكب العنف الأسري	x

يوضح المدرب ان كلمة Advocacy الإنجليزية تشتق من الأصول اللاتينية التي تعني "المطالبة" يوحي المعنى الذي تصوره هذه الكلمة بدعوة الناس للوقوف إلى جانبك.

- ❖ Ad- (لاتيني: إلى، إتجاه إلى، إضافة إلى، بالقرب؛ عند؛ تستخدم كحروف متقدمة)
- ❖ Voc-, voca-, vocab-, vocat-, -vocation, -vocative, -vocable, vok (لاتيني: نداء، كلام، تكلم، يقول، صوت، كلمة).

ثم يسأل المدرب السؤال التالي ما هي مرادفات كلمة "كسب التأييد" يمكن ان تكون الاجابات (مدافعه، مناصره، advocacy، الدعوه، الدفاع، مؤازره) وهي كلها صحيحة.

## الجلسة الثانية :

عنوان الجلسة : تحديد وتحليل علاقات القوى والسياسة في حملة كسب التأييد

هدف الجلسة: سيتمكن المشاركون/ات من تحديد وتحليل علاقات القوى والسياسة في حملة كسب التأييد

الزمن اللازم: ساعة

اسلوب التدريب	خطوات التنفيذ
لعبة جماعية عرض نقاش	<p>نظرة جديدة حول مفاهيم القوة والسياسة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يطلب المدرب من المشاركين ان يرسمو أو يكتبو جملة قصيرة ليعبروا بالصور أو الكتابة ما هي (القوة) اي (عندما تسمع كلمة قوة ما هو اول شيء يخطر ببالك أو يتبادر إلى ذهنك)، يبين المدرب أن 5 دقائق للكتابة أو الرسم كافية.</li> <li>- ينفذ المشاركون لعبة كرات الثلج و عند التوقف يلتقط كل مشارك أقرب ورقة إليه و يبين ما فيها ثم يبدأ النقاش.</li> <li>- يمكن ملاحظة ان معظم المشاهد حول القوة هي تصور سلبي وقهري للقوة اي أن اول ما يتبادر الى ذهننا هي قوة وسلطة المال والعضلات والمنصب والدين والعادات فهي قوى قهريه وسلبيه وفوقيه.</li> <li>- بعدها يطرح المدرب عدد من الاسئلة ويعلق عليها</li> </ul>
مناقشة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرض المدرب الصور الدالة على أنواع القوى و يناقش المشاركين حولها.</li> <li>- يشرح المدرب ان هناك أربع أنواع للقوة وهي: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. القوة الفوقية أو العليي (Power Over). هذا النوع من القوى يشير إلى شيء سلبي. يعلق المدرب هنا ويقول أن المهم أنه عندما أعمل مع الناس أن أوكد لهم على وجود قوى بديلة.</li> <li>2. قوة المعرفة (Power to do). وهي قوة المعرفة how to do .. to know ويمكن ان تكون معرفه او مهاره مثل الخبرة العملية أو الأكاديمية، المعرفة بالحقوق، الغناء العزف، تعلم الكمبيوتر ... الخ هذا النوع من القوى يشير الى تعلم مهارات موجودة.</li> <li>3. قوة الجماعه (سويًا مشاركة) (Power With).</li> <li>4. القوة الداخلية (Power Within). هذه القوة تعبر عن مدى الايمان والمحبة الداخلية، ومن الجدير معرفة ان كون الشخص اجتماعي ناجح يعتبر من اقوى المؤثرات على هذا النوع من القوى.</li> </ol> </li> </ul> <p>عروض بور يوينت رسومات</p>
	<p>يوضح المدرب للمشاركين أنه من الضروري في حملة كسب التأييد ان يعرف المجتمع ما هي القوة التي يستند عليها، أي ما هي مصادر القوة التي تعتقد أنك تملكها اي ما هو جدار القوة لديه. و يبين أن قوة المعرفة و الجماعة و القوة الداخلية هي موجودة أصلا لدى المجتمع المدني و على قادة حملات كسب التأييد البحث عنها و استغلالها.</p>

لعبة نقاش	ماذا تعني بالسياسة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمرين حبة البطاطس الساخنة: يقف المشاركون على شكل دائرة يمسك المدرب الكرة في يده و يقول تخيلوا ان هذه حبة بطاطس ساخنة و سوف ارميها لكم وطبعاً لأنها ساخنة لان تستطيعوا ان تبقيها مدة طويلة في أيديكم ، خلال هذه المدة اريد من كل شخص فيكم ان يعبر عن اول شيء يتبادر للذهن عندما نقول كلمة "سياسة". وبعد ذلك يرميها الى مشارك اخر.</li> <li>- أثناء اللعبة يقوم الميسر او احد المشاركين بكتابة جميع الافكار على الورق القلاب يكون قد قسمها الى جزئين سلبي و ايجابي ويصنف الاجابات تحتها</li> <li>- بعد ذلك يجلس المشاركون و يبدأ المدرب بمناقشة كل فكرة كتبها المشاركون معهم.</li> <li>- يعلق المدرب على مخرجات المشاركين ويقول أن اول ما يتبادر للذهن عند ذكر كلمة سياسة هو الشيء السلبي.</li> <li>- يوضح المدرب أن كلمة سياسة هي كلمة جديدة على اللغة العربية وأصل الكلمة تعني اسم مدينة باليونان مدينة (Polis) وتبنى على مبدأ المشاركة وهي تعني ال (City hall) حيث يجلس الحاكم مع الشعب لأخذ قرارات، وكانت تسود هذه العملية إستثناءات لعدد من القطاعات من المجتمع مثل النساء.</li> <li>- السياسة ليس بالضرورة ان تكون على مستوى الحكومة بل ممكن أن تكون على مستوى العائلة.</li> <li>- السياسة هي عملية صنع القرار الجماعي.</li> <li>- يسأل المدرب ما الرابط بين السياسة (politics) والسياسات (Policies)</li> <li>- يوضح المدرب أن السياسة هي عملية صنع القرار، او كيفية التأثير على صنع القرار القوي هو الذي يؤثر على صناعة القرار وفي العادة هناك من يؤثر على عملية صنع القرار لذلك عندما أجتمع مع المجتمعات المحلية أقول له جمع نفسك</li> </ul>

	<p>حتى يكون القرار سياسي.</p> <p>- واحدة من السلبيات اننا نخلط بين السياسة Policy والسياسات Politic ، فهناك فرق كبير بينهم، حيث ان السياسة تعتبر عملية صنع القرار، اما السياسات فهي كل ما يتعلق بالدولة من شؤون داخلية وخارجية.</p> <p>- يشير المدرب انه غالباً يوجد لدينا اتجاهات سلبية نحو السياسة.</p>
	<p>- السؤال المهم ماهي العلاقة بين السياسة والقوة؟ يستمع المدرب لأفكار المشاركين و يحاول الربط بين مفهوم السياسة والقوة. ويشير ان هناك عدة انواع من القوى السياسية ويكتب المدرب على الورق القلاب</p>
	<p>- انواع القوى السياسية:</p> <p>1. قوة مرئية.</p> <p>هي القوة التي يمكن ملاحظتها و نعرف مصدرها. ( المدير ، رئيس الهيئة، من لديه الصلاحية للتوقيع تعطى له من المنصب)</p> <p>2. قوة خفية (الظل). هي قوة خفية ولكن لا نراها ولكن نعرف أنها دفعت القوة المرئية لعمل شيء معين إذا هي قوة تدفع بالأمر الى التقدم نشعر بوجودها ولكن لا نراها.</p> <p>3. قوة غير مرئية.</p> <p>هي أمور مفروغ منها لا يناقش ولا يفكر فيها هي القوة التي تكمن في العادات و التقاليد و الثقافة و الموروث الاجتماعي، هنا لا اتمكن من رؤية مصدر القوة.</p> <p>القوة الغير المرئية هي من اخطر انواع القوى وتؤثر على السياسة بشكل كبير.</p> <p>"يمكن القول ان اخطر انواع القوى هي التي تعمل لها حساب وليست معك في نفس الغرفة".</p> <p>هناك العديد من الامثلة التي يمكن للمدرب ذكرها عن القوة غير المرئية:</p> <p>○ عندما يرزق الزوجين بطفل، اول شيء يخطر في البال ان الزوجة هي التي سوف تجلس في البيت لتعتني بالطفل، ولا نفكر حتى في احتمالية بقاء الزوج في المنزل، لماذا؟ ما الذي يجعلنا نفكر في هذه الطريقة! انها المعتقدات و الثقافة.</p> <p>(أحياناً تكون المجموعة تعمل على قضية ثقافية وترى أنها فجأة دخلت في خضم معركة سياسية، احياناً أخرى تجد نفسك في الوسط السياسي مع أنك لم تخطط للامر).</p> <p>○ كان هناك سيدة مصرية تزور سوريا و في يوم كانت تجلس في المطعم مع ابنها الصغير، فقال لة "افتح فم الاسد الجميل دا عشان تاكل"، وما ان قالت هذه الجملة حتى غادر الجميع المطعم. استغربت وعندما روت هذه الحادثة لصديق لها، قال لها في سوريا كلمة الاسد لا تقال الا بالمرافقة مع كلمة الرئيس.</p> <p>- يكمن للمدرب ذكر امثلة اخرى او قصص واقعية يكون قد مر بها على نمط الامثلة المذكورة.</p> <p>الفكرة هو أنه علينا اثناء القيام بعملية كسب التأييد أن نعترف أننا في لعبة ولا نعرف متى يمكن أن ننجرف لتصبح اللعبة سياسية.</p>

## الجلسة الثالثة :

### عنوان الجلسة : المنهج الحقوقي في كسب التأييد

هدف الجلسة: سيتمكن المشاركون/ات من معرفة المنهج المبني على الحقوق في عمليات كسب التأييد و أهم مزاياه و فروقاته عن المنهج المبني على الإحتياجات

الزمن اللازم: نصف ساعة

<p><b>المنهج الحقوقي: أساس نظري لكسب التأييد (يتضمن مناقشة السياسات والقوانين والنظم الموضوعه)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- يعرض المدرب اسم مبدأ المنهج الحقوقي Rights Based Approach و يسأل برأيكم ما هي فكرة هذا المنهج الحقوقي؟ وما معنى ذلك؟</li><li>- يأخذ المدرب آراء المشاركين و يكتبها على اللوح القلاب.</li><li>- يضرب المدرب المثل التالي: قام اخوين بإنشاء شركة مشتركة لقيت نجاحاً كبيراً، ولكن بعد فترة توفي احد الاخوين، كان ابن المتوفي بحاجة الى مصاريف للدراسة الجامعية. كيف يجب ان يطلب النقود من عمه؟ وايهما افضل طريقة في الطلب:</li><li>انا بحاجة الى مصاريف للجامعة؟ وارجوك ان تساعدني؟</li><li>يا عمي العزيز هل يمكن ان احصل على حقي من ميراث والدي؟</li><li>- يشير المدرب ان الثانية افضل، و يوضح ان الأولى مبنية على مبدأ الحاجات وأنه يطلب حسنه من عمه (غير ملزم، حين توفر المصادر، موقف الضعيف، يطلب احسان او مساعده). اما الثانية فهي مبنية على مبدأ الحقوق. و دائماً عندما يقدم الشخص طلبه بناءً على القوة يكون فيه صفة الالزام. و يحافظ على كرامته.</li><li>- مبدأ الاحسان هو أنني أعطي على إفتراض أنني أعرف ما هي حاجة الناس (مثلاً توزيع ملابس شتوية لأطفال قرية مهمشة في مكان ما)</li><li>- مبدأ الإحتياج هو ما يفيض عن إحتياجي فاتبرع به وأعطيه إلى الآخرين. أي حين توفر الموارد</li></ul> <p><b>يذكر المدرب أمثلة لبعض تطبيقات المنهج القائم على الحقوق</b></p> <p>قد يؤدي تخطيط خطوات العمل اعتماداً على المنهج القائم على الحقوق إلى خطوات أخرى مختلفة تماماً عن تلك التي كان سينتهي إليها التخطيط اعتماداً على منهج آخر. تعد البطالة مشكلة عامة في معظم المناطق الريفية في الكثير من الدول النامية. ترى بعض الهيئات التنموية التي تتعامل مع تلك المشكلة من منظور المنهج القائم على الإحتياجات أن هناك إحتياج لدى الشباب إلى تعلم بعض المهارات المهنية مثل الكمبيوتر واللغة الإنجليزية لزيادة قدرتهم التنافسية في الحصول على وظيفة. وقد التحق العديد من الشباب بتلك البرامج التدريبية ولكنهم ما زالوا بدون عمل. وعلى العكس من ذلك يؤدي استخدام المنهج القائم على الحقوق في التعامل مع هذه المشكلة إلى أن تقوم الجماعات التنموية والمجتمعات المتأثرة بهذه المشكلة بالبحث عن مدى تشجيع السياسات الموضوعة للإستثمار في المناطق الريفية وكيفية الوصول إلى سياسات بها حوافز كافية للمستثمرين للمجيء إلى هذه المناطق واستخدام المحليين وذلك بالإضافة إلى توفير التدريبات اللازمة التي تزيد من القدرة التنافسية للشباب المحلي.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- يؤدي استخدام إطار العمل الخاص بالمنهج القائم على الإحتياجات عند التعامل مع حالات العنف المنزلي إلى العمل على رفع وعي المجتمع بالمشكلة وتوفير العلاج لأفراد الأسرة الذين تعرضوا للإعتداء، وهم عادة النساء والأطفال، وبناء الملاجئ للأفراد المتأثرين بالمشكلة. أما استخدام إطار العمل الخاص بالمنهج القائم على الحقوق فيؤدي إلى خطوات مختلفة مثل إقتراح تشريع جديد يقوم بتجريم العنف المنزلي بوضوح وإقرار سياسة تجعل المناهج المدرسية تحتوي على دروساً عن الحق في مناخ منزلي آمن وكيفية الوصول إلى هذا الحق وطرق الإبلاغ عن حالات العنف المنزلي.</li></ul> <p><b>أي (يتضمن مناقشة السياسات والقوانين والنظم الموضوعه) وتحليل ومواجهة الأسباب الهيكلية والتنظيمية للمشكلة وليس التعامل مع اعراضها كما الحال في المنهج القائم على الإحتياج</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- بعد ذلك يقوم المدرب بذكر وتدوين مميزات مبدأ المنهج الحقوقي على الورق القلاب حيث أنها تتضمن المساواة والعدالة والمساواة والتمكين والمشاركة و هي بالتفصيل:</li><li>□ <b>صلات مباشرة مع الحقوق</b></li><li>- إنشاء صلات مباشرة مع إتفاقيات حقوق الإنسان.</li><li>- الإلزام</li><li>- مراعاة الحقوق المتداخلة غير القابلة للتجزئة والتي تتوقّف بعضها على بعض. "ترابط الحقوق وعدم تجزأتها"</li><li>□ <b>الانتقال من التبعية إلى التمكين</b></li><li>- التركيز على المستفيدين بصفقتهم أصحاب الحقوق ومدراء التنمية بدلاً عن اعتبارهم مادة للبرامج والأنشطة التي تلبى إحتياجاتهم.</li><li>- منح الأشخاص السلطة والوسائل والقدرة التي يحتاجونها لتغيير حياتهم وتحسين مجتمعاتهم ولعب دور أكبر في</li></ul>
--



	<p>صناعة أقدارهم. "أي مساعدة الناس على الاحساس بقوتهم وقدرتهم على احداث التغيير الذي يأملونه"</p> <p><input type="checkbox"/> المشاركة</p> <p>السعي إلى درجة عالية من المشاركة من قبل المجتمعات والمجتمع المدني والأقليات والسكان الأصليين والنساء والأطفال وغيرهم.</p> <p><input type="checkbox"/> عدم التمييز</p> <p>منح عناية خاصة للتمييز والمساواة والعدالة والمجموعات المهمشة. وقد تتضمن هذه المجموعات النساء والأقليات والسكان الأصليين والسجناء.</p> <p><input type="checkbox"/> ارتفاع مستوى المسائلة (Accountability)</p> <p>( يوضح المدرب أن المناصره تعمل على مستويين مع صاحب الحق Right Bearer لمساعدته على المطالبه بحقوقه وهناك ما يسمى كافل الحق (المكلف بالواجبات) وعلينا معرفة من هو كافل الحق حتى أستطيع القيام بالمحاسبة فيظهر حق المسائلة الكفيل للحقوق عادةً هو الدولة أمام الجمهور العام ، و أحياناً قد يكون هيئة او مجموعة كسب التأييد أمام القاعده الشعبيه).</p> <p><input type="checkbox"/> تمنح حمايه قانونية.</p>
	<p>يلفت المدرب نظر المشاركين انه حين صياغة قضايا كسب التأييد يجب وضعها في سياق حقوق لا في صيغة احتياج ويذكر المثال التالي</p> <p>- " القضاء على الفساد" هي صيغة إحتياج. ويمكن إعادة صياغتها في سياق حقوق عن طريق كتابتها " حق المساءلة" وكذلك " حق الجمهور بالمعرفة" أو " حق بحرية الرأي والتعبير"</p> <p>ان منهج الحقوق هو الذي يساعدنا في حملات كسب التأييد، لانه يشير الى كيفية المطالبة بالحقوق وليس فقط الواجبات، وهو مهم لتشكيل فكرنا الخاص بحملات كسب التأييد.</p>
	<p>(1) يقوم المدرب مراجعة وتلخيص ما تم استعراضه في الجلسة السابقه ويطلب من المشاركين مايلي:</p> <p>(2) يقسم المدرب المشاركين الى ثلاثة مجموعات ويوزع عليهم دراسة الحالة حول حملة حقوق العمال في الفلبين مستند رقم (1)</p> <p>(3) يطلب المدرب من المجموعات تحليل دراسة الحالة حسب نهج التنمية القائم على الحقوق كما يلي:</p> <p>- المجموعه الأولى تحلل ما هي أهداف البرنامج التفصيليه</p> <p>- المجموعه الثانيه تحلل كيف كانت آلية التنفيذ</p> <p>- المجموعه الثالثه تحلل إذا ما كان المبدأ قائم على المنهج الحقوقي أو غيره و توضح ذلك و كيف تم استنتاجه.</p> <p>(4) تعرض كل مجموعه ما تم التوصل اليه من تحليل</p> <p>(5) يلخص المدرب ان ما تم دراسته هو مثال حي على التوجه التنموي القائم على الحقوق بما يخدم المجتمعات</p>

## الجلسة الرابعة :

### عنوان الجلسة : النتائج المرجوة من حملات كسب التأييد

هدف الجلسة: التعرف على أهم مبررات عمليات كسب التأييد و النتائج المرجوة من تلك الحملات

الزمن اللازم: نصف ساعة

عصف ذهني	<p>النتائج المرجوة من حملات كسب التأييد.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- يسأل المدرب ما الذي يجعلني اقوم بحملات كسب التأييد؟</li><li>- و يعطي جميع المشاركين فرصة الاجابة عن هذا السؤال، ويسجل جميع اجابات المشاركين على الورق القلاب. حيث يقسم الورق القلاب إلى ثلاثة أعمدة مروسة بالأنواع الرئيسية للتغيير.</li></ul> <p>- يلخص المدرب افكار المشاركين ويضعها تحت 3 عناوين رئيسية يمكن التركيز عليها:</p> <p>يوضح الرسم في الصفحة التالية النتائج المتوقعة من حملات كسب التأييد. نستطيع تصنيف النتائج المتوقعة من حملات كسب التأييد بوجه عام إلى ثلاثة أنواع:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) تغيير سياسة: يتم التعامل مع المشكلة عن طريق تعديل قانوني أو وضع سياسة أو إصدار قرار... الخ. هذا النوع من النتائج قد يكون أسهل النتائج التي يمكن الوصول إليها.</li><li>2) تغيير هيكلية ومؤسسي: يتم تغيير عملية صنع القرار لإعطاء مساحة أكبر لمشاركة المواطنين والمسائلة والشفافية. يتطلب هذا النوع من التغيير تنظيم العديد من الحملات لإقناع صانعي القرار بتغيير عملية صنع القرارات بهذه الطريقة. (علينا أخذ المساحة السياسية والحساسيات الثقافية في الإعتبار عند تقييم المناخ الخارجي قبل البدء في التخطيط)</li><li>3) تغيير ديموقراطي: يصبح المواطنون مدركون لقوتهم ويستخدمون هذه القوة في التأثير على عملية صنع القرار. يعتبر هذا هو النتيجة الأساسية التي تسعى إليها حملات كسب التأييد. وعادة ما يستغرق الوصول لهذه النتيجة أكثر من جيل نظراً لأنها ترتبط أيضاً بتغيير الإتجاهات الثقافية نحو المشاركة السياسية وإمكانية التأثير على عملية صنع القرار.</li></ol> <p>يجب أن نأخذ الثلاثة أنواع من النتائج في الحسبان في أي نشاط للمناصرة وإلا ستكون حملة كسب التأييد قاصرة على تغيير سياسة أو اثنين بدون التعامل مع مناخ صنع القرار أو مع الهدف الأهم للمناصرة والخاص بدعم إدراك الناس لقوتهم ومشاركتهم الفعالة في عملية صنع القرار.</p> <p>وبالرغم من ارتباط هذه النتائج ببعض ارتباطاً وثيقاً إلا أنه من المهم الإقرار بأن الهدف الأساسي الذي يجب أن نسعى إليه ونحن نقوم بنشاط كسب التأييد هو مساعدة الناس على كسب الثقة في قوتهم وإستخدام هذه القوة بفاعلية في عمليات صنع القرار. إن وضع قوة الناس ومشاركتهم كهدف أساسي لحملة كسب التأييد يحرر كسب التأييد من النظرة الضيقة التي تحصرها في مجرد تغيير السياسات.</p> <p>- يعلق ويناقش المدرب على مستويات التغيير المذكوره على الورق القلاب بأمثلة متعددة:</p> <p>التغيير على مستوى السياسة</p> <p>عند القيام بحملة كسب التأييد قد احتاج الى تغيير سياسة، وقد اقوم باللجوء الى شخص معين لاني اعرف تأثيره على شخص سياسي او صاحب اخر يمكن ان يلبي لي هذه الحاجة بحيث نصل إلى التغيير الذي نريده، هل هذا صحيح ومدخل واقعي؟</p> <p>- من السهل أن يلجأ الناس إلى الطريق السهل والاقصر.</p> <p>- في هذه الحالة يصبح السياسي او صاحب القرار في موضع قوة اما نحن افراد حملة كسب التأييد في موقف ضعف. وهذا ما لا نريده فإذا كنت صاحب حق باستخدامي هذه الطريقة اصبح صاحب حاجة ببساطة استخدام النفوذ ليس الى صالحني. ويصبح الشخص الذي دفع بالتغيير هو البطل ويعظمه الناس ( الله يخلي فلان لأنه عمل ...). ولكن في كسب التأييد نريد أن تكون القوة للناس وليس لصاحب القرار أو الذي قام بالتغيير. وفي حال تغيير المسؤول يمكن أن يتم إلغاء كل شيء عمل على تغييره.</p> <p>- إستخدمت جيهان السادات نفوذها وقامت باصدار قانون اشتهر في مصر باسم (الشقة من حق الزوجة)، استخدمت نفوذها في مجلس الشعب لإتخاذ قرار في هذا القانون. بعد ان توفي السادات ب6 اشهر تم إلغاء هذا القانون.</p> <p>- لويس كامل ملكية احب ان يجري دراسة عن الانتماء في مصر، وبمساعدة مجموعة من الشباب المتطوعين ذهبوا الى القرى، و اخذ بأجراء مقابلات مع سكان في تلك المنطقة وكان يسألهم " لو اصبحت المحافظ ماذا تفعل؟، فيجب الشخص مستحيل، طبيب لو اصبحت العمدة ماذا تفعل؟ فيجب مستحل عن ماذا تتحدث انت!!، طبيب لو اصبحت مدير ماذا تفعل؟ في النهاية احد الأشخاص قال هذا عمل الحكومة" الاجابات كانت متقاربة فمعظم الأشخاص كانوا رافضين لفكرة تولي المسؤولية، وهذا يدل على عدم الانتماء. في مقابلة للويس مع جمال عبد الناصر قال له انه اجري دراسة وان الناس كانت اجابتهم ان الحكومة تعرف عملها. سر جمال عبد الناصر ولم يعرف كيف يكمل نتائج الدراسة لة.</p> <p>- باحثه اجتماعية ( ليسا) تعمل في بوسطن في الولايات المتحدة الامريكية، طلبت من الجماعات اللاتينية التي تعتبر مهمشة و تعيش في ظروف صعبة جداً منها المساعدة حيث انها تتقن اللغة الاسبانية، جلست معهم لترى مطالبهم و حاجاتهم، كان الطلب الوحيد لهم هو وضع اشارتين قف عند زاوية احد الشوارع لان الاطفال يتعرضون للكثير من الحوادث اثناء عبورهم الشارع الى المدرسة، استخف</p>
----------	---

البعض بهذا المطلب وقالوا لها انت تضيعين وقتك، لكنها قامت بالعمل معهم لعدة اشهر حول هذه القضية حتى تم حلها، في اللقاء التالي سألتهم ما هي القضية التالية التي ترغبون في العمل عليها الان؟ اختاروا التحرش الموجهة من الشرطة نحو الشباب الاتيني وهي أن الشرطة لديها صورة نمطية عن الشباب اللاتينيين بأنهم يتشرون المشاكل والشغب أينما ذهبوا. وهذا يدل على انهم بعد المرة الأولى اكتسبوا ثقة بالباحثة و ثقة بانفسهم، والآن يستطيعوا مخاطبة أمور أكثر اهمية. فهم بدأوا بشيء بسيط حتى يكسبوا ثقتهم بنفسهم و ثم توجهوا إلى موضوع أكبر.

تغير ديموقراطي مجتمعي  
المواطنون مدركون لقوتهم ويستخدمون هذه القوة في المشاركة  
الفعالة في عمليات صنع القرار.

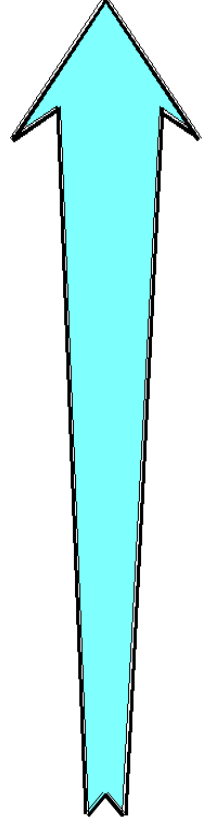
3

تغير نظام " تغير هيكلية ومؤسسي"  
تم تغير عملية صنع القرار حتي تصبح أكثر:  
• إشراكاً للمواطنين  
• شفافية  
• مسؤولية

2

تغير سياسة  
تم التعامل مع المشكلة عن طريق تعديل قانون أو وضع سياسة أو  
إصدار قرار ..... الخ.

1



## الجلسة الخامسة:

عنوان الجلسة : مفهوم وادوات التخطيط الاستراتيجي لحملة كسب التأيد

هدف الجلسة : سيتمكن المشاركون/ات من التعرف على مفهوم وادوات التخطيط الاستراتيجي لكسب التأيد بالإضافة إلى التمكن من وصف الأطراف المعنيين و العلاقات بينهم.

الزمن اللازم: ساعة

لعبه	- كمقدمة للتخطيط الاستراتيجي وربطها ايضا بالقوى والاطراف المعنية وبالتخطيط الاستراتيجي لحملة كسب التأيد يقوم المدرب بعرض فلم البقره و يستنتج معهم: الضروف الخارجية و أهمية التعامل معها أهمية المرونة في أي خطة حتمية وجود المعارضين إشراك أطراف أخرى هي عملية هامة في تصميم و تنفيذ أي خطة.
مناقشة	- يسأل المدرب المشاركين من منكم عمل تخطيط إستراتيجي؟ ويأخذ إجابات المشاركين بشكل شفوي - من طبق منكم الخطة الإستراتيجية كما خطط لها؟ - ما الفرق بين خطة إستراتيجية لمشروع و التخطيط لحملة كسب التأيد؟
تعليق المدرب	- يشرح المدرب باستخدام العرض التقديمي ما يلي: يوضح أهمية وجود استراتيجية يتحتوى على <u>خطوات</u> التغيير المناسبة وذات خطوات تتسم بتسلسل منطقي يوصل بالنهاية الى النتائج المرجوة. - من المهم الأخذ في الاعتبار أن الخطوات ليست متوازية أو منفصلة عن بعضها بأي حال من الأحوال بل هي مرتبطة ببعضها البعض بطريقة عضوية. بمعنى آخر إن أي تغيير في واحدة أو أكثر من هذه التحليلات قد يؤدي إلى تغيير التحليلات الأخرى. - وتوضيح انه في حملة كسب التأيد تظهر اطراف <u>فجائية</u> تقوم بعمل تغيير او محاولة تدخل تؤثر على سير الخطة التي تم وضعها. - يوضح المدرب أنه عند القيام بمشروع معين مثلاً " بناء شبكة موصلات يصل كل مناطق الأردن بجيرانها من البلاد وهذا سيحتاج إلى 7 سنوات " الوقت" - أما التخطيط لعملية كسب التأيد فهي مثل لعبة الشطرنج ولا استطيع القول أنني سأفوز على الشخص المقابل ب 100 حركة أو 200 حركة ولكني أقول أحاول - أما الذي يحدث في حملة كسب التأيد انا لا ألعب مقابل شخص واحد وإنما مقابل افراد لا أعرفهم أو قوى قد تظهر لاحقاً. - لذلك من المهم عندما أقوم بتخطيط استراتيجي لحملة كسب التأيد الاهتمام عنصرين مهمين هما: 1. <u>ادرس جميع التفاصيل.</u> "جمع المعلومات باستمرار" 2. <u>المرونة وكيفية التغيير، متى قد احتاج الى تغيير الخطة الاستراتيجية.</u> "المتابعة والتقييم المستمرين" - يوضح المدرب ان الاستراتيجية هي اطار عمل يقود الاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه الوصول الى الهدف. - مثال: كانت الخطة في حملة الـ 16 يوم ضد العنف الأسري هي الاعتصام في نهاية الحملة امام مجلس النواب ولكنها تغيرت الى زوارة وديه الى مجلس النواب، اشترك اسمى خضر كان مقرراً ان تكون معنا في الزياره ولكن من استطلاع الرأي وجمع المعلومات وجدنا ان الحملة ستخسر حيث ان النواب سوف يظنون ان هذا تحدي مثلما حصل في حملات اخرى حيث اشركو معهم بعض الأمراء والأشراف ففشلت الحملة - والمهم في هذه الحالة هو كيفية تغيير الخطة مع مراعاة إشراك اخرين دون إستثناء أي أحد وهي ليست عملية سهلة.

متابعة الجلسة : كسب التأيد و الثلاث قطاعات الرئيسية: الدولة، السوق و المجتمع المدني

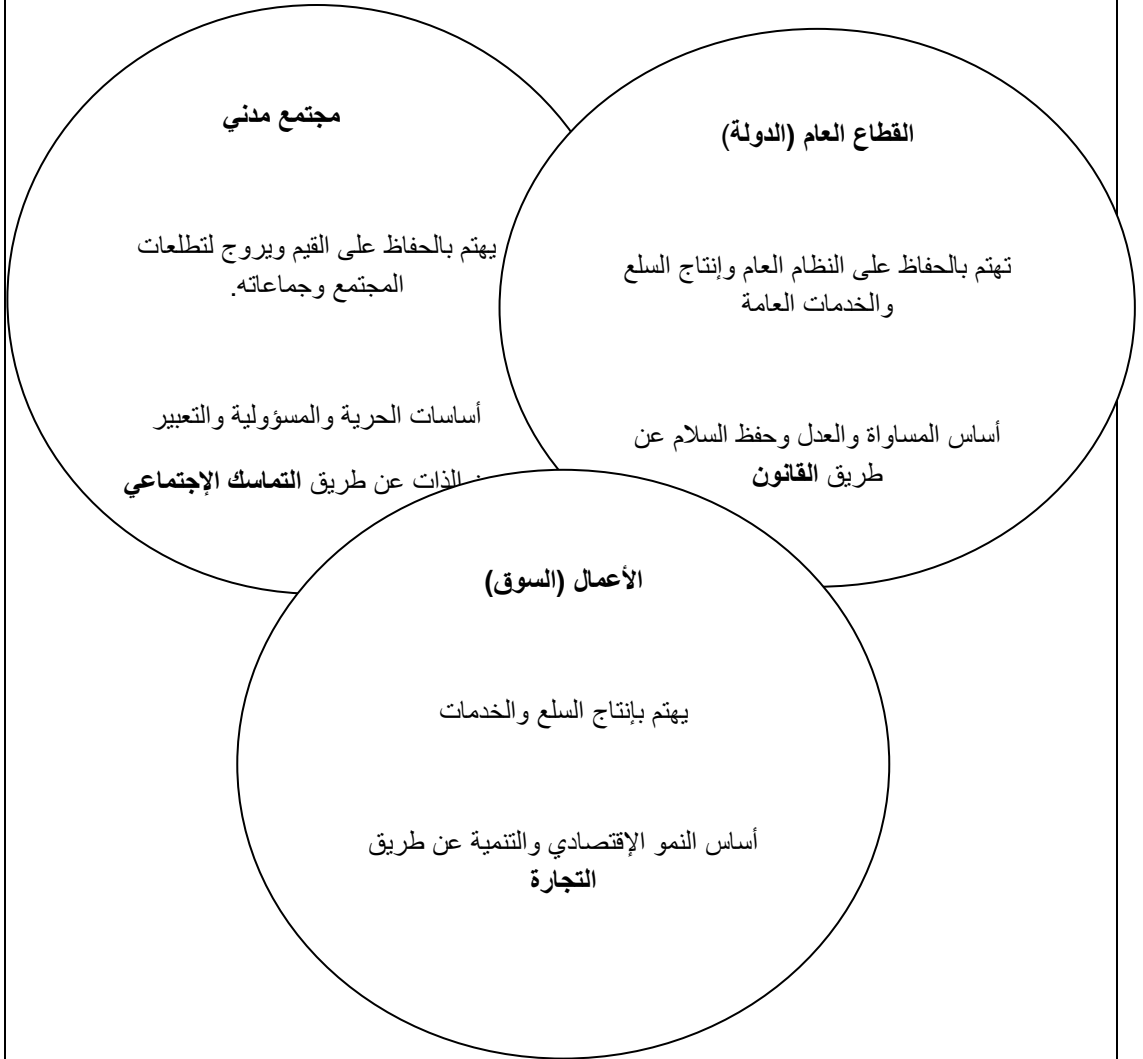
أدوات التخطيط الاستراتيجي	- يشير المدرب ان ادوات التخطيط الاستراتيجي التي سيتم شرحها تساعدنا على القيام بالمهام التالية: • الإلمام بالبيئة والظروف العامة التي تجري في مناخها حملة كسب التأيد. • تحديد ووضع أولويات للمشاكل/القضايا التي يجب/تستطيع مواجهتها. • تحليل الأسباب الجذرية للمشكلة • تقييم قدرة مجموعتك/شبكة على مواجهة هذه القضية/القضايا على ضوء رؤيتك ورسالتك. • وضع هدف للحملة. • تحليل الأطراف المعنية الذين قد يؤثرن على الموقف سواء بطريقة إيجابية أو سلبية. • صياغة إستراتيجية مناصرة من شأنها أن تتناول القضية وتواجه الأسباب الجذرية لهذه المشكلة/القضية.
---------------------------	---

- من المهم الاخذ بعين الاعتبار ان هذه المهمات ليست متوازنة او منفصلة عن بعضها بأي حال من الاحوال بل هي مرتبطة ببعضها البعض، بمعنى اخر ان اي تغيير في واحدة او اكثر من هذه التحليلات قد يؤدي الى تغيير التحليلات الاخرى.

أدوات التحليل الاستراتيجي

- كسب التأييد والثالث قطاعات الرئيسية: الدولة، السوق والمجتمع المدني

- يرسم المدرب القطاعات الثلاث على ورق قلاب



- يسأل المدرب ما هو الفرق بين الدولة والحكومة ويوضح أن الدولة ثابتة ولكن الحكومة متغيرة.

- اثناء عرض القطاعات للمشاركين يشير المدرب الى انه:

- لم تتم تسمية السوق بالقطاع الخاص، وذلك لانه قد تقوم الدولة في بعض الاحيان بدور السوق وتقوم بالتصنيع والبيع وتنافس القطاع الخاص.

- في هذه القطاعات اتحدث عن التركيبة الخاصة بالمجتمع فانا لا اتحدث عن افراد ولكن اتحدث عن وظائف، حيث انني كفرد قد اكون اعمل بالقطاعات الثلاثة. لانه الفرد يومه العادي يلعب الثلاث ادوار فقد اكون موظف حكومه واعمل عمل تطوعي في منظمة أو جمعية أو اشتغل على تكسي أو عندي أسهم بالسوق.

- يرسم المدرب دائرة منقطعه حول الدوائر الثلاثة و يقول اننا لا نعيش في مجتمع معزول او في الفراغ فنحن جزء من المجتمع الكبير الذي قد يسبب في بعض الاحيان تدخلات خارجية، وهنا يرسم المدرب اسهم تتجه الى الداخل، ويقول انها قد تؤثر علينا. مثل البنك الدولي الأمم المتحدة الإتفاقيات المفروضة.

- يقول المدرب لو رسمنا حجم الدائرة ليشير الى قوة القطاع. كيف يمكن ان ترسم هذه القطاعات حتى تمثل الوضع في العراق؟ السؤال المهم لماذا اقوم بهذا التحليل؟ وذلك حتى ارى حجم كل قطاع و ايهما اكبر و أقوى.
- اذا كانت دائرة الدولة اكبر دائرة هذا يشير الى هيمنة الدولة و تبعية السوق و المجتمع لها.
- اذا كانت دائرة السوق اكبر دائرة هذا يشير الى وجود الطبقة في المجتمع، وان لغة المال هي التي تتحدث، والقوانين تتبع مصلحة المال. مثلاً في اليابان كانت قوة المال هي المسيطرة حتى اخر عقد الثمانينيات. وكذلك في الأردن عندما ارادت شركة fast link أن تفتح سوق كبير وسوف تعمل على تشغيل عدد كبير من الأفراد في الأردن ولكنها طلبت إعفاءها من الضرائب لمدة 5 سنوات واحتكار سوق الهواتف النقالة لمدة 2 سنوات وتمت الموافقة على ذلك من قبل الحكومة مع أن fast link تملك القدرة المالية لدفع الضرائب ولكنها تعرف أنها في موضع أقوى من الحكومة فاستغلت الإحتياج لدى الحكومة لتشغيل الأفراد وضغطت عليها بموضوع الضرائب.
- اذا كانت دائرة المجتمع المدني اكبر دائرة هذا يشير الى فوضى. مثال على ذلك ما حدث في لبنان حيث اصبح عندهم المجتمع المدني اكبر من الدولة بكثير مما ادى الى فوضى. وفي كثير من الاحيان هذا الوضع قد يؤدي في النهاية الى حرب اهلية. مثال: في دراسة اثبتت أن النازية اتت من جراء إزدياد وتفوق قوة الـ NGO على الحكومة والسوق، فأصبح هناك شبه إنقلاب فظهرت النازية لقمع الـ NGO.
- ما نريده نحن هو توازن في العلاقات بين هذه القطاعات وليس وجود قطاع اكبر من باقي القطاعات الباقية.
- يشير المدرب ان هذه الدوائر الثلاثة قد يضاف عليها دوائر اخرى تبعاً لخصوصية كل بلد. مثال على ذلك في تركيا الجيش له دائرة مستقلة مع انه في البلدان اخر يندرج تحت دائرة الدولة.

## الجلسة الخامسة:

عنوان الجلسة : تحديد قضايا كسب التأييد

هدف الجلسة : التعرف على مفاهيم (المشكلة، القضية، الغاية، الهدف) و تحديد قضايا للعمل عليها في حملات كسب التأييد.

الزمن اللازم: نصف ساعة

<p>- يوضح المدرب ما يلي:</p> <p>ان القضية هي وصف الحالة السلبية التي تتطلب إجراء سياسي واننا سنقوم باختيار قضايا للعمل عليها في مجموعات لكسب التأييد.</p> <p>الهدف لقضية كسب التأييد : هو نتيجة قصيرة المدى (من سنة – سنتين) تسهم في تحقيق الغاية.</p> <p>مثال على قضية وغاية وهدف كسب تأييد.</p> <p>الغاية : القضاء على ظاهرة العنف ضد المرأة</p> <p>القضية: حماية النساء المتزوجات في ..... (بلد) من التعرض للعنف الجسدي من قبل أزواجهن.</p> <p>الهدف : الحصول على قرار من مجلس النواب خلال عام بمعاقبة من يعتدي على زوجته جسدياً بالحبس والغرامة المالية.</p> <p><b>تمرين:</b></p> <p>يتم توجيه سؤال للمشاركين حول التقسيم الذي يفضلوه حين اختيار قضية ما لكسب التأييد (هل هو حسب الموضوع "القطاع"، ام المنطقه والمدينه، ام الكفاءات الموجوده) من المهم جداً توضيح هذا التقسيم حتى يطمئن المدرب ان التقسيم الذي سيعملون فيه طيلة ايام المشروع مريح بالنسبه لهم</p> <p>يوضّح المدرب للمشاركين أن القضايا التي سيتم تحديدها سيقومون بالعمل عليها كمجموعات أثناء باقي التدريب</p> <p>يحدد المدرب التقسيم بموافقة الجميع بشرط ان جميع المشاركون يشعرون بالراحه فيه ويسهل تطبيقه بالنسبه لهم</p> <p>بالاعتماد على مجموعات العمل التي تم تقسيمها والتي ستستمر الى نهاية البرنامج يطلب المدرب من المشاركين التالي ضمن مجموعاتهم وبالرجوع الى خطة العمل</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• عصف ذهني للمشكلات/القضايا التي تودون التعامل معها، أو التي طالكم البعض بتبنيها</li><li>• أكتب قائمة قصيرة (3-4 مشكلات/قضايا فقط) من المشكلات التي تعتقدون أنكم تستطيعون التعامل معها</li></ul> <p><b>اختيار قضية كسب التأييد</b></p> <p>- يشير المدرب الى اهمية وضع معايير قبل الوصول للقضية:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. اللحظة المناسبة Political Moment، يجب ان اكون جاهز لاستغل اللحظة المناسبة لانه يمكن أن لا تتكرر.</li><li>2. من المستحيل المشاركة من خارج المجموعه حيث انه الصعب ان يعمل الشخص منفرداً. حتى وان كنت وزيراً فأنت قوتك ليست من نفسك وانما من منصبك الذي تشغله. و في حملات كسب التأييد فان قوة الجماعة هي الأساس.</li><li>3. يتم توثيق القضايا المنوي العمل عليها و توضيح أننا سنعود لمراجعتها و تصويب صياغتها عن دعت الحاجة.</li></ol>
---

الجلسة السادسة:

عنوان الجلسة : مهارات الخطابة و العروض التقديمي

هدف الجلسة : تعزيز مهارات الخطابة و تقديم العروض كأداة لإقناع الجماهير المستمعين.

الزمن اللازم: ساعة

	لعبة (المناظرة).
--	------------------



## الجلسة السابعة:

عنوان الجلسة : التحليل المثلي

هدف الجلسة :

الزمن اللازم: خمسون دقيقة

	<p>ينوه المدرب ان هناك اداة تحليل مهمه تساعدنا في وضع الخطة الاستراتيجية ونسميها اداة التحليل المثلي</p> <p>وانهاذا تعلمنا كيفية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي لقضية كسب التأيد وقمنا بالتحليل اللازم ، نستطيع ان نحدد ما هي الاستراتيجية/الاستراتيجيات التي نريد استخدامها لتنفيذ حملة كسب التأيد الخاصة بقضيتنا، ونسأل ماذا نريد ان نغير بقضيتنا</p>
	<p>- يرسم المدرب المثلث على اللوح ، و يبدأ بتحديد رؤوس المثلث و يوضح التالي:</p> <p>- أن المثلث يتكون من ثلاثة أركان ن نفرض أن ظهرت عندي قضية معينة مثلاً إنتشار وباء معين مثل التلاسيما، أبدأ أفكر في الأمور التالية:</p> <p><b>*المحتوى:</b> يشير المدرب انه على الشخص عند البدء بعملية كسب التأيد أن يقوم بطرح أسئلة تتعلق بالمحتوى مثل: هل يوجد قوانين، سياسات، دستور تساعد على تعظيم القرارات مثلاً ( نحن نعطي الأولوية لمكافحة مرض التلاسيما ولكن المهم هو وضع سياسة منطوقة تعظم وتدعم هذا القرار) هل يوجد اتفاقيات دولية؟</p> <p>- قد اجد بعض الجوانب الغامضة، قد يكون القانون ليس بحاجة الى التغيير ولكن نجد ان مادة واحدة فقط بحاجة الى تعديل. مثلاً (منح المرأة الأردنية حق إعطاء أبناءها وزوجها الجنسية الاردنية).</p> <p>- بعض القوانين لها باب خلفي لها باب خلفي وأمور صعب الإمساك بها ، بحيث تترك بعض القوانين أبواباً خلفية مواربه تنفذ ضد الضعفاء ولكن تسمح للاقوياء بالمرور من خلالها.</p> <p>- القائم هنا هم صناع القرار و المشرعين.</p> <p>- <b>الهيكل او البناء:</b> ونعني بالبناء الافراد القائمين على تطبيق القوانين أو التعليمات، أجهزة إدارية، وجود أجهزة رقابية أو الإرادة السياسية أي هي تعنى بوجود بناء والية التطبيق، يشير المدرب انه على الشخص عند البدء بعملية كسب التأيد عليه ان يقوم بطرح أسئلة تتعلق بالبناء مثل: ما هو الهيكل البنائي الخاص بتطبيق القانون المعني بموضوع كسب التأيد؟</p> <p>- يسأل المدرب المشاركين: هل يذكر احد منكم قانون مجمدة. أي قوانين موجوده ولكن غير مطبقة؟ و يقول ان في حياتنا نواجه العديد من القوانين الموجودة على الورق فقط ولا تطبق. (يقدم المدرب مثلاً على ذلك أن هناك قانون محاسبة الوزراء ولكنه لا يطبق)</p> <p>- القائم هنا هم السلطة التنفيذية.</p> <p>- <b>الثقافة او القاعدة الشعبية:</b> يشير ذلك إلى تقاليد، عادات، تاريخ، قيم، دين، أعراف المهم معرفة لأي مدى هذه الثقافة معنا أم ضدنا</p> <p>- من المهم أيضاً إستكشاف وجود ثقافة المشاركة والإستعداد للمشاركة أم هناك ثقافة الخوف واللامبالاه.</p> <p>- القائم هنا هم قادة الرأي.</p> <p>- يسأل المدرب هل تركز الحملة على جهة واحدة هل يتركز على المحتوى</p> <p>صناع القرار</p> <p>البناء السلطة التنفيذية</p> <p>الثقافة العامة قادة الرأي العام</p> <p>- يوضح المدرب مثال اشارة منع التدخين في الأماكن العامه ومع هذا نجد الاشخاص "الرجال" يدخنون في الأماكن العامه والباصات مع انه مكان ممنوع التدخين فيه.</p>
	<p>تمرين</p> <p>- يطلب المدرب من المشاركين التفكير في مجموعاتهم السابقه لتطبيق التحليل المثلي على قضاياهم ( أي أرى</p>

القوانين الحالية وأدرس كم هي تساعدني وكم هي ضدي وما مدى تطبيقها وما هو وضع الثقافة الحالية من هذا الموضوع).

- يقوم المدرب بعمل مراجعة بما يتعلق بالتحليل المثلثي. ويؤكد على النقاط التالية:
- توزيع الجهد على ال3 محاور فمثلاً غذا كنت أعمل على قضية مثل جرائم الشرف بأعمل على توزيع جهد العمل على ال3 محاور فمثلاً 80% على الثقافة و 10% على المحتوى و 10% على البناء.
- يؤكد المدرب على أن العملية طويلة وتحتاج إلى معلومات وإذا ظهرت اسئلة أبحث عن إجابات لها.
- إن أحد الفوائد الكبيرة من استخدام التحليل المثلثي هو أنه يساعدك على تنقيح إستراتيجيتك في حملة كسب التأييد وتحديد المناطق التي يجب أن تركز عليها جهودك. فعلى سبيل المثال إذا كان لديك محتوى جيد فأنت لا تحتاج إلى بذل الجهود في المنادة بإصدار قانون ما دام موجوداً ولكنه لا يتم تطبيقه. فخير لك أن تبذل جهدك في مطالبة السلطات بتطبيق المحتوى الجيد. وباستخدام نفس المنطق فإنه كلما كانت القضية مرتبطة بمعتقدات سائدة كلما كان من المهم توجيه تدخلات حملة كسب التأييد نحو قادة الرأي العام أكثر من توجيهها نحو المشرعين (المحتوى) أو التنفيذيين (الهيكل).
- تساعدني هذه التحليلات على فهم الوضع الراهن و الاستعداد له.

## الجلسة الثامنة:

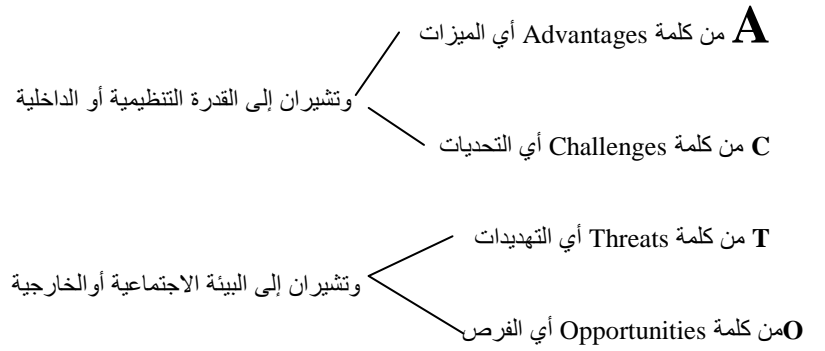
عنوان الجلسة : تحليل ACT - ON

هدف الجلسة :

الزمن اللازم: نصف ساعة

يشرح المدرب آلية ACT ON للتحليل ويطلب من المشاركين تطبيقها على مجموعات العمل بصدد حملات كسب التأييد و أن هذا التحليل يؤدي إلى تفصيل الوضع الداخلي للمجموعة و لبيئتها الخارجية مما يساعد المجموعة على إكتشاف الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط و العمل:

وتتألف هذه العبارة من الأحرف الأولى للكلمات الإنجليزية التالية:



**N** من عبارة Next Steps أي الخطوات التالية وتشير إلى خطة العمل المبدئية

بعد العمل على التحليل تقوم المجموعات بعرض مخرجات العمل و مناقشتها مع المدرب و المشاركين بغرض أخذ التغذية الراجعة و الوصول إلى تحليل أكثر دقة و تكاملا.

## الجلسة التاسعة:

عنوان الجلسة : تحديد الأهداف لحملات كسب التأييد بتقنية SMART

### هدف الجلسة :

الزمن اللازم: نصف ساعة

	<p>بشرح المدرب تقنية SMART لتحديد الأهداف و يطلب المدرب من المشاركين تحديد أهداف لحملاتهم مع التذكير بمفهوم الهدف و أن المطلوب دائما إحداث تغيير معين كما تم شرحه مسبقا بتقنية التحليل المثلثي.</p> <p>تحليل SMART لأهداف كسب التأييد:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Specific =S، محددة.</li><li>- Measurable =M قابل للقياس.</li><li>- Achievable =A يمكن تحقيقه.</li><li>- Result Oriented أو Realistic =R</li><li>- Time Bond =T محدد بسقف زمني.</li><li>- أصبحت R تعني result oriented</li></ul> <p>بعد العمل على تحديد الأهداف تقوم المجموعات بعرض مخرجات العمل و مناقشتها مع المدرب و المشاركين بغرض أخذ التغذية الراجعة و الوصول إلى أهداف محددة أكثر دقة و تكاملا.</p>
--	--

## الجلسة العاشرة:

عنوان الجلسة : تحليل طيف الحلفاء

هدف الجلسة :

الزمن اللازم: ساعة

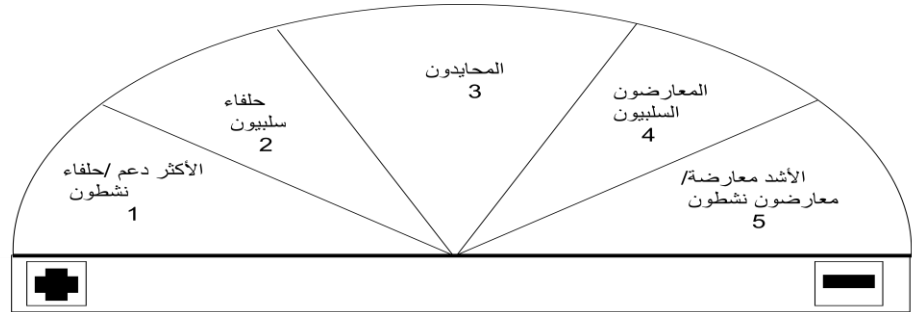
يشرح المدرب آلية طيف الحلفاء و الهدف من تطبيقها و يطلب من المشاركين من خلال مجموعات العمل أن يتم تطبيقها على حملاتهم:

**طيف الحلفاء أداة توفر طريقة لرؤية و عرض الأشخاص و المجموعات و المؤسسات**

- الأكثر دعم وإيجابية (الداعمين)
- الأشد معارضة (الخصوم)
- أداة توفر طريقة لرؤية و عرض الأشخاص و المجموعات و المؤسسات

**أسباب استخدام آلية تحليل طيف الحلفاء**

- تحديد الخصوم و الحلفاء المحتملين
- تساعد في إدراك وجوب أن يتم التخطيط للتكتيكات من حيث مدى جذبها للحلفاء الأساسيين
- استيعاب وتفهم أنه ليس من الهام الفوز على الخصوم لمجرد اختلافهم معنا بوجهة النظر
- تشجيع الجهود الإيجابية والواقعية



The Center for Victims of Torture – New Tactics in Human Rights Project

بعد تنفيذ هذا التحليل تقوم المجموعات بعرض مخرجات العمل و مناقشتها مع المدرب و المشاركين بغرض أخذ التغذية الراجعة و الوصول إلى تحليل أكثر دقة و تكاملاً.

يشرح المدرب أداة الخريطة التكتيكية (كما هي مبينة في العرض التقديمي) و يطلب من المتدربين تطبيقها على القضايا المحددة مسبقاً.

**الخريطة التكتيكية:**

- هذه الأداة مستوحاه من الخرائط التي كان المحاربين يرسموها وقت الحرب لتعرف على ساحة القتال الخاصة بهم.

- وهي مبنية على كتاب سن تز بعنوان فن الحرب.
- عادة في حال وجود اي مشكلة يبدأ الناس بالبحث عن اسباب المشكلة دون الاهتمام بالساحة المحيطة والعوامل المتدخلة التي حولنا.

**لخريطة التكتيكية:** هي اداة لفهم أفضل لساحة العمل التي حولك، وتساعد على:

- التعرف على العلاقات والأشخاص والمؤسسات المعنية بالقضية.
- متابعة التكتيكات من حيث طبيعتها وفعاليتها
- مراقبة تنفيذ الاستراتيجية.

إضافة خطوط الربط بين الأشخاص او المؤسسات على الخريطة:  
نستعمل عدد من الخطوط عند إعداد الخريطة ، وظيفة هذه الخطوط تحديد نوع العلاقة بين كل طرفين.

خط احمر	علاقة قوة: احد الاشخاص لديه قوة على الشخص الآخر
خط ازرق	منفعة متبادلة: كل طرف يجني فائدة متساوية من العلاقة
خط اخضر	علاقة استغلال: لا تنطوي فقط على قوة على الطرف الاخر وانما الشخص يجني مصلحة مثل المال وغير ذلك
خط اصفر	علاقة نزاع : تعكس علاقة نزاع بين اشخاص او مؤسسات
خط سكني	تمثل علاقات ليست واضحة وبدون معلومات كافية حولها

## الجلسة الحادية عشر:

عنوان الجلسة : التشبيك و بناء التحالفات

هدف الجلسة :

الزمن اللازم: ساعة

اسلوب التدريب	خطوات التنفيذ
	<p>- تمرين الحواجز Blocks:</p> <p>- يحضر المدرب 3 خطوط باستخدام الشريط الاصق و يضعها واحد في المنتصف و الخطين الاخرين على بعد متساوي من خط المنتصف.</p> <p>- يقسم المدرب المشاركين إلى 3 حكام يقفون على 3 خطوط مختلفة، مدربين يقومون بتقديم إرشادات لاعضاء فريقهم، و فريقين يتكون كل منهم من 4 اعضاء.</p> <p>- يطلب المدرب من كل فريق الوقوف على واحد من الخطوط الخارجية ويقول انه على كل فريق الوصول الى الخط الموجود في النصف والفريق الذي يصل أول هو الفائز ولكن هناك شرط وهو أنه على كل فريق ان يتحرك كلبنة واحدة و ان يكونوا ملتصقين ببعضهم البعض بحيث تكون الأقدام والأذرع ملتصقة مع بعضها البعض أثناء الحركة. وإذا تحرك احد اعضاء الفريق بطريقة مختلفة عن الباقي عليهم العودة الى خط البداية. ويقوم الحكام بتقرير ذلك.</p> <p>- تستمر اللعبة حتى يصل احد الفريقين الى الخط.</p> <p>- يسأل المدرب المشاركين:</p> <p>- كيف كان التمرين؟</p> <p>- هل وجدتم الحركة سهلة او صعبة؟</p> <p>- ما الذي جعلها صعبة؟ او سهلة؟</p> <p>- ما الأسباب التي جعل فريقكم يفوز او يخسر؟</p> <p>- هل كانت فرصة الفوز اكبر لو كنت تمشي لوحدهك؟</p> <p>- أحياناً نحتاج إلى أن نعمل كجبهة مع أن الحركة فيها صعبة.</p> <p>يقوم المدرب بتقديم الشرح و التوضيحات حول بناء الشبكات و التحالفات من خلال عرض تقديمي ثم يفتح الباب للنقاش و التساؤلات.</p>

## الجلسة الثانية عشر:

عنوان الجلسة : استخدام وسائل الإعلام في حملة كسب التأييد

هدف الجلسة : تحديد الوسائل و الأدوات المستخدمة في الحملة الإعلامية لكسب التأييد

الزمن اللازم: ساعة

<p>- يوضح المدرب مايلي من خلال عرض تقديمي ثم يطلب من المشاركين العودة الى مجموعاتهم و تحديد الوسائل الإعلامية المنوي إستخدامها في الحملة و لماذا تم إختيارها:</p> <p>إن الحملة الإعلامية هي مجهود منظم يسعى إلى جعل قضية أو موضوع محل نقاش من خلال التواصل مع فئة مستهدفة وإمدادها بمعلومات ورسائل تساعد على اتخاذ موقف أو فعل تجاه هذا الموضوع وتعد الحملة الإعلامية أول خطوات التغيير في مجتمع وأهمها فمن خلالها يمكن الضغط على صناعات القرار لتحسين وضع ما، أو إمداد المجتمع بمعلومات لاتخاذ مواقف تساعد على التغيير</p> <p>ما هو الإعلام، لماذا نريد الإعلام في عمليات كسب التأييد ، ماذا ممكن أن تفيد...!:</p> <p>إن وسائل الإعلام هي الوسيلة التي نستطيع من خلالها نقل صوتنا والمعلومات التي نريدها إلى المجتمع والجهات المستهدفة وصناع القرار لإحداث تغيير اجتماعي وتعديل أو تغيير التشريعات والقوانين والأنظمة</p> <p>أهم وسائل الاعلام المستخدمة</p> <p>تلفزيون (برامج وأفلام وثائقية) ، إذاعة</p> <p>انترنت، مسرح، سينما</p> <p>صحف، مجلات، أحداث إعلامية (مسيرة، مؤتمر، معرض، مسابقه، مهرجان، مخيم، ندوه، ورشة، حلقة نقاش، يوم مفتوح، .. الخ)</p> <p>الاعلام الاجتماعي social media مثل الفيس بوك – تويتر- blogs</p> <p>هناك عوامل تحدد أي وسيله إعلاميه سنستخدم مثل الأهداف العامة للحملة والجمهور المستهدف والميزانية المتوفرة والظروف المحيطة.</p> <p>يوضح المدرب أن دور الإعلام في حملات كسب التأييد يمكن أن يكون قناة للاتصال أو أن يرتقي الى مستوى الشريك أو المنفذ دور الإعلام في عمليات كسب التأييد:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) قنوات الاتصال – تستخدم لإرسال معلومات للجمهور المستهدفة وصناع القرار</li><li>2) المنفذ والمبادر في حملات كسب التأييد - يكون الإعلام مبادراً ومنفذاً لبرامج تفيد قضايا كسب التأييد ويمكن أن ينفذ برامج تخدم قضية محده</li><li>3) الشريك – دوره كشريك في حملة كسب التأييد التي تنفذ.</li></ol> <p>- بعد تحديد الوسائل الإعلامية المنوي إستخدامها في الحملة تقوم المجموعات بعرض مخرجات العمل و مناقشتها مع المدرب و المشاركين بغرض أخذ التغذية الراجعة و الوصول إلى إتفاق حول الوسائل الأنجح.</p>
---



## الجلسة الثالثة عشر: وضع خطة عمل زمنية لحملة كسب التأييد Action Plan

عنوان الجلسة : تحديد المهام و الأنشطة و تسلسلها الزمني و تفاصيل تلك المهام بشكل يضمن الدقة و التكامل أثناء التنفيذ.

هدف الجلسة :

الزمن اللازم: ساعة

يشرح المدرب الجدول التالي مع بيان أهميته للتوثيق الدقيق لجميع الخطوات المنوي تنفيذها في حملة كسب التأييد حيث يضمن هذا الجدول مرجعية دقيقة للرجوع إليها أثناء و يضمن أيضا تفاصيل كاملة للأنشطة. و يطلب المدرب من المشاركين تعبئة هذا الجدول مع زملائهم في مجموعات العمل.

الهدف من النشاط (المهمة المتخذة)	النشاط (المهمة)	المسؤول عن التنفيذ	متى و ما هي المدة الزمنية المطلوبة	أين	الموارد اللازمة (مال, معدات, وسيلة نقل, ...)	النتيجة
.1						
.2						
.3						
....						

بعد تعبئة هذا الجدول بشكل مبدئي تقوم المجموعات بعرض مخرجات العمل و مناقشتها مع المدرب و المشاركين بغرض أخذ التغذية الراجعة و الوصول إلى قائمة أنشطة عامة للبدء في الحملة و يؤكد المدرب على أن هذه الخطة يجب أن تكون مرنة و قابلة للتفصيل أكثر.