



Funded by  
the European Union

ممول من الاتحاد الأوروبي

# EMPOWER JORDAN

تمكين منظمات المجتمع المدني في الأردن من خلال تعزيز القدرات  
المؤسسية والتقنية وإدارة المشاريع والموارد المالية لتعزيز التنسيق  
من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة

دليل مهارات كسب التأييد  
والمناصرة ٢٠٢٥

دليل  
تدريبي

Implemented by



In partnership with

KING HUSSEIN FOUNDATION  
مركز المعلومات والبحوث  
INFORMATION AND RESEARCH CENTER



## **إعداد:**

أ. ماجد أبو عزام – رئيس قسم السياسات وكسب التأييد - مركز المعلومات والبحوث –  
مؤسسة الملك الحسين

## **فريق المراجعة:**

الأستاذ الدكتور أيمن هلسة – مدير مركز المعلومات والبحوث – مؤسسة الملك الحسين

**تصميم:** علام غرايبة - AG Designs

## قائمة المحتويات:

4	تمهيد:
4	الفئة المستهدفة
4	أهمية هذا الدليل
5	محاور الدليل الرئيسية
6	منهجية الدليل
6	الجلسة الأولى – تعريف المناصرة ومسارها
6	تعريف المناصرة
7	أهمية كسب التأييد التشاركي
8	مبادئ تصميم حملة كسب التأييد
8	أنواع كسب التأييد
8	مستويات حملات كسب التأييد
9	مسار حملة كسب التأييد
9	تحديد الأولويات
11	الجلسة الثانية – تحليل الواقع واختيار الأولويات والأهداف
11	مسار كسب التأييد/ المناصرة – تحليل الواقع واختيار القضايا
12	مسار كسب التأييد – اختيار الأولويات
14	مسار المناصرة – تحديد الجهات المعنية
15	أنواع نشاطات كسب التأييد
16	تصميم الرسائل وخطة التواصل
18	الجلسة الأولى: تحديد القضية وتخصيصها
18	الجلسة الثانية: استراتيجية كسب التأييد للقضية/ المشكلة التي تم اختيارها
21	الجلسة الثالثة: مرحلة التنفيذ
21	تقييم حملات كسب التأييد
22	المراجع

## تمهيد

يأتي هذا الدليل التدريبي ضمن مشروع «تعزيز وتمكين منظمات المجتمع المدني في الأردن من خلال تقوية القدرات المؤسسية والفنية وكسب التأييد لتحسين التنسيق من أجل التنمية المستدامة – EMPOWER Jordan»، بالشراكة مع وكالة التعاون التقني والتنمية في الأردن (ACTED)، وبمنحة كريمة مقدمة من الاتحاد الأوروبي، بهدف تمكين 21 منظمة مجتمع مدني و42 منظمة محلية في الأردن ليصبحوا مؤسسات ناشطة في حماية حقوق الإنسان وتعزيز التنمية المستدامة، من خلال تطوير مؤسساتهم وقدراتهم الفنية.

بالإضافة إلى ذلك، سيعزز التدريب تدخلات المشروع المتعلقة بآليات التنسيق بين منظمات المجتمع المدني، من خلال تعزيز التعاون والحوار فيما بينها وبين أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين، للمضي قدماً في إصلاح السياسات المرتبطة بقضايا حقوق الإنسان والتنمية المستدامة.

في ظل التحديات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه المجتمعات، يبرز دور المجتمع المدني كقوة فاعلة للتأثير الإيجابي وصناعة التغيير. ولتحقيق هذا الدور بفاعلية، يحتاج العاملون والعاملات في المجتمع المدني إلى أدوات واستراتيجيات واضحة تمكّنهم من الدفاع عن القضايا العامة، والتأثير في السياسات والممارسات، وتحفيز مشاركة المواطنين والمواطنات في الشأن العام.

جاء هذا الدليل التدريبي بعنوان «مهارات كسب التأييد والمناصرة» ليشكّل مرجعاً عملياً وتطبيقياً، يستند إلى خبرات وتجارب محلية وعالمية، ويستهدف بالأساس:

## الفئة المستهدفة

- العاملين والعاملات في منظمات المجتمع المدني المحلية والوطنية.
- الناشطين/ات في المجالات الحقوقية والاجتماعية والتنموية من العاملين في منظمات المجتمع المدني.
- المبادرات القاعدية والمجموعات الشبابية والنسوية الناشئة عن منظمات المجتمع المدني.
- بعض ممثلي الجهات الحكومية الذين يشاركون في أنشطة المشروع.
- منسقي الحملات ومصممي السياسات المجتمعية.

## أهمية هذا الدليل

- يقدم الدليل إطاراً عملياً ومتكاملاً لتصميم وتنفيذ حملات كسب التأييد بفاعلية.
- يركّز على المهارات الأساسية اللازمة لفهم الواقع المحلي، وتحديد الأولويات، وبناء التحالفات المجتمعية.
- يساعد في تعزيز الصوت المجتمعي، وتحقيق العدالة، والتمثيل العادل للفئات المهمشة.
- يعزز النهج القائم على الحقوق، والمبني على الأدلة والتشاركية.

## محاوَر الدليل الرئيسية

يتناول هذا الدليل التدريبي مجموعة من المحاور الأساسية التي تشكّل الأساس لأي حملة كسب تأييد ناجحة، ومن أبرزها:

### 1. مفاهيم كسب التأييد والمناصرة

#### 2. مسار كسب التأييد:

- تحليل الواقع المحلي وتحديد القضايا ذات الأولوية.
- اختيار الأهداف الذكية (SMART Objectives).
- فهم السياق السياسي والاجتماعي والثقافي للقضية.

#### 3. تصميم استراتيجية الحملة:

- أنواع استراتيجيات كسب التأييد (التوعية، الإعلام، القضاء، اللوبي، المواجهة السلمية، الأدلة العلمية...).
- أدوات تحليل الجهات المعنية (صناع القرار، الفئات المتأثرة، الحلفاء، المعارضون).
- تحديد الجمهور المستهدف ورسم ملفاته (Audience Profiling)

#### 4. تصميم الرسائل وخطط التواصل:

- تطوير الرسائل الرئيسية والفرعية.
- اختيار قنوات التواصل المناسبة (إعلام تقليدي، رقمي، اجتماعات مجتمعية).
- إنتاج محتوى بصري وكتابي مؤثر ومدعوم بالأدلة.

#### 5. خطة التنفيذ والمتابعة:

- إعداد خطط الأنشطة، الجداول الزمنية، وتقديرات الميزانية.
- تعبئة الشركاء والحلفاء.
- المتابعة والتنسيق أثناء الحملة.

#### 6. الرصد والتقييم:

- تحديد مؤشرات النجاح الكمية والنوعية.
- أدوات التقييم (استبانات، مقابلات، مراجعة الأداء).
- تحليل النتائج، واستخلاص الدروس المستفادة

## منهجية الدليل

يرتكز هذا الدليل على نهج تدريبي تشاركي وتطبيقي، حيث تم تصميم جلساته بما يضمن مشاركة المتدربين والمتدربات في تحليل القضايا، والتفكير النقدي، والتخطيط العملي، ويُشجّع على العمل الجماعي وتبادل الخبرات عبر:

- تمارين تطبيقية.
- جلسات عمل جماعية.
- تحليل دراسات حالة محلية.
- أنشطة رسم وتحليل الجمهور وصياغة الرسائل.

## تعريف المناصرة ومسارها

### تمرين ما قبل التدريب

«تذكروا المرة الأخيرة التي شهدت فيها موقفًا أو سلوكًا أزعجكم في مجتمعكم. فكّروا في حادثة محددة أثرت فيكم، ثم حاولوا استرجاع كيف تفاعلت معها، وما هي الخطوات التي قمت بها للتعامل مع الموقف.»

ردة الفعل	الموقف

## تعريف المناصرة

- كسب التأييد/ المناصرة هي الانتقال من حالة الرفض العفوي لواقع ما أو لمشكلة معيّنة في مجتمعنا إلى حالة من التنظيم الاستراتيجي للمطالبة أو فرض رؤيتنا للحل.
- هي فعل موجه نحو تغيير سياسة أو تصرّف أو موقف معين؛ وتعنى بإشراك الأشخاص المعنيين وإقناع المواطنين وصناع القرار بإيجاد وتبني حلول لقضايا معيّنة.
- لا تقتصر عملية المناصرة على مجرد الحوار حول قضية ما وأوليّاتها، بل تنطلق من هذا الحوار بهدف إحداث تغيير مستدام.
- كسب التأييد/ المناصرة الرقمية هي عملية بناء الدعم لقضية معيّنة من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف إحداث تغيير على مستوى التصرف المجتمعي وصولاً إلى المستوى السياسي.
- المناصرة التقليدية والرقمية أهدافها نفسها، ولكن الوسائل تختلف!

## مفاهيم كسب التأييد/ المناصرة

«مجموعة أعمال إستراتيجية مصممة لإقناع أشخاص آخرين أن ما تريدونه هو ما يريدونه...»

### كسب التأييد بأبسط العبارات هي:

= مجموعة أعمال	= نشاطات منسقة.
استراتيجية مدروسة	= مخطط لها تأخذ الإطار العام والأحداث الحالية بعين الاعتبار.
مصممة لإقناع	= حجج سليمة مبنية على دراسة متينة مقدمة بطريقة مقنعة.
أشخاص آخرين	= صانعو القرار أو الأشخاص الذين يمكنهم التأثير بهم.
أن ما تريدونه	= هدف تغيير محدد.
هو ما تريدونه	= فهم حاجاتهم ومصالحهم وإظهار الحاجات والمصالح المشتركة.

### كسب التأييد ليس:

- حل مرة واحدة (بل تغيير طريقة اتخاذ القرارات)
- حملة توعية على المشكلة فقط (بل دعوة لإتخاذ موقف)
- حل يفرض على الآخرين (بل نأتي عليه بالتوافق).
- حملة لتسويق مرشح ما (بل حالة دفاع عن قضية أو حق أو مشكلة).
- عمل خيري كتقديم مساعدات أو خدمات (بل تغيير سياسة توزيع الخدمات).

## المناصرة التشاركية

### سؤال للنقاش

هل صادفتم في مجتمعاتكم حملات كسب تأييد أو مناصرة شعرتم أنها مفروضة من الخارج ولا تعكس واقعكم أو سياقتكم المحلي؟ شاركونا أمثلة وتجارب

## أهمية كسب التأييد التشاركي

- تساهم بإيجاد حلول عملية ومبنية على الأدلة.
- توسع رقعة المنخرطين في القضية.
- تساهم بفهم السياقات المجتمعية المعقدة.
- تُعيد وضع السلطة بيد أصحاب القضايا.
- تؤكد على تمثيل جميع المصالح.

- **الفعالية**
  - **المسؤولية**
  - **الواقعية**
  - **الإبتكار**
  - **المرونة**
  - **المشاركة**
- التركيز على احتياجات محددة في المجتمع.  
التشارك في تحمل مسؤولية النتائج بين أعضاء فريق العمل.  
النظر بواقعية للأثر التي تتركه الحملة.  
التخطيط لحملة مناصرة مبتكرة مما يعزز قدرتها على التأثير.  
التفاعل مع الميدان والتأقلم مع التحديات وإدخال التعديلات اللازمة.  
المشاركة على كافة المستويات (داخلي وخارجي).

## مبادئ تصميم حملة كسب التأييد

### أنواع كسب التأييد:

- مناصرة القضايا ذو المصلحة العامة: حملة ضد الفساد، حملة بيئية
- المناصرة لتغيير سياسة عامة: حينما تكون المشكلة في السياسة او القانون مثل حق المرأة بتمريض الجنسية لأولادها
- المناصرة لتحقيق العدالة الإجتماعية: حقوق الأقليات
- المناصرة المبنية حول الحقوق: حق العمل للاجئين
- المناصرة المبنية حول الحاجات: ردة فعل على غياب المياه او التعليم
- المناصرة المبنية حول الناس: بناء قدرات الناس للمطالبة بحقوقهم

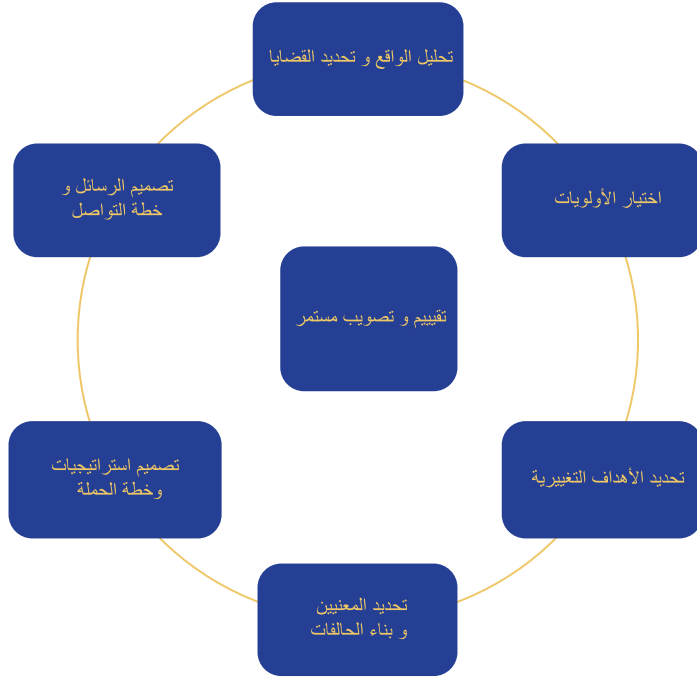
### تدريب – عناصر نجاح وفشل حملة كسب التأييد

تذكروا حملة مناصرة شاركنم بها أو اطلعتن عليها. واحدة، اعتبرتموها ناجحة وأخرى فاشلة. أكتبوا على الأوراق اللاصقة لديكم اسم الحملة الأولى وعنصري نجاح واسم الحملة الثانية وعنصري الفشل. ومن ثم ألصقوا الأجوبة في المكان المناسب.

### مستويات حملات كسب التأييد:

- **المستوى الدولي:** ويتعلق غالبًا بقرارات مجلس الأمن والأمم المتحدة والمحكمة الدولية أو المنظمات والاتحادات الدولية، ومثالها قيام الدول العربية بحشد قوى دولية لتأييد قرارات تمس القضية الفلسطينية داخل الأمم المتحدة.
- **المستوى الوطني:** وتشمل التشريعات والسياسات الحكومية التي تُطبّق على مستوى وطني أو تحتاج موافقة صُنّاع القرار الموجودين في المركز، مثل الحكومة أو مجلس الأمة.
- **المستوى المحلي:** ويتعلق بالخدمات المُقدّمة للناس ضمن المحافظات والبلديات، مثل: المراكز الصحية والمدارس والمرافق العامة والحدائق والمكتبات والبنية التحتية ومرافق الأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن وغيرها.
- **المستوى المؤسسي:** ويتعلق بحقوق العمال وظروف العمل في مؤسسة أو شركة أو أماكن أخرى.

## مسار حملة كسب التأيد



### تدريب: اختيار المشكلة

يختار كل فريق مشكلة تطل النساء في المنطقة للعمل عليها

### معايير الاختيار

- القناعة أن القضية أولوية ملحة حسب الواقع السياسي والاجتماعي والاقتصادي.
- قدرة فريق على التأثير على صناعات القرار لمعالجتها (من ناحية المعارف, والاهتمامات, والموارد..)

### تحديد الأولويات

يعتمد اختيار أولويات المشاريع للعمل على قضايا محلية على العوامل الثلاثة التالية:

- اختيار الأسباب ذات الأهمية العالية والقدرة العالية على التغيير كأولويات.
- اختيار الأسباب ذات الأهمية المنخفضة والقدرة العالية على التغيير كأولويات بحال البحث عن انتصارات سريعة.
- اختيار الأسباب ذات الأهمية المرتفعة والقدرة المنخفضة على التغيير كأولويات بحال البحث عن تغيير بنيوي ووجود الموارد اللازمة.

مرتفع

أولوية لا أحداث  
تغير بنيوي

أولوية  
مناسبة

انتصارات  
سريعة

منخفض

مرتفع

## قابلية التغيير

العوامل التالية مهمة لتأكيد من توافرها قبل اختيارنا العمل على قضية معينة. في مراحل تالية نقوم بالتخطيط وتفصيل كل مراحل العمل على القضية ولكن من المهم أن نتأكد أننا اخترنا الأولويات الصحيحة قبل أن نبدأ باستهلاك الموارد لنعود ونكتشف أن العمل على هذه القضية مستحيلة.

أهمية التغيير	قابلية التغيير	التماشي مع أهداف واهتمامات المجموعة
<ul style="list-style-type: none"> <li>مدى تأثير القضية وحده أثرها على المجتمع.</li> <li>مستوى ارتباطها بقضايا يومية.</li> <li>خطورة النتائج المنبثقة عن القضية.</li> <li>مدى تأثير القضية على الفئات المهمشة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدى تعقيد القضية وتداخل العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية في مفاقمها</li> <li>قدرة الجهات المعنية الداعمة على المساندة.</li> <li>احتمال تأمين الموارد والخبرات اللازمة والوقت اللازم.</li> <li>أسباب فشل محاولات سابقة للتغيير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تواجد الخبرات والموارد البشرية اللازمة.</li> <li>اهتمام فريق العمل بالقضية.</li> <li>القرب من الجهات المعنية المتأثرة بالقضية ووجود علاقات ثقة معها.</li> <li>مدى ارتباط الجمعية بالقضية ومناصريها وصناع القرار.</li> </ul>

## تدريب تحديد الأولويات

الآن لنعود لمجموعتنا ولنعمل على اختيار أولويتين للعمل عليهما تحت نطاق القضايا التي اجتمعنا لأجلها. ولنتذكر أن نجواب على الأسئلة التالية:

- هل الأولوية تتماشى مع أهداف واهتمامات المجموعة؟
- هل هي قابلة للتغيير؟
- هل تغييرها مهم ولديه أثر على حياة الفئة المستهدفة؟

## تحليل الواقع واختيار الأولويات والأهداف

### مسار كسب التأييد/ المناصرة – تحليل الواقع واختيار القضايا

#### التعرف على الواقع المحلي

- دراسة واقع المنطقة المعنية بالحملة على كافة المستويات (الجغرافيا، التاريخ، السكان، الجهات العاملة فيها، الموارد المتوفرة، المجتمع المدني، التركيبة السياسية ونظام الحكم...)
- تحليل المعطيات وبلورة الإشكاليات أي التعرف على أبرز الحاجات وتحديد الإشكاليات السياسية والإجتماعية والإقتصادية الأساسية وألويات التدخل.
- تحديد المحاور الأساسية لحملة المناصرة أي تحديد محاور القضية التي ستركز عليها حملة.
- استخدام أدوات دراسة الواقع كالمشاهدة المباشرة والمقابلات شبه المنظمة واستطلاعات الرأي

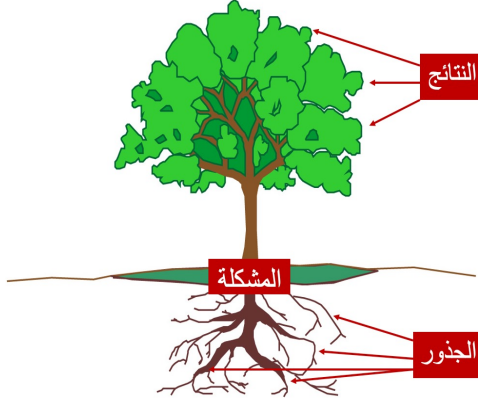
#### أدوات دراسة الواقع

استطلاعات الرأي	المقابلات شبه المنظمة	المشاهدة المباشرة
<ul style="list-style-type: none"><li>• معرفة رأي الجمهور بالقضية ونظرته لها.</li><li>• تحديد مدى إهتمام الجمهور بالقضية.</li><li>• فهم انعكاس القضية على كافة مستويات حياة الجهات المتأثرة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الحصول على معلومات من أفراد بالتحدث معهم مباشرة.</li><li>• تسمح بتسجيل المعلومات ومراقبة إنفعالات الأفراد.</li><li>• تسمح بجمع المعلومات من الخبراء وصناع القرار.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• المشاهدة المنظمة للأشياء والأحداث والعمليات والعلاقات وتدوين هذه المشاهدات.</li><li>• تهدف إلى تكوين فهم مبدئي عن المجتمع بصفة عامة.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• تحضير الاستمارة التي يمكن أن تحتوي على أسئلة مفتوحة أو أسئلة مغلقة</li><li>• تملأ الاستمارة عينة عشوائية أو عينة محددة إنطلاقاً من معايير محددة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحديد أهداف وموضوع البحث</li><li>• وضع الأسئلة</li><li>• القيام بالمقابلات الفردية أو الجماعية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحديد أهداف وموضوع البحث</li><li>• تحديد قائمة المشاهدات</li><li>• تحديد الوقت الأنسب للقيام بهذه المشاهدات،</li><li>• القيام بالمشاهدات وتدوينها</li></ul>

## تمرين تفاعلي - شجرة المشكلة

يساعد تدريب شجرة المشاكل في تحليل المشكلة ومستوياته المختلفة. غالباً ما نخطئ ونرى فقط النتائج ونعتبرها هي أساس المشكلة أو نحاول حل المشكلة من دون التعامل مع جذورها فنراها تتكرر بعد فترة قصيرة.

- تحديد أسباب ونتائج المشكلة الأساسية وربطها ببعضها البعض.
- وضع علامات استفهام (؟) حيث لا تجدون المعلومات.
- ما هو تأثير المشكلة على فئات المجتمع المختلفة.



- العمر
- النوع الاجتماعي
- الوضع الاقتصادي
- الوضع الاجتماعي
- أصحاب الاحتياجات الخاصة

## مسار كسب التأييد - اختيار الأولويات

يعتمد اختيار أولويات المشاريع للعمل على قضايا محلية على العوامل الثلاثة التالية:

- اختيار الأسباب ذات الأهمية العالية والقدرة العالية على التغيير كأولويات.
- اختيار الأسباب ذات الأهمية المنخفضة والقدرة العالية على التغيير كأولويات بحال البحث عن انتصارات سريعة.
- اختيار الأسباب ذات الأهمية المرتفعة والقدرة المنخفضة على التغيير كأولويات بحال البحث عن تغيير بنيوي ووجود الموارد اللازمة.

تساعد هذه الأداة تحليل مفصل لدرجة الأهمية والقدرة على التأثير للأولويات المحتملة لحملتنا:

القدرة على التغيير	درجة الأهمية
مدى تعقيدها محاولات تغيير سابقة فشلت، تداخل عوامل عدة...	مستوى ارتباطها بحاجة يومية
القدرة على تغييرها وقت، موارد بشرية والمالية، القدرة على التأثير على القرار...	حدة أثرها على المجتمع النتائج المنبثقة عنها، الفئات المتأثرة...

## سؤال: هل المشكلة التي اخترتموها في التطبيق السابق تُعدّ أولوية؟

بعد اختيار القضية العامة التي نرغب في التأثير فيها وتحليل أولوياتها، تأتي الخطوة التالية وهي **تحديد الأهداف الدقيقة لحملةنا**. تعتبر هذه الخطوة من أهم عناصر التخطيط الفعّال للمناصرة، فهي تُوجّه الجهود، وتُساعد في قياس التقدم، وتُساهم في تحفيز المشاركين والمشاركات بالحملة.

لكي تكون الأهداف فعالة، ينبغي أن تتسم بالمعايير التالية:

### 1. أن تكون محددة (Specific)

ينبغي تحديد «ما الذي نريد تغييره بالضبط؟» و«ما الجهة أو الفئة المستهدفة بالتغيير؟».

**مثال:** بدلاً من قول «نريد دعم حقوق النساء»، يمكن صياغة هدف محدد كالتالي: «المطالبة بتعديل نظام الخدمة المدنية لتمكين النساء من الحصول على إجازة أمومة مدفوعة الأجر لمدة 90 يوماً».

### 2. أن تكون واضحة من حيث التغيير المرجو (Clear)

ينبغي أن تُجيب الأهداف عن أسئلة مثل:

لماذا نريد هذا التغيير؟ و«كيف سيسهم في تحسين الوضع القائم؟»

**مثال:** هدف مثل «تحسين بيئة المدارس الحكومية للفتيات في المناطق الريفية» يجب أن يُوضّح بأنه يسعى إلى الحد من التسرب المدرسي وزيادة التحصيل العلمي، من خلال توفير دورات مياه آمنة ومرافق صحية.

### 3. قابلة للقياس (Measurable)

يجب أن نكون قادرين على معرفة مدى التقدم من خلال مؤشرات كمية أو نوعية.

**مثال:** إذا كان الهدف «توسيع مظلة التأمين الصحي لتشمل العاملات في القطاع غير المنظم»، فيمكن قياس النجاح بزيادة عدد النساء المسجلات في مؤسسة الضمان الاجتماعي بنسبة 20% خلال سنة واحدة.

### 4. قابلة للتحقيق (Achievable)

هل لدينا الموارد والمعرفة والعلاقات اللازمة لتحقيق الهدف؟ الواقعية عنصر مهم حتى لا تفشل الحملة أو تُصاب بالإحباط.

**مثال:** قد يكون من الواقعي المطالبة بإصدار تعليمات جديدة من وزارة التربية وليس تعديل قانون عبر البرلمان في وقت قصير.

## 5. مرتبطة بالواقع المحلي (Relevant)

يجب أن تنطلق الأهداف من تحليل السياق والاحتياجات الفعلية في المجتمع، وليس من تصوّرات خارجية.

مثال: في محافظة زراعية، قد يكون الهدف الواقعي هو «إنشاء نقطة طبية متنقلة لخدمة العاملات الزراعيات»، بناءً على غياب مراكز صحية قريبة.

## 6. محددة زمنياً (Time-bound)

يجب أن يكون لكل هدف إطار زمني يُترجم إلى خطة عمل واضحة.

مثال: «المطالبة بإقرار نظام تشغيل مرّن للنساء في القطاع الحكومي خلال الدورة التشريعية القادمة التي تبدأ في شهر تشرين الثاني»

يصعب أحياناً التفريق بين القضية، الأولويات والأهداف. علينا النظر إليها كثلاثة مستويات من التخطيط. عل سبيل المثال:

الآن دوركن/م في تحديد هدفين محتملين لحمات بحسب المجموعات!

الهدف	الوضوح	قابل للقياس	قابل للتحقيق	مرتبط بالواقع	محدد زمنياً
دفع البلدية الالتزام بإنشاء مركز للدعم النفسي للضحايا العنف الأسري في المنطقة	هل الهدف يقول لنا فعلياً ماذا نريد أن نحقق؟	هل بإمكاننا بعد مرور الوقت المحدد الإجابة ببساطة إذا وصلنا إلى هدفنا أو لا؟	هل لدينا الموارد البشرية الكافية للقيام بالحملة؟ هل واقع البلدية يسمح بإنشاء مركز مشابه؟ هل يوجد الخبرات اللازمة لإدارة المركز في البلدية؟	هل هناك عقبات في منطقتنا تقف أمام قدرتنا على القيام بالحملة؟	هل عام واحد كاف لتحقيق الهدف؟

## الجلسة الثالثة – تصميم استراتيجية وخطة الحملة

أعطونا أمثلة عن حملات مناصرة بقيت معكم؟ ماذا تتذكرون من رسائلها؟

## مسار المناصرة – تحديد الجهات المعنية

### تحليل صناع القرار

- من هم صناع القرار المؤثرون على القضية التي تسعى الحملة إلى تغييرها؟
- ما هي وظيفة واهتمامات وتاريخ وطرق التأثير على كل منهم؟

## تحليل الجهات غير الرسمية المؤثرة

- من هي الجهات المؤثرة على صناع القرار؟
- ما هو نوع تأثير هذه الجهات؛ هل هو إيجابي أم سلبي؟ ما هي مصادر قوتها؟ كيف تريدها أن تنصرف إزاء القضية والحملة؟

## تحليل الفئات المتأثرة بالقضية

- من هي الفئات المتضررة أو المستفيدة من التغيير التي قد ينتج عن الحملة؟ ولماذا؟
- ما هي خصائصها الاجتماعية والإقتصادية والتربوية والثقافية والديموغرافية؟

## استراتيجية العمل بحسب الجهات المعنية

الجهة المعنية	المعرفة	التأييد	استراتيجية العمل
الجهة ١	++	++	تعاون/شراكة
الجهة ٢	--	-/+	توعية
الجهة ٣	+	-	مواجهة
الجهة ٤	-	-	مرحلة أولى: توعية مرحلة ثانية بحسب النتيجة

## خطة عمل حملة كسب التأييد

الهدف	النشاط	الجدول الزمني	عضو الفريق المسؤول	الموارد البشرية اللازمة	الموارد المادية اللازمة

## أنواع نشاطات كسب التأييد

1. تنظيم وتنفيذ الأنشطة.
2. تشكيل لوبيات ضغط.
3. بناء تحالفات.
4. توعية.
5. مساهمة تحليلية بحثية.
6. القيام بحملات.

## تصميم الرسائل وخطة التواصل

بعد تحديد الهدف والنشاط والجهات المعنية واستكمال خطة الحملة، ننتقل إلى وضع خطة التواصل. خطة التواصل تجيب بشكل أساسي على سؤالين:

– ماذا نريد أن نقول؟

– وكيف نريد أن نقوله؟

### تحديد الجمهور

نبدأ خطة التواصل بتحديد الجمهور، الجمهور يختلف عن الجهات المعنية. فكل رسالة تستهدف جهة معينة وقد تكون حتى الجهة نفسها مقسمة إلى عدة فئات من الجمهور:

العوامل الذاتية	الخصائص الديموغرافية
المعتقدات	العمر
القيم	الجنس
المخاوف	المستوى العلمي
النوايا	الموقع الجغرافي
	المهني
	الظروف الاقتصادية

### تطبيق رسم الجمهور

اختر فئة من الجمهور الذي تنوي مخاطبته في الحملة، ارسمه كأنه شخص حقيقي:

من هو/هي؟

ما هو شكله؟ عمره؟ اهتماماته؟

أين يسكن؟ وما هو مستواه التعليمي؟

التفكير بالجمهور كشخص واحد يساعدنا على فهمه وتحديد

خصائصه بشكل يسمح لنا باختيار الرسائل المناسبة.

### تصميم الرسائل

أسئلة عامة تساعد على اختيار الرسائل:

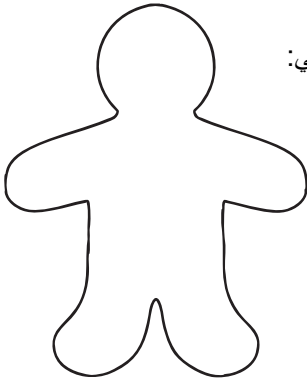
– خاطب أولويات الجمهور

– تأكد من أنك تخاطب أولوياتهم وليس أولوياتك.

– ما الأسئلة التي تجول بخاطرهم والتي يمكن أن تجيب عليها رسالتك؟

– ما الشبكات الاجتماعية التي يستخدمونها؟

– ما اللغة التي يستخدمونها عندما يتواصلون مع أصدقائهم على الإنترنت؟



## خصائص رسائل حملة المناصرة:

- ما الذي تريد من الناس أن يتذكروه؟
- ما الكلمات، والحقائق، والأرقام التي تُحدث الأثر الذي تريده في الجمهور؟
- بسيطة ومباشرة: يجب أن يفهم الجمهور رسالتك بسرعة وبشكل مباشر. احرص على أن تكون الرسالة واضحة، وكررها مرارًا وتكرارًا بأشكال مختلفة
- مدعومة بمصادر موثوقة
- تعتمد على نبذة إيجابية تحفز على العمل ولا تلوم الضحية أو الفئة المتأثرة.

## أنواع المحتوى واختيار الأدوات

ننصحك أنت وفريقك أن تسألوا أنفسكم الأسئلة التالية قبل اختيار القنوات التي ستستخدمونها للحملة:

1. هل الجمهور الذي يدعم -أو قد يدعم- رؤيتنا موجود هنا؟
2. هل تستخدم هذه القناة في الترفيه عادة؟
3. هل نصل من خلال هذه القناة إلى عدد كبير من جمهورنا في المنطقة التي تجري فيها الحملة
4. إذا كانت القناة رقمية، هل لها سياسات قد تؤثر على رسالتنا؟

نوع المحتوى	الأشكال المختلفة	أدوات النشر الأنسب
المحتوى المكتوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المقالات والتدوينات</li> <li>- دراسة حالة وشهادات حية</li> <li>- مقالات القوائم (ليستلت)</li> </ul>	<p>مدونات:  <b>Tumblr, Word Press, Weebly</b>                      مواقع الكترونية:                      جرائد الكترونية: درج، رصيف 22</p>
المحتوى المرئي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصور</li> <li>- الإنفوجراف</li> <li>- الصور المتحركة</li> <li>- الفيديو (المُسجل أو الحي)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فايسبوك</li> <li>- تويتر</li> <li>- انستاغرام</li> <li>- يوتيوب</li> </ul>
المحتوى السمعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ال Podcast</li> <li>- الكتب الصوتية</li> </ul>	<p>Soundcloud                      Podo</p>

## تدريب - تصميم الرسائل

استكمالاً لفكرة الحملة التي علمتم عليها سابقاً وضمن نفس المجموعات. تملأ كل مجموعة الجدول التالي:

الجمهور المستهدف	الرسالة	نوع المحتوى وشكله	أداة النشر

## اليوم التدريبي الثاني

### تمرين تفاعلي:

بعد انتهاء اليوم الأول، تقسيم المشاركات والمشاركين إلى مجموعتين. كل مجموعة ستعمل على قضية محددة ذات أولوية تتعلق بقضية معينة وسيتعين عليهم/عليهن إعداد ملخص عن القضية والمشكلة المرتبطة بها.

ستعمل كل مجموعة على تحليل القضية المخصصة لها، وتطوير استراتيجيات كسب التأييد المناسبة. سيتم تقديم نتائج العمل بعد انتهاء كل نشاط أمام الجميع، حيث ستتاح للمشاركات فرصة لتبادل الأفكار وتقديم التوصيات.

## الجلسة الأولى: تحديد القضية وتخصيصها

سيتم توزيع نماذج ورقية على كل مجموعة، تحتوي النماذج على تفاصيل أكثر عن القضية/ المشكلة التي تم اختيارها من قبلهم وعلى كل مجموعة تقوم بتعبئة القضية التي تم اختيارها كالتالي:

**ملخص عن القضية (المشكلة) : ملخص من صفحة أو صفحتين يشمل على**

- ما هي المشكلة ؟
- الهدف العام ؟
- الاسباب ؟
- الآثار وعلى من تؤثر ؟
- لماذا هذه القضية مهمة ؟
- ما هو التغيير الذي تود أن تناصر من أجله؟
- هل يوجد تشريعات واجراءات أو قرارات داعمه ؟
- ما هي التقاليد والاعراف الثقافية الايجابية والسلبية التي تتعلق بالقضية ؟

## الجلسة الثانية: استراتيجية كسب التأييد للقضية/ المشكلة التي تم اختيارها:

### استراتيجية حملة كسب التأييد

تشير استراتيجية حملة كسب التأييد إلى الخطة الشاملة والأسلوب المنهجي الذي تتبعه الحملة من أجل التأثير الفعال في صانعي القرار، وتحقيق أهدافها بأسرع وقت ممكن وبأفضل السبل الممكنة. إن اختيار الاستراتيجية المناسبة يتوقف على طبيعة القضية والسياق السياسي والاجتماعي المحيط بها. كما أن هناك العديد من الاستراتيجيات المجربة والناجحة، ومنها:

## 1. استراتيجية التوعية وبناء القدرات

تركز هذه الاستراتيجية على نشر المعلومات والأدلة المتعلقة بالقضية محل الاهتمام، ورفع الوعي العام حولها، إلى جانب تدريب مؤسسات المجتمع المدني وتمكينها من تنفيذ حملات مشابهة في مناطق أخرى.

مثال: تنظيم ورش عمل توعوية حول حقوق النساء العاملات في القطاع غير الرسمي، وتدريب الجمعيات المحلية على تنفيذ حملات ضغط محلية.

## 2. استراتيجية التحالفات والتشبيك

تعتمد هذه الاستراتيجية على بناء شراكات وتحالفات مع جهات تشترك في الرؤية والأهداف، بهدف توسيع التأثير وتعزيز شرعية المطالب.

مثال: تحالف بين منظمات نسوية ونقابات مهنية للضغط على البرلمان من أجل تعديل قوانين العمل.

## 3. استراتيجية اللجوء إلى القضاء

تستند هذه الاستراتيجية إلى استخدام المسار القانوني لإثبات عدم مشروعية قرار أو سياسة معينة، عبر رفع دعاوى قضائية تستند إلى القوانين الوطنية أو الاتفاقيات الدولية.

مثال: رفع قضية للمطالبة بعدم دستورية مادة قانونية تميز ضد النساء، مع إشراك نقابة المحامين والمراكز القانونية المتخصصة.

## 4. استراتيجية الإعلام والتواصل

تتمثل هذه الاستراتيجية في توظيف كافة قنوات الإعلام التقليدي والرقمي لدعم أهداف الحملة، مع إعداد خطة إعلامية متكاملة تعزز ظهور الرسالة ووصولها إلى جمهور واسع.

مثال: إنتاج فيديوهات توعوية تُنشر عبر وسائل التواصل الاجتماعي ضمن حملة للمطالبة بزيادة مخصصات ذوي الإعاقة.

## 5. استراتيجية التنسيق والتعاون المؤسسي

تهدف إلى فتح قنوات تواصل وتنسيق دائمة مع صنّاع القرار لعرض وجهات النظر والتوصل إلى حلول تشاركية، مع ضرورة الانتباه لعدم تحوّل هذه العلاقة إلى تبعية.

مثال: مشاركة ممثلي الحملة في اللجان الوزارية المختصة لتقديم توصيات عملية حول قضايا التعليم أو الصحة.

## 6. استراتيجية المواجهة السلمية

تركز على ممارسة الضغط الشعبي من خلال وسائل احتجاج سلمية مثل الاعتصامات أو الإضرابات أو الانسحاب من المؤسسات، شريطة الالتزام بالسلمية وتجنب العنف.

مثال: تنظيم وقفة احتجاجية أمام مجلس النواب بالترامن مع مناقشة قانون مجحف بحق العمال.

## 7. استراتيجية الاستناد إلى الأدلة العلمية

تُستخدم عندما تكون القضية غير معترف بها بشكل كافٍ من قبل الرأي العام أو صنّاع القرار، ويتم عبرها إنتاج بحوث وتقارير تبين حجم المشكلة وتوصي بالحلول.

مثال: إعداد دراسة نوعية حول حرمان الأطفال ذوي الإعاقة من التعليم، تُستخدم كورقة ضغط على وزارة التربية.

## 8. استراتيجية الضغط من خلال العلاقات واللوبي

تعتمد على إشراك شخصيات مؤثرة أو مجموعات ضغط للتأثير المباشر على صنّاع القرار، سواء داخل المؤسسات الرسمية أو في دوائرهم الانتخابية.

مثال: استهداف نواب البرلمان من خلال ناخبي دوائرهم لإقناعهم بتبني موقف معين تجاه مشروع قانون.

## 9. استراتيجية الضغط الاقتصادي

تستند هذه الاستراتيجية إلى استخدام أدوات مالية واقتصادية للتأثير على الجهات المعنية، مثل المقاطعة، أو سحب الاستثمارات، أو حملات الضغط المرتبطة بمنتجات أو مؤسسات.

مثال: حملة لمقاطعة منتجات شركة تنتهك حقوق العمال، بهدف دفعها لتحسين شروط العمل. تُعد هذه الاستراتيجية فعّالة، لكنها قد تنطوي على مخاطر قانونية أو اقتصادية، وقد تتطلب وقتًا وجهدًا طويلين.

سيتم توزيع نماذج ورقية على كل مجموعة تحتوي على نموذج استراتيجية كسب التأييد وسيتم تعينته من قبل كل مجموعة بشكل تشاركي.

الهدف	
الغاية	
الجمهور المستهدف	
الرسائل	
قنوات الاتصال	
خطة التنفيذ الخطوات المقبلة	
بناء دعم شركاء مسؤولون	
الرصد والتقييم	

## الجلسة الثالثة: مرحلة التنفيذ

وضع أنشطة محددة وجدول زمني للأنشطة مع ميزانية تقريبية لكل نشاط

الجدول الزمني لتنفيذ الأنشطة			
الميزانية المتوقعة	وقت التنفيذ	إجراءات التنفيذ	
			نشاط (1):
			نشاط (2):
			نشاط (3):
			نشاط (4):
			نشاط (5):

### تقييم حملات كسب التأييد

يُعدّ تقييم حملات كسب التأييد خطوة جوهرية لفهم مدى فاعلية الجهود المبذولة، وللتأكد من تحقيق الأهداف المنشودة. وفيما يلي أبرز الخطوات التي يمكن اتباعها لتقييم هذه الحملات:

#### • تحديد مؤشرات النجاح

حدد/حددي مؤشرات واضحة لقياس التقدّم، مثل عدد المنظمات المنضمة إلى التحالف، استمرارية فريق الحملة، عدد التوقعات على العرائض، التفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي، أو حجم التغطية الإعلامية.

#### • جمع وتحليل البيانات

اجمع/اجمعي بيانات تتعلق بالمؤشرات التي تم تحديدها، باستخدام أدوات مثل الاستبيانات أو نماذج المتابعة. بعد ذلك، قم/قومي بتحليل البيانات لمقارنة النتائج مع الأهداف المحددة مسبقاً.

#### • تقييم مدى المشاركة

راقب/راقبي مستوى تفاعل الجمهور المستهدف، سواء عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو من خلال المشاركة في الأنشطة والفعاليات ذات الصلة بالحملة.

#### • تحليل التغطية الإعلامية

قيّم/قيّمي مدى انتشار الحملة في وسائل الإعلام، وكيفية تسليط الضوء على القضية المطروحة، سواء في الإعلام التقليدي أو الرقمي.

## • مقارنة النتائج بالأهداف

قارن/قارني بين ما تحقق فعليًا من نتائج وبين الأهداف التي وُضعت منذ البداية، لتحديد مدى النجاح أو الفجوات.

## • استخلاص الدروس المستفادة

استفد/استفيدي من نتائج التقييم لتطوير حملات كسب التأييد المقبلة، عبر تحسين الاستراتيجيات والأدوات المستخدمة.

## • تقييم التأثير على السياسات

إذا كان الهدف من الحملة هو التأثير على السياسات العامة، فقيّم/قيّمي ما إذا كانت الحملة قد أسهمت في تعديل السياسات أو إقرار قوانين جديدة.

## • قياس التغيير المجتمعي والسلوكي

في حال كانت الحملة تهدف إلى إحداث تغيير في المواقف أو السلوكيات، حدد/حددي مدى تحقق هذا التغيير وتأثيره في المجتمع المستهدف.

## المراجع

- UNICEF, *Advocacy Toolkit: A Guide to Influencing Decisions that Improve Children's Lives* (2010) <https://www.unicef.org/media/70971/file/Advocacy-Toolkit.pdf> [accessed 18 July 2025].
- مركز الأبحاث والمعلومات – مجلس النواب اللبناني (2016). دليل المناصرة وكسب التأييد للمنظمات غير الحكومية.
- مركز عمان لدراسات حقوق الإنسان (2014). المرشد في المناصرة وكسب التأييد.
- مؤسسة «نحو تمكين المجتمع المدني» (2020). الدليل التدريبي في كسب التأييد والتأثير في السياسات.

