

المدافعة

بناء مهارات قادة المنظمات غير
الحكومية

سلسلة الكتيبات التدريبية الصادرة عن مركز التنمية
والنشاطات السكانية (سيدبا)

المجلد التاسع

المدافعة

بناء مهارات قادة المنظمات غير الحكومية

سلسلة الكتيبات التدريبية الصادرة عن مركز التنمية
والنشاطات السكانية (سيدبا)

المجلد التاسع



THE CENTRE FOR DEVELOPMENT AND POPULATION ACTIVITIES

CEDPA is now part of Plan International USA

Plan International USA

1255 23rd Street N.W., Suite 300

Washington, DC 20037

202-617-2300

ترجم هذا الدليل ونُشر بإذن من المؤلف والناشر.
© جميع حقوق الطبع والنشر الخاصة بالنسخة الإنكليزية محفوظة لمركز التنمية والنشاطات السكانية (CEDPA). ١٩٩٩.

The Centre for Development and Population Activities

CEDPA is now part of Plan International USA

Plan International USA

1255 23rd Street N.W., Suite 300

Washington, DC 20037

202-617-2300

© جميع حقوق الطبع والنشر الخاصة بالنسخة العربية © محفوظة للمعهد الديمقراطي الوطني (NDI) ومركز التنمية والنشاطات السكانية (CEDPA). صدر في لبنان. ٢٠١٦.

المعهد الديمقراطي الوطني هو منظمة غير ربحية، وغير منحازة، وغير حكومية تلبي تطلعات الأفراد في مختلف أنحاء العالم، الطامحين إلى العيش في مجتمعات ديمقراطية تعترف بحقوق الإنسان الأساسية وتعمل على نشرها. منذ إنشاء المعهد في العام ١٩٨٣ وهو يعمل بالتعاون مع شركائه المحليين، على دعم المؤسسات والممارسات الديمقراطية وتوطيدها. أما سبيله إلى ذلك، فمن خلال تمكين الأحزاب السياسية والمنظمات المدنية والبرلمانات، وصون نزاهة الانتخابات، والتشجيع على مشاركة المواطنين، وإشاعة ثقافة الانفتاح والمساءلة ضمن مؤسسات الحكم.

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو اختزال مادته بطريقة الاسترجاع، أو نقله في أي شكل من الأشكال أو بأية وسيلة من الوسائل، سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل أو خلاف ذلك، إلا بإذن خطي مسبق من الناشر.

ترجمة نور الأسعد؛ تصميم طباعي مارك رشدان.

الرجاء إرسال أي تعليق أو سؤال حول ترجمة هذا الكتاب إلى البريد الإلكتروني: arabicpublications@ndi.org

قائمة المحتويات

٥	مقدمة
٦	عرفان وتقدير
٧	كيفية استخدام هذا الكتيب
٨	لمحة عامة عن ورشة العمل الخاصة بالمدافعة
٩	الجلسات
٩	١: لمحة عامة عن المدافعة
٢٥	٢: قضايا المدافعة، أهدافها، وديناميكيات القوى المتعلقة بها
٣٥	٣: الاتصال الاستراتيجي - تحليل الجمهور
٤٢	٤: صياغة الرسالة وإيصالها
٥٠	٥: بناء الشبكات والائتلافات
	٦: خطة تطبيق المدافعة
٥٨	الملاحق

هذا الكتاب هو المجلد التاسع لسلسلة كتيبات التدريب التي أطلقها مركز التنمية والنشاطات السكانية. وهو يستند إلى تجربة المركز في مجال بناء مهارات قادة المنظّمات غير الحكومية، وتحديدًا في مجال المدافعة من أجل إحداث تغيير على صعيد الصحة الإيجابية. أشرف على إعداد هذا الكتيب فريق بناء القدرات في مركز التنمية والنشاطات السكانية. بدعمٍ من صندوق الأمم المتّحدة للسكان. وهو يعرض. استناداً إلى مقارنة تدريبية تشاركية. المبادئ الأساسية للمدافعة. ضمن إطار ورشة عمل تستمرّ ثلاثة أيام.

الأساس المنطقي

لا يخفى على أحد أنّ التدريب أصبح يحتلّ مكانةً مهمّةً لدى المنظّمات التي تُعنى بتطوير القطاعين العام والخاص. وتسعى في الوقت عينه إلى تلبية الحاجة إلى أشخاص يكونون عملاء تغيير فعّالين. في هذا الإطار. كانت مشاركة المجتمع المدني والقيادات النسائية في عملية صنع السياسات عبر العالم قد توسّعت من خلال مؤتمرات الأمم المتّحدة حول القضايا السكانية. والتنمية الاجتماعية. والمرأة. ومن المعروف أنّ قادة المنظّمات غير الحكومية يعرضون عادةً وجهة نظر عملية حول السياسات الدولية. كما يلبّون احتياجات الأفراد والأسر- وخاصةً شريحتي النساء والفقراء- الذين غالباً ما لا يحظون بتمثيل كافٍ في المنتديات الدولية.

برزت المنظّمات غير الحكومية النسائية كمحركٍ فعّالٍ في خلال المؤتمر الدولي للسكان والتنمية الذي عُقد في القاهرة في أيلول/سبتمبر ١٩٩٤. كيف لا وقد نجحت هذه المنظّمات في حثّ الحاضرين على التوصل إلى إجماع جديد. مفاده بأنّ تمكين المرأة جزءٌ لا يتجزأ من التنمية الاجتماعية والاقتصادية واستقرار السكان. وفي خلال السنة التالية. أثناء انعقاد المؤتمر العالمي الرابع المعنيّ بالمرأة في بكين. نجح المدافعون عن قضايا المرأة. من جديد. في جذب اهتمام العالم نحو القضايا التي تحتلّ الأولوية بالنسبة لهم.

أدى مركز التنمية والنشاطات السكانية. والمنظّمات غير الحكومية الشريكة له. دوراً فاعلاً ومؤثراً في تعزيز عملية التخطيط للسياسات. سواء في القاهرة أم في بكين. حيث ساعد في إعداد برامج العمل وبلورة الاتفاقات الرسمية. فضلاً عن ذلك. كان لهذين المؤتمرين أثرٌ مزدوج. حيث ساعدا المركز على نشر أهداف مهمته. أي تعزيز عملية تمكين المرأة والصحة والحقوق الإيجابية؛ وساهما. من خلال إشراك المنظّمات غير الحكومية. في تنبيه المجتمع الدولي إلى ضرورة إشراك القاعدة الشعبية النسائية في التحضير لمؤتمر السكان والتنمية. وكذلك لمنتدى المنظّمات غير الحكومية التابع للمؤتمر العالمي المعنيّ بالمرأة. وفي حين يشكّل هذا التوجّه نحو تعزيز مشاركة المنظّمات المذكورة دعماً وثيقاً للقضايا التي تناهت بها المنظّمات النسائية. إلا أنه يساهم كذلك في تشجيع القائدات على اكتساب مهارات متقدّمة في مجال المدافعة. فقد بدأت النساء. بأعدادٍ لم يسبق لها مثيل. بالعمل كمدافعات في المعتك الدولي عن تطبيق مجموعة متنوّعة من السياسات التي تناهت بالمساواة بين الجنسين. ومن هنا. يهدف هذا الكتيب إلى تعزيز مهارات المدافعة لدى القائدات وتوسيع نطاق تخصّصهنّ.

الجمهور

يستهدف هذا الكتيب المدربين. أينما كانوا في العالم. من يسعون إلى تحسين مهارات قادة المنظّمات غير الحكومية في مجال المدافعة. ومع أنّ معظم المعلومات العامة وسيناريوهات أداء الأدوار تتعلّق بقضايا الصحة الإيجابية مباشرة. لكن بمقدور المدرب أن يعدّل الجلسات بحيث تناسب أطراً أخرى. فضلاً عن ذلك. يخاطب الكتيب المدربين ذوي الخبرات الواسعة والمتزمين بتطبيق المنهجيات التشاركية. أما بالنسبة للمدربين الأقل خبرة. فننصحهم بمراجعة كتيب "تدريب المدربين لتنمية المهارات: إدارة ورشة عمل حول تقنيات التدريب التشاركية (مركز التنمية والنشاطات السكانية. ١٩٩٥).

استناداً إلى التجربة التي خاضها مركز التنمية والنشاطات السكانية في مجال التدريب على المدافعة في مختلف أنحاء العالم. يحتاج المدافعون الفعّالون إلى تدريب على اكتساب مهارات تقنية أساسية. مثل تحديد القضايا. والتواصل. والتخطيط. والتشبيك. من هنا. يحاول هذا الكتيب توفير مقارنة منهجية تتضمّن هذه العناصر جميعها. لكن لعلّ أهم ما في الأمر هما الشغف والالتزام اللذان يبديهما المدافع الناجح في عمله. أما دور المدرب. فيتركّز في هذا الكتيب على التحضير الوثيق وتسهيل عملية التعلّم. مع العلم أنّ التحدي الحقيقي الذي يواجهه المدرب هو تحفيز قادة المنظّمات غير الحكومية ومساعدتهم على مجابهة سياسات الصحة الإيجابية السلبية.

تيسّر إعداد هذا الكتيّب بفضل منحةٍ من صندوق الأمم المتحدة السكّاني. وفي هذا الإطار، يتقدّم مركز التنمية والنشاطات السكّانية بالشكر من صندوق الأمم المتحدة السكّاني نظراً لمساعدته السخّية في إنجاز هذا الكتيّب، وسواه من النشاطات والمنشورات التدريبية التي شهدتها السنوات السابقة.

فضلاً عن ذلك، ساهم في إعداد هذا المقرّر عدّة موظّفين في المركز. فعمل فرانسيس هوك على تصميم الجلسات التدريبية واختبارها، في حين أشرف على مراجعة المسوّدة كلّ من رالف ستون، سيما شوهون، فيليس كرون-سيلكا، ستايسي ليسيت، جوليا ماسترسون، سارا كرايفين، نيكول ليفيسك، مارجوري سينغرن، تالي فالنزيولا، وإيميلدا فيرانيل. وقد تولى الموظّفون الأنفو الذكر اختبار بعض أجزاء هذا الكتيّب ميدانياً في كلّ من المكسيك، الهند، الموزامبيق، روسيا، مصر، جنوب أفريقيا، والنيبال. بمساعدة موظّفي المركز وخريجيه في كلّ دولة، مثل هيلينا زيفانياس (الموزامبيق)، أمل جمال (مصر)، وأبرار خان (الهند).

أما النسخة النهائية للكتيّب، فأشرفت عليها كلّ من سيسيليا سنايدر ونيكول سبنسر، بمساهمة من سارا فورد.

ويودّ مركز التنمية والنشاطات السكّانية أن ينوّه بشكلٍ خاص بمساهمة الخريجين وخبراتهم القيّمة. فبفضل بصيرتهم وبعده نظرهم، تمكّنّا من تشذيب فهمنا لمبدأ المدافعة وتحسين قدرتنا على تبادل هذه المعارف مع الآخرين. ويعتمد هؤلاء الخريجون أداة تدريب تشاركية، يكملونها بعملهم الخاص والتزامهم. فتكون النتيجة عالمًا يزداد فيه الاعتراف بأهمية مساهمة المرأة يوماً تلو الآخر.

كيفية استخدام هذا الكتيب

تتضمن كل جلسة العناصر التالية:

العنوان- يحدّد الموضوع الأساسي للجلسة.

أهداف المتعلم- تصف ما سيتمكّن المشاركون من فعله بحلول نهاية الجلسة لإثبات تحسّن في مهاراتهم أو تغيير في سلوكهم. ويجب أن يدوّن المدرب هذه الأهداف على ورقة عرض قبل بداية كل جلسة. كما يجب أن يفتح كل جلسة بمراجعتها.

الوقت- يشير إلى مدّة الجلسة التقريبية على افتراض أنها تتضمن ٢٠ مشاركاً.

لمحة عامة عن الجلسة- تقسّم الجلسة إلى عدّة نشاطات فرعية. مع الإشارة إلى الوقت الذي يستغرقه كل نشاط تقريباً.

المواد- هي المواد المطلوبة للجلسة.

الأوراق الموزعة- هي الأوراق المطلوب توزيعها في كل جلسة. ويمكن الاطلاع عليها في نهاية كل جلسة.

الخطوات- هي الإرشادات التي توجّه المنسّط إلى كيفية إدارة جلسة. وتستند معظم الجلسات إلى العناصر الأربعة لحلقة التعلّم التجريبية. أي الاختبار، التفكير، التعميم والتطبيق. الاختبار هو تمرين أو عرض تشاركي يتمّ فيه تقديم المعلومات بغية مناقشتها وتعلّمها. التفكير يساعد المشاركين على التعمّق في المعلومات الجديدة وتحليلها. وتكوين أفكارهم الخاصة بشأن موضوع معيّن. التعميم يتيح للمشاركين استخلاص استنتاجات ودروس واسعة من المعلومات الجديدة. أما التطبيق، فيمكنهم من تصوّر كيفية تطبيق مهاراتهم الجديدة في المستقبل.



ورقة العرض- يشير الرسم المتمثل أعلاه إلى أنّ المعلومات تكون أكثر فعالية عندما يتمّ عرضها أو تسجيلها على ورقة عرض.

ملاحظة إلى المدرب- يشار إليها برمز نجمة (★) في الهامش. وتشمل معلومات عامة أو طرق بديلة لإدارة نشاط معيّن.

التحضير- يشير إلى أيّ تدابير قد يتخذها المدرب قبل بدء الجلسة.

لمحة عامة عن ورشة عمل المدافعة

هدف ورشة العمل: بناء قدرات قادة المنظّمات غير الحكومية على المدافعة بشكلٍ فعّال عن قضايا الصّحة الإيجابية.

اليوم	الجلسات	الأهداف	الوقت
١	لمحة عامة عن المدافعة	التعريف بعملية المدافعة وكيف تساهم في تغيير السياسات	ساعتان ونصف
	قضايا المدافعة، أهدافها، وديناميكيات القوى المتعلقة بها	اختيار قضايا المدافعة، وتحديد الأهداف المرتكزة على السياسات، وتحديد مصادر الدعم والمعارضة	٣ ساعات وربع
٢	التواصل الاستراتيجي - تحليل الجمهور	تحديد الجماهير المعنّية بالسياسات وتحليل مصلحتها في المدافعة عن قضية معيّنة	ساعتان ونصف
	صياغة الرسالة وإيصالها	صياغة رسائل مدافعة لافتة والتمرّن على إيصال هذه الرسائل إلى صنّاع السياسات	٣ ساعات
٣	بناء الشبكات والائتلافات	التعمق في بناء الشبكات والائتلافات كأداة لمدافعة فعّالة	ساعة و٤٥ دقيقة
	خطة تطبيق المدافعة	صياغة خطة عمل خاصة بالمدافعة لمتابعة حصيلة ورشة العمل	ساعتان

الجلسة الأولى: لمحة عامة عن المدافعة

★ ملاحظة إلى المدرب

تشكّل التعريفات الواردة في الورقة ١ أ نماذج من شأنها أن تقدّم يد المساعدة إلى المدرب. ومن المستحسن أن يجري المدرب بدوره بحثاً من أجل إدراج تعريفاتٍ أخرى وضعتها منظمات محلية عن مفهوم المدافعة.

فضلاً عن ذلك، يجب أن يعدّ المدرب ثلاث مجموعات من البطاقات التي تفسّر عملية المدافعة، استناداً إلى النموذج الوارد في الورقة ١ ث، وبما أنّ المشاركين سيعملون ضمن ثلاث فرق، من المفضّل استخدام بطاقات فهرسة صغيرة أو أوراق سميكة بثلاثة ألوان مختلفة. ويجب أن يكون النصّ المكتوب على كلّ مجموعة من البطاقات متشابهاً، في حين تختلف كلّ مجموعة عن الأخرى باللون فقط.

أ. ما هي المدافعة؟ (٤٥ دقيقة)

الخطوة ١

رحّب بالمشاركين إلى ورشة العمل الخاصة بالمدافعة. اشرح لهم أنهم سيتعلمون، على امتداد أيام الورشة الثلاثة، كيفية استخدام المدافعة كأداة للتأثير على صنّاع القرار، بهدف تطبيق سياسات وبرامج أكثر مؤاتية للصحة الإيجابية.

راجع جدول الأعمال الخاص بأيام الورشة الثلاثة، سواء أكان مكتوباً على ورقة عرض أم موزعاً على المشاركين. إسألهم إن كانت لديهم أيّ أسئلة أو ملاحظات بشأن برنامج الورشة وهدفها.

★ ملاحظة إلى المدرب

من المفضّل أن يدعو المدرب إلى الجلسة، ضمن إطار نشاط افتتاحي، أحد المدافعين الخضرين أو الخبراء في مجال الصحة الإيجابية لتقديم بعض الملاحظات الأولية. أطلب من المتكلّم التطرّق، مثلاً، إلى بعض هذه المواضيع:

- قدرة المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية على تمثيل السكّان الذين لطالما كانوا مهتمّين في خلال مراحل عملية صنع القرار
- الدور الموسّع الذي تؤديه المنظمات غير الحكومية في المنتديات الدولية، مثل منتديات القاهرة، القاهرة ٥٠، وبكين.
- رواية شخصية أو قصة نجاح على الصعيد المحلي تصوّر كيف أدّت جهود المدافعة إلى تغيير سياسة معيّنة.

أهداف المتعلّم

بحلول نهاية الجلسة، سيصبح المشاركون ملتمّين بما يلي:

١. التعريف بالمدافعة
٢. تحديد الخطوات المعتمدة في عملية المدافعة
٣. التمييز بين المدافعة والمفاهيم ذات الصلة
أمثل تقنية الإعلام والتوعية والاتصال، أو التسويق الاجتماعي إلخ.]

الوقت

ساعتان ونصف

لمحة عامة عن الجلسة

- أ. ما هي المدافعة؟ (٤٥ دقيقة)
- ب. الخطوات المعتمدة في عملية المدافعة (ساعة)
- ج. المدافعة والمفاهيم ذات الصلة (٤٥ دقيقة)

الموادّ

- ورقة عرض وأوراق بيضاء، أفلام تأشير، شريط لاصق
- تدوين جدول أعمال الورشة على ورقة عرض أو توزيعه على المشاركين
- تدوين أهداف المتعلّم المتعلقة بالجلسة الأولى على ورقة عرض
- تدوين نماذج عن تعريفات المدافعة على ورقة عرض
- ثلاث مجموعات من البطاقات المطبوعة سلفاً تتضمن الخطوات المعتمدة في عملية المدافعة

الأوراق الموزّعة

- أ. نماذج عن تعريفات المدافعة
- ب. الخطوات المعتمدة في عملية المدافعة
- ١ ت. المدافعة والمفاهيم ذات الصلة
- ١ ث. مورد المدرب: نموذج لتحضير بطاقات المدافعة

التحضير

قبل بدء الجلسة التدريبية، أكتب عيّناً عن تعريفات المدافعة (راجع الورقة ١ أ) على ورقة عرض، ناقلاً كلّ تعريف على ورقة واحدة، علّق التعريفات في مختلف أنحاء القاعة بحيث تكون واضحة على مرأى من الجميع. إطو التّصفّ السفلي من كلّ ورقة وألصقه بالنصف الأعلى بحيث لا يتمكن المشاركون من قراءته لدى دخولهم القاعة.

الخطوة ٢

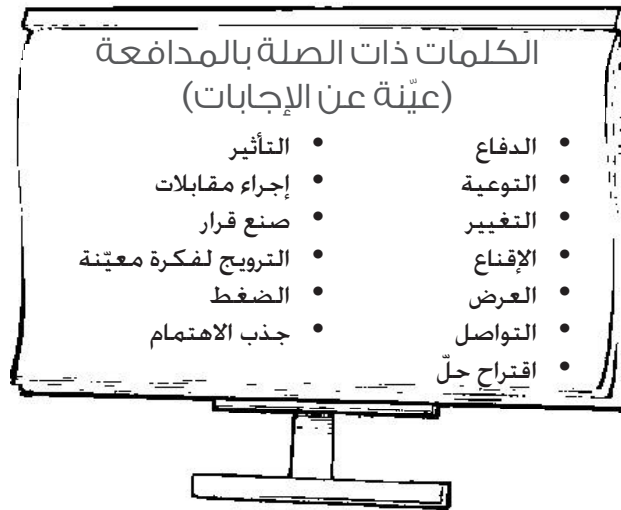
راجع أهداف المتعلم المتعلقة بالجلسة الأولى: لحة عامة عن المدافعة.

الخطوة ٣

كخطوة أولى، ستتفق المجموعة على تعريف عملي لمفهوم المدافعة. فلا ريب في أنّ العديد من المشاركين في ورشة العمل سيكونون متمكّنين من هذا المفهوم. لذا، إبدأ بتمرين عصف ذهني. تطلب بموجبه من المشاركين اقتراح أكبر عدد ممكن من الكلمات المقترنة بالمدافعة. وبهدف كسر الجليد، يمكن للمدرب أن يجول على المشاركين في أنحاء القاعة. وأن يطلب من كلّ شخص اقتراح كلمة واحدة تخطر في باله عندما يفكر في مفهوم المدافعة.

دوّن هذه الكلمات على ورقة عرض. مع الحرص على تسجيل اقتراحات المشاركين جميعها. فإذا تكررت إحدى الكلمات أكثر من مرّة، يكفي أن تضع إشارة (✓) إلى جانبها.

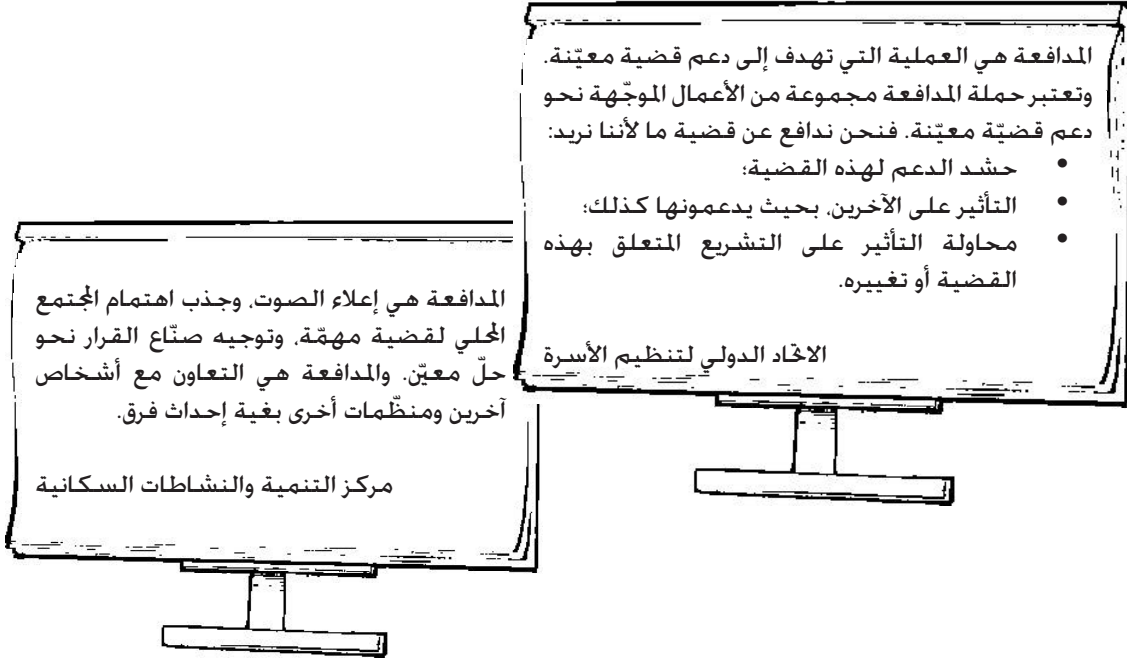
تبين ورقة العرض التالية الإجابات الواردة خلال أحد تمارين العصف الذهني الذي نُفذ في ورشة عمل نُظمت مؤخراً في الموزامبيق.



الخطوة ٤

بعد أن يكون المشاركون قد اقترحوا لائحةً طويلةً من المصطلحات المقترنة بالمدافعة، أطلعهم على بعض التعريفات التي وضعتها منظماتٌ وشبكاتٌ مختلفة. جل في أنحاء القاعة كاشفاً عن التعريفات التي نسختها عن الورقة ١ أ (أو التي توصلت إليها بنفسك). اقرأ كلّ تعريف بصوت عالٍ.

من تعريفات المدافعة التي يمكن أن تدوّنّها على أوراق العرض:



الخطوة ٥

أضف تعريفيْن أو ثلاثة تعريفات أخرى من الورقة ١ أ أو من مصادر محلية.

بعد أن تكون قد كشفت عن التعريفات وراجعتها كلّها. أطلب من المشاركين أن يتأمّلوا التعريفات الملصقة على جدران القاعة وأن يحدّدوا المصطلحات التي سبق وظهرت في لائحة اقتراحاتهم الأولية. يمكنك استخدام قلم تأشير لوضع دائرة حول المفاهيم التي كان المشاركون قد اقترحوها.

ما هي أبرز أوجه الشبه والاختلاف بين سائر هذه التعريفات؟

الخطوة ٦

بعد ذلك، يجب أن تتفق المجموعة على تعريف عمليّ للمدافعة. يتمّ اعتماده طيلة ورشة العمل. إذا توفّر لك الوقت. أرشد المشاركون إلى كيفية اختيار أهمّ العناصر من لائحة اقتراحاتهم. ثم أضف عليها المفاهيم المقترنة بالتعريفات الجديدة. أما إذا كان الوقت ضيقاً. فيمكن أن يبدأ المشاركون بالتعريف المفضّل لديهم من ضمن الجمل المعلّقة. وتعديله بحيث يعكس اقتراحاتهم بشكل مناسب. جديرٌ بالذكر أنّ التعريف الذي سيتفقون عليه سيكون مجرد نقطة مرجعية بالنسبة لهم؛ ويمكن تحسينه بمرور الوقت.

★ ملاحظة إلى المدرب

سهّل مركز التنمية والنشاطات السكانية تنظيم ورش عمل حول موضوع المدافعة في العديد من البلدان غير الناطقة باللغة الإنكليزية. على سبيل المثال لا الحصر. نُظمت ورش عمل باللغات العربية. والإسبانية. والروسية. والفرنسية. والبرتغالية. والهندية وغيرها. فيتشاور مدربو المركز مع مجموعات المدافعة المحلية لاختيار المصطلح الأنسب للتعبير عن المدافعة بلغة المجتمع المحلي. ثم يتحقّق المدربون إن كان المشاركون يوافقون على هذا الاختيار.

لا يخفى على أحد أنّ المصطلح المفضّل للمدافعة يختلف بين بلد وآخر. حتى وإن كان البلدان يتشاركان اللغة نفسها. على سبيل المثال. يستخدم المكسيك مصطلح "defensa pública"، في حين تعتمد دولة الغواتيمالا المجاورة مصطلح "incidencia". أما

بالنسبة للغات ذات الأصول اللاتينية، فيسود اختلاف حول مصطلحي "abogacia" (إسبانيا) و"advocacia" (البرتغال). حيث يعتبر الزملاء في البلدان الناطقة بهذه اللغات أنّ المصطلح الأقرب إلى كلمة المدافعة باللغة الإنكليزية "advocacy" يحمل دلالاتٍ كثيرة على المحامين ومجالات الدفاع القانوني.

قد يكون من المفيد أن يشير المدرب، غالباً، إلى أنّ هذه الكلمات جميعها تنشاطر الجذر نفسه، أي "voc" أو "voz" ما يعني الصوت. وفي هذا الإطار، يمكن الاعتبار أنّ المصطلح، بحسب نسخته الإنكليزية "ad-voc-acy"، يعني منح مجموعة من السكان الذين لطالما كانوا مكبوتي الصوت فرصة لإعلاء صوتهم. فضلاً عن ذلك، تُبرز هذه المسألة الدور الذي تؤديه شبكات المدافعة الخاصة بالمنظمات غير الحكومية بصفقتها وسيطاً بين السكان المهمّشين وصنّاع السياسات، من حيث إعطائها جمهورها ومستهدفها فرصة للتعبير عن رأيهم.

الخطوة ٧

وزّع الورقة ١ أ لتكون مرجعاً إلى كيفية تعريف المدافعة.

ب. الخطوات المعتمدة في عملية المدافعة (ساعة واحدة)

الخطوة ١

بعد أن يكون المشاركون قد اتفقوا على تعريف عمليّ للمدافعة، حان الوقت كي يراجعوا مختلف الخطوات التي تؤلّف هذه العملية. تشير التجارب إلى أنّ المدافعة قلّما تكون عملية منظّمة تتبّع خطأ مستقيماً. في الواقع، يعمل بعض من أجح شبكات المدافعة من خلال انتهاز الفرص وسط أجواء يسيطر عليها الاضطراب والفوضى. مع ذلك، حتى وإن توافرت القدرة على انتهاز الفرص، فإنها لا تقلل من أهمية اعتماد تقنية مدافعة متينة وتخطيط دقيق. في ما يلي، يوضّح التمرين التالي أنّ تناول المدافعة من منظور منهجيّ يساعد المشاركين في التخطيط لنشاطات مدافعة فعّالة.

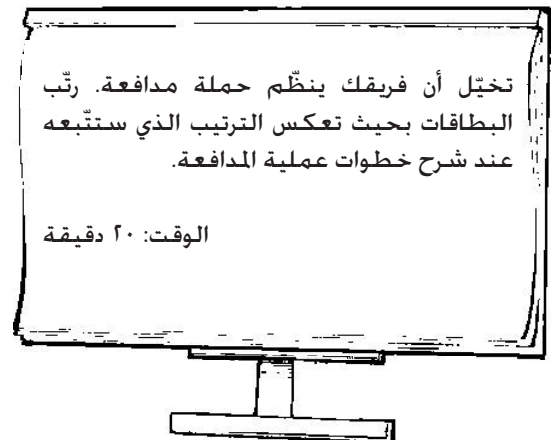
أولاً، وزّع المشاركين على ثلاث مجموعات، واطلب من كلّ مجموعة أن تجلس إلى طاولة واحدة. ويمكن كذلك أن تطلب من المشاركين أن يتوزّعوا على فرق من ثلاثة أشخاص، أو أن ينقسموا بحسب لون مجموعات بطاقات المدافعة التي قمت بتحضيرها.

الخطوة ٢

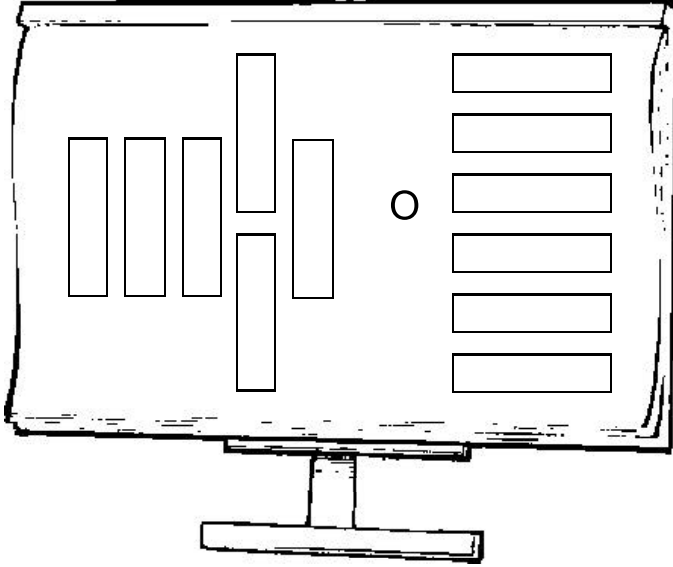
بعد أن تكون قد وزّعت المشاركين على ثلاث مجموعات، وزّع رزمة واحدة من بطاقات المدافعة على كلّ مجموعة. (ملاحظة: يمكن الاطلاع على الورقة ١ ث في نهاية القسم لمعرفة كيفية إعداد هذه البطاقات). أشر إلى أنّ كلّ بطاقة تحوي، من جهة، خطوة واحدة من عملية المدافعة، ومن جهة أخرى تعريفاً لهذه الخطوة. أعرض المهمة التالية على ورقة عرض (أنظر إلى اليمين):

يمكن لكلّ مجموعة أن ترتّب أوراقها على طاولة أو على الأرض أو أن تعلقها على جدار.

عادةً ما ترتّب المجموعات بطاقتها على هذا النحو، وبطبيعة الحال، لا ضير من تشجيع المشاركين على أن يكونوا أكثر ابتكاراً!



الخطوة ٣



بعد مضيّ ٢٠ دقيقة، قم بجولة بين المشاركين لتتبيّن إن كانت كل مجموعة قد أمّت المهمة المطلوبة. تأكّد من أنّ المشاركين جميعاً يستطيعون رؤية كيف نظّم كل فريق بطاقاته في موقع معيّن (الصقها على الجدار، أو وضعها على الأرض، أو على سطح الطاولة).

بعد أن تنتهي المجموعات من مهمّتها، إبدأ بالمجموعة الأولى واطلب منها أن تعرض عملها. إسأل أفراد المجموعة إن كانوا قد تناقشوا أو تباحثوا مطوّلاً بشأن بطاقات معيّنة. إسأل بقية المشاركين إن كانت لديهم أيّ أسئلة أو إن كانوا يريدون استيضاح نقطة معيّنة. ثم انتقل إلى عرض المجموعة التالية.

الخطوة ٤

بعد أن تنتهي المجموعات الثلاث من عرضها، أدر نقاشاً حول أوجه الشبه والاختلاف في الطرق التي اعتمدها هذه المجموعات عند تنفيذ المهمة.

- هل كانت نقاط الانطلاق لدى المجموعات الثلاث متشابهة أم مختلفة؟ ماذا عن نقاط النهاية؟
- هل كان من خطوات متشابهة اعتمدها أكثر من مجموعة واحدة "كرزمة متكاملة"؟ (في معظم الأحيان، تربط المجموعات بين الجمهور، والرسالة، والقنوات أو بين التطبيق والتقييم).
- هل من خطوات مهمة تم إهمالها في خلال العملية؟

الخطوة ٥

لتوضيح هذا النشاط، ورّع الورقة ١ ب على المشاركين- بعنوان الخطوات المتعمدة في عملية المدافعة. ويمكن أيضاً أن تكشف المضمون على ورقة عرض أو على سبّورة ضوئية. تظهر هذه الوثيقة الطريقة التي يعتمدها مركز التنمية والنشاطات السكّانية عادةً لتنظيم عملية المدافعة.

١. يبدأ المدافعون عادةً بالقضية التي يريدون أن يحثّوا على تغيير السياسات المتعلقة بها. وتكون هذه القضية واضحة، مركّزة، وتهمّ عدداً كبيراً من جمهور مجموعة المدافعة.
٢. بعد ذلك، يتلو المدافعون هدف المدافعة العام بوضوح (على المدى المتوسط أو الطويل، أي الرؤيا) فضلاً عن الهدف الخاص (على المدى القصير، أي هدف محدّد وقابل للقياس)، استناداً إلى القضية التي تشكّل محور المدافعة.
٣. ينتقل المدافعون إلى تحديد الجمهور الأساسي الذي يريد تغيير السياسة فضلاً عن صنّاع القرار الذين يملكون السلطة اللازمة لإحداث تغيير في السياسات.
٤. ثم يصوغ المدافعون رسالة مدافعة لافته ويكيّفونها بحيث تعكس مصلحة جمهور السياسة المعنيّة.
٥. عند هذه المرحلة، يتمّ اختيار قنوات الاتصال المناسبة لإيصال رسالة المدافعة إلى الجمهور المعنيّ بتغيير السياسة. قد يشمل هذا الأمر تنظيم مؤتمر صحفي، أو مناقشة عامة، أو مؤتمر لصنّاع السياسات أو غير ذلك.

٦. كخطوة تالية، تسعى مجموعة المدافعة إلى توسيع قاعدة الدعم التي تتمتع بها في أوساط المجتمع المدني وحلفائها الآخرين.
٧. بعد ذلك، تبدأ مجموعة المدافعة بجمع التبرعات وحشد مواردها الأخرى لدعم حملة المدافعة.
٨. أخيراً، يطبق المدافعون استراتيجية المدافعة وفقاً لخطة عمل.
٩. تندرج عملية جمع البيانات ضمن القسم الأكبر من الخطوات السابقة. فبهدف اختيار قضية مدافعة مهمة، لا بدّ من جمع المعلومات في أغلب الأحيان. ولا بدّ من إجراء بحث معمّق حول موقف الجمهور في ما يتعلق بقضية المدافعة. ومن هنا، تعتبر عملية جمع البيانات عملية متواصلة.
١٠. نسجاً على المنوال نفسه، يقوم المدافعون بالمراقبة والتقييم على امتداد عملية المدافعة. فقبل المباشرة بحملة المدافعة، من الضروري أن تحدّد مجموعة المدافعة كيف ستقوم بمراقبة مراحل خطة التطبيق. ويجب أن تحدّد كذلك كيف ستقوم بتقييم النتائج أو قياسها. فهل يعتبر تغيير سياسة، أو برنامج، أو تمويل معيّن بفضل جهود المجموعة احتمالاً واقعياً؟ وبشكل أكثر تحديداً، ما الذي سيختلف بعد وصول حملة المدافعة إلى نهايتها؟ كيف ستعرف المجموعة أنّ الوضع قد تغيّر؟

الخطوة ٦

ذكّر المجموعة أنّ نشاطات المدافعة غالباً ما تُنمّذ في بيئة حافلة بالاضطرابات. فلن نحصل دوماً على فرصة لتنفيذ كلّ خطوة من عملية المدافعة وفقاً للنموذج المعتمد والمحدّد على الورق. مع ذلك، إذا كوّننا فكرة منهجية عن عملية المدافعة، فسنتمكّن من التخطيط لها جيّداً، واستخدام الموارد بفعالية، والتركيز على هدف المدافعة النهائي.

ج. المدافعة والمفاهيم ذات الصلة (٤٥ دقيقة)

الخطوة ١

عند هذه المرحلة، يكون المشاركون قد راجعوا مختلف تعريفات المدافعة وتعرّفوا إلى الخطوات المعتمدة في هذه العملية. جديرٌ بالذكر أنّ المنظّمات غير الحكومية المعنية بالصحة الإيجابية تعتمد مهارات المدافعة وتقنيّاتها منذ سنوات. لكن غالباً ما يتمّ الخلط بين المدافعة من جهة ومفاهيم مغايرة من جهة أخرى تتشارك جميعها عناصر معيّنة. ومن هذه المفاهيم تقنية الإعلام والتوعية والاتصال؛ التسويق الاجتماعي؛ العلاقات العامة وغير ذلك. من هنا، بهدف تكوين صورة أوضح عن حالات المدافعة، لا بدّ كذلك من توضيح الحالات التي لا تنطبق فيها المدافعة. في ما يلي تمرينٌ وجيزٌ لمقارنة أوجه الشبه والاختلاف بين المدافعة ومفاهيم ذات صلة. أرسّم الجدول التالي على ورقة عرض:

المدافعة والمفاهيم ذات الصلة			
المفهوم/ المقارنة	الجمهور المستهدف	الهدف	كيف نقيس النجاح؟
تقنية الإعلام والتوعية والاتصال			
العلاقات العامة			
المدافعة			

الخطوة ٢

بينما ترشد المشاركين إلى كيفية ملء الجدول. ستظهر لك فرصٌ عديدة للاستفادة من خبراتهم في مجال تطبيق المقاربات المتعلقة بإحداث تغيير اجتماعي. كتقنية الإعلام والتوعية والاتصال. إسأل المشاركين إن كان أحدٌ ما قد أدار حملة إعلام وتوعية واتصال في السابق. ثم اختر من ردّ بالإيجاب كي يساعدك في إتمام الخانات المخصصة لذلك ضمن الجدول.

إسأل: من هو الجمهور المستهدف من حملة الإعلام والتوعية والاتصال؟
من الإجابات المحتملة: النساء، الرجال، الشباب، الأفراد في منطقة جغرافية محدّدة سلفاً. بطبيعة الحال، تختلف الإجابات بين استراتيجية وأخرى. ولكن غالباً ما يكون الجمهور المستهدف فئة سكانية معيّنة تمّ تحديدها وفقاً للجنس، أو السن، أو المنطقة الجغرافية أو غير ذلك. دوّن إجابات المشاركين في الخانة المناسبة من الجدول.

إسأل: ما هو هدف حملة الإعلام والتوعية والاتصال؟
من الإجابات المحتملة: نشر الوعي، تغيير سلوك معيّن. دوّن هذه الإجابة في الخانة المناسبة.

إسأل: كيف تقيس نجاح حملة الإعلام والتوعية والاتصال؟
بعبارة أخرى، ما هي مؤشّرات التغيير الموضوعية التي ستبيّن للمنظّمين أنّ حملتهم قد تكلّلت بالنجاح؟ ستختلف الإجابات بتفاوت أهداف الحملة. مع ذلك، أكتب مختلف الأمثلة التي يدلي بها المشاركون، مثل نسبة الشباب الذين يستخدمون الواقي الذكري أو نسبة الراشدين الذين يعرفون كيفية الاستفادة من خدمات التخطيط الأسري.

الخطوة ٣

معظم الأشخاص على دراية بحملات العلاقات العامة أو الإعلانات التي تعتمد عليها الشركات الخاصة والكبيرة من أجل بيع منتجاتها. أطلب من المشاركين تسمية شركة محلية معروفة جداً لدى عامة الناس. ثمّ طبّق الأسئلة الواردة أعلاه على حملات العلاقات العامة.

يمكن للمدرّب أن يستعين أيضاً بالمثل التالي المأخوذ من المكسيك لتكوين فكرة عن كيفية ملء الجدول. كانت الشركة التي سقّاها المشاركون في هذه الحالة "Aeroméxico"، وهي شركة خطوط جويّة مكسيكية كبيرة.

الجمهور المستهدف: المستهلك المكسيكي

الهدف: تحسين صورة الشركة وتعزيز المبيعات

كيفية قياس النجاح: زيادة في مبيعات تذاكر السفر. ارتفاع معدّل الركّاب الجدد

استناداً إلى المثال الذي يذكره المشاركون، إملأ الخانات المخصصة للعلاقات العامة في الجدول.

الخطوة ٤

أخيراً، ساعد الفريق على التفكير في حملة مدافعة معيّنة. كرّر الأسئلة نفسها ودوّن الإجابات في الجدول. من الإجابات الشائعة عن الأسئلة المتعلقة بالمدافعة، ما يلي:

الجمهور المستهدف: صنّاع السياسات (أصحاب القرار الذين يتمتعون بسلطة التأثير في سبيل تحقيق هدف المدافعة)

الهدف: تغيير السياسات أو البرامج أو طريقة توزيع الموارد العامة

كيفية قياس النجاح: اعتماد سياسة/برنامج جديد أو أكثر فعالية؛ إحداث تغيير في طريقة توزيع الموارد؛ إضافة بند جديد إلى موازنة القطاع العام إلخ.

الخطوة ٥

لتلخيص التمرين. أطلب من المشاركين التفكير في النقاط التالية:

ما هي العناصر المشتركة بين هذه المقاربات كافة؟

الإجابات المحتملة:

- كلُّها استراتيجيات تشجّع على إحداث تغيير
- كلُّها تكون أكثر فعالية عندما يتمّ تطبيقها بطريقة منهجية
- كلُّها تنطوي على تحديد جمهور معيّن وصياغة الرسائل بما يتوافق مع احتياجات هذا الجمهور.

شدّد على أنّ المدافعة تتميّز عن غيرها من المقاربات، من حيث أنها تدعو دائماً إلى إحداث تغيير في سياسة أو برنامج معيّن. فعلى غرار تقنية الإعلام والتوعية والاتصال، تتطلّب المدافعة المرور بخطوة مرحلية هي توعية الجمهور المستهدف. لكنّ المدافعة لا تكتفي بهذا القدر، بل إنها لا تكتمل إلا عندما ينفذ صانع القرار المطلب المقترن بتغيير السياسة. ويعتبر المشاركون غالباً أنّ عامّة الشعب هم المستهدفون من حملة المدافعة. لكن، في معظم الحالات، تُنظّم حملات التوعية بهدف الضغط على صانع سياسات معيّن.

ذكّر المشاركين أنهم سيتمكّنون من تمييز استراتيجيات المدافعة عن استراتيجيات الإعلام والتوعية والاتصال، أو استراتيجيات العلاقات العامة، من خلال التركيز على الهدف المحدّد.

الخطوة ٦

وتّع الورقة ١ ت بعنوان "المدافعة والمفاهيم ذات الصلة". وراجعها مع المشاركين.

الورقة أ نماذج عن تعريفات المدافعة

تبيّن التعريفات المبينة أدناه كيف تنظر عدّة منظمات إلى مفهوم المدافعة وتطبّقه:

"المدافعة هي العملية التي تهدف إلى دعم قضية معيّنة. وتعتبر حملة المدافعة مجموعة من الأعمال الموجهة نحو دعم قضية معيّنة. فنحن ندافع عن قضية ما لأننا نريد:

- حشد الدعم لهذه القضية:
- التأثير على الآخرين، بحيث يدعمونها كذلك؛
- محاولة التأثير على التشريع المتعلق بهذه القضية أو تغييره."

- الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة- دليل المدافعة ١٩٩٥

"المدافعة عملية تنطوي على سلسلة من الخطوات السياسية التي يديرها مواطنون منظمون بهدف تغيير موازين القوى. وتهدف المدافعة إلى تحقيق تغيير معيّن في السياسة، يعود بالفائدة على السكّان المعنيّين بهذه العملية. ويمكن أن تطرأ هذه التغييرات إما في القطاع العام أو الخاص. تنقذ المدافعة الفعّالة وفقاً لخطة استراتيجية وضمن مهلة زمنية معقولة."

- مؤسسة أرياس (كوستاريكا)

"المدافعة هي إعلاء الصوت، وجذب اهتمام المجتمع المحلي لقضية مهمّة، وتوجيه صنّاع القرار نحو حلّ معيّن. والمدافعة هي التعاون مع أشخاص آخرين ومنظمات أخرى بغية إحداث فرق."

- مركز التنمية والنشاطات السكانية: القاهرة، بكين وما بعدهما: كتيب للقائدات عن المدافعة

«المدافعة هي الترويج لقضية أو التأثير في سياسة، أو مصدر تمويل، أو أيّ نشاط آخر ذي بعد سياسيّ».

- مدافعون من أجل الشباب: أصول المدافعة

"يصف الزملاء في الهند المدافعة بأنها عملية منظمّة ومنهجية، تتعمدّ فيها جهةٌ معيّنة التأثير على المسائل ذات المصلحة العامة وتغيير موازين القوى. بهدف تحسين حياة الأشخاص المحرومين من الحقوق. ويعرّف الزملاء في أميركا اللاتينية المدافعة على أنها عملية تغيير اجتماعي، موجّه نحو تحسين المشاركة العامة والبرامج والسياسات لمصلحة المهتمّين. ودعم حقوق الإنسان وحماية البيئة. أما في أفريقيا، فيصف الزملاء المدافعة بأنها عملية موالية للفقراء، تعكس قيماً أساسية مثل العدل والإنصاف والاحترام المتبادل والتركيز على تمكين الفقراء والخضوع للمحاسبة."

- معهد أبحاث التنمية: مرجع المدافعة

"تتألّف المدافعة من استراتيجيات مختلفة هدفها التأثير على عملية صنع القرار على المستوى المحلي، والإقليمي، والوطني، والدولي، وبالتحديد:

- من يقرّر- انتخاب صانعي السياسات، القضاة، الوزراء، أعضاء المجالس الاستشارية، مدراء الإدارة إلخ. وتعيينهم واختيارهم
- ما يتمّ تقريره- السياسات، القوانين، الأولويات الوطنية، الخدمات، البرامج، المؤسسات، الميزانيات.
- كيف يتمّ تقرير ذلك- وصول المواطنين إلى المعلومات والعملية نفسها، درجة الوصول، مسالة صنّاع القرار واستجاباتهم للمواطنين وبقية أصحاب المصلحة.

تمثّل السياسات والقرارات حلولاً لمشاكل ملموسة. ومن هنا، تتطلب المدافعة الفعّالة فهماً بالغاً وخليلاً للمشكلة الملموسة، واقتراحاً لحلّ متناسق."

- إنتر أكشن: المواد الخاصة بورشة عمل عن المدافعة النسائية

جمع البيانات

- القضية
- الهدف العام والأهداف الخاصة
- الجمهور المستهدف
- صياغة الرسالة
- قنوات الاتصال
- بناء الدعم
- جمع التبرعات
- التطبيق

المراقبة والتقييم

الورقة ات المدافعة والمفاهيم ذات الصلة

يظهر الجدول أدناه الفرق بين المدافعة وعدة مفاهيم أخرى ذات صلة. ويمكن عادةً تمييز المدافعة عن غيرها من المقاربات من خلال هدفها نفسه، أي المدافعة.

المقاربة	الجهات الفاعلة/ المنظمون	الجمهور المستهدف	الهدف	الاستراتيجيات	مقاييس النجاح
الإعلام، التوعية والاتصال	• مزودو الخدمات	• الأفراد • شرائح المجتمع المحلي (نساء، رجال، شباب)	• نشر التوعية وتغيير سلوك	• تُصنّف وفقاً للجمهور • الحملات عبر وسائل الإعلام • التواصل مع المجتمع المحلي • وسائل الإعلام التقليدية	• قياس المعارف/المهارات المكتسبة والسلوك المتغير • مؤشرات العملية • مجموعات التركيز • إحصاءات عن تسليم الخدمات
العلاقات العامة	• المؤسسات التجارية	• المستهلكون	• تحسين صورة الشركة وزيادة المبيعات	• الإعلانات على نطاق واسع (عبر الإذاعة والتلفزيون ووسائل الإعلام المكتوب) • المناسبات العامة	• تحسين نظرة العامة • زيادة المبيعات • زيادة حصّة السوق
تعبئة المجتمع المحلي	• أفراد ومنظمات المجتمع المحلي	• أفراد وقادة المجتمع المحلي	• تطوير قدرة المجتمع المحلي على ترتيب احتياجاته بحسب أهميتها والتحرك	• الزيارات من باب إلى باب • الاجتماعات القروية • التقييم الريفي التشاركي	• العملية المرتكزة على قضية معيّنة ومؤشرات النتائج • نوعية المشاركة
المدافعة	• المنظّمات غير الحكومية • مؤسسات الأبحاث • الجامعات	• المؤسسات العامة وصنّاع السياسات	• تغيير سياسات أو برامج أو طرق تخصيص الموارد	• التركيز على صنّاع السياسات الذين يتمتعون بالسلطة اللازمة لتحقيق هدف المدافعة • الاجتماعات الرفيعة المستوى • المناسبات العامة (المناقشات، التظاهرات إلخ.)	• مؤشرات العملية • مسح وسائل الإعلام • المقابلات مع أبرز المعنيّين • مجموعات التركيز • مسح الرأي

المقضية

المشكلة التي تتطلب حركاً معيناً
منصوصاً عليه ضمن سياسة

الأهداف الخاصة الهدف العام

الهدف العام: بيان للنتيجة العامة التي تريد الوصول إليها
الأهداف الخاصة: الخطوات الإضافية المتخذة من أجل تحقيق
الهدف العام، وتكون:

- محددة
- قابلة للقياس
- واقعية
- مرتبطة بفترة زمنية معينة

الجمهور المستهدف

صناع السياسات الذين يحاول التأثير عليهم من أجل دعم قضيتك،
كالنواب، والمسؤولين المحليين
والمسؤولين الوزاريين.

صيغة الرسالة

البيانات المفصلة وفقاً لاحتياجات
الجمهور، وهي تحدّد القضية، وتذكر
الحلول، وتصف التحركات التي يجب
اتخاذها.

قنوات التواصل

طريقة نقل الرسالة إلى الجمهور
المستهدف، من خلال الراديو مثلاً، أو
التلفزيون، أو النشرات الإعلانية، أو
المؤتمرات الصحفية، أو الاجتماعات.

بناء الدعم

نسج التحالفات مع مجموعات
أو منظمات أخرى أو أفراد آخرين
ملتزمين بدعم قضيتك.

جمع التبرّعات

تحديد الموارد وجذبها (المال، المعدات، المتطوعين، اللوازم، المساحة) لتطبيق حملة المدافعة الخاصة بك.

التطبيق

تنفيذ مجموعة من النشاطات المخطّط لها من أجل تحقيق أهداف المدافعة الخاصة بك (خطة العمل)

جمع البيانات

جمع المعلومات الكميّة والنوعيّة
المناسبة وخليها واستخدمها
لدعم كل خطوة من خطوات
حملتك.

المراقبة التقييم

المراقبة: عملية جمع المعلومات لقياس تقدّمك باتجاه تحقيق
أهداف المدافعة.
التقييم: عملية جمع المعلومات وخليها لتحديد إن كانت
أهداف المدافعة قد حققت.

الجلسة الثانية: قضايا المدافعة، أهدافها، وديناميكيات القوى المتعلقة بها

أ. القضايا الأساسية في الصحة الإيجابية (٤٥ دقيقة)

★ ملاحظة إلى المدرب

إذا كان هذا الجزء من تدريب المدافعة يندرج ضمن ورشة عمل أكبر حول موضوع الصحة الإيجابية، فمن الأرجح أن يكون المدرب قد أتم النشاط أ سابقاً. لذا، إذا كنت قد انتهيت من مناقشة وتحديد أهم قضايا الصحة الإيجابية، يمكنك العودة إلى تلك اللائحة وإهمال التمرين التالي.

الخطوة ١

راجع أهداف المتعلم الخاصة بالجلسة واشرح أنّ المشاركين سيحددون أهمّ قضايا الصحة الإيجابية. بعد ذلك، سيتمرون على تحديد أهداف مدافعة خاصة، واضحة وذات صلة، على ضوء القضايا التي اختاروها. أخيراً، سيطبّقون أداة تُعرف باسم "رسم خارطة القوة" بغية تحليل ديناميكيات القوى المتعلقة بقضية المدافعة المطروحة.

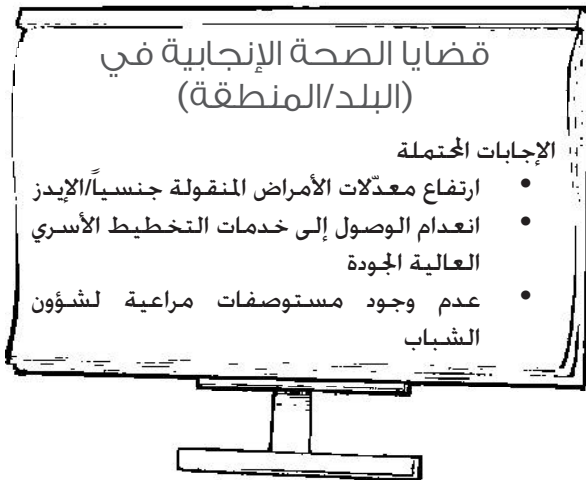
الخطوة ٢

أظهر تعريف الصحة الإيجابية (الورقة ٢ أ) على ورقة عرض. اقرأ التعريف بصوت عالٍ أو أطلب من أحد المشاركين القيام بذلك. أذكر أنّ هذا التعريف صيغ في خلال المؤتمر الدولي للسكان والتنمية الذي عُقد في القاهرة في مصر. موضحاً أنّ ١٨٠ حكومة قد أجمعت عليه.

تأكد من المشاركين إن كان هذا التعريف مطبّقاً ضمن بيئتهم. إسألهم أيضاً إن كان التعريف قد فاجأهم بطريقة أو بأخرى.

الخطوة ٣

بعد ذلك، نظّم تمرين عصف ذهني كي يحدّد المشاركون أهمّ القضايا المرتبطة بالصحة الإيجابية في بلدهم أو منطقتهم. أطلب منهم التفكير في تعريف للصحة الإيجابية وفي المشاكل التي يواجهونها



في عملهم اليومي. ما هي المخاوف والمشاكل المقترنة بالعملاء والجماعات المحلية التي يتعاملون معها؟ سجّل الإجابات كافة على ورقة العرض.

أهداف المتعلم

بحلول نهاية الجلسة، سيصبح المشاركون ملتمين بما يلي:

١. اختيار عدّة قضايا لتكون محور حملة المدافعة
٢. تحديد هدف المدافعة المتعلق بكلّ قضية
٣. استخدام خارطة القوة كأداة للتعمق في ديناميكية القوى الخاصة بقضية معيّنة

الوقت

ثلاث ساعات وربع

لمحة عامة عن الجلسة

- أ. القضايا الأساسية في الصحة الإيجابية (٤٥ دقيقة)
- ب. تحديد هدف المدافعة الخاص (ساعة)
- ج. خارطة القوة (ساعة ونصف)

المواد

- ورقة عرض وأوراق بيضاء، أفلام تأسير، شريط لاصق
- ٣-٤ مقصّات، ورق ملوّن أو مجلات لإعداد خارطة القوة
- تدوين تعريف الصحة الإيجابية على ورقة عرض أو عرضه على سبّورة ضوئية
- رسم خارطة قوة فارغة على ورقة عرض أو عرضها على سبّورة ضوئية
- كاميرا لتصوير ورشة العمل

الأوراق الموزّعة

- أ. تعريف الصحة الإيجابية
- ب. قائمة مرجعية لاختيار هدف المدافعة الخاص
- ت. خارطة القوة

التحضير

قبل الجلسة، أكتب التوجيهات الخاصة بخارطة القوة على ورقة عرض (راجع النشاط ت، الخطوة ٣).

الخطوة ٤

بحلول نهاية تمرين العصف الذهني، ستتكوّن لديك لائحة شاملة بقضايا الصّحة الإيجابية، وتحدياتها، ومشاكلها، والآن حان وقت مساعدة المشاركين على ترتيب هذه القضايا بحسب أولويتها، بينما يباشرون بتحديد التوجّه الذي ستسلكه حملة المدافعة.

بينما يفكّر المشاركون في قضايا الصّحة الإيجابية، يجب أن يحاولوا تحديد حلّ مقترن بالسياسة بالنسبة لكلّ قضية. فلنتناول قضية العنف الأسري على سبيل المثال. في العديد من المجتمعات، تشهد مشكلة العنف الأسري انتشاراً واسعاً وذلك لأسباب متعدّدة. في هذا الإطار، من الاستراتيجيات المعتمدة للتخفيف من معدّل العنف الأسري، إطلاق المنظّمات غير الحكومية لحملة توعية عامة (أو حملة إعلام وتوعية واتّصال). وفي الوقت نفسه، يمكن تخفيف هذا المعدّل المرتفع من خلال إقناع وزارة العدل بتنفيذ قوانين العنف الأسري الحالية، ولعلّه من الضروري كذلك أن يقوم رئيس الشرطة بإطلاق وتمويل برنامج تدريبي لمكافحة العنف الأسري يستهدف ضباط الشرطة. يعتبر المثالان الثانيان من استراتيجيات مدافعة بما أنّهما يشتملان على استجابة مرتبطة بسياسة معيّنة. في نهاية الأمر، إذا بقيت فكرة تمييز المدافعة عن بقية المقاربات غير واضحة بعد، يمكن العودة إلى الجدول المتعلق بالمدافعة والمفاهيم ذات الصلة الذي حضّرتّه في الجلسة الأولى.

الخطوة ٥

بهدف ترتيب قضايا الصّحة الإيجابية بحسب أولويتها، أطلب من كلّ مشارك أن يضع علامة (✓) إلى جانب ثلاث قضايا مدرجة على ورقة العرض. تُعتبر برأيه الأكثر أهمية أو الأكثر اتّصالاً بعمله، ومن الأفضل حذف أي قضايا مكرّرة في اللائحة قبل أن يبدأ المشاركون بمهمّتهم.

إمنح المجموعة بضع دقائق للاقتراب من اللوح ووضع علامة إلى جانب القضايا التي تهّمهم.

الخطوة ٦

في نهاية عملية التصويت هذه، سيتبيّن أنّ المجموعة تولي اهتمامها لقضايا معيّنة في مجال الصحة الإيجابية. احتسب الإجابات وسجّل المجموع إلى جانب كلّ قضية. حدّد القضايا الثلاث التي نالت أكبر عددٍ من العلامات. إذا كانت المرتبة الثالثة من نصيب قضيتين، يمكن للمجموعة أن تتفاوض في ما بينها لاختيار إحداهما، أو العمل على قضايا المدافعة الأربع لما تبقى من ورشة العمل. لكن، نلفت الانتباه إلى أنّ جلسات ورشة العمل مصمّمة بناءً على ثلاث قضايا فقط، وبالتالي إنّ إضافة قضية رابعة سيتطلّب تخصيص المزيد من الوقت لمعظم الجلسات.

جدر الإشارة إلى أنه لا يُقصد بهذه الخطوة القيام بتحديد علميٍّ لأبرز قضايا الصّحة الإيجابية في المنطقة، بل تحديد القضايا الأكثر أهمية بالنسبة لحياة المشاركين المهنية واليومية. فلا يخفى على أحد أنّ المدافعين يحرزون أكبر قدرٍ من النجاح عندما يتفاعلون بشدّة مع القضية التي يدافعون عنها.

الخطوة ٧

قبل المضيّ قدماً، يجب أن يقسّم المشاركون أنفسهم إلى ثلاث مجموعات عمل. على ضوء قضايا الصّحة الإيجابية التي قاموا بتحديدتها، ويجب أن يختار كلّ مشارك القضية التي تهّمه، والأفضل تلك التي يملك في مجالها خبرةً معيّنة. لذا، من الأسهل أن تطلب من كلّ مشارك كتابة اسمه على قصاصة ورق، وتصنيف القضايا الثلاث وفقاً لأهمّيتها بالنسبة له. مثلاً:

اسمك

١. انعدام الخدمات المراعية لشؤون الشباب
٢. ندرة الواقي الذكري
٣. عدم توفّر تأمين خدمات التخطيط الأسري

إجمع قصاصات الورق، ثمّ إمّنح المشاركين استراحة قصيرة، إذا أمكن، كي يتسنّى لك وقتٌ لتقسيم المجموعات. حاول أن تعيّن لكلّ شخص خياره الأول أو الثاني. ومن الضروري أيضاً أن تقيم نوعاً من التوازن بين المجموعات على صعيد النوع الاجتماعي، والمنطقة، والمنظمة الممثّلة في كلّ مجموعة.

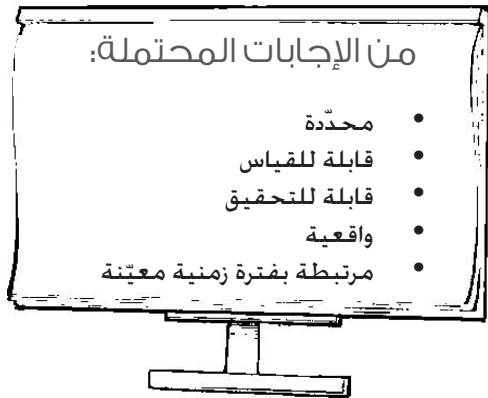
الخطوة ٨

بعد أن تكون قد قسّمت المشاركين على مجموعات، دوّن على ورق عرض القضية التي ستدافع عنها كلّ مجموعة، وأعلم المشاركين أنهم سيعملون ضمن هذه المجموعات حتى نهاية الجلسة الثانية.

ب. تحديد هدف المدافعة الخاص (ساعة واحدة)

الخطوة ١

لا شكّ في أنّ العديد من المشاركين سيكونون من أصحاب الخبرات في تحديد الأهداف المقترنة ببرامج معيّنّة. وبالتالي، ستكون هذه الخبرات مفيدة جداً عند عملهم على تحديد أهداف المدافعة الخاصة. إبدأ بالإشارة إلى أهمية تحديد هدف سليم عند المباشرة بعملية التخطيط. سواء أكان الموضوع يتعلق بالتخطيط لبرنامج صحة إيجابية أم لحملة مدافعة، فبإمكان هذا الهدف، استناداً إلى مدى جودته، أن يضيء وضوحاً على المراحل المتبقية من عملية التخطيط أو، على العكس، أن يزرع في المشاركين تشويشاً وارتباكاً.



أطلب من المشاركين أن يعدّدوا المعايير التي يستندون إليها عند تطوير الأهداف الخاصة، دوّن إجاباتهم على ورقة عرض. جدّب بالذکر أنّ العديد من المجموعات تأتي على ذكر معايير الأهداف الذكية (أنظر إلى اليسار).

قد يرغب المشاركون في إضافة معايير أخرى إلى اللائحة.

الخطوة ٢

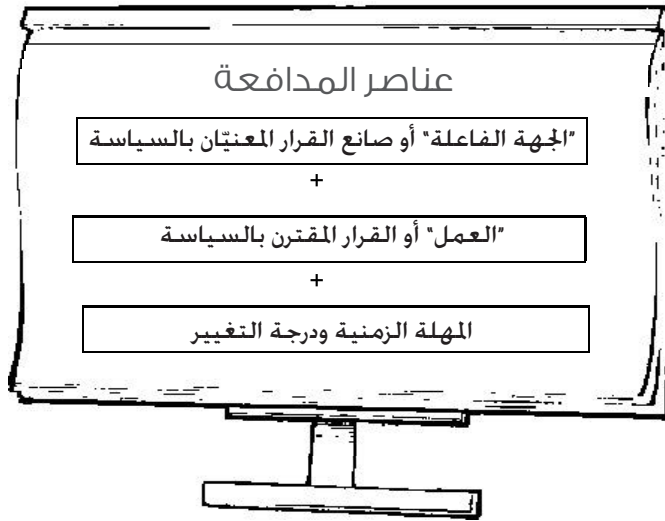
إسأل المشاركين كيف يمكن أن يعدّلوا اللائحة بحيث يدرجون فيها المعايير المتعلقة بتحديد أهداف المدافعة الخاصة. عد إلى نشاط الجلسة الأولى الذي صنّف فيه المشاركون بطاقات المدافعة. إنّ هدف المدافعة العام هو رؤيا طويلة المدى (٥-١٠ سنوات) ترمي إلى تحقيق تغيير. أما الأهداف الخاصة، فهي أهداف محدّدة، قصيرة المدى وعملية المنحى.

قد يرغب المشاركون في إضافة معايير أخرى إلى اللائحة. مثل:

هل من المحتمل أن يؤدي الهدف الخاص إلى استقطاب دعم العامة؟

هل ستحتشد منظمات غير حكومية أخرى من أجل دعم هذا الهدف؟

الخطوة ٣



إذا كان هدف المدافعة الخاصاً جيّداً، فمن الأرجح أنه يتضمّن عدّة عناصر أخرى أيضاً. بيّن ما يلي على ورقة عرض (أنظر إلى اليسار):

بينما يستعدّ المشاركون لكتابة الأهداف المتعلقة بالمدافعة، يجب أن يعالجوا العناصر الثلاثة التالية:

١. تحديد الجهة الفاعلة أو صانع القرار الذي يملك صلاحية تحويل هدف المدافعة إلى حقيقة (كوزارة الصحة، رئيس اللجنة الفرعية البرلمانية إلخ).

٢. تحديد العمل المحدّد أو الاستجابة المطلوبة لتحقيق الهدف (كاعتماد سياسة معيّنة أو تخصيص أموال لدعم مبادرة).

٣. تحديد المهلة الزمنية ودرجة التغيير المرجوة. تركّز المدافعة عادةً على تحقيق هدفها ضمن فترة سنة أو سنتين. فهل يمكن صياغة سياسة معيّنة واعتمادها في سنة أو سنتين؟ إلى جانب ذلك، تشير بعض أهداف المدافعة، لكن ليس كلها، إلى ضرورة قياس التغيير بطريقة كميّة، مثلاً:

- إعادة توجيه ٢٥٪ من موازنة التخطيط الأسري الإقليمية إلى المراهقين المستهدفين. بحلول نهاية السنة الضريبية التالية؛ أو
- في خلال ستة أشهر، إطلاق وتمويل برنامج لتوزيع المساعدات على المجتمعات المحلية، يستهدف ٤٠٪ من الرجال والنساء في سنّ الإيجاب في المنطقة X.

يجب أن يكون المشاركون محدّدين قدر الإمكان بينما يتلون أهداف المدافعة الخاصة.

الخطوة ٤

أطلب من المشاركين العمل ضمن فرقهم من أجل صياغة هدفي مدافعة مختلفين، يوجزان هيكلية السياسة المطلوبة لمعالجة قضيتهم. إمنحهم ١٥ دقيقة لصياغة مسودة أولية عن هذين الهدفين.

الخطوة ٥

بعد ذلك، راجع الورقة ٢ ب ووزّعها (قائمة مرجعية لاختيار هدف المراجعة). يجب أن تحلّل المجموعات الهدف الأوّل وفقاً للمعايير التسعة المتوقّرة، ثم تكرّر العملية نفسها مع الهدف الثاني. بعد مقارنة الهدفين، يجب أن تستعدّ المجموعات لشرح الهدف الذي اختارته بإيجاز، وتعلّل سبب اختيارها.

خصّص ٢٠ دقيقة كي تحلّل المجموعات الهدف استناداً إلى القائمة المرجعية.

الخطوة ٦

أعْ كل مجموعة إلى عرض نتائج تحليلها. وبينما تراقب الوضع، إحرص على تحديد الجهات الفاعلة المقترنة بالسياسات بشكل واضح، والأعمال المرتبطة بهذه السياسات في ما يتعلق بكل هدف.

١ اقتطعت هذه العناصر من دليل التدريب على المدافعة لمنظمة دعم التحليل والبحث في أفريقيا (SARA/AED).

ج. خارطة القوة (ساعة ونصف)

الخطوة ١

التحضير: إجمع المقصّات والشريط اللاصق. والورق الملّون أو المجلات. وضعها في طاولة في الوسط.

الخطوة ٢

في النشاط التالي، سينطلق المشاركون من عملهم على قضايا الصحة الإيجابية وأهداف المدافعة. وسيعدّون خرائط قوة لتحديد علاقات القوى. ومصادر الدعم. والمعارضة. في نهاية الأمر. سيسفر هذا التمرين عن إنشاء خارطة قوة حيوية وبصرية ستوجّه الفرق نحو تطوير استراتيجياتها المتعلقة بالمدافعة.

الخطوة ٣

أعرض خارطة قوة فارغة (المنشور ٢ ت) على ورقة عرض أو سبّورة ضوئية. ومعها المهمة التالية:

الخطوة ٤

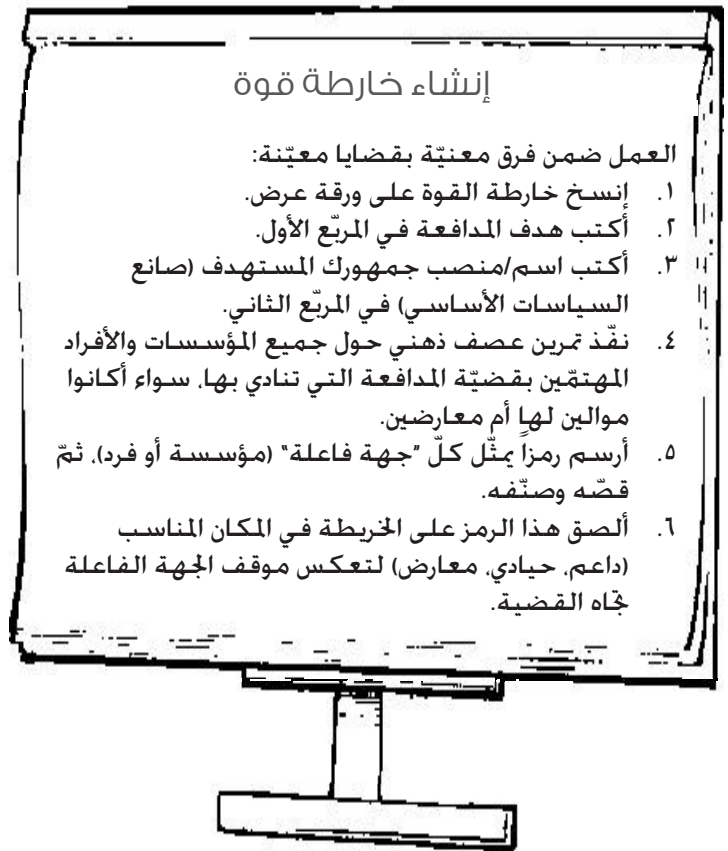
بعد أن تراجع المهمة مع الحضور. ستحتاج إلى التوسّع في عدّة خطوات.

الخطوة # ٤- يجب أن يفكّر المشاركون في "القوى الفاعلة" التقليدية وغير التقليدية المشاركة في عملية السياسات. مثل قادة المجتمعات المحلية. والشخصيات الشهيرة، وقادة الأعمال.

الخطوة # ٥- يمكن أن تكون المجموعات مبتكرة في اختبار رمز أو صورة من مجلة لتحديد مختلف الجهات الفاعلة المعنّية. إذا كانت الجهة الفاعلة تتمتع بنفوذ أو تأثير كبير. يجب أن يكون الرمز المحصّص لها كبيراً. أما إذا كانت الجهة الفاعلة مهتمة بالقضية لكنها لا تتمتع بنفوذ كبير أو بسلطة على الجمهور المستهدف أو عامة الشعب. فيجب استخدام رمز صغير.

الخطوة # ٦- إذا كانت الجهة الفاعلة من المؤيدين الشديدين للقضية/الهدف. يجب وضع الرمز إلى أقصى يسار الخارطة. أما إذا كانت من المعارضين الشديدين لها. فيجب وضع الرمز إلى أقصى اليمين. أما الموقف المحايد. فيوضع في وسط الخارطة.

إذا كانت جهتان فاعلتان مرتبطتين بشكل وثيق (كمدير مدرسة ونقابة مدرّسين). يمكن وضع الرمزتين



بشكل متداخل أو إلى جانب بعضهما البعض بشكل يعكس هذا الترابط.

الخطوة ٥

أعطِ مثلاً وراجع مختلف الخطوات المتبعة في عملية وضع الخارطة.

مثلاً،

الهدف: في خلال السنة التالية، إقناع رئيس الشرطة بأساسة برنامج لتدريب جميع الضباط الحاليين والعتيدين على مكافحة العنف الأسري.

الجمهور المستهدف: رئيس الشرطة

أذكر مختلف الحلفاء، مثل المنظمات غير الحكومية التي تُعنى بشؤون المرأة أو نقابات المحامين، وبيّن أين مكانها على الخارطة. أذكر كذلك الخصوم المحتملين (كالمدرّاء ذوي الرتبة المتوسطة في سلك الشرطة الذين سيفقدون موظفيهم، بينما يكون الضباط منشغلين بالتدريب) وبيّن مكانهم على الخارطة.

الخطوة ٦

خصّص للفرق العاملة على القضايا ٤٥ دقيقة لاستكمال خرائط القوة.

★ ملاحظة إلى المدرب

هذا وقتٌ مناسبٌ لاستعمال آلة التصوير. فعادةً ما تكون خارطة القوة ملفتة للنظر. بعد العروض، التقط صوراً لكل الفرق إلى جانب خارطة القوة الخاصة بها، فهي فرصةٌ مناسبةٌ لذلك.

الخطوة ٧

بعد أن تنتهي من العمل، أطلب من كلّ فريق أن يعرض خارطة القوة على المجموعة بأكملها.

بعد كلّ عرض، إطرح عدّة أسئلة على المشاركين كافة لتتيح لهم أقصى درجة من التعلم.

- هل من حلفاء إضافيين ينتمون إلى هذه الخارطة؟ هل من خصوم إضافيين؟
- هل تنجح الخارطة في عكس الترابط بين مختلف "الجهات الفاعلة"؟
- أين تكمن معظم نقاط القوة والتأثير في هذه الخارطة؟
- استناداً إلى ديناميكيات القوى، كيف يمكن أن تقوم بتركيز جهود المدافعة؟ هل ستستند إلى الداعمين، أم تحاول نقل المعارضة إلى صفوف الحياد، أم تحاول إقناع "المترددين"؟

الخطوة ٨

ضمن النقاط التعليمية التي ينبغي فهمها عبر هذا التمرين، من الضروري التشديد على أنّ العديد من الحملات الناجحة تفضّل الاعتماد على قاعدة الدعم الخاصة بها، واستمالة "المترددين". ففي بعض الأحيان، يتحوّل التعاطي المباشر مع المعارضة إلى نزاع محتمل. فإذا لم تكن مجموعة المدافعة تتطلّع إلى التحفيز على هذه الدرجة من النزاع- لجذب اهتمام وسائل الإعلام مثلاً- قد يكون من الأفضل التركيز على المناصرين والمحايدين. لكن، في مطلق الأحوال، من الضروري توقع حجة خصمك أو رسالته. فالمدافعون الفعالون هم أولئك الناشطون في وضع حججهم ضمن إطار معيّن، عوضاً عن الاكتفاء بردود فعل على موقف المعارضة.

أشير إلى أنّ خرائط القوة المكتملة يمكن أن تكون بمثابة خارطة طريق دائمة لتوجيه عملية مدافعة معيّنة. فإذا انضمت جهة فاعلة محايدة إلى قاعدة الدعم مثلاً، يمكن نقل الرمز الخاص بها بحيث يعكس موقفها الجديد.

هذا هو ختام أنشطة اليوم الأول. استخدم طريقة بسيطة لإجراء تقييم وجيز لليوم الأول. مثلاً:

- سمّ مشاركين اثنين لتقديم ملخّص في اليوم التالي عن النقاط التعلّمية المكتسبة في خلال اليوم الأول.
- ألصق ورقة عرض على باب الخروج واطلب من كلّ مشارك كتابة معلومات مرجّعة عليها لدى خروجه.

الصحة الإيجابية هي حالة من السلامة الجسدية والذهنية والاجتماعية التامة، وليست مجرد انتفاء مرض أو عاهة، في كل الحالات المتعلقة بالجهاز التناسلي ووظائفه وعملياته. عندما يتمتع الأشخاص بصحة إيجابية سليمة، فإنهم يتمتعون بحياة جنسية آمنة ومرضية، كما يملكون القدرة على الإجاب وحرية القيام بذلك، متى شاؤوا وكيفما شاؤوا. فيحق للرجال والنساء الحصول على المعلومات اللازمة والوصول إلى الوسائل الآمنة، والفعالة، وغير المكلفة، والمقبولة التي يختارونها بهدف تنظيم خصوبتهم، ودرجة وصولهم إلى الرعاية الصحية من أجل حمل سليم وولادة آمنة.“

- برنامج عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية، "خطوات من أجل تأمين الصحة الإيجابية والحقوق في القرن الواحد والعشرين لجميع المعنيين بالمؤسسة الدولية للرعاية الأسرية"، ١٩٩٤.

الورقة ٢ ب قائمة مرجعية لاختيار هدف المدافعة

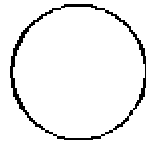
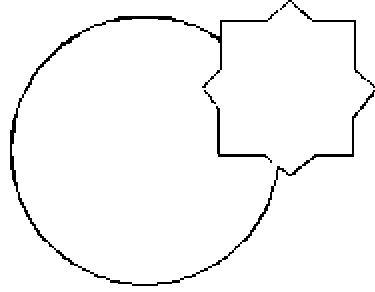
تم اقتباس هذه القائمة المرجعية من دليل التدريب على المدافعة لمنظمة دعم التحليل والبحث في أفريقيا (SARA/AED).
وتعديلها من أكاديمية ميدويست لتنظيم العمل الاجتماعي. وهي مصممة لمساعدة مجموعات المدافعة على تطوير واختيار
أهداف سليمة من أجل تغيير السياسة.

المعايير	الهدف ١	الهدف ٢
هل من بيانات نوعية أو كمية تظهر أنّ الهدف سيحدثن الوضع القائم؟		
هل الهدف قابل للتحقيق؟ حتى مع المعارضة؟		
هل سيحظى الهدف بدعم العديد من الأشخاص؟ هل يهتمّ الأشخاص بالهدف بما فيه الكفاية للتحرك؟		
هل ستمكّن من جمع المال أو الموارد الأخرى لدعم عملك على تحقيق الهدف؟		
هل يمكنك أن تحدّد صانعي القرار المستهدفين بشكل واضح؟ ما هي أسماؤهم أو مناصبهم؟		
هل يسهل فهم الهدف؟		
هل هناك مدّة زمنية معقولة لتحقيق الهدف؟		
هل أنشأت خالفات متينة مع أفراد أساسيين أو منظمات هامة لتحقيق هدف المدافعة الخاص بك؟		
هل سيساهم العمل على هدف المدافعة في تزويد الأشخاص بالفرص اللازمة للتعرف أكثر إلى عملية صنع القرار والمشاركة فيها؟		

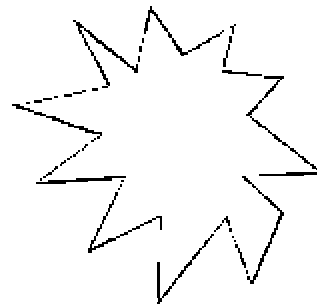
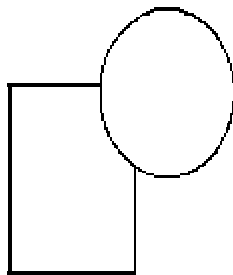
هدف المدافعة

الجمهور المستهدف

الداعمون



خط الحياد



المعارضون

الجلسة الثالثة: التواصل الاستراتيجي – تحليل الجمهور

أ. تقنيات الإقناع (ساعة)

الخطوة ١

راجع أهداف الجلسة التعلّمية مع المشاركين.

الخطوة ٢

كتحمية لموضوع تحليل الجمهور. ستشارك المجموعة في تمرين عن الرأي العام وتقنيات الإقناع. أشر إلى أنّ الحائظ في القاعة سيُمثّل سلسلةً متّصلةً تعكس توجهات الرأي العام. بدءاً من "أوافق بشدّة" وصولاً إلى "أعارض بشدّة". ويمكن للمشاركين أن يتخيّلوا أنهم يشاركون في استطلاع رأي سريع.

أخبر المشاركين أنك ستقرأ جملةً بصوتٍ عالٍ. وستطلب منهم التعبير عن رأيهم من خلال اختيار مكان وقوفهم على طول السلسلة. قل لهم إنهم غير مضطرين للوقوف بشكلٍ دقيق تحت ورقة "أوافق بشدّة" أو "أعارض بشدّة". بل يمكنهم الوقوف أينما كان على امتداد السلسلة. بما في ذلك بين ورقتين.

تأكّد من أنّ الجميع قد فهموا الإرشادات قبل قراءة الجملة الأولى. أعلمهم أنّك تتوقّع منهم إبداء رأيهم بينما تقرأ. وأنهم لن يستطيعوا تعديل تصريحك أو الاستفهام عنه.

الخطوة ٣

اقرأ الجملة الأولى ببطء ووضوح. فمن الضروري أن يسمع الجميع الكلمات نفسها. ثم اقرأ الجملة نفسها ببطء للمرّة الثانية.

أطلب من جميع المشاركين الوقوف واختيار مكان على طول السلسلة بشكلٍ يعكس رأيهم الشخصي.

الخطوة ٤

بعد أن يكون كلّ مشارك قد اتخذ مكانه. أخبر المشاركين أنهم سيطوّرون مهاراتهم في الإقناع من خلال التدرّب على إقناع المتردّدين بتغيير مكانهم واعتماد رأيٍ مختلف.

أعلم المشاركين أنك تشجعهم على تغيير مكانهم على طول السلسلة. إذا كانوا قد غيّرُوا رأيهم بشأن تصريحك خلال تنفيذ التمرين.

التفت أولاً نحو المجموعة التي تقف تحت إشارة "أوافق بشدّة". أطلب من أحد الأشخاص أن يشرح موقفه بإيجاز

أهداف المتعلّم

- بحلول نهاية الجلسة. سيصبح المشاركون ملقّين بما يلي:
 - أ. تحديد الجمهور المستهدف وتحليل مدى اهتمامه بقضية المدافعة
 - ب. صياغة رسالة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الجمهور المستهدف

الوقت

ساعتان ونصف

لمحة عامة عن الجلسة

- أ. تقنيات الإقناع (ساعة)
- ب. تحليل الجمهور (ساعة ونصف)

الموادّ

- ورقة عرض وأوراق بيضاء. أقلام تأشير. شريط لاصق
- تدوين أهداف المتعلّم على ورقة عرض
- تدوين تعريف التواصل الاستراتيجي على ورقة عرض
- تدوين نموذج عن التواصل الاستراتيجي على ورقة عرض

الأوراق الموزّعة

- أ. استمارة تحليل الجمهور
- ب. نموذج التواصل الاستراتيجي

التحضير

قبل الجلسة. اختر حائطاً طويلاً يمكن للمشاركين أن يصطّفوا أمامه.

أكتب المصطلحات التالية على ثلاث أوراق عرض. بحيث يكون كلّ مصطلح على ورقة واحدة:

- أوافق بشدّة
 - متردّد
 - أعارض بشدّة
- علّق الورقة الأولى (أوافق بشدّة) على الحائظ في إحدى زوايا القاعة. وألصق الورقة الثانية (متردّد) في منتصف القاعة. والثالثة (أعارض بشدّة) عند الزاوية المقابلة من الحائظ.

أكتب تصريحين مثيرين للجدل على ورقة منفصلة. ثم أطلب من المشاركين أن يصطّفوا في خطّ مستقيم وفقاً لشعورهم تجاه هذين التصريحين. يجدر بك صياغة التصريحين بحيث يستدرّان ردود فعل إيجابية وسلبية. وبما يتوافق مع البيئة المحلية. في ورش العمل السابقة. استخدّم التصريحان التاليان بنجاح:

- أ. يجب إدراج التربية الجنسية ضمن المنهاج الرسمي للمرحلة الأساسية (من الصّف الأساسي الأول إلى الصّف الأساسي السادس).
- أ. أنت مدير قسم الطوارئ في مستشفى محلي. علمت أنّ أحد المرّضين مصاب بفيروس نقص المناعة المكتسب. ما دفعك إلى صرفه من العمل.

في محاولة لإقناع المترددين. إسأل فريق المترددين إن كانوا قد اقتنعوا بضرورة تغيير مكانهم.

بعد ذلك، أطلب من أحد الأشخاص الذين يقفون تحت إشارة «أعارض بشدة» بشرح موقفه في محاولة لإقناع الآخرين. حاول إدارة المشاركين بطريقة تجنّبهم الوقوع في نقاش محتدم. إذا أصبح النقاش نارياً، ذكّر المشاركين أنّ الهدف ليس التعمّق في هذه القضية بالذات، بل إقناع الجمهور المتردد.

أخيراً، إسأل «المترددين» عن سبب ترددهم، واستفهم إن كانوا يميلون إلى تغيير رأيهم. حاول أن تحدّد الحجّة أو تقنية التواصل الأساسية التي نجحت في حملهم على تغيير موقفهم.

الخطوة ٥

بعد ٥ أو ١٠ دقائق على تلاوة الجملة الأولى، أعلن نهاية النقاش وقرأ الجملة الثانية ببطء ووضوح في هذه المرّة أيضاً. كرّر التعليمات الواردة في الخطوتين ٣ و٤.

الخطوة ٦

بعد التمرين، أطلب من الجميع العودة إلى مقاعدكم. أدر نقاشاً حول الدروس التي تعلّمها المشاركون من التمرين. في ما يلي نماذج عن الأسئلة والأجوبة التي قد ترد خلال هذا النقاش:

خلال وقوفك على طول السلسلة، ما هي تقنيّات الإقناع التي أثّرت فيك وحملتك على تغيير رأيك؟

- استخدام الوقائع والأرقام
- استخدام تجارب من حياة الإنسان اليومية
- مخاطبتي على مستوى شخصي
- الإصغاء إلى رأيي

هل استخدم المتكلّمون تقنيات نفّرتك أو لم تمنعك البتّة؟

- رفع الصوت أو الصراخ
- المبالغة

عندما يكون الهدف هو حشد الدعم لقضية معيّنة، ما هي التقنية الأكثر فعالية؟ مناقشة خصومك أم إقناع الأطراف المحايدة؟

- قد يختلف هذا الأمر بين حملة مدافعة وأخرى. لكن في العديد من الحالات، سيزداد الأمر سوءاً إذا احتدم النقاش بين الموالين والمعارضين. من الأمثلة على ذلك، النقاش حول قضية الإجهاض في العديد من البلدان. فعالباً ما يستخدم الطرفان كلمات قاسية وصور صادمة للتهجم على موقف الفريق الآخر. وفي بعض الأحيان، تساهم هذه المقاربة في نفور الجمهور المحايد.

لترسيخ هذه النقاط، يمكنك العودة إلى خرائط القوّة (الجلسة ٢) ومراجعة أيّ قرارات أو ملاحظات سابقة صدرت عن الفرق خلال تحديد موقفها من عملية المدافعة.

تحليل الجمهور (ساعة ونصف)

الخطوة ١

بدأ هذا النشاط بتسليط الضوء على أهمية التواصل الاستراتيجي في عملية المدافعة. فترتبط عملية المدافعة الفعالة بقدره القائد على إقناع صانع السياسة و/أو إرغامه على التحرك.

راجع تعريف التواصل الاستراتيجي المذكور على ورقة العرض:

الخطوة ٢

أطلب من المشاركين أن يفكروا في لحظةٍ نجح فيها شخصٌ ما في حملهم على تغيير رأيهم. كيف حدث ذلك؟ إستمع إلى بعض الأجوبة.

- اعتماد مصدر ذو مصداقية
- استخدام بيانات مقنعة
- سرد تجربة شخصية

الخطوة ٣

إشرح أن أحد العناصر الأساسية للتواصل الاستراتيجي هو فهم جمهورك جيداً، ورؤية القضية من منظاره. يجب أن يفكر المدافع في الأمور التي ستحفز جمهوره المستهدف على دعم قضية معيّنة. قد يكون هذا الأمر هو المهمة الأصعب في التواصل الاستراتيجي. أي القدرة على رؤية الأمر من منظور الجمهور. ومعرفة كيف سيستفيد إذا دعم قضيتك. حاول أن تفكر في المخاطر والمنافع المحتملة التي سيتأثر بها جمهورك المستهدف إذا ما تعاون معك.

الخطوة ٤

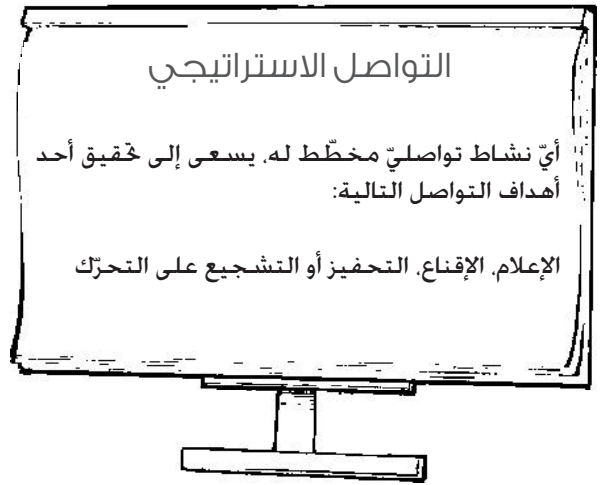
تناول مثال منظمة أهلية تعمل من أجل منع تحويل بؤرة فارغة إلى مكب للنفايات. تخيل أن هذه المنظمة قد دبرت لقاءً برئيس البلدية ولفنت انتباهه إلى حجم المشكلة. وهي تأمل أن تقنعه بتخصيص الأموال اللازمة لتنظيف المكان من النفايات والحفاظة عليه في المستقبل. أطلب من المشاركين التفكير في الوضع من منظور رئيس البلدية. وتحديد عدة منافع شخصية سيستفيد منها إذا دعم هدف المدافعة. سجل الاقتراحات على ورقة عرض.

من الإجابات المحتملة:

- الدعاية الإيجابية
- ازدياد دعم الناخبين له
- إنشاء وظائف على المدى القصير

الخطوة ٥

أشر إلى أن المدافع الناجح يتوقع العوامل التي قد تحفز الجمهور من خلال إجراء تحليل منهجي. استناداً إلى نتائج هذا التحليل، يدمج مصالح الجمهور ضمن استراتيجية المدافعة.



الخطوة ٦

وتّج الورقة ٣ أ- نموذج تحليل الجمهور على المشاركين. وراجعها معهم.

قبل تطبيق حملة المدافعة، يمكن لمجموعة المدافعة أن تستخدم استمارة تحليل الجمهور كأداة تخطيط للحملة. فبدأ المدافع بتحديد الجمهور المعنوي بالسياسة التي يودّ تغييرها. أو الجمهور الذي ينوي إقناعه. وفي هذه الحالة، يمكن للمشاركين أن يعودوا إلى خرائط القوّة التي أعدّوها. ثم ينقلوا الجمهور المستهدف وقضية المدافعة على نموذج تحليل الجمهور.

بعد ذلك، يُستخدم النموذج لتقييم الجمهور المستهدف استناداً إلى العوامل التالية:

مستوى الإلمام بشبكتك أو منظمتك-

هل سبق وتعامل الجمهور مع مجموعتك في الماضي؟ ما كانت طبيعة هذه العلاقة؟

مستوى الإلمام بقضية المدافعة-

هل الجمهور مطلعٌ على القضية أم أنه يفتقر إلى المعلومات الدقيقة؟

مستوى التوافق مع رأيك بشأن القضية-

كيف يمكن الإشارة إلى الجمهور المستهدف على خريطة القوّة؟ كداعم أو معارض أو محايد؟

مستوى الدعم في السابق-

هل دعم الجمهور موقفك من القضية بشكل ناشط؟ صف هذا الدعم.

أخيراً، عدّد المنافع والمصالح المرتبطة بهذه القضية من وجهة نظر جمهورك. تذكر مثال رئيس البلدية الذي يريد توسيع نطاق قاعدة ناخبه. فضلاً عن ذلك، حدّد الجماهير الثانوية أو "أصحاب النفوذ" الذين يمكن أن يؤثروا على جمهورك الأساسي. لا نكتفِ بمعارفك في العمل. بل استعن أيضاً بمعارفك على المستوى الشخصي. في بعض الأحيان، قد تكون زوجة أحد صانعي القرار أو قريبه وسيطاً مفيداً.

الخطوة ٧

أطلب من المشاركين ملء استمارة تحليل الجمهور ضمن فرقتهم. ذكرهم بضرورة الاستناد إلى خارطة القوّة التي سبق وأعدّوها، ونقل الجمهور المستهدف والقضية/الهدف إلى نموذج تحليل الجمهور. خصّص ٣٠ دقيقة لهذا التمرين.

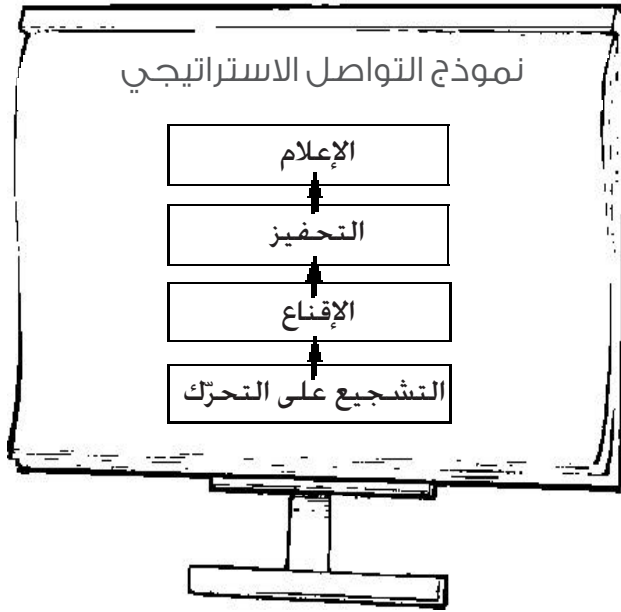
الخطوة ٨

عند استكمال نماذج تحليل الجمهور، أطلب من كلّ مجموعة أن تلخّص عملها في خمس دقائق. خصّص وقتاً لتلقي الأسئلة والملاحظات من المشاركين كافة.

أسئلة النقاش:

- إذا كنت قد منحت أياً من العوامل المؤثرة في الجمهور المستهدف تقييماً سلبياً، كيف ستعالج هذه المشكلة؟
- استناداً إلى التحليل، كيف ستقوم بصياغة رسالة المدافعة التي تجذب جمهورك؟

قبل الانتقال إلى صياغة الرسالة. راجع نموذج التواصل الاستراتيجي^١ على ورقة عرض (الورقة ٣ ب أيضاً):



تركز العديد من جهود المدافعة (فضلاً عن حملات الإعلام والتوعية والاتصال) على المستوى الأول من هذا النموذج بشكل أساسي- أي الإعلام. لكن، كما بيّنه النموذج، لاستراتيجية التواصل أهداف أعلى يمكن أن تحقق تأثيراً أكبر في الواقع. تسعى استراتيجية التواصل الفعّالة إلى تحفيز شعور معين لدى الجمهور بشأن القضية المطروحة. هنا، اطلب من المشاركين التفكير في ملصق أو رسالة أثرت فيهم أو دفعتهم إلى الاهتمام بقضية معينة. على المستوى الثالث، ينبغي برسالة المدافعة أن تسعى إلى إقناع الجمهور باعتماد الموقف المرجو بشأن قضية معينة. أخيراً، يجب أن تحث الرسالة الجمهور على التحرك.

عد إلى الجدول الذي يقارن المدافعة بتقنية الإعلام والتوعية والاتصال وبقية المفاهيم ذات الصلة (الجلسة الأولى). رغم ضرورة الوصول إلى كل مستوى من مستويات نموذج الاتصال الاستراتيجي، لكن ينبغي القول إن حملة المدافعة الناجحة هي تلك التي تبلغ المستوى الأعلى. أي حث الجمهور على التحرك. هل اتخذ صانع السياسات قراراً إيجابياً في ما يتعلق بقضية المدافعة؟ هل اعتمد سياسة جديدة أو أجرى إصلاحات لتعديل سياسة قديمة؟

يجب أن تهدف كل محاولات التواصل الاستراتيجي إلى الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من النموذج. فمع استعداد المشاركين لصياغة رسائل المدافعة، يجب أن يفكروا في كيفية حث جمهورهم على التحرك في سبيل إحداث التغيير المطلوب.

الورقة ٣ أ نموذج تحليل الجمهور^٣

الجمهور المستهدف _____

قضية المدافعة _____

فَيِّم الجمهور المستهدف (١ = متدنٍ، ٥ = مرتفع)

٥	٤	٣	٢	١	مستوى الإلمام بشبكتك أو منظمتك
٥	٤	٣	٢	١	مستوى الإلمام بقضية المدافعة
٥	٤	٣	٢	١	مستوى التوافق مع رأيك بشأن القضية
٥	٤	٣	٢	١	مستوى الدعم في السابق

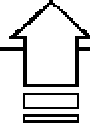
حدّد جمهورك المستهدف:

أصحاب التأثير:
(الجمهور الثانوي الذي يمكن أن يؤثر على جمهورك
المستهدف)

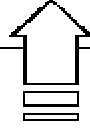
المصالح/المنافع المحتملة المتعلقة بالقضية:

٣ تمّ تعديله انطلاقاً من عمل مستشار مركز التنمية والنشاطات السكانية. طوماس س. ليونارد.

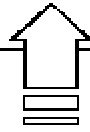
التشجيع على التحرك



الإقناع



التحفيز



الإعلام

الجلسة الرابعة: صياغة الرسالة وإيصالها

أ. صياغة الرسالة (ساعة ونصف)

الخطوة ١

راجع أهداف المتعلم الخاصة بكل جلسة.

أعلم المشاركين أنّ هذه الجلسة ستركّز على صياغة رسائل مدافعة مقنعة. يمكن أن يركزوا على ما فعلوه خلال تحليل الجمهور ليقوموا بصياغة الرسائل المطلوبة.

بهدف التحمية، عد إلى الدعايات الأربع أو الخمس التي ألصقتها على أوراق عرض في مختلف أنحاء القاعة. أطلب من المشاركين أن يستعدّوا للقيام من أماكنهم. بعد أن تكون قد قرأت كل رسالة بصوت عالٍ، ليقفوا إلى جانب أكثر رسالة جذبتهم.

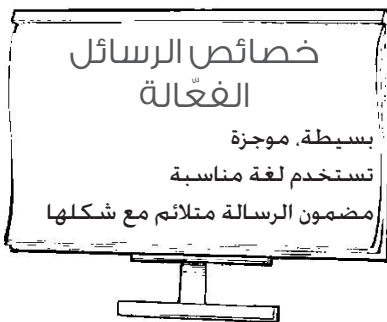
الخطوة ٢

تنقل في أرجاء القاعة بين رسالة وأخرى. واقرأ نصّ كلّ دعابة بصوت عالٍ. بعد أن تكون قد قرأت الرسائل كلّها بوضوح، أطلب من المشاركين القيام والوقوف إلى جانب الرسالة التي أعجبته. قد يكونون بحاجة إلى التفكير لدقيقة أو اثنتين أو تأمل الصور والرسوم الدعائية مجدداً. في نهاية الأمر، يجب أن تكون كل رسالة محاطة بمجموعة صغيرة من المشاركين.

الخطوة ٣

أطلب من المشاركين الواقفين أمام الرسالة نفسها أن يتعاونوا في ما بينهم لتحديد خصائص هذه الرسالة. لا سيّما تلك التي جعلها جذابة بنظر الجمهور. أطلب منهم كتابة هذه الخصائص (أو السبب الذي جعلهم يفضلون هذه الرسالة) حول الرسالة على ورقة العرض.

أطلب من كل مجموعة أن تقرأ الخصائص التي دوّنتها. وبينما تقرأ المجموعات الخصائص التي اقترحتها، سجّل هذه النقاط على ورقة عرض كما هو وارد أدناه.



أهداف المتعلم

بحلول نهاية الجلسة، سيصبح المشاركون ملقّين بما يلي:

١. تحديد عناصر رسالة المدافعة الفعّالة
٢. صياغة رسالة المدافعة وإيصالها وفق سيناريوهات مختلفة

الوقت

٣ ساعات

لمحة عامة عن الجلسة

١. صياغة الرسالة (ساعة ونصف)
- ب. إيصال الرسالة: أداء الأدوار (ساعة ونصف)

المواد

- ورقة عرض وأوراق بيضاء، أقلام تأشير، شريط لاصق
- كتابة ثلاثة سيناريوهات لأداء الأدوار على بطاقات صغيرة أو أوراق
- اقتطاع ٤-٥ رسائل دعائية من مجلات محلية
- تدوين أهداف المتعلم على ورقة عرض
- تدوين رسالة مدتها دقيقة واحدة على ورقة عرض
- تدوين مهمة أداء الأدوار على ورقة عرض

الأوراق الموزعة

- ٤ أ. ورقة عمل صياغة الرسالة
- ٤ ب. سيناريوهات أداء الأدوار (مع تعديلها)

التحضير

قبل الجلسة، حضّر أربع أو خمس رسائل دعاية من مجلات محلية. يجب أن تكون كل رسالة عبارة عن جملة دعائية بسيطة مثل "خطوطنا الجوية حملك إلى حيث تريد. في ظلّ جوّ أنيق ومن دون تأخير...". فضلاً عن صور ونصوص إضافية، في هذا التمرين، يستحسن الاستعانة بالإعلانات التجارية أكثر من حملات التسويق الاجتماعي. كشعار للتخطيط الأسري مثلاً. قم بقصّ ٤ أو ٥ رسائل وألصق كل رسالة على ورقة عرض واحدة. علق كل رسالة على حائط مختلف من قاعة التدريب، بحيث يتمكن المشاركون من رؤيتها كلّها.

حضّر سيناريو واحد خاصّ بكلّ فريق لأداء الأدوار. يجب أن يعكس السيناريو هدف المدافعة ويأخذ بعين الاعتبار الجمهور المستهدف الذي حدّده كلّ فريق. للاطلاع على أفكار جديدة، راجع الورقة ٤ ب- سيناريوهات أداء الأدوار. من المستحسن أن يتضمّن كلّ سيناريو شكلاً مختلفاً من أشكال إيصال الرسالة (مثلاً خلال لقاء وجه لوجه، أو مؤتمر صحفي، أو منتدى عام إلخ). قد يكون من المفيد أيضاً أن تصوّر أداء الأدوار ومن ثمّ تعيد عرض الشريط على المجموعة للحصول على ملاحظات المشاركين.

الخطوة ٤

بعد أن يقرأ المشاركون مجمل ملاحظاتهم بشأن الرسائل. أطلب منهم العودة إلى مقاعدهم. أشير إلى اللائحة التي دوّنتها على ورقة العرض. واسأل المشاركين إن كانوا يودّون إضافة أي نقطة.

من الخصائص التي يمكن إضافتها:

- تمتّع المرسل بمصادقية
- النبذة واللغة تتلاءمان مع الرسالة (الجديّة، الفكاهة إلخ).

الخطوة ٥

أكتب عناصر الرسائل الخمسة على ورقة عرض. كما هي مبينة أدناه. اقتطعت هذه العناصر من دليل التدريب على المدافعة لمنظمة دعم التحليل والبحث في أفريقيا (SARA/AED).

الخطوة ٦

راجع العناصر الخمسة مفضلاً كلّ عنصر:

١. المضمون-

المضمون هو فكرة الرسالة الأساسية. فما هي النقطة الأساسية التي تريد إيصالها إلى جمهورك؟ إن كان من فكرة واحدة تريد من جمهورك حفظها من رسالتك، ما هي هذه الفكرة؟

٢. اللغة-

اللغة هي الكلمات التي تختارها لإيصال رسالتك. فهل تعتبر الكلمة التي اخترتها واضحة أو هل يمكن أن يفسرها كلّ جمهور بشكل مختلف؟ هل يناسب مستوى اللغة جمهورك المستهدف؟ لا شك في أنّ مستوى اللغة الذي ستستخدمه عند مخاطبة باحثين جامعيين سيكون مختلفاً عن ذلك المستخدم لمخاطبة مجموعة من الشباب.

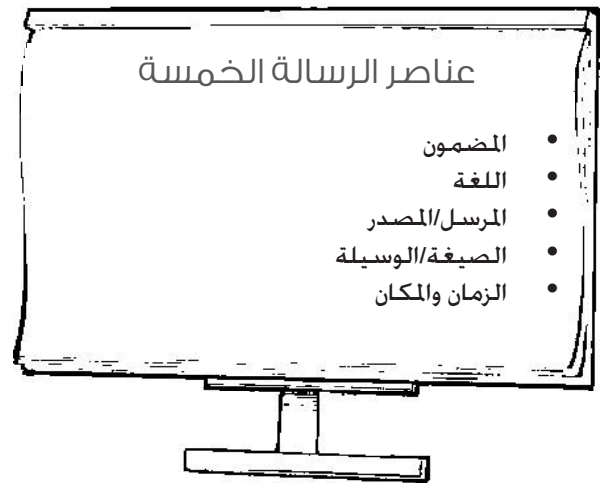
٣. المرسل/المصدر-

المرسل أو المصدر هو الشخص الذي سيقوم بإيصال الرسالة. فهل يتمتع المرسل بمصادقية بنظر جمهورك المستهدف؟ هل يمكن الاستعانة بممثلين عن المجتمع المحلي، المتأثر بتغيير السياسة، كي يقوموا بإيصال رسالتك؟ مثلاً، هل يمكن أن تدعو أحد القادة المحليين لمشاركتك في اجتماع رفيع المستوى مع أحد صانعي السياسات؟ في بعض الأحيان، قد تكون المنظمات غير الحكومية وسيطاً فعّالاً يمكن السكان المتضررين من إيصال رأيهم إلى صانعي السياسات.

٤. الصيغة/الوسيلة-

الصيغة أو الوسيلة هي القناة التي تعتمد عليها لإيصال رسالتك. فما هي أفضل صيغة يمكن أن تجذب جمهورك المستهدف- أمّن الأفضل حمله على توقيع عريضة، أم الاجتماع بكل شخص على حدة، أم بثّ إعلان إذاعي أو تلفزيوني؟

أدر تمريناً سريعاً للتفكير في مختلف أشكال إيصال رسائل المدافعة. تتنوع الطرق الأكثر شيوعاً بين بلد وآخر. لكن من المفيد إعداد لائحة شاملة للتحفيز على الأفكار الخلاقة والإبداع. أطلب من المشاركين تحديد صيغ أو تكتيكات شائعة يعرفونها وسجّل إجاباتهم على ورقة عرض (أنظر إلى اليسار):



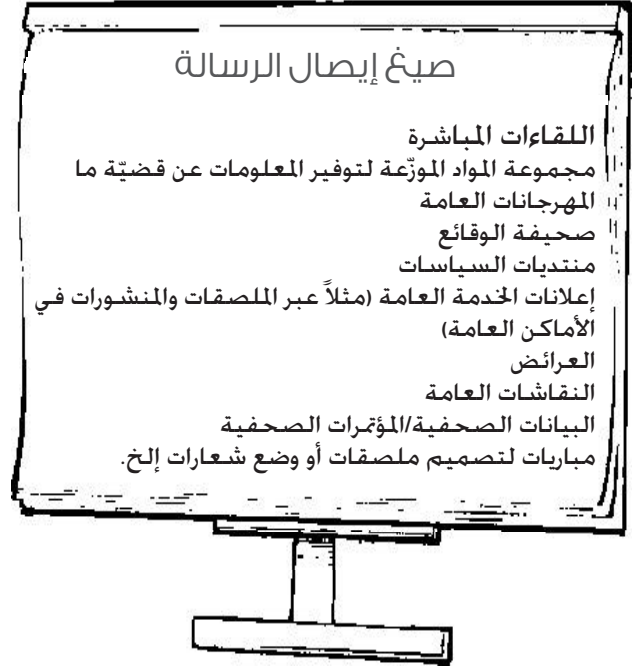
بعد التفكير في مختلف الأساليب الممكنة لإيصال الرسالة، أطلب من المشاركين تحديد التكتيكات الأنسب لاستهداف جمهور بعينه.

مثلاً، في حالة صانعي السياسات الرفيعة المستوى، ما هي التكتيكات المرجح أن تخلّف أكثر قدر من التأثير؟ بما أنّ صانعي السياسات لا يملكون الكثير من الوقت بشكل عام، قد يجيب المشاركون بأنّ الطريقة الأنسب هي توزيع مجموعة من المواد التي تتضمن معلومات، أو وثائق بالوقائع، أو تنظيم لقاءات مباشرة، أو منتديات للسياسات إلخ.

إطرح الأسئلة نفسها لمعرفة الصيغة الأكثر فعالية لإقناع عامة الناس بتغيير سياسة معيّنة.

أطلب من المشاركين تحديد عدّة عوامل قد يلجأون إليها لاختيار صيغة مناسبة أو تكتيك ملائم. ما هي المعايير التي ستدفعهم إلى اختيار أحد التكتيكات عوضاً عن الآخر؟

من الإجابات المحتملة:



الكلفة-

إنّ الاستعانة بوسائل الإعلام، مثل الإذاعة أو التلفزيون، قد يكون مكلفاً جداً. لذا، يجب أن تستغل مجموعة المدافعة فرصة استخدام وسائل الإعلام بشكل مجاني أو بكلفة مخفضة.

المجازفة-

هذا العنصر يميّز العمل الذي تنطوي عليه المدافعة عن ذلك المتعلق بتقنيات الإعلام والتوعية والاتصال أو تقنيات العلاقات العامة. فعندما تقرّر منظّمة غير حكومية الإعلان عن عملها على قضية مدافعة معيّنة- لا سيّما إذا كانت مثيرة للجدل- فإنّها تجازف بتلوّث سمعتها. ولا ريب في أنّ بعض تكتيكات المدافعة تنطوي على مجازفات أكثر من غيرها. فالمناقشات العامة والمنتديات المباشرة التي تسلّط الضوء على رأي كلا الطرفين في قضية معيّنة قد تتحوّل إلى جدالات محتدمة. مع ذلك، يمكن تقليص هذا الخطر من خلال التخطيط بحذر، واختيار المتكلّمين بعناية، والتدريب إلخ.

الانتشار-

قد تفضّل منظّمة غير حكومية تكتيكاً على حساب آخر عندما يكون بإمكانها الاستعانة بإحدى الشخصيات لتحسين مستوى انتشار حديث معيّن. فقد يكون أحد المشاهير أو المسؤولين الرفيعة المستوى مستعداً لزيارة موقع المشروع، مما يشكل فرصة ممتازة لإقناع صانعي قرار آخرين بزيارة الموقع، والترويج لهدف المدافعة.

٥. الزمان والمكان-

متى ستوصل رسالتك وأين؟ هل من حملات انتخابية مرتقبة يكون خلالها صانعو السياسات أكثر استعداداً لتلقي رسالتك؟ هل من مناسبات سياسية أخرى يمكن أن تربطها بقضيتك كي تجذب إليها مزيداً من الانتباه؟ تقوم بعض مجموعات المدافعة بربط استراتيجياتها بمناسبات مثل يوم المرأة العالمي أو اليوم العالمي لمكافحة الإيدز.

الخطوة ٧

بعد أن يحدّد المشاركون خصائص الرسائل الفعّالة، يجب أن يقوموا بصياغة رسائل مدافعة تراعي مصالح جمهورهم المستهدف ومواقفه. وزّع الورقة ٤ أ- "ورقة عمل صياغة الرسالة" التي تتضمن عناصر الرسالة الخمسة، وامنح كلّ فريق ٣٠ دقيقة لصياغة

رسالة المدافعة. بعد ذلك. أطلب من كل فريق أن يعرض نتائج عمله بإيجاز.

عند عمل كل فريق على مضمون رسالته، فإنه يَطوّر الفكرة الرئيسية لهذه الرسالة. إذا فكّر الفريق في شعارٍ مناسبٍ للمصق أو مطوية تروّج لرسالته، ينبغي أن يعرض ذلك أيضاً.

الخطوة ٨

بعد إتمام المجموعات الثلاث مهمّتها. أطلب من كل واحدة أن تلخّص مضمون عملها. وبعد أن يقدم كل منها عرضه، إسأل المشاركين الآخرين عن تعليقاتهم أو عن أيّ فكرة يودّون إضافتها.

- هل الفكرة الرئيسية واضحة؟
- هل توافقون على خيار المرسل، والصيغة، والزمان، والمكان؟

ب. إيصال الرسالة: أداء الأدوار (ساعة ونصف)

الخطوة ١

ضمن إطار الخطوة الأخيرة المنصوص عليها في وحدة الاتصال الاستراتيجي، سيتمّرن المشاركون على إيصال رسائل المدافعة إلى صانعي القرار. إذا أمكن، إمنح كل فريق سيناريو يتضمّن أداء أدوار. ويعكس هدف المدافعة والجمهور الذي اختار التوجّه إليه على امتداد اليومين السابقين. في هذا الإطار، تقدّم الورقة ٤ ب عدّة أفكار عن السيناريوهات التي يمكن تعديلها وفق ما تدعو إليه الحاجة.

الخطوة ٢

قبل توزيع سيناريوهات أداء الأدوار، شدّد على ضرورة تقديم رسالة واضحة ووجيزة، ضمن مهلة زمنية محدّدة. في معظم الأحيان، تدعو مجموعات المدافعة الصحفيين إلى المشاركة في المناسبات التي توصل في خلالها الرسالة إلى صانعي السياسة. من هنا، إذا كانت وسائل الإعلام ستشارك في مناسبات المدافعة، فمن الضروري عرض الرسالة ضمن إطار وجيز.

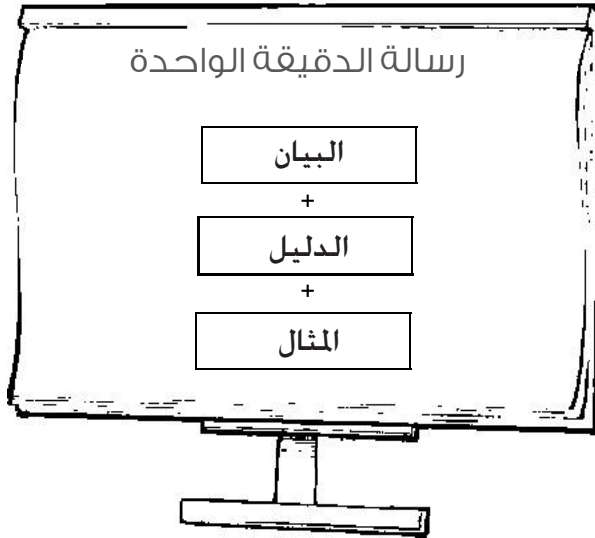
بهدف المحافظة على اهتمام صانع السياسة أو المشاهدين، يجب أن يتمكّن المدافع من إيصال رسالته الأساسية في فترة تتراوح بين ٣٠ ثانية ودقيقة واحدة. في هذا الإطار، استند إلى ورقة العرض كي تشرح للمشاركين المقاربة التالية، حول كيفية إيصال رسالة مدتها دقيقة واحدة:

الخطوة ٣

عند صياغة رسالة سيتمّ عرضها في خلال مقابلة تلفزيونية أو ضمن مقال صحفي، سيساعد هذا النموذج البسيط المتكلم على التركيز:

البيان-

هو فكرة الرسالة الأساسية (كما هي محدّدة في ورقة العمل المتعلقة بصياغة الرسالة). فيمكن للمدافع أن يعرض، ضمن عدّة جمل ذات تأثير قويّ، "جوهر" رسالته.



الدليل-

يدعم البيان أو الفكرة الأساسية بواسطة بعض الحقائق. فينبغي على المتكلم أن يستخدم بيانات سهلة تمثُّ بصلة إلى حياة الجمهور اليومية. مثل:

راشدان من أصل ٥ في سنّ الإيجاب فقط يستفيدان من خدمات التخطيط الأسري.

عوضاً عن:

٤٢٥٣٨٠٠ راشد في سنّ الإيجاب يستفيدون من خدمات التخطيط الأسري.

المثال-

بعد عرض الحقائق. يجدر بالمتكلم أن يضيف عاملاً إنسانياً إلى القصة. أي سرد خبر مستمد من تجربته الخاصة يجسّد الحقائق والأرقام.

الخطوة ٤

اقرأ بصوت عالٍ المثال التالي المستمد من مجموعة مدافعة في الولايات المتحدة تعمل على قضية العنف الأسري:

البيان-

يجب إنهاء العنف ضدّ المرأة. لطالما كنّا متساهلين مع العنف ضدّ المرأة، ولطالما عانت النساء بصمت. لقد تجاهلنا خطورة المشكلة ونطاقها.

الدليل-

في الولايات المتحدة، تتعرّض امرأة واحدة للاستغلال الجسدي كلّ ثماني ثوان. وتغتصب امرأة واحدة كلّ ست دقائق. وفقاً لتقرير اللجنة القضائية التابعة لمجلس الشيوخ لعام ١٩٩٢، يعتبر العنف الذي يمارسه الشريك أكثر شيوعاً في الولايات المتحدة من حوادث السيارات، والسرقة، والوفيات السرطانية مجتمعةً.

المثال-

من النساء اللواتي تدعمهنّ منظمنا غير الحكومية امرأة اسمها ماريا. قبل عام واحد، كانت ماريا امرأة ناجحة، قادرة على إقامة توازن بين حياتها كأمّ ومسيرتها المهنية. لكنّها ارتبطت بشريك عنيف، وانقلبت حياتها رأساً على عقب. لقد فقدت ماريا وظيفتها بسبب تأخرها عن عملها، وتعرّض أولادها لإجراءات تأديبية في المدرسة نتيجة سلوكهم العدائنيّ. للأسف، ليست ماريا إلا مثلاً بسيطاً عن آثار العنف المنزلي الشائعة.

الخطوة ٥

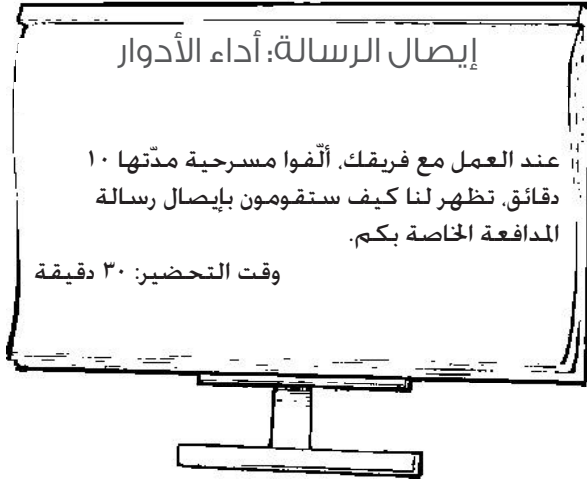
أطلب من المشاركين انتقاد أوّل نموذج عن رسالة الدقيقة الواحدة. هل تفتقد هذه الرسالة عنصراً ما؟

من الأمور التي تفتقدها هذه الرسالة حتّى صانع السياسة على التحرك، ففي نهاية الرسالة، يجب أن يحدّد المتكلم بشكل واضح ما الذي يمكن للجمهور أن يفعله ليغيّر الوضع القائم. على سبيل المثال، قد يطلب المتكلم من صانع السياسات المساعدة في إنشاء خطّ ساخن لاستقبال شكاوى العنف الأسري. مهما كان هدف المدافعة، فلا بدّ من عرضه بشكل واضح على الجمهور المستهدف لتكون بمثابة دعوة إلى التحرك!

بينما يستعدّ المشاركون لأداء الأدوار. يجدر بهم أن يستندوا إلى مقارنة رسالة الدقيقة الواحدة. فمن شأنها أن تساعدهم في استخدام وقتهم بفعالية. لا سيّما إذا كانت وسائل الإعلام ستكون حاضرة.

الخطوة ٦

وزّع سيناريو واحداً على كلّ فريق. تأكّد من أنّ كلّ فريق قد فهم السيناريو الموكل إليه. راجع المهمة التالية على ورقة عرض:



شجّع المشاركين على استخدام المواد أو الاكسسوارات التي يحتاجون إليها. بالإضافة إلى تحضير المسرحية نفسها. يجب أن يستهل كلّ فريق التمثيل بشرح المشهد للجمهور. في النهاية، يجب أن يصف الممثلون الخطوات التي سيتخذونها تالياً. فما الذي سيفعلونه ليضمنوا التزام جمهورهم؟ من الأمثلة على ذلك، رسائل المتابعة أو مجموعة الوثائق التلخيصية. أو توزيع النتائج على وسائل الإعلام إلخ.

الخطوة ٧

عندما تستعدّ الفرق لعرض مسرحيتها ذات الدقائق العشر. رتب الكراسي ليبدو وكأنّ المشاركين جالسون في مسرح. ذكّر الفرق بضرورة بدء عروضها بتلخيص الأدوار الموكلة إليها.

الخطوة ٨

بعد كلّ عرض. استمع إلى ملاحظات الجمهور. من أسئلة النقاش المحتملة:

- هل كانت رسالة المدافعة الأساسية واضحة؟ ما كانت هذه الرسالة؟
- ضع نفسك مكان الجمهور المستهدف. هل تمّ إعلامك، وحفيزك، وإقناعك. وتشجيعك على التحرك؟ ما هي تقنيات الاتصال التي نجحت بالوصول إلى الجمهور؟
- ما كان العنصر الأكثر فعالية في مقارنة المدافعة هذه؟
- هل من شيء لتضيفه أو لتؤديه بطريقة مختلفة؟

الخطوة ٩

لقد أمّم المشاركون الآن وحدة التواصل الاستراتيجي. وسيستهلون اليوم التالي بالعمل على بناء التحالفات والتخطيط.

الورقة ٤ أ ورقة العمل الخاصة بصياغة الرسالة

الجمهور المستهدف

التحرّك الذي تريد من الجمهور اتّخاذه

مضمون الرسالة

الصيغة/الصيغ

المرسل

مكان إيصال الرسالة وزمانها

يمكن أن تطلب من مجموعات العمل أداء الأدوار التالية. كي تتمرن على إيصال رسائل المدافعة. بعد كل عرض. أطلب من الجمهور تقديم ملاحظاته بشأن مختلف تقنيات الاتصال المستخدمة. نشجّع المدرب على تعديل هذه السيناريوهات، بما يتوافق مع إطار ورشة العمل.

السيناريو الأول

أنت تمثل منظمة غير حكومية تسعى إلى حماية حقوق الفتيات والشابات. من خلال المراقبة المستمرة لأعمال البرلمان. علمت منظمتك أنّ لجنة رعاية الطفولة تكبّ على دراسة أحد مشاريع القوانين. بعد مراجعة مشروع القانون. اعتبرت المنظمة أنّ المضمون يتوافق مع رؤيتها وهدف المدافعة الذي تسعى إليه. أنت قادر على تأمين اجتماع مع الرئيس ونائب الرئيس في لجنة رعاية الطفولة. حضر عرضاً مدته ١٠ دقائق يصف اجتماعك بأعضاء اللجنة. لتحاول إقناعهم بدعم التشريع.

السيناريو الثاني

منظمتك تعمل من أجل التشجيع على المساواة بين الجنسين في المجتمعات الريفية. عرفت أنّ وكالة دولية تخطط لتنفيذ مشروع للماء والصرف الصحي في إحدى القرى التي تعمل فيها منظمتك. لكن عند الحديث مع ممثل الوكالة الدولية، علمت أنها لا تنوي مراعاة المنظور الجنساني في تصميم المشروع. ومع أنك تعرف أهمية هذا المشروع. إلا أنك تشعر أنه يمكن تعزيز استدامته إذا دمج المعنيون خلبلاً للعلاقات بين الجنسين في مراحل التصميم والمراقبة والتقييم. في هذا الإطار. وافق مجلس القرية المعنية على تنظيم نقاش عام لمناقشة المشروع المقترح. وقد دُعيت منظمتك لعرض وجهة نظرها. حضر عرضاً مدته ١٠ دقائق يصف الاجتماع العام. وجهودك لإقناع المجتمع المحلي بأهمية التحليل الجنساني. يمكنك أن تطلب من الجمهور أداء دور أهالي القرية. لكن لا تنس أن تقسّم المشاركين إلى مواليين ومنتقدين كي يصبغ العرض أكثر تشويقاً.

السيناريو الثالث

تعمل منظمتك على تأمين الرعاية والتوعية في مجال صحة المراهقين الإيجابية. خلال العام الماضي. بدأت وزارة التربية بتطبيق مشروع تجريبي صغير النطاق. لدمج الوحدات المتعلقة بالصحة الإيجابية/الحياة الجنسية في منهاج الصفوف الثانوية. لكنك علمت أنّ الوزارة لا تنوي نشر هذا البرنامج على نطاق واسع. بسبب معارضة بعض المجموعات الدينية. بهدف حشد الدعم العام. وإقناع وزارة التربية بتوسيع نطاق البرنامج. أقامت منظمتك نقاشاً عاماً حول إيجابيات تثقيف الشباب بشأن الصحة الإيجابية وسلبياته. حضر عرضاً مدته ١٠ دقائق لوصف هذا النقاش. لا تنس أن تتطرق إلى كيفية إدارتك للصحافيين والمراسلين التلفزيونيين.

السيناريو الرابع

تدعو منظمتك إلى استخدام الموارد الطبيعية بشكل مستدام. وقد كانت تعمل. على امتداد السنوات القليلة الماضية. مع جماعات محلية تقيم بالقرب من منطقة حرجية واسعة بيعت مؤخراً إلى شركة عالمية لصناعة الورق. ذات يوم. وبينما كان بعض موظفيك في المطار من أجل المشاركة في مؤتمر في الخارج. التقوا مصادفةً بالمدير العام للشركة المذكورة فيما كان مسافراً على متن رحلة أخرى. فخطر لهم أن يتحدثوا معه. ويناشدوه بزيارة بعض من تلك المجتمعات الريفية ليستعلم عن أوجه اهتمامها بالمناطق الحرجية. حضر عرضاً مدته ١٠ دقائق. تحاول فيه إقناع المدير العام بزيارة الأشخاص المتضررة من خطة الشركة التوسعية.

الجلسة الخامسة: بناء الشبكات والاتصالات

أ. نسج شبكة (٤٥ دقيقة)

الخطوة ١

راجع أهداف المتعلم الخاصة بالجلسة.

الخطوة ٢

أخبر المشاركين أنّ هذه الجلسة ستركّز على دور الشبكات في عملية المدافعة. إسأل إن كان أيّ منهم عضواً حالياً في شبكة تطبّق أنشطة مدافعة (أو خالف ذي طابع أقل رسمية). أطلب منهم تقديم أمثلة. أشر إلى أنّ بعض المنظّمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية قد بدأت. في السنوات الأخيرة، بمضافرة قواها بناءً على مصالح متبادلة بهدف زيادة تأثيرها على صانعي القرار الرسميين. إسأل المشاركين عن بعض الأمثلة المحدّدة على ذلك (كمنتديات المنظّمات غير الحكومية في مؤتمر القاهرة وبكين).

الخطوة ٣

في هذا التمرين، ستتناول ديناميكيات العمل معاً ضمن شبكة. أطلب من المشاركين الوقوف وتشكيل حلقة، يواجه فيها الجميع الوسط. إذا كانت قاعة التدريب صغيرة، يمكنك تنفيذ هذا التمرين في الخارج.

أعط كلّ مشارك كرةً من الصوف. أطلب منهم ربط طرف الخيط بإصبعهم. يجب أن يمسكوا بالطرف الآخر من الخيط طيلة فترة تنفيذ التمرين.

الخطوة ٤

بعد أن قضى المشاركون عدّة أيام معاً وتعرّفوا إلى بعضهم عن كثب، سوف ينسجون شبكةً ترمز إلى مجموعتهم. أطلب منهم أن ينقلوا نظرهم في أرجاء الحلقة ويفكّروا في الموارد التي يمكن أن يقدمها لهم زملاؤهم. هل تناقشوا مع أيّ من المشاركين الآخرين في ورشة العمل عن إمكانية التعاون والتنسيق في المستقبل؟

الخطوة ٥

بعد منح المشاركين بعض الوقت للتفكير، أطلب منهم التقدّم نحو الأشخاص الذين يبنون التعاون معهم بعد ورشة العمل. يجب أن يعلنوا عن طبيعة هذا التعاون بينما يتقدّمون من زملائهم. مثلاً، قد يقولون:

- تباحثنا في إمكانية تبادل الموارد حول قضية تعليم الفتيات.
- أوّد أن أعرف أكثر عن نموذج تقديم الخدمات.
- فلنتبادل معلومات عن مصادر التمويل.

ليس من الضروري أن يكون اقتراح العمل معاً رسمياً. فالهدف هو أن يلمس المشاركون عدد "الاتصالات" التي أجروها في خلال مدّة قصيرة.

أهداف المتعلم

بحلول نهاية الجلسة، سيصبح المشاركون ملّمين

بما يلي:

١. وصف عناصر الشبكة الفعّالة
٢. تحديد المخاطر والمنافع المتعلقة بالعمل ضمن الشبكات والاتصالات الخاصة بالمدافعة

الوقت

ساعة و٤٥ دقيقة

لمحة عامة عن الجلسة

- أ. نسج شبكة (٤٥ دقيقة)
- ب. المخاطر والمنافع المتعلقة بالعمل ضمن شبكة (ساعة)

المواد

- ورقة عرض وأوراق بيضاء، أقلام تأشير، شريط لاصق
- كرة صوف لكلّ مشارك
- تدوين أسئلة نقاش ضمن مجموعات صغيرة على ورقة عرض

الأوراق الموزّعة

- ٥ أ. عناصر تشكيل الشبكات والحفاظ عليها
- ٥ ب. البنى التنظيمية الخاصة بشبكات المدافعة
- ٥ ت. تقييم المهارات /الموارد

التحضير

قبل بدء الجلسة التدريبية، حضّر ٤ لفائف طويلة من الصوف بألوان مختلفة. ومن هذه اللفائف، حضّر كرات من الصوف قطرها خمس سنتيمترات تقريبا. يجب أن حضّر كرةً واحدة لكلّ مشارك.

الخطوة ٦

يجدر بالمشارك أن يشبك الخيط الملتف حول إصبعه بخيط المشارك الآخر. والعكس بالعكس. بعد تحديد مجال التعاون، لكل منهما الحرية في الانتقال نحو شخص آخر. مع الحرص على عدم فك الخيط الذي وصلوه بالمشاركين الآخرين.

الخطوة ٧

شجّع المشاركين على الاستمرار في نسج شبكتهم لما يقارب العشر دقائق. عندما يصبح كل شخص متصلاً بالعديد من الأشخاص الآخرين، أطلب منهم العودة إلى الحلقة الأولى. إذا نجح التمرين، ستشهد على شبكة عنكبوتية معقدة من الخيوط التي تربط المشاركين في ما بينهم. ترمز هذه الشبكة إلى علاقات التشبيك التي جرت في خلال ورشة العمل.

الخطوة ٨

أطلب من أفراد المجموعة وصف بعض مجالات التعاون والتنسيق التي حدّدها. ما كانت أبرز نقاط الاتصال (تبادل المعلومات، إعداد البرامج المشتركة، تبادل الموارد، أنشطة مدافعة مرتقبة)؟

الخطوة ٩

أطلب من أفراد المجموعة التخيّل أنهم على وشك المدافعة عن قضية معيّنة، والعمل معاً ضمن إطار شبكة. ما هي بعض منافع العمل معاً ضمن شبكة بالمقارنة مع العمل كمنظمات غير حكومية فردية؟

من الإجابات المحتملة:

- مصداقية ومرئية أكبر بسبب كثرة الأطراف الفاعلة.
- تبادل الموارد بشكل يضمن فعالية التكلفة.
- الشبكة تمثّل جمهوراً أكبر.

الخطوة ١٠

أطلب من المجموعة تعداد بعض التحديات أو المخاطر المتعلقة بالعمل ضمن شبكات.

من الإجابات المحتملة:

- قد يسيطر برنامج عمل إحدى المنظمات غير الحكومية على غيرها.
- ضرورة تخصيص المزيد من الوقت للاجتماعات والاتصالات وغيرها.

الخطوة ١١

أطلب من أحد المشاركين أن يتخلّص من كل الخيوط التي تربطه بغيره. في حين اطلب من بقية المشاركين الحفاظ على هذه الخيوط. أطلب من المجموعة التخيّل أنّ هذا العضو قد انسحب من الشبكة لأنه اعتبر أنها لم تعد تفيده منظمته غير الحكومية. إسأل المشاركين عمّا يحدث للشبكة عندما ينسحب منها أحد أعضائها.

سترتخي الخيوط التي أفلتها ذلك الشخص. ويمكنك أن تظهر كيف تترك مغادرته الكثير من الثغرات في الشبكة. وقد تفقد الشبكة أيضاً بعض مواردها وإمكانية استمراريتها في الأنشطة التي كان ذلك الشخص يهتمّ بها.

الخطوة ١٢

بعد مناقشة انسحاب الشخص المذكور، أطلب من عضو آخر أن يشدّ خيوطه بإحكام، ثمّ يتعد عن مركز الحلقة عدّة خطوات. إسأل المجموعة عمّا يحدث عندما تهيمن مصالح أحد الأعضاء على مصالح الآخرين؟ لعلّ هذا العضو يريد التأثير على الشبكة

بحيث تسلك توجّهاً جديداً، مما يلهيها عن تحقيق هدفها المشترك.

مع ابتعاد هذا العضو عن المركز. ستفقد الحلقة شكلها. ما يمكن أن يخلّف تأثيراً سلبياً على مفهوم القيادة المشتركة. وصنع القرار بشكل جماعي وغير ذلك. كيف يمكن للمجموعة أن تحلّ هذا الوضع؟

الخطوة ١٣

أخيراً، اسأل المشاركين إن كانت لديهم أيّ ملاحظات أخرى بشأن ديناميكيات العمل في الشبكات. هل تعلّموا أيّ أمور جديدة عن بناء الشبكات بفضل هذا التمرين؟ عند انتهاء النقاش، أطلب من الجميع العودة إلى مقاعدتهم.

ب. تحديد المخاطر والمنافع المتعلقة بالعمل ضمن شبكة (ساعة)

الخطوة ١

عند هذه المرحلة، سيكون من المفيد توثيق الدروس المستخلصة من تمرين كرة الصوف، والتوسّع فيها. أطلب من المشاركين أن يتوزّعوا على ثلاث مجموعات نقاش. (أو يمكنك أن تطلب منهم البقاء في الفرق التي كانوا يعملون ضمنها على قضية معيّنة، خاصةً إذا كانوا جالسين على هذا الأساس).

الخطوة ٢

أطلب من كلّ مجموعة عمل أن تجيب عن الأسئلة التالية (راجع ورقة العرض):

الخطوة ٣

بينما تعمل المجموعات، علّق أربع أوراق عرض على الحائط في مختلف أنحاء القاعة. أكتب المصطلحات التالية عند أعلى الورقة، على أن يكون كلّ مصطلح مكتوباً على ورقة واحدة:

- تعريف الشبكة
- المنافع/المكاسب
- المخاطر
- معايير الانضمام إلى الشبكات

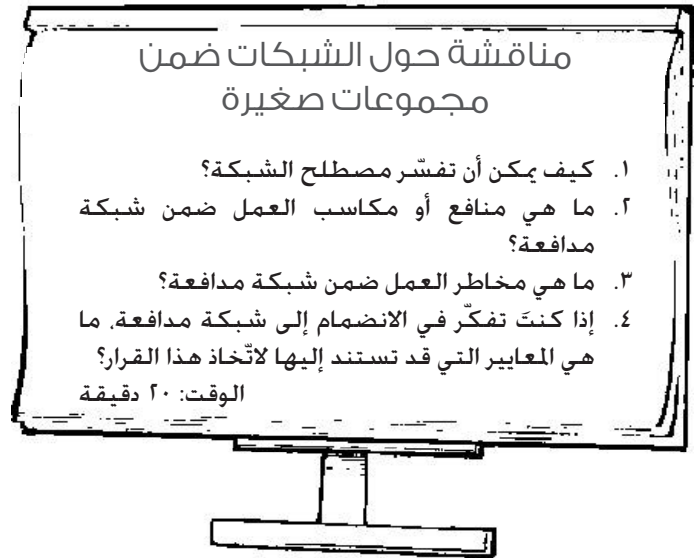
الخطوة ٤

بعد أن تتمّ المجموعات مهمّتها، اطلب من المشاركين كتابة إجاباتهم على ورقة العرض، مستخدمين قلم تأشير.

راجع كلّ مجموعة من الإجابات بدءاً بكيفية تعريف الشبكة. قارن مختلف التعريفات، مع التعمّق في أوجه الشبه والاختلاف.

أطلب من المجموعات تعديل تعريفاتها بحيث تناسب سياق المدافعة: فكيف يمكن أن يعرفوا مصطلح شبكة المدافعة؟

إذا كانت المجموعة تواجه صعوبةً في التعريف بشبكة المدافعة، استند إلى نموذج التعريف التالي:



شبكة المدافعة: هي مجموعة من الأفراد و/أو المنظمات العاملين معاً من أجل تحقيق هدف مشترك يتمثل بتغيير السياسات، أو القوانين، أو البرامج المتعلقة بقضية مدافعة معينة.

الخطوة ٥

تابع عبر مراجعة المنافع والمخاطر المتعلقة بالعمل ضمن شبكة. والعوامل التي تؤثر على قرار الأشخاص بالانضمام إلى شبكة. من المعايير المتبعة عند الانضمام إلى شبكة ما يلي:

- مطابقة واضحة بين مهمة الشبكة ومحور تركيز المنظمة غير الحكومية
- قيادة فاعلة وعضوية متنوّعة
- توفير فرصة للتعبير عن الرأي في عملية صنع القرار
- توقعات منطقية للأعضاء (أعباء العمل، مواعيد الاجتماعات إلخ).

الخطوة ٦

وزّع الورقة ٥ أ. بعنوان "عناصر تشكيل الشبكات والحفاظ عليها". وراجعها.

★ ملاحظة إلى المدرب

لقد وصلت إلى نهاية الوحدات المتعلقة ببناء المهارات في منهاج المدافعة التدريبي. تركز الجلسة اللاحقة على التخطيط والخطوات المقبلة. إذا كان المشاركون يفكرون في تشكيل شبكة مدافعة فعلية تضمّ المشاركين في ورشة العمل. فسيكون من المفيد أن تقسمهم على ثلاث مجموعات لمناقشة مختلف جوانب طريقة عمل الشبكة. يمكنك الاستناد إلى الورقة ٥ أ. لتعيين مواضيع النقاش التالية:

المجموعة ألف: القضايا التنظيمية
المجموعة باء: القيادة
المجموعة تاء: الاجتماعات/التوثيق

بعد ذلك، أطلب من كلّ مجموعة أن تراجع الورقة ٥ أ. وتعدّ لائحة بالتوصيات الخاصة بشبكة المدافعة. ويمكن للمجموعة أن تعدّ لائحة بنود أخرى ليتمّ تقريرها في اجتماعات لاحقة. على سبيل المثال. يمكن أن تغطي الاجتماعات المقبلة مسألة صياغة بيان مهمة الشبكة أو إعداد لائحة بالمهارات.

وتتوفّر عدة منشورات أخرى في حال كانت المجموعة ترغب في المضيّ قدماً في إطلاق شبكة جديدة أو توطيد شبكة حالية. ومن هذه الموارد:

الورقة ٥ ب- الهيكلية التنظيمية لشبكات المدافعة
الورقة ٥ ت- لائحة المهارات/الموارد

يمكن استخدام الورقة الأولى للمقارنة بين عدة بنى تنظيمية لشبكات مدافعة حالية. أما الورقة الثانية. فيمكن الاستناد إليها لإعداد لائحة بمهارات الأعضاء. فضلاً عن الموارد المؤسساتية لكلّ منظمة غير حكومية/عضو. بعد ذلك. يمكن للمدرب أن يفرز النتائج ويوزّع لائحة المهارات/الموارد لتكون مرجعاً للمشاركين.

الورقة ه أ

عناصر تشكيل الشبكات والحفاظ عليها

أ. مرحلة تشكيل الشبكات

- تحديد هدف أو مهمة واضحة
- إشراك الأفراد والمنظمات الذين يتبنون المهمة نفسها
- بناء الالتزام بالعملية التشاركية والتنسيق

ب. مرحلة الحفاظ على الشبكة/تحقيق النمو

التنظيم

- تحديد أدوار متخصصة واضحة
- إنشاء هيكلية تنظيمية مرنة وغير معقدة؛ فالهيكليات الهرمية أو العمودية لا تساهم في إنشاء شبكات قوية
- إعداد لائحة من المهارات تشمل المهارات/الخبرات الخاصة بالأعضاء الأفراد والموارد المؤسسية (الفاكس، الإنترنت، مكان الاجتماعات إلخ).
- الاستعداد لسدّ الحاجة إلى الخبراء من خلال استقطاب أعضاء جدد
- إنشاء نظام اتصال (مثلاً شجرة اتصالات)
- إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمنظمات غير الحكومية الأعضاء (الاسم، العنوان، مهمة المنظمة، نوع المنظمة ومحور تركيزها إلخ).

القيادة

- تبادل وظائف القيادة (مثلاً تعيين أعضاء اللجان التنسيقية بالتعاقب)
- تحديد أهداف وغايات واقعية
- تقسيم المشاركين على مجموعات فرعية/فرق عمل لتنفيذ مهام محددة وفقاً لخبراتهم
- توزيع المسؤوليات على الأعضاء كافة لتفادي إنهاك قسم معين من الأعضاء
- تعزيز التخطيط وصنع القرار بطريقة تشاركية
- بناء الثقة والتنسيق بين الأعضاء
- حفيز الأعضاء بشكل مستمر من خلال الاعتراف بمساهماتهم

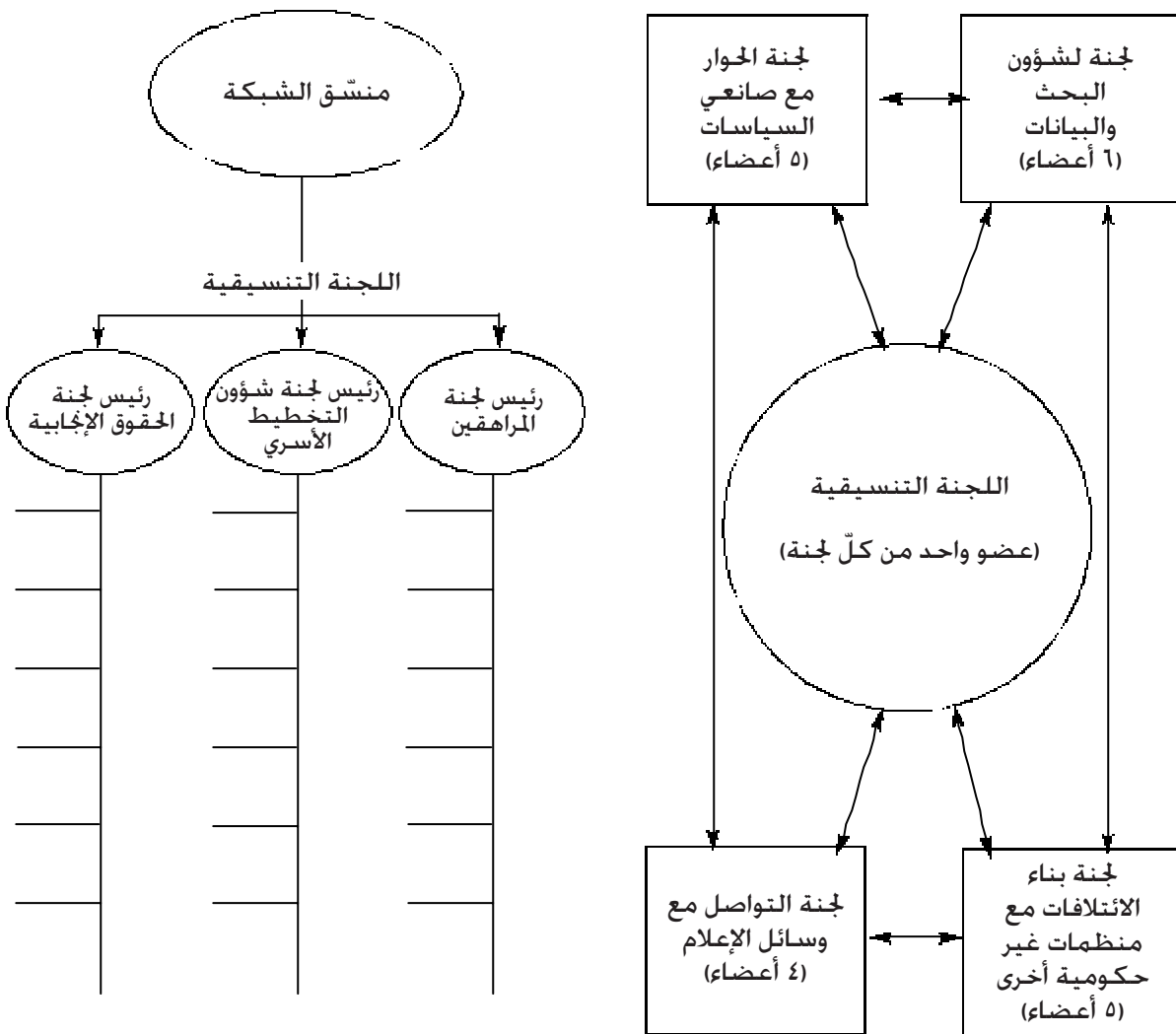
الاجتماعات/التوثيق

- الاجتماع عند الضرورة فقط
- إعداد جدول أعمال محدد وتوزيعه مسبقاً؛ الالتزام بجدول الأعمال وعدم الإطالة في الاجتماعات؛ إنهاء الاجتماعات في الوقت المحدد؛ تعيين ميسري الجلسات بشكل متعاقب
- توزيع قائمة الحضور وتسجيل محاضر الاجتماعات لتوزيعها في وقت لاحق
- الاستفادة من مهارات التيسير التي يتمتع بها المشاركون لمساعدة الشبكة في تحقيق الإجماع وحل النزاعات
- مناقشة القضايا الشائكة بشكل صريح في خلال الاجتماعات
- تسجيل أنشطة الشبكة وقراراتها وغير ذلك في مفكرة خاصة.

الورقة ٥ ب عينة عن نماذج التشبيك

مثل رئيس منتخب من كل فريق هذا الفريق في اللجنة التنسيقية. وقد انتخبت الشبكة منسقا واحدا لها لتنسيق الأنشطة، وتسهيل تدفق الاتصالات، وتنظيم اجتماعات الشبكة الشهرية.

وزع أعضاء هذه الشبكة أنفسهم على أربع لجان أو فرق، بما يتوافق مع خبرات كل فرد أو اهتماماته. وقد تم تنظيم اللجان استنادا إلى المعيار المتعلق بالجمهور أو الوظيفة. وضعت الشبكة رؤيا، وبعثة، وخطة عمل، فيما طبقت كل لجنة خطة العمل ضمن مجموعة أصحاب المصلحة الخاصة بها. تألفت لجنة التنسيق من أربعة أعضاء، أو قادة من المجموعات الفرعية. ويتناوب على عضوية اللجنة التنسيقية أعضاء مختلفون سنويا. في حالة هذه الشبكة، توزع الأعضاء على فرق تُعنى كل منها بموضوع معين، بما يتوافق مع أبرز مجالات المدافعة الخاصة بالشبكة. وكان كل فريق مسؤولا عن جمع البيانات الخاصة بالموضوع الموكل إليه، ووضع خطة اتصال وخطة عمل.



الورقة ٥ ت
لائحة بالموارد التنظيمية – موارد الأعضاء

أجهزة الكمبيوتر	المنظمة/العضو
الآلة الطابعة	١
الآلة الماسحة	٢
الإنترنت	٣
الصفحات الإلكترونية	٤
البريد الإلكتروني	٥
الفاكس	٦
الآلة النسخة	٧
الكتب	٨
قاعة الاجتماعات	٩
السيارة	١٠
لائحة العضوية	١١
	١٢
	١٣
	١٤
	١٥

الورقة ٥ ت
لائحة بمهارات الأعضاء

اسم العضو	برنامج معالجة الكلمات	إدارة قاعدة البيانات	التدريب	البحث	الإدارة المالية	القضايا القانونية	تحليل السياسات	جمع التبرعات	الإعلام	إلقاء الخطب	التصميم الطباعي	اللغة:	اللغة:
١													
٢													
٣													
٤													
٥													
٦													
٧													
٨													
٩													
١٠													
١١													
١٢													
١٣													
١٤													
١٥													

الجلسة السادسة: خطة تطبيق المدافعة

أ. مراجعة عملية المدافعة (٢٠ دقيقة)

الخطوة ١

راجع أهداف المتعلم الخاصة بهذه الجلسة.

في هذه الجلسة، سيحوّل المشاركون كلّ ما تعلّموه عن المدافعة إلى خطة تطبيقية. لكن قبل تطبيق الخطة، ستراجع المجموعة الخطوات المعتمدة في عملية المدافعة لتلخيص أبرز النقاط التعلّمية.

الخطوة ٢

على ورقة عرض أو سبّورة ضوئية، اعرض الورقة ١ ب (من الجلسة الأولى)- الخطوات المعتمدة في عملية المدافعة.

الخطوة ٣

عند هذه المرحلة من ورشة العمل، من الضروري مراجعة ما تعلّمه المشاركون عن عملية المدافعة حتى ذلك الوقت. استغلّ هذه الفرصة لتعزّز من جديد أهمّ النقاط المتعلقة بكلّ خطوة من عملية المدافعة.

بالنسبة لكلّ خطوة، إسأل المشاركين:

- ما هي أهمّ الاعتبارات الواجب التشديد عليها في هذه الخطوة؟
- ما هي النقاط الجديدة التي لم تكونوا تعرفونها عن هذا الجزء من عملية المدافعة؟

سجّل إجابات المشاركين على ورقة عرض.

الخطوة ٤

من الإجابات المحتملة ما يلي:

القضية

- هي مشكلة يشعر بها جمهور مجموعة المدافعة على نطاق واسع
- يجب أن يحدّد المدافع الحلّ الذي ينشده على صعيد السياسات

أهداف المدافعة العامة والخاصة

- الهدف العام هو الرؤيا الطويلة المدى الرامية إلى تحقيق التغيير. فيما الهدف الخاص هو الغاية القابلة للقياس على المدى القصير
- تشمل الأهداف الخاصة الجهة الفاعلة المعنية بالسياسة والعمل المنشود في هذا الإطار، بالإضافة إلى جدول زمني ودرجة التغيير المطلوبة

أهداف المتعلم

بحلول نهاية الجلسة، سيصبح المشاركون ملّمين بما يلي:
١. إعداد خطة تطبيق خاصة بحملة المدافعة

الوقت

ساعتان

لمحة عامة عن الجلسة

أ. مراجعة عملية المدافعة (٢٠ دقيقة)
ب. إعداد خطة لتطبيق المدافعة (ساعة و ٤٠ دقيقة)

المواد

- ورقة عرض وأوراق بيضاء، أقلام تأشير، شريط لاصق
- الورقة ١ ب (من الجلسة الأولى): الخطوات المعتمدة في عملية المدافعة (على ورقة عرض أو سبّورة ضوئية)

الأوراق الموزّعة

٦ أ. خطة تطبيق المدافعة

الجمهور المستهدف

- الجمهور المستهدف هو صانع السياسات أو المؤسسة التي تتمتع بصلاحيات مباشرة تخوّلها التأثير على هدف المدافعة الذي تسعى إلى تحقيقه.
- يتأثر الجمهور المستهدف بسلسلةٍ من الجماهير الثانوية (الجهات المؤثرة)
- من الضروري تقييم مدى إلمام الجمهور بقضية المدافعة، فضلاً عن قيمه ومعتقداته

صياغة الرسالة

- تكون الرسائل الفعّالة واضحة، موجزة ومفضّلة بحيث تناسب موقف الجمهور المستهدف
- من الضروري إيصال رسالة متماسكة من خلال استخدام عدّة قنوات بمرور الوقت

قنوات الاتصال

- هناك عدّة احتمالات لإيصال الرسالة. يجب أن تفكّر مجموعة المدافعة بالجمهور، والوقت، والكلفة، وعوامل أخرى عند اختيار صيغة الرسالة

بناء الدعم

- يضاعف العديد من المدافعين معدّل ظهورهم الإعلامي من خلال تشكيل الشبكات والاتّلافات والانضمام إليها
- تعتبر الشبكات أكثر فعالية عندما تكون مستندة إلى هدف موحد وأهداف/معايير واضحة ضمن المجموعة
- في ما يتعدّى عضوية الشبكة، من الضروري بناء الدعم مع بقية أصحاب المصلحة، مثل أفراد المجتمع المحلي، والجامعات، والقادة الدينيين، ومعاهد الأبحاث إلخ.

جمع التبرعات

- تشترط المدافعة توافر عدّة موارد، مع الإشارة إلى أنّ العديد من الشبكات تتشارك كلفة حملة المدافعة في ما بين أعضائها
- يتطلب تطبيق حملة المدافعة استراتيجية جمع التبرعات؛ ومن المانحين المحتملين المؤسسات المحلية والدولية، والشركاء الخاصة، والوكالات الدولية

التطبيق

- ستكون حملة المدافعة أكثر فعالية إذا طُبقت بطريقة منهجية

جمع البيانات

- إنّ جمع المعلومات الدقيقة والمناسبة يساعد في كافة المراحل المتعلقة بعملية المدافعة

المراقبة/التقييم

- قبل انطلاق حملة المدافعة، يجب أن حدّد الجهات المنظّمة كيف ستقوم بمراقبة الأنشطة وتقييم النتائج

الخطوة ٥

إسأل المشاركين إن كانت لديهم أيّ أمور أساسية أخرى يودّون اقتراحها عن المدافعة قبل المضيّ قدماً بخطة التطبيق.

ب. صياغة خطة تطبيق المدافعة (ساعة و٤٠ دقيقة)

الخطوة ١

عند هذه المرحلة من عملية التخطيط للمدافعة، سيكون المشاركون قد اتفقوا على هدف المدافعة الذي يريدون العمل على تحقيقه.

راجع مراحل العملية التي اختبرها المشاركون حتى هذه اللحظة:

١. حدّد المشاركون قضية مدافعة واحدة للعمل عليها.
٢. حدّدوا هدف مدافعة عام واحد- أي تغيير يأملون بتحقيقه على المدى المتوسط أو الطويل.
٣. حدّدوا ثلاثة أهداف مدافعة خاصة ستساهم في تحقيق هدف المدافعة العام.
٤. حدّدوا، بالنسبة لكلّ هدف خاص، جمهوراً مستهدفاً، ومن خلال تحليل هذا الجمهور، قيّموا مستوى إلمامه بالقضية المطروحة واهتمامه بها؛ كما حدّدوا جمهوراً ثانوياً أو ما يعرف بأصحاب النفوذ.
٥. صاغوا رسائل مدافعة وتمرّتوا على إيصالها إلى هذه الجماهير.

تمّ تصميم هذه العملية بحيث تعكس عناصر حملة المدافعة، وتحسّن في الوقت عينه مهارات المشاركين التقنية في عدّة مجالاتٍ مهمّة.

الخطوة ٢

أصبحت المجموعة الآن أمام مرحلةٍ مفصلية. للانتقال إلى المرحلة الثانية من التخطيط، ينبغي عليهم اختيار أحد أهداف المدافعة الخاصة الثلاثة، ليكون محور تركيز حملتهم الأولى.

قم بتنشيط نقاش جماعي لمعرفة أيّ هدف يودّون معالجته في بداية الأمر.

- أيّ من هذه الأهداف الخاصة الثلاثة تشعر المجموعة أنها أكثر استعداداً لمعالجته؟
- أيّ من هذه الأهداف الخاصة الثلاثة سيساهم أكثر من غيره في تحقيق هدف المدافعة العام؟

الخطوة ٣

بعد أن يتّفق المشاركون على هدفهم الخاص، أصبحوا الآن جاهزين لصياغة خطة التطبيق.

وزّع الورقة ٦ أ- خطة تطبيق المدافعة (صفحتان).

الخطوة ٤

راجع مضمون الورقة مع المشاركين، مسلّطاً الضوء على النقاط التالية:

- يُقصد بخطة تطبيق المدافعة أن تساعد الشبكة في تحديد الخطوات المقبلة المحدّدة.
- ينبغي أن يبدأ المشاركون بكتابة هدف المدافعة الخاص في أعلى ورقة العمل.
- بعد ذلك، ينبغي أن يحدّدوا الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المدافعة الخاص، وأن يستعينوا بمعلومات عن صياغة الرسالة وإيصالها إلى الجماهير المستهدفة، إلى جانب أنشطة أخرى.
- بالنسبة لكل نشاط، يجب أن حدّد المجموعة الموارد المطلوبة لدعم هذا النشاط. قد تكون هذه الموارد مادية، مالية، بشرية

- (الخبرات التقنية) أو تكنولوجية.
- بالنسبة لكل نشاط. يجب أن يحدّد المشاركون الجهة المسؤولة عن تنفيذه.
 - يجب أن يحدّدوا أيضاً مهلة زمنية مناسبة لكل نشاط.

الخطوة ٥

يمكنك مراجعة ورقة العمل غير المكتملة بعد.

الخطوة ٦

وزّع المشاركين على ثلاث مجموعات عمل. وعيّن لكل فريق المهمة نفسها (راجع ورقة العرض):

الخطوة ٧

بعد أن تنتهي مجموعات العمل الثلاث من المهمة الموكلة إليها. أطلب من ممثّل واحد في كلّ مجموعة أن يعرض الخطة بإيجاز.

الخطوة ٨

علّق خطط التطبيق كافة على الحائط. حدّد الأنشطة التي ذكرتها أكثر من مجموعة واحدة. بعد ذلك. انطلق من هذه الأنشطة المشتركة. لتساعد المشاركين على دمج الخطط الثلاث ضمن خطة تطبيق واحدة. فإذا اعتمدت المجموعات مقاربات مختلفة تجاه الهدف (وهذا ما يحصل غالباً). فإنّ الهدف النهائي سيعكس مساهمات الجميع.

الخطوة ٩

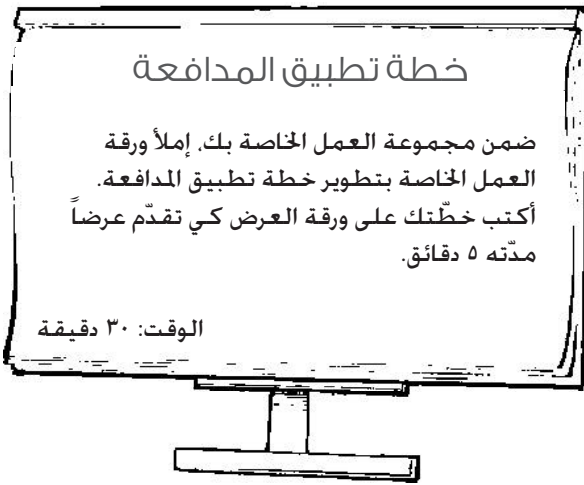
ينبغي إيلاء اهتمام خاص إلى العمود المتعلق "بالمسؤول/المسؤولين". فهل توافق المجموعة على طريقة توزيع المهام؟ هل يتشارك أعباء العمل عدد كبير من الأشخاص؟

الخطوة ١٠

من الأمور المهمة الأخرى مراقبة خطة التطبيق وتقييمها. فهل خصّص أفراد المجموعة وقتاً للاجتماع ببعضهم البعض في نهاية الحملة لتوثيق الدروس المستخلصة؟

الخطوة ١١

إسأل المشاركين إن كانت لديهم أيّ أسئلة أو ملاحظات نهائية بشأن خطة التطبيق. إذا كان المشاركون راضين عن الخطة. فهم جاهزون للعمل!



الورقة ٦ أ خطة تطبيق المدافعة

هدف المدافعة:

النشاط	الموارد المطلوبة	المسؤول/المسؤولون	المهلة الزمنية

الورقة ٦ أ خطة تطبيق المدافعة/ بشكل جزئي

هدف المدافعة: إقناع مجلس إدارة المدرسة في الدائرة "سين" بتطبيق منهاج تجريبي لتعليم الحياة الأسرية في الصفوف الثانوية من الصف السابع إلى التاسع. بدءاً بالسنة الأكاديمية التالية.

المهلة الزمنية	المسؤول/المسؤولون	الموارد المطلوبة	النشاط
أسبوع (١٥ حزيران/يونيو)	رئيس شبكة المدافعة	الاتصال بعضو في مجلس إدارة المدرسة	طلب المشاركة في اجتماع مجلس إدارة الشركة الشهري لعرض الفكرة
٣ أسابيع (٧ تموز/يوليو)	فريق البحث/جمع البيانات في الشبكة والفريق المعنيّ بشؤون الاتصال	<ul style="list-style-type: none"> البيانات اعتماد صيغة لصحيفة الوقائع ورق آلة طباعة 	<ul style="list-style-type: none"> إعداد صحيفة وقائع تستهدف صانعي القرار. وتتضمن بيانات حول ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> برامج نموذجية في البلدان المجاورة إقامة رابط بين تعليم الحياة الأسرية وتخفيض نسبة الحمل في سن مبكرة. واستنزاف موارد المدارس، والأمراض المنقولة جنسياً/الإيدز
شهر (١٥ تموز/يوليو)	رئيس شبكة المدافعة ومنسق فريق الاتصالات	<ul style="list-style-type: none"> أصحاب مهارات في شؤون الاتصال صحيفة وقائع مطويات/معلومات الاتصال الخاصة بالشبكة 	حضور اجتماع مجلس إدارة المدرسة لعرض الحجج والحصول على الدعم من أجل تطبيق البرنامج التجريبي
٥ أسابيع (٢٢ تموز/يوليو)	رئيس شبكة المدافعة	خطة التطبيق	إعادة جمع أعضاء الشبكة لمراقبة الأنشطة المذكورة أعلاه وتقييم النتائج

- Academy for Educational Development (AED). 1995. *A Skill-Building Guide for Making Focus Groups Work*. Washington, DC: AED.
- Academy for Educational Development (AED). 1995. *A Tool Box for Building Health Communication Capacity*. Washington, DC: AED.
- Advocacy Institute. 1990. *The Elements of a Successful Public Interest Campaign*. Washington, DC: Advocacy Institute.
- Bobo, K., J. Kendall, and S. Max. 1991. *Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990s*. Santa Ana, CA: Seven Locks Press.
- Center of Concern. 1996. *Women Connecting Beyond Beijing—Facilitator's Guide*. Washington, DC: Center of Concern.
- The Centre for Development and Population Activities (CEDPA). 1995. *Cairo, Beijing and Beyond: A Handbook on Advocacy for Women Leaders*. Washington, DC: CEDPA.
- Covey, J. 1992. "A Note on NGOs and Policy Influence." *IDR Reports*, Vol. 9, No. 2. Boston: Institute for Development Research.
- Covey, J. 1994. "Accountability and Effectiveness of NGO Policy Alliances." *IDR Reports*, Vol. 11, No. 8. Boston: Institute for Development Research.
- Covey, J. and V. Miller. 1997. *Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action and Reflection*. Boston: Institute for Development Research.
- Family Care International. 1994. *Action for the 21st Century: Reproductive Health and Rights for All*. New York: FCI.
- Family Care International. 1995. *Commitments to Sexual and Reproductive Health and Rights for All: Framework for Action*. New York: FCI.
- Germain, A., and R. Kyte. 1995. *The Cairo Consensus: The Right Agenda for the Right Time*. New York: International Women's Health Coalition.
- Hope, A., and S. Timmel. 1984. *Training for Transformation*, Vol. I-III. Gweru, Zimbabwe: Mambo Press.
- International Planned Parenthood Federation (IPPF). 1995. *Advocacy Guide*. London: Terracotta Press.
- Kenney, G. 1993. *Assessing Legal and Regulatory Reform in Family Planning*. Washington, DC: The Futures Group International.
- Miller, V. 1994. "NGO and Grassroots Policy Influence: What is Success?" *IDR Reports*, Vol. 11, No. 5. Boston: Institute for Development Research.
- Murphy, E. 1994. *Communicating Population and Family Planning Information to Policymakers*. Washington, DC: The Futures Group International.
- POLICY Project. 1999. *Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual*. Washington, DC: CEDPA, The Futures Group International, Research Triangle Institute.
- Scholtes, P. 1988. *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality*. Madison, WI: Joiner Associates, Inc.
- Sen, G., A. Germain and L. Chen (eds.). 1994. *Population Policies Reconsidered: Health, Empowerment and Rights*. Boston: Harvard University Press.
- Sharma, R. 1997. *An Introduction to Advocacy*. Washington, DC: Academy for Educational Development.
- Society for Participatory Research in Asia. 1991. *Holding Together: Collaborations and Partnerships in the Real World*. Boston: Institute for Development Research.
- Washington Office on Latin America (WOLA). 1998. *La Planificación Participativa para la Incidencia Política: Una Guía Práctica*. Washington, DC: WOLA.

الملحق ب استبيان تقييم ورشة العمل

إنّ الهدف العام لورشة العمل هو:

بناء قدرة قادة المنظّمات غير الحكومية على المدافعة بشكل فعال عن قضايا الصحة الإيجابية.

بعد أن أتممت ورشة العمل الخاصة بالمدافعة، إلى أيّ مدى تعتبر أنها ساهمت في تحقيق الهدف المرجوّ؟ يرجى تصنيف إجابتك بعلامة من ١ إلى ٥ (١= لم تساهم البتة؛ و٥= ساهمت بشكلٍ كامل).

إلى أيّ مدى ساهمت كلّ جلسة في تحقيق الهدف العام لورشة العمل؟ يرجى تصنيف مساهمة كلّ جلسة بعلامة من ١ إلى ٥ (١= لم تساهم البتة؛ و٥= ساهمت بشكلٍ كامل).

التصنيف	الجلسة
	لمحة عامة عن المدافعة
	القضايا، الأهداف وديناميكيات القوة
	الاتصال الاستراتيجي - تحليل الجمهور
	صياغة الرسالة وإبصالها
	بناء الشبكات والائتلافات
	خطة تطبيق المدافعة

١. يُرجى التعليق على مدى فائدة الجلسات.

٢. يُرجى اقتراح بعض الطرق لتحسين جلسات معيّنة.

٣. كيف ستطبّق ما تعلّمته في هذه الورشة؟

٤. يُرجى توفير الملاحظات بشأن المواد و/أو أنماط التيسير/التدريب المعتمدة.

٥. يُرجى التعليق على الجوانب اللوجستية لورشة العمل (الوجبات، الإقامة، قاعة المؤتمرات إلخ).

٦. ملاحظات إضافية:

الملحق ت استمارة تقييم الكتيب التدريبي

يقدر مركز التنمية والنشاطات السكانية تعاونك في ملء استبيان وجيز بشأن كيفية استخدامك لهذا الكتيب. إن إجاباتك ستكون مفيدة جداً عند مراجعة الكتيب، كي يعكس احتياجات المستخدمين ويحسن من نوعية أنشطة التدريب في هذا المجال.

اسمك _____

المركز المهني الحالي (مدرّب، مدير برنامج إلخ). _____

المنظمة _____

العنوان البريدي _____

هاتف _____

فاكس _____

بريد إلكتروني _____

يرجى تصنيف إجاباتك عن الأسئلة التالية بعلامة من ١ إلى ٥، على الشكل التالي:

١ = أوافق بشدة؛ ٢ = أوافق؛ ٣ - أعارض؛ ٤ = أعارض بشدة؛ ٥ = لا تعليق.

يرجى وضع دائرة حول الرقم الذي يعكس رأيك بهذا الكتيب على أفضل نحو.

١. تصميمه واضح وجيد

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٢. المهام معروضة بوضوح ويمكن متابعتها بسهولة

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٣. الأوراق الموزعة ملائمة وواضحة

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٤. أهداف المتعلّم مبينة بوضوح

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٥. مضمون الجلسات يتوافق مع أهداف المتعلّم

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٦. تعزّزت ثقّتي بقدرتي على التدريب في مجال المدافعة

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٧. ما هي الأقسام التي اعتبرتها الأكثر/الأقل إفادة؟

٨. هل لديك أي اقتراحات بإعادة النظر في بعض الفصول؟

يرجى ملء الاستبيان وإرساله إلى:

Plan International USA
1255 23rd Street N.W., Suite 300
Washington, DC 20037
202-617-2300

شكراً جزيلاً!