

دليل تدريبي

# المناصرة

البحث عن

أرضية مشتركة

مقاربة الأرضية المشتركة



3	الديباجة
4	مشروع تمكين الشباب في تونس
5	مقاربة الأرضية المشتركة
7	لماذا هذا الدليل
7	أهداف الدليل
7	منهجية الدليل
8	الطرق البيداغوجية المستعملة في الدليل
8	النقاش
9	العصف الذهني
9	تمثيل الأدوار
9	الأدوات البيداغوجية المستعملة
10	برنامج التدريب حول التواصل وتيسيرا لحوار

### الوحدة الأولى

11	مفهوم التواصل
12	أهمية التواصل في الفضاء العام
13	العملية التواصلية
14	الجمهور: من سنخاطب؟
15	الرسالة: عن ماذا سنتحدث؟
15	ما الهدف من طرح هذا الموضوع؟

### الوحدة الثانية

16	مهارات التواصل
18	التواصل الغير اللفظي
18	التركيز في النظر
18	التنفس
19	النطق
20	القامة
20	الوصايا العشر

### الوحدة الثالثة

21	الإنصات الفعال
22	الإنصات
22	مراحل عملية الإنصات
22	الوصايا العشر للإنصات الفعال

### الوحدة الرابعة

24	تيسير الحوار
25	مفهوم الحوار
25	القواعد الأساسية للحوار
25	أنواع الحوار
26	شروط الحوار الجيد
26	كيفية الاعداد لاجراء حوار
27	مفهوم الاجتماعات
27	أنواع الاجتماعات
28	كيفية الاعداد للاجتماعات
28	خصال الميسر
28	مهام الميسر
29	مهارات في تيسير الحوار وادارة الاجتماعات
30	التعامل مع المواقف الصعبة
31	مثال لنموذج تقييم الاجتماع

تعمل منظمة البحث عن أرضية مشتركة منذ عقود لتحويل الصراعات المدمرة وبناء سالم مشترك بين مختلف أطراف المجتمع وتعتبر المنظمة أن السام مسار يستوجب تطوير العالقات بين جميع أطراف النزاع مع الحرص على فهم اهتمامات كل طرف ومحاولة كسب الثقة للتوصل إلى حل سلمي وبناء.

من هذا المنظور تعمل منظمة البحث عن أرضية مشتركة مع المعنيين في الصراع لمساعدتهم على فهم الاختلافات وإيجاد أرضية مشتركة وبناء رؤية مشتركة يمكن أن تطور مشاريع محلية جديدة وأساليب عمل متطورة تعزز قدرات المجموعات المحلية من أجل تحويل الصراعات إلى شراكة وجعلهم بناء السالم المحلي.

كما تعمل منظمة البحث عن أرضية مشتركة على تعزيز القيادة التي تعكس صوت كل مواطن، دون تمييز على أساس الخصائص مثل الجنس والعمر والعرق، أو الدين. وتعمل أيضا مع الدول التي تشهد انتقالا من الحرب إلى السالم لإقامة عمليات سياسية من شأنها أن تعود بالفائدة على الجميع، وحكرا على الأقليات المحظوظة.

ثقافة البحث عن أرضية مشتركة تقوم على مبدأ الشراكة بين مختلف مكونات المجتمع من أجل إيجاد حلول مشتركة للصراعات الموجودة والكامنة داخل المجتمع من أجل بناء سالم دائم قائم في البيئات المتغيرة التي تعمل فيها المنظمة بالاعتماد على ثالث قنوات رئيسية: الحوار، الإعلام والجماعات المحلية. و ال يمكن أن يكون هذا إل في حالة العمل على العديد من المستويات مع أصحاب القرار والجماعات المحلية في نفس الوقت وباستخدام أدوات متعددة.

ترتكز ثقافة الأرضية المشتركة على حوار بناء يجمع كل الأطراف المعنية والمتداخلة وتدعو للتخلي عن المواجهة وإرساء عالقة تعاون لإنهاء أشكال الصراعات وخاصة العنيفة منها. من هذا المنظور تعمل الأرضية المشتركة على "استغلال" الصراع للحصول على التغيير لبناء عالم جديد قائم على نوع جديد من السالم وهو ما يعرف بمقاربة "تحويل الصراع".

بمعنى آخر ثقافة الأرضية المشتركة هي مقاربة "تحويل الصراع" وتقوم على إعادة توجيه التفاعلات العدائية اليومية بين المجموعات المتنازعة وتحويلها إلى العمل المشترك القائم على أساس تطوير المجتمع وإيجاد الحلول والبدائل عوض اللجوء للوسائل العنيفة.

من أجل بناء سالم دائم وترسيخ ثقافة الأرضية المشتركة على جميع المستويات، تعتمد المنظمة على ثلاثة طرق رئيسية:

1 إرساء الحوار على المستوى المحلي والوطني ويجمع كل الأفراد بغض النظر عن اختلافاتهم والعمل على اكتشاف أهدافهم المشتركة وتحقيقها. ونخص في الحوار أصحاب السلطة "التقليدية" مع من ليس لهم صوت أو الفئة المغيبة في السلطة مثل النساء والأطفال.

2 التعامل مع الإعلام كشريك لتوليد الأفكار والمناقشات داخل المجتمع لمحاولة فهم الأسباب الجذرية للعنف، وكيفية التغلب على الخلافات.

3 العمل مع الجماعات المحلية لخلق منبر ثقة يسمح بالتفكير بشكل خالق من أجل جمع كل الأطراف المنقسمة وحل النزاعات بينهم ومساعدتهم على اكتشاف الجانب الإنساني المشترك.

# مشروع تمكين الشباب في تونس

من أجل تمكين الشباب في تونس وتعزيز الحوار البناء بين مختلف القوى السياسية والاجتماعية، ترعى منظمة البحث عن أرضية مشتركة بتونس من خلال مجالس القيادات الشابة مع مجموعة من الجمعيات الشبابية المحلية في كامل تراب الجمهورية لتزويد المئات من الشباب والشابات بمهارات وقدرات أساسية للتعامل مع المسؤولين المحليين ومجتمعهم بطريقة إيجابية و بناءة.

تساند المنظمة حالياً أربعة وعشرون مجلساً ممثلاً لكل واليات الجمهورية التونسية لتحقيق حراك شبابي وطني خلال فترة حاسمة من التحول الديمقراطي الذي تشهده البلاد. وستواصل هذه المبادرة أيضاً لتعميق التفاعل مع مجالس القيادات الشابة التي تم إنشاؤها والعمل نحو تحقيق استدامتها على المدى البعيد. وسوف يعمل برنامجها على تعزيز قدرة شبكة القيادات الشابة والتي هي مجالس غير متحزبة لقيادة حملات وطنية ومحلية تتعلق بالمواضيع ذات الأولوية للشباب خصوصاً خلال فترة الانتخابات المحلية المقبلة وإنشاء فضاء افتراضي على الإنترنت يديره الشباب ويركز على شؤونهم في تونس.

## غاية المشروع وأهدافه:

من أجل تحقيق هذه الغاية يشمل المشروع هدفين أساسيين:

صقل مهارات أعضاء مجالس القيادات الشابة في إدارة المشاريع، والمناصرة، وتقنيات التواصل وتيسير الحوار، ومهارات تحليل النزاعات وفضها. ويساهم تطوير هذه المهارات في تعزيز ثقة الشباب المشاركين ومعرفتهم مما يؤدي إلى فاعلية مشاركتهم مع محيطهم ومجتمعاتهم المحلية ومسؤوليهم المنتخبين. من أجل تعزيز تلك القدرات، سيتلقى أعضاء مجالس القادة الشباب تدريباً متخصصاً سيدعمهم في تصميم وتنفيذ فعاليات وتظاهرات مجتمعية بما في ذلك حملات المناصرة والمناقشات التي ستكرس وتثبت التزامهم.

العمل مع القادة الشباب من أجل تطبيق استراتيجيات البحث عن أرضية مشتركة خالصة مع المجتمع والمسؤولين المحليين وذلك بخلق فضاء للحوار حول مواضيع تهم كل الأطراف من خلال تظاهرات للعموم وأنشطة توعوية.

وبذلك سوف تكون مجالس القادة الشباب قادرة على خلق فضاء للحوار مع المسؤولين الحكوميين والمجتمع حول القضايا ذات الأهمية المشتركة من خلال تنظيم مباشر للتظاهرات العامة والأنشطة التوعوية.

من منطلق هذا الهدف، سيشارك أعضاء مجالس القيادات الشبابية بطريقة فعالة وبناءة في الشؤون المحلية، مما في ذلك الانتخابات المحلية. وسيخضع أعضاء مجالس الشباب والمسؤولون الحكوميون وأفراد المجتمع المحلي، في حوار بناء مع بعضهم البعض عبر فعاليات وأنشطة توعوية تحت إشراف مجالس الشباب. وأخيراً، سيتعاون أعضاء مجالس قادة الشباب ويتبادلون الدروس والأفكار مع بعضهم البعض من خلال اجتماعات وطنية، ومؤتمرات وفضاء افتراضي.

### الهدف 2

- وضع وتنفيذ إستراتيجية لتوظيف وسائل الإعلام الاجتماعية.
- تنظيم فعاليات محلية تحث على المشاركة العامة.
- عقد مؤتمر وطني للشباب في الحكومة المحلية بالشراكة مع وزارة الشباب.
- عقد اجتماعات إستراتيجية نصف شهرية للشبكة الوطنية لمجالس القيادات الشابة.
- تدريب المسؤولين المحليين في المناصرة، وتقنيات التواصل وتيسير الحوار، ومهارات تحليل النزاعات وفضها.
- تخصيص مشاريع منح صغيرة للمبادرات المستقلة المنظمة من طرف مجالس القيادات الشابة.

### الهدف 1

- توظيف وإنشاء جمعيات القادة الشباب.
- إنشاء مجالس القيادات الشابة أو جمعيات غير حكومية شبابية في 24 ولاية.
- تدريب أعضاء مجالس القيادات الشابة في إدارة المشاريع، والمناصرة، وتقنيات التواصل وتيسير الحوار، ومهارات تحليل النزاعات وفضها.
- تنظيم فعاليات في المناصرة وطاولة مستديرة حول
- التحسيس بفرن المناظرة والانتخابات والمناصرة.
- تنظيم دورات تدريبية بالشراكة مع وزارة الشباب.

## مقاربة الأرضية المشتركة

منظمة البحث عن أرضية مشتركة مهمتها تغيير الطريقة التي يدار بها الصراع في العالم وكيفية الرد عليه معتمدة في ذلك على التعاون لإيجاد الحلول بعيدا عن النهج العدائي. المقاربة التي تقوم على المواجهة هي نموذج من التفاعل مبني على أساس طرف ضد طرف آخر و يعتبر "الآخر" مصدر المشكلة. ومنها يتفاقم العنف أن الحل النهائي هو هزم الطرف الآخر أو القضاء عليه. بينما المقاربة القائمة على التعاون تسمح لأطراف بالتركيز على المسألة و تمكنهم من إيجاد حل يرضي مصالح الجميع.

### لتحقيق هذا التغيير تتطلب مقاربة الأرضية المشتركة العمل على عدة مستويات:

١ **تغيير في التصور الذاتي:** النزاعات تؤثر على هوية الشخص ويكون التحويل ناجحا عندما تكون هوية الأشخاص متوافقة مع الهدف المنشود. يمكن أن يكون التغيير ضروريا من هوية "الطرف الضعيف" إلى مواطن فعال؛ من الجئي خائف إلى عنصر متأقلم في المجتمع، من طرف في العنف إلى بان للسام.

٢ **تغيير النظرة إلى "الآخر":** سمة هامة من سمات الصراع هو تدهور التواصل بين الطرفين تدريجيا، عند عزل أنفسهم، يتشوه تصورهم الآخرين. جانب هام من جوانب تحويل الصراع هو تحدي الصور النمطية والأحكام المسبقة من خلال إعطاء الفرصة لتبادل قصص الأشخاص المنتمين لطرفي النزاع، وبذلك نرى الإنسانية موجودة لدى الجميع.

٣ **تغيير النظرة للقضية:** النزاعات تنشأ عن خالفات حول قضايا محددة، ولكن سرعان ما تقوم الأطراف بتجنيد كل طاقتها التهام الطرف الآخر عوضا عن حل المشاكل ومن عناصر مقاربة الأرضية المشتركة، مساعدة الأطراف على التركيز على سبب المشاكل وزيادة معرفة وفهم للقضايا، وعرض وجهات النظر المختلفة الموجودة، وإذا لزم الأمر، من خلال توضيح واستكشاف القضايا "غير المعلن عنها". يساعد تغيير النظرة للقضية الناس على اتخاذ قرارات بناء على مصالحها وليس وفقا لمخاوفهم.

٤ **تحويل العالقة:** الحاجة إلى تغيير العالقة بين الطرفين، وتحويلها من الخوف وصراع السلطة السائدة إلى مناخ من الثقة والتعاون والتسامح و تساعد مقاربة الأرضية المشتركة على تسهيل حوار حقيقي من شأنه أن يساعد الطرفين على فهم خالفاتهم والتصرف على أساس ما لديهم من قواسم مشتركة.

٥ **تحويل المسار:** ال يمكن أن يتم العمل إل إذا تعين على الأطراف توفير فرصة للعمل معا بشكل بناء، ونتائج حوارهم غير ممكنة إل إذا كانت مدعومة من الأنظمة والمؤسسات. مقاربة الأرضية المشتركة هي عملية تشاركية ودامجة وتحث الناس على المشاركة ودعم إنشاء مؤسسات تعاونية جديدة على جميع المستويات: المجتمعية والإقليمية والوطنية والدولية.

## كيف يمكننا تطبيق مقاربة الأرضية المشتركة في مشروع تمكين الشباب في تونس؟

الطريقة المثلى لمقاربة الأرضية المشتركة هي إدماج الاستراتيجيات الخمس في التدخل الشامل ألن حالت الصراع معقدة جدا وهناك حاجة إلى مزيج من استراتيجيات التغيير الناجح في المجتمع.

الهدف هو العمل مع العديد من الشركاء على مستويات متعددة من المجتمع واستخدام أدوات مختلفة، ونؤكد أنه في برامجنا، تتكامل التدخلات بشكل جيد من أجل تحقيق أقصى قدر من النتائج.

**توسيع النفوذ:** في عملنا هذا نحاول دائما أن يكون لنا تأثيرا كبيرا كما نفكر في طرق لتوسيع النفوذ. الإعلام يسمح لنا بالتأثير على المزيد من الناس. ونحاول أيضا إضفاء الطابع المؤسسي في عملنا والأنشطة الرمزية لتغيير مواقف الناس.

١ **الالتزام طويل المدى:** إن الانتقال من العنف إلى التعاون يتطلب سنوات، ولهذا السبب يتم إنشاء برامجنا مع رؤية على المدى الطويل. كلما بقينا في تواصل مع المجتمع لمدة طويلة، أصبحنا أكثر فعالية وصرنا صوت الوسيط الموثوق به.

١ **مخاطبة جميع الأطراف بنفس الاحترام والتعاطف:** سمعنا ما أغلى ما عندنا. كل ما نقوم به - الناس الذين نعمل معهم، كيف نعمل، والمنظمات التي نخترها كشركاء - يجب أن يثبت التزامنا في مسار شامل وتشاركي وحيادنا مع الصراع.

١ **تجذر عملنا في الثقافة المحلية:** في معظم الأحيان، لسنا معروفين كمنظمة للبحث عن أرضية مشتركة ولكن تحت اسم المشروع المحلي. من المهم أن ينظر إلينا من طرف أكبر عدد ممكن من المشاركين كأحد المشاركين المحليين من أجل كسب ثقة الأطراف التي نعمل معها ونصبح أكثر كفاءة.

١ **أن نكون أصحاب المشاريع الاجتماعية:** نحن ال نلبي فقط حاجيات ولكن أيضا الفرص المتاحة، ونحن نشجع المبادرات الجديدة والخالقة. في حين رؤيتنا هي دائما رؤية المغامر، نركز على مشاريع عملية وقابلة للتحقيق لبلوغ نتائج ملموسة والاستثمار أفضل لمواردنا. والمثال الأخير من روح المبادرة التي قمنا بها، استخدام كأس العالم لكرة القدم كموضوع لمسلسل إذاعي في ساحل العاج وأنغوال. هذا المثال سمح لنا بتعزيز الوحدة الوطنية وإظهار حل النزاعات في فريق كرة القدم بطرق خيالية.

### لنلخص

تقوم مقاربة الأرضية المشتركة على خمس استراتيجيات:

- ثالث استراتيجيات تعمل على التغيير: تغيير التصور الذاتي، تغيير النظرة لآخر وتغيير النظرة للقضية.

- استراتيجيتان تعمالن على التحويل: تحويل العقالة وتحويل المسار

- يتم تطبيق الاستراتيجيات الخمس لمقاربة الأرضية المشتركة بـ:

- توسيع النفوذ

- الالتزام طويل المدى

- مخاطبة جميع الأطراف بنفس الاحترام

- العمل على تجذر في الثقافة المحلية

- تشجيع أصحاب المشاريع الاجتماعية.

## لماذا هذا الدليل

وضع هذا الدليل للشباب المشاركين في مشروع تمكين الشباب في تونس و المنتمين لمختلف مجالس القيادات الشابة في 24 ولاية في الجمهورية التونسية و الراغبين في التمكن من إدارة المشاريع.

يستخدم هذا الدليل في التدريب على إدارة المشاريع، أو الاستعانة به كمرجع عام خال من أنشطتهم داخل مجالس القيادات الشابة او منظمهم التي سيقع إنجازها في إطار هذا المشروع .

يتضمن الدليل مزيجا من النصوص النظرية والتمارين العملية تهدف للتعريف بالمشاريع وطرق إدارته للمتدربين بطريقة تتواءم مع احتياجاتهم و تتناسب مع الظروف التي يعملون فيها، وبغرض الخروج من التدريب بمهارات إدارة المشاريع الجماعية.

## أهداف الدليل

سيتمكن المشاركون في هذا التدريب من:

- اكتساب معرفة أعمق وفهم أفضل لمفهوم إدارة المشاريع.
- التعرف على العناصر الأساسية لإدارة المشاريع لتحقيق النتائج المرجوة.
- تعلم خطوات التخطيط الاستراتيجي للمشاريع
- وضع خطة استراتيجية لإدارة مشروع.

## منهجية الدليل

يشمل دليل الجوانب المختلفة لمسألة إدارة المشاريع، تم تفصيله لتسهيل استخدامه وضمان فعالية التدريب.

الخطوط العريضة للدليل:

- 1 تم تقسيم المحتوى إلى أربع وحدات لمساعدة المتدربين على فهم أفضل للمبادئ.
- 2 تتضمن كل وحدة جلسة أو أكثر وتشمل جزءا نظريا وجزءا عمليا.
- 3 وقعت عنوانة كل وحدة تدريبية.
- 4 وصف أهداف كل وحدة لمساعدة المدرب والمتدرب على فهم أفضل للنشاط.
- 5 محتوى كل وحدة مفصل ومصحوب بالطرق التربوية اللازمة لتنشيط الحصة.
- 6 جميع الجلسات تناول جانبا واحدا من جوانب موضوع التدريب.
- 7 اقتراح طريقة للتدريب مع شرح مختصر للطريقة.

## الطرق البيداغوجية المستعملة في الدليل

استنادا على مقاربة الأرضية المشتركة وقع اختيار الطرق البيداغوجية التي تساعد على إرساء الاستراتيجيات الخمس المعتمدة في المقاربة. النقاش والعصف الذهني وتمثيل الأدوار والتقييم وتقييم الآخر والتقييم الذاتي هي الأدوات البيداغوجية التي ستعمل على إرساء استراتيجيات التغيير والتحويل المعتمدين في مقاربة الأرضية المشتركة.

### العلاقة بين المدرب والمتدربين:

ال يمكن تقديم الأساليب البيداغوجية التي سيقع استعمالها في الدليل دون تقديم العلاقة بين المدرب والمتدربين في إطار مقاربة الأرضية المشتركة. وتكون هذه العلاقة مبنية على التواصل والحوار وتبادل الرأي وال بد أن تكون العلاقة عمودية يكون فيها الاحترام والتعاون القاسم المشترك بين المدرب والمتدرب.

للتذكير العلاقة الأفقية بين المدرب والمتدرب بأي شكل من الأشكال تتناقض مع مبادئ مقاربة الأرضية المشتركة.

### العمل على شكل مجموعات:

يتم تقسيم المتدربين لثالث مجموعات منذ الحصة الأولى وذلك للقيام بمختلف التمارين خلال مدة التدريب وكذلك لتقييم عمل كل مجموعة.

### التقييم والتقييم الذاتي وتقييم الآخر:

التقييم: يقوم المدرب بالتعليق وتقييم عمل الفريق الأول.

التقييم الذاتي: يطلب المدرب من الفريق الثالث أن يقوم بتقييم ذاتي لعمله ويطلب من باقي المتدربين عدم التعليق، وسيتيح هذا التمرين للفريق التدريب على النقد الذاتي ويساعد كل المتدربين على التعود على التحليل ومناقشة أفكارهم وإعادة ترتيبها.

تقييم الآخر: يطلب المدرب من المجموعة التعليق وتقييم عمل الفريق الثاني ويهدف هذا التمرين لتمكين المتدربين من مناقشة أفكار زملائهم ويساعدهم على فهم أعمق للمادة.

### النقاش

النقاش هو طريقة فعالة جدا في التدريب لأنه يحث المتدرب على المشاركة والتفاعل مع المجموعة والتواصل المبني على الحوار و الاحترام. ويعتبر النقاش الركيزة الأساسية لمقاربة الأرضية المشتركة وسيقع اعتماد هذه التقنية التدريسية لمساعدة المتدربين على قبول الرأي المخالف واحترامه والحوار والعمل على تغيير نظرتهم للقضية والطرف الآخر ومنها تحويل الصراعات الكامنة بين المجموعات المشاركة في التدريب، على أن يقع تيسير حصص النقاش لتفي بأهدافها وتحترم الوقت المخصص لها.

يعرض المدرب المواد ويبادر المتدربون بمناقشتها مع التمسك في الإجابة بجوهر السؤال أو المشكلة المطروحة.

- تحديد الموضوع المطروح للنقاش.

- ربط مداخالت المتدربين.

- تشجيع المتدربين على الإجابة عن أسئلة زملائهم.

- التجب الإجابة على السؤال قبل الشروع في النقاش.

- الرقابة وال وصاية على تدخلات المتدربين: احترام آراء

- والاختلافات والتنوع في وجهات النظر.

- أهداف النقاش هي

- زيادة مشاركة المتدربين.

- تحسين قدراتهم التواصلية وتبادل الخبرات.

- تطوير القدرة على الاستماع واحترام آراء الآخرين.

- تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على إقناع الآخرين.

- إرساء ثقافة الحوار.

- تطوير القدرات الفكرية للمتدربين لربط النظريات بالتطبيق.

- تطوير الاحترام المتبادل بين المدرب والمتدرب وبين المتدربين.

## العصف الذهني

مقاربة إظهار الأفكار الإبداعية حول الموضوع والغرض منه توفير عدد أكبر من الأفكار ومن المشاركين في فترة قصيرة من الزمن. هذا النهج هو وسيلة فعالة جدا لمعرفة آراء ومواقف المشاركين وأيضا قياس مدى إلمامهم بالموضوع. تساعد هذه الطريقة البيداغوجية على تغيير التصور الذاتي للموضوع وتغيير النظرة لآخر. سيتمكن المتدرب من بسط أفكاره وسيساعده التمرين على تغيير مفاهيمه وتصحيحها.

### لتنظيم جلسة العصف الذهني:

- تشجيع التفكير الحر: التعبير عن الأفكار بطريقة مضحكة أو بأسلوب فكاهي إثارة إبداع من الطالب الآخرين دون أحكام مسبقة.
- التشجيع على التعبير عن أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها.
- البناء على أفكار الآخرين: كجزء من هذه العملية، الأفكار في مجموعة ليست ملكا للشخص الذي أعرب عنها ويمكن اتخاذ أي فكرة أو مقترح واعتماده من قبل الطالب الآخرين.

### تمثيل الأدوار:

تمثيل الدور لقضية أو مشكلة حية يقع بالتعامل مع جانب من الإشكالية لفهم أفضل للوضع والمشاركة في وضع حل. ويتقمص المتدرب شخصية شخص آخر في سيناريو وهمي ويعكس هذا التمرين الفهم الذاتي للواقع وسلوك المتدرب في فهم الموضوع. وتساعد هذه الطريقة المتدرب على تحويل العالقة وفهم حقوق وواجبات الشخصية المتقمصا وكل القضايا المرتبطة بالسلوك البشري. كما يساعد التمرين على بناء قدرات المتدرب على المشاركة في المسار الديمقراطي في تونس وبسهل تعامله مع السلط والجهات الرسمية.

### لتنظيم جلسة تمثيل الأدوار:

- شرح النشاط.
- شرح الأهداف.
- وضع مبادئ توجيهية واضحة.
- التأكد من أن جميع المتدربين فهموا النشاط.
- تنشيط حصة لعب الأدوار.
- عدم الإجابة أو دفع المتدربين نحو اختيار أو آخر.
- البقاء في حالة تأهب لتحديد الصراعات المحتملة التي تتجاوز الإطار الذي توفره لعبة الأدوار.
- الإشارة إلى الوقت المتبقي قبل نهاية النشاط.
- تحليل نتائج التمرين والتأكيد على النتائج المستخلصة.

### الأدوات البيداغوجية المستعملة

- ورق قلاب.
- جهاز كومبيوتر وآلة عرض لوحات.
- أقلام ملونة.
- أوراق بيضاء.
- شاشة عرض.
- إنترنت.

# برنامج التدريب حول التواصل وتيسير الحوار

مراسيم الافتتاح تقديم أهداف الدورة تقديم المدرب التعرف على المتدربين	9:00 إلى 9:30
الحصّة التدريبية الأولى: مفهوم إدارة المشاريع	9:30 إلى 11:00
استراحة: نصف ساعة	
الحصّة التدريبية الثانية: التخطيط للمشروع	11:30 إلى 13:00
غداء	
الحصّة التدريبية الثالثة: الخطة التنفيذية للمشروع	14:00 إلى 16:00
تقييم اليوم الأول من طرف المشاركين: استبيان تقييمي	16:00 إلى 16:30

## اليوم الأول

عرض التقييم اليومي ونتائجه التذكير بمحتوى اليوم الأول وفترة أسئلة وتفاعل بين المدرب والمندربين	9:00 إلى 9:30
الحصّة التدريبية الرابعة: تنفيذ المشروع	9:30 إلى 11:00
استراحة: نصف ساعة	
الحصّة التدريبية الخامسة: متابعة المشروع	11:30 إلى 13:00
غداء	
الحصّة التدريبية السادسة: تقييم المشروع	14:00 إلى 16:00
التقييم النهائي للدورة : الاستبيان النهائي	16:00 إلى 16:30

## اليوم الثاني

## الوحدة الأولى مفهوم المناصرة



### أهداف الوحدة

- تعريف النزاع
- التمييز بين أنواع النزاع
- تصنيف النزاع
- التعرف على مراحل تصاعد النزاع

التدريب على المناصرة يأتي كالتدريب الثالث من جملة أربعة تدريبات قائمة على مقاربة الأرضية المشتركة للتأكد من أن شباب المجالس القيادية للولايات المختلفة ملم بمقاربة الأرضية المشتركة ولربطها بمفهوم المناصرة. يفتح المدرب الحصة التدريبية بعد مراسم الافتتاح بتمرين عصف ذهني الهدف منه التعرف على ديناميكية الفريق ودعوة كل المتدربين للمشاركة وطرح أفكارهم حول مقاربة الأرضية المشتركة ومن ثمة يقوم بعصف ذهني حول المناصرة.

يبدأ المدرب بحصة عصف ذهني لتقديم مقاربة الأرضية المشتركة ومن ثمة تحديد مفهوم المناصرة لدى المشاركين ويدوم التمرين عشرون دقيقة يحاول فيها المدرب إعطاء الفرصة لكل الحضور لتقديم مفهومهم عن مقاربة الأرضية المشتركة والمناصرة. والهدف هو تشجيع التفكير الحر والتعبير عن الأفكار والبناء على أفكار الآخرين بطريقة سلسلة وإبداعية .

## المفهوم العام للمناصرة

ADVOCACY كلمة إنجليزية و PLAIDOYER بالفرنسية وتعني "المطالبة" ويوحي المعنى الذي تصوره هذه الكلمة بدعوة الناس للوقوف إلى جانبك. المناصرة هي عملية المساندة والتأييد لقضية ما إجراء تغيير لواقع معين. يختلف تعريف المناصرة باختلاف الأغراض التي تستخدم العملية من أجلها وباختلاف مدلول هذه العملية. من أهمها:

**الدفاع:** تعريف قانوني يقوم على تبني قضية والدفاع عنها حتى يتحقق الهدف المنشود.  
**التأييد:** يفيد المساندة يقوم بها من يقتنعون بالفكرة ويقبلون مناصرتها ويتحمسون في سبيل حدوث تغيير.  
**الحشد:** وهو جمع أكبر عدد ممكن من المساندين للقضية لالتفاف حول الموضوع.

## البعد التاريخي للمناصرة: لماذا أصبحت المناصرة من أهم وسائل عمل المجتمع المدني؟

المناصرة هي أهم سمة الجيل الرابع لعمل المجتمع المدني. أطلق عليها الجيل الرابع ألقاباً منظمات المجتمع المدني أصبحت تقوم بمناصرة قضايا مستفادها بشكل عام وتجمع كل ما يهم فئاتها المعنية وتعمل على إشراكهم في تغيير واقع معين وبناء شراكة جديدة تقوم على مبادئ المواطنة الفعالة.

أطلقت تسمية الجيل الثالث للمجتمع المدني خال التسعينات من القرن الماضي الهتمامه بالقضايا الحقوقية والتغيير المجتمعي والبنوي والكشف عن الأسباب الجذرية انتهاكات حقوق الإنسان والهيكل التي تنتج الفقر والفقار والتهميش والإقصاء والإخضاع بكل أنواعها. وكانت المناصرة تنحصر في القضايا التي تعوق عمل الجمعيات الحقوقية على الميدان وكانت غالباً ما تكون مرتبطة بالجانب التشريعي. للتذكير فان الجيل الأول من المجتمع المدني يعمل في المجال الخيري الإلغائي والجيل الثاني يشمل العمل التنموي ومشاريع التنمية الاقتصادية والمناصرة منحصره في قضايا الفقر والحرمان.

يعمل الجيل الرابع من المجتمع المدني على مناصرة العديد من المواضيع منها السلم الاجتماعي، نبذ العنف، المشاركة والمواطنة، حقوق الإنسان وحقوق الفئات المغيية والحوار وقبول الآخر.

لتحقيق أهداف ومبادئ ومضامين منظمات المجتمع المدني سابقة الذكر وترجمتها على أرض الواقع ابتدعت هذه المنظمات وسائل وأدوات وآليات صارت مفاهيمها ومصطلحاتها جزءاً ثابتاً ومهماً من قاموس المجتمع المدني.

## تالمبادئ الأساسية للمناصرة

- نادرا ما يحدث تغيير السياسات في ظرف زمني قصير، وغالبا ما تكون التغييرات مرتبطة بتغيير أعم في البيئة السياسية.
- غالبا ما تكون الاستجابة بطيئة على تنبيهات من أخطار قضية ما.
- المناصرة قد تشمل العديد من الأنشطة المحددة والقصيرة المدى للوصول إلى رؤية طويلة المدى في سبيل التغيير.
- المناصرة هي سياسة يتوخاها الفاعلون لتغيير المسار المتفق عليه داخل المجتمع وبالتالي فانفعاليتها تتوقف على فهم خبايا السياسة.

المناصرة هي مهمة المجتمع المدني وتمكن من ممارسة حقوق المواطنة وإشراك فئات المجتمع وخصوصا الفئة المستهدفة منه في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم ومن غير المعتاد لحملت المجتمع المدني تقديم نتائج سريعة. لذلك يجب أن تكون المناصرة مرتبطة بالواقع وتتطلب التركيز والوضوح والمثابرة والشجاعة والقناعة.

## أهداف المناصرة

تهدف المناصرة لإحداث تغيير جزئي في واقع القضية أو الفئة المستهدفة ومشاكلها وهدفها الأكبر هو التأثير على آراء وقرارات الجماعات والمنظمات.

بناء على مقاربة الأرضية المشتركة فإن أهداف المناصرة تكمن في التغيير وتحويل الصراع الكامن واليومي وبناء حوار مجتمعي يعمل على:

- جعل الفئة المستهدفة، فئة "أصحاب مشاريع اجتماعية" متجذرة في الثقافة المحلية.
- تغيير الفئة المستهدفة لتصورها الذاتي وجعلها تمارس حقها كمواطن فعال.
- تغيير النظرة لآخر بالعمل على تغيير واقع ونبذ الأحكام المسبقة والصور النمطية.
- تغيير النظرة للقضية من غبن واقصاء لقضية حق تطالب الفئة المستهدفة بحقها وتعمل مع الطرف لآخر بناء على المصالح.
- تحويل العالقة والبحث عن قواسم مشتركة لأطراف المتداخلة في المناصرة.
- تحويل المسار بخلق عالقة تشاركية ودامجة بين فئات المجتمع والمؤسسات العمومية
- الالتزام طويل المدى لتحقيق التغيير استنادا للثقافة المحلية ومتطلباتها.
- الوصول إلى رؤية بعيدة المدى للتغيير المحلي

## المناصرة والحوكمة المحلية

ارتبطت المناصرة بالحوكمة المحلية نظرا لتلقي مبدأ المشاركة في تغيير وتحويل آليات صنع واتخاذ القرار.

الحوكمة مصطلح جديد في العربية وُضع في مقابل اللفظ الإنجليزي governance أو الفرنسي gouvernance يقصد به القدرة على الإدارة بالكفاءة والفاعلية اللازمة في إطار منظومة شفافة تركز على المساءلة وتعتمد التشاركية في التصرف في إطار نظام ديمقراطي.

• الشفافية كأسلوب.

• التشاركية كطريقة.

• المسائلة كمنهج.

الحوكمة المحلية هي تجاوز النقائص الموجودة في السياسات التنموية كالحوار الاجتماعي أو المراكزية ويقصد بها إدارة الشأن المحلي بشكل ناجح وكفاء موجه نحو تحقيق المصلحة المحلية في ظل مقاربة تعتمد:

في جوهر الحوكمة نجد قضايا حقوق الإنسان والديمقراطية وعدم تكافؤ الفرص والامساواة وغياب التنمية والتعددية الثقافية والاجتماعية وهي الأفكار التي تنبثق عنها محاور المناصرة.

## المناصرة من منظور الأرضية المشتركة:

تقوم المناصرة على مبدأ الشراكة بين مختلف مكونات المجتمع إحداهن تغيير جزئي داخل المجتمع.

المناصرة هي دعوة كل الأطراف المعنية والمتداخلة للتخلي عن المواجهة والتفاعلات العدائية اليومية والمشاركة في صنع الخيارات التي تعمل على إرساء عالقة تعاون لإنهاء أشكال الصراعات.

تعتبر المناصرة الوسيلة الفعالة للجماعات المحلية والأداة المثلى للتعبير عن جانبهم الإنساني بمساندة حقوق الفئات المغيبة والضعيفة أو إشراكها وبناء حوار مجتمعي في ظل بيئة متغيرة.

**المناصرة هي دعوة الأطراف المعنية والمتداخلة للتخلي عن التفاعلات العدائية اليومية والمشاركة في صنع الخيارات التي تؤثر في حياة المواطنين وتعمل على إرساء عالقة تعاون وإحداث تغيير جزئي في آراء وقرارات الجماعات والمنظمات والسلط المعنية . المناصرة هي تحويل الصراعات الكامنة داخل المجتمع لعالقة شراكة وتعاون بناء متجذر في الثقافة المحلية.**

## العوامل الأساسية لضمان نجاح المناصرة:

- اليهان بموضوع المناصرة من منظور الأرضية المشتركة.
- الخبرة في التعامل مع موضوع المناصرة.
- القدرة على جمع البيانات والمعلومات.
- التخطيط للمناصرة.
- القدرة على التواصل.
- القدرة على التشبيك والتحالف.
- امتالك القدرات المالية.
- الكفاءة التنظيمية.

سنتطرق في الوحدة التدريبية الثانية للتخطيط الاستراتيجي للمناصرة وسنعمل على الإجابة على كل العوامل لضمان نجاح المناصرة باعتماد مصفوفة SWOT للتخطيط الاستراتيجي وضمان جدوى العملية.

## المفاهيم التي يجب الحثفاظ بها:

- المشاركة في صنع الخيارات
- تغيير جزئي في واقع
- التأثير على الآراء
- التأثير على القرارات
- التحويل
- التغيير
- ممارسة حقوق المواطنة
- إشراك فئات المجتمع وخصوصا الفئة المستهدفة
- اتخاذ القرارات
- المناصرة هي الحوار البناء
- عالقة شراكة وتعاون

## 1تمرين

في نهاية الحصة الصباحية يطرح المدرب على المشاركين تحديد مواضيع المناصرة تكون مرتبطة بمشروع تمكين الشباب في تونس:

- المشاركة الفعالة في الانتخابات المحلية المقبلة
- الدور القيادي للشباب
- التغيير الجزئي في محيط الشباب

## الوحدة الثانية التخطيط لاستراتيجية المناصرة



### أهداف الوحدة

- التخطيط الاستراتيجي للمناصرة
- مفهوم ومراحل تحديد موضوع المناصرة
- التدرب على مصفوفة ال SWOT
- تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف للجمعية
- تحليل الفرص المتاحة والتهديدات المحيطة بالجمعية

**الإستراتيجية هي خارطة طريق مفصلة تضم الأهداف والأدوات التي ستستخدم لتحقيق المناصرة. تساعد الإستراتيجية في تحقيق أربعة أشياء في وقت واحد:**

- تحديد القضية وحلولها الممكنة
- حشد المزيد من الأشخاص المعنيين
- جلب الناس الذين لديهم القدرة على تحقيق الهدف المنشود
- جمع الأموال، أو غيرها من الموارد الضرورية لتنفيذ الحملة

**لوضع إستراتيجية مناصرة تجب الإجابة على الأسئلة التالية:**

- القضية: ما هي المشاكل وما هي الأولويات؟
- الأهداف: ماذا نريد أن نحقق؟
- الجمهور: من بمقدوره أن يحدث التغيير؟
- الرسالة: ما الذي يجلب اهتمامهم لمناصرة القضية؟
- التقديم: كيف يجب أن نقدم لهم ذلك؟
- الإمكانيات الالزمة: ماذا لدينا وماذا نحتاج؟
- التقييم: كيف نقيم الإنجازات؟

## مراحل الاستراتيجية

إن وضع استراتيجية مناصرة يخضع لسلسلة من المراحل منها ما يحدد في نفس الوقت ومنها ما تستوجب احترام نظام التسلسل. يمكن تلخيص هذه المراحل في الرسم البياني التالي:

علينا قراءة الرسم الموالي من اليسار إلى اليمين احتراماً لحركة عقارب الساعة والبدائية تكون من تحديد قضية المناصرة الرسم دائري الشكل.



## موضوع المناصرة (القضية أو الفكرة)

يعتبر تحديد موضوع المناصرة الخطوة الأولى والأهم في مراحل وضع إستراتيجية المناصرة حيث يعتبر نقطة الانطلاق للمشروع ومحوره الأساسي.

على المستوى العملي، يتم تحديد الفكرة عن طريق وضع قائمة في القضايا التي لها علاقة بنشاط المنظمة والقائمة على مقارنة الأرضية المشتركة وإيضاح أهميتها بالنسبة إلى الفئة المراد تمثيلها. ثم يتم تصنيف القضايا حسب أولويتها بالنسبة إلى مقارنة الأرضية المشتركة.

التعتبر "الأهمية" الشرط الوحيد لاختيار فكرة المناصرة بل هناك شروط عديدة يجب أن تتوفر في القضية وتتجلى من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل القضية قائمة على صراع وعلاقات عدائية؟
- هل ستؤدي القضية إلى تركيز سام دائم وتحويل الصراع الكامن؟
- هل ستؤدي لتغيير النظرة الذاتية للفئة المستهدفة؟
- هل ستؤدي لتغيير عالقة الفئة المستهدفة مع محيطها المباشر؟
- هل القضية ستتيح إقامة تحالفات دائمة وتقريب جهات النظر وفتح قنوات الحوار؟
- هل القضية ستفضي لتحويل العالقات والى بروز قادة جدد؟
- هل ستمكن المنظمة من مواصلة رؤيتها ورسالتها من منظور الأرضية المشتركة؟

## تمرين

تحديد موضوع المناصرة اعتمادا على مقاربة الأرضية المشتركة في نقاش جماعي.

المدة خمس عشرة دقيقة

## البحث و جمع المعلومات:

بعد أن تم اختيار الموضوع، تتبين أهمية البحث وجمع المعلومات كخطوة أولى في العمل. يتيح البحث وجمع المعلومات الفرصة للتعرف على خبايا الموضوع والعالقات المترابطة في المناصرة وفهم للقضية ورسم المالمح الأولى عن الأفراد المستهدفة: أصحاب القرار، الأشخاص المؤثرون والإعلام يضيفي البحث مصداقية لنشاط المناصرة، كما يمكن أن يساعد على بناء التحالفات نتيجة توطيد العالقات مع المنظمات والمؤسسات الماسكة للمعلومة.

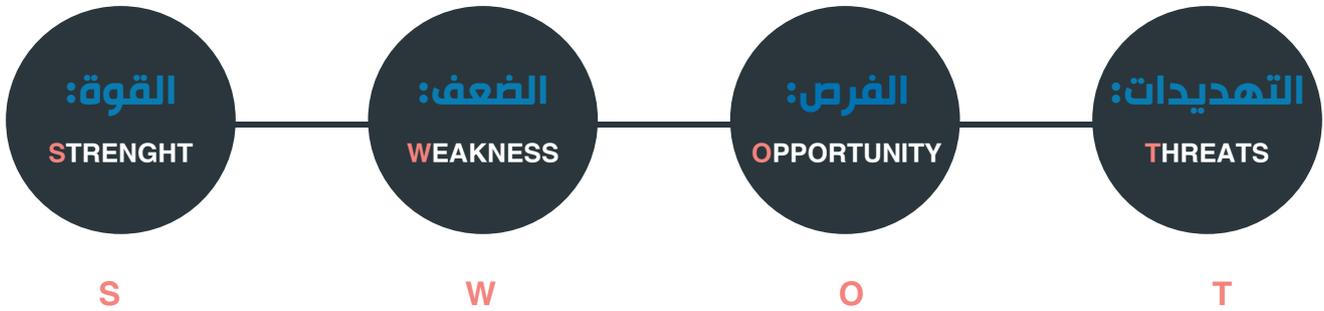
ويتضمن البحث الجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي المعلومات؟
- ما هي مصادر المعلومات؟
- من يمكن أن يساعد للوصول إلى المعلومة؟
- كيف يتم جمع وتحليل المعلومات؟

## التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين داخل بيئة معينة كالمنظمة أو المجموعة وتقوم على تحويل المشكل إلى علاج ناجح .
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة ومستمرة تساعد على تحديد الأولويات لضمان فعالية القرار بما يستجيب للبيئة المحيطة والتي تكون في بعض الأحيان عدائية وال بد من الأخذ بعين الاعتبار تغيرات الظروف الخارجية.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على امتالك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق الأولويات وألهداف مع الحفاظ على ضرورة التعديل والتنقيح المستمر.
- التخطيط الاستراتيجي هي منهجية عمل داخل المنظمات وتعتمد لرسم خريطة عمل المنظمة وتكون عادة متوسطة المدى.
- يساعد إعداد التخطيط الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمنظمة ويطلق عليه البيئة الداخلية للمنظمة أو المجموعة. كما يساعد على فهم البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات المحيطة مباشرة بالمنظمة.

### يقوم التخطيط الاستراتيجي على مصفوفة SWOT



إعداد تخطيط المناصرة ال بد من الرجوع للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتعيينه بما يتماشى وموضوع المناصرة لتسهيل التخطيط. فمثال تساعد معرفة نقاط الضعف والتهديدات على تحديد مدى فاعلية المناصرة والنتائج المرجوة ومنها يقع العمل على إقامة تحالفات وشبكات لتقليص العوامل التي تعيق المناصرة.

## التخطيط للمناصرة :

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: ANALYSE SWOT

يقوم تحليل:SWOT على حصر نقاط القوة والضعف للمنظمة وتحديد التهديدات والفرص في البيئة المحيطة.

الأمر الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز المناصرة وتحقيق أهدافها.

**القوة:**

STRENGTH

هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تحول دون بلوغ المنظمة ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على المناصرة والنتائج المرجوة.

**الضعف:**

WEAKNESS

هي المجالت أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهداف المناصرة، وغالباً ما تقاس الفرص بالإنجازات ونجاح الحملات السابقة أو القيمة المضافة.

**الفرص:**

OPPORTUNITY

هي العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة أهداف المناصرة بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المناصرة وتقاس بمقدار التأييد والحشد لقضاياها.

**التهديدات:**

THREATS

أي عنصر من العناصر الأربعة يؤثر ويتأثر ببقية العناصر الأخرى، ومنه يجب العمل على الحد من نقاط الضعف والتهديدات لبلوغ هدف المناصرة.

## تحليل البيئة الداخلية للجمعية:

يقع تحليل البيئة الداخلية بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من ناحية: المعلومات: ما هي المعلومات المتوفرة وهل من مصادر أخرى للمعلومات؟ التجربة والكفاءة: هل يتمتع قادة المناصرة بالخبرة والكفاءة اللزمتين لإدارة الحملة؟ في حالة عدم توفر هذا الشرط، هل من الممكن تدريبهم وإدماج أشخاص آخرين؟

**الفريق:** من سيكون متفرغاً ولو بشكل جزئي للمناصرة؟

**الصورة:** هل يتمتع الفريق المشرف على المناصرة بالشهرة والسيرة الجيدة؟ هل الفئة المستهدفة تشارك في المناصرة؟

**الموارد البشرية الأخرى:** هل من أشخاص آخرين مستعدون للمساعدة؟ متطوعون لتفريق المطويات مثال....

**العلاقات:** ما هي العلاقات التي يمكن الاعتماد عليها؟ يمكن أن تضم الجمهور، أصحاب القرار أو وسائل الإعلام. الحلفاء: كيف يمكن للحلفاء المتوقعين أن يساهموا في إنجاح المناصرة؟

**الوقت:** هل لديك الوقت اللازم لتنفيذ حملة المناصرة؟ هل من سقف زمني محدد؟ هل تهدف أن تتزامن المناصرة مع حدث معين؟

**الموارد المالية:** ما هي الموارد المالية التي بحوزة المنظمة في بداية المناصرة؟ هل هي كافية؟ ما هو مصدرها؟ هل من مصادر أخرى؟

## تحليل البيئة الخارجية للجمعية:

يضم تحليل الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في الطار الذي سيتم فيه المناصرة. يمكن أن نميز:

**البيئة المباشرة:** وهي العوامل التي لها تأثير كبير على نشاط المنظمة: العوامل القانونية، الموارد المحلية، العوامل الاجتماعية والثقافية، العامل السكاني والمنظمات الحكومية وغير الحكومية.

**البيئة العامة:** وهي العوامل التي تؤثر بصفة غير مباشرة على نشاط المناصرة: العوامل الاقتصادية، الجغرافية، التكنولوجية أو السياسية أو الأمنية.

## تمرين

يقع تقسيم المشاركين لثلاثة فرق يعمل كل فريق في بداية الأمر على اختيار موضوع للمناصرة من بين المواضيع التي وقع تحديدها في التمرين السابق ومنه التخطيط بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات. يدوم التمرين 30 دقيقة ويقع بعدها عرض التخطيط على الورق القالب أمام المشاركين للتعليق والتقييم

نقاط الضعف
.....1
.....
.....2
.....
.....3
.....
.....4
.....
.....5
.....

نقاط القوة
.....1
.....
.....2
.....
.....3
.....
.....4
.....
.....5
.....
.....6
.....

التهديدات
.....1
.....
.....
.....2
.....
.....
.....3
.....
.....
.....4
.....
.....

الفرص
.....1
.....
.....
.....2
.....
.....
.....3
.....
.....
.....4
.....
.....

**العرض والتقييم :** يدوم العرض والتقييم 30 دقيقة.  
يقوم المدرب بالتعليق وتقييم عمل الفريق الأول.المدة عشر دقائق.

ثم يطلب من المجموعة التعليق وتقييم عمل الفريق الثاني ويهدف هذا التمرين لتمكين المتدربين من مناقشة أفكار زملائهم ويساعدهم على فهم أعمق للمادة. (المدة عشر دقائق).  
يطلب المدرب من الفريق الثالث أن يقوم بتقييم ذاتي لعمله ويطلب من باقي المتدربين عدم التعليق، وسيتيح هذا التمرين للفريق التدرب على النقد الذاتي ويساعد كل المتدربين على التعود على التحليل ومناقشة أفكارهم وإعادة ترتيبها.  
(المدة عشر دقائق)

## نوعية حملة المناصرة استنادا على التخطيط الاستراتيجي

استراتيجية هجومية: تكون للمنظمة فرص متعددة ونقاط قوة أكثر ومنها تكون حملة المناصرة حملة هجومية.

استراتيجية دفاعية: يقع اعتمادها عندما يكون للمناصرة العديد من نقاط القوة وتوجد تهديدات.

استراتيجية عاجية: يقع اعتمادها استنادا للتخطيط الاستراتيجي ويعني وجود العديد من نقاط الضعف وفرص للمناصرة.

استراتيجية انسحاب: بما يدل من معنى للكلمة ويعني وجود نقاط ضعف وتهديدات ويعني هذا ال توجد إمكانية للقيام بالمناصرة وتحقيق الأهداف.

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الداخلية / تقويم البيئة الخارجية
استراتيجية علاجية	استراتيجية هجومية	الفرص
استراتيجية الانسحاب	استراتيجية دفاعية	التهديدات

### للتأمل

هل اتضحت لك ضرورة تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وفهمت كيف سيقع التخطيط للمناصرة وإحداث التغيير.

هل فهمت كيف يقع تحويل نقاط الضعف لنقاط قوة وضمان نجاح المناصرة؟

هل بإمكانك تحديد نوعية الاستراتيجية للتخطيط للمناصرة؟

## الوحدة الثالثة

# تحديد عناصر المناصرة



## أهداف الوحدة

- تحديد اهداف المناصرة.
- تحديد جمهور المناصرة.
- تحديد الرسائل.

وفق البيان المقدم في الوحدة السابقة يكون جمع المعلومات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمناصرة من أهم المراحل المكتملة لتحديد موضوع المناصرة والتأكد من إمكانية التغيير المراد الوصول إليه.

يتم بعدها المرور للمراحل التالية للتخطيط الاستراتيجي، وهي:

تحديد أهداف المناصرة تحديد الجمهور

تحديد الرسائل

## أهداف المناصرة

يختلف هدف المناصرة عن غيره من الأهداف في الشكل ولكن مضمونه هو الدفاع عن قضية بفعالية وإحداث تغيير جزئي لواقع معيش وتحويل عالقة الآخرين مع موضوع المناصرة. ال غنى عن التحديد الواضح لأهداف، فالأهداف غير الواضحة هي السبب الرئيسي لفشل حملات المناصرة.

عادة يكون هدف المناصرة قصير المدى أو هدفا مباشرا.

لتحديد الهدف يجب الاعتماد على طريقة SMART ومنها أطلق على أهداف المناصرة الأهداف الذكية



هو التصور الواضح للهدف من جميع جوانبه. وقد يساعدك في تحديده الأسئلة التالية:

- ما هو الشيء الذي ترغب بتحقيقه؟
- لماذا ترغب بتحقيقه؟
- كيف ستتمكن من تحقيقه؟
- من سيساعدك على تحقيقه؟
- أين ستعمل على تحقيق الهدف؟

**محدد**  
SPECIFIC

وهنا يقصد قياس الهدف ذاته، أو قياس درجة الإنجاز، أي أن هدفك يمكن قياسه بمدى الإنجاز الذي حصل. فعلى سبيل المثال عندما تقرر أن تعمل على توعية لخمسين شابا وشابة حول مقاربة الأرضية المشتركة فإن هدفك من السهل قياسه. عندما تقوم بتوعية خمسة وعشرين فأعرف أنك قطعت نصف المشوار.

**قابل للقياس**

MEASURABLE

هناك أهداف مستحيلة التحقيق بسبب المعطيات الموجودة داخل المجموعة أو المنظمة لهذا كان التخطيط الاستراتيجي مهما لمعرفة قابلية تحقيق الأهداف. وهناك أهداف مستحيلة التحقيق بسبب برمجتها فمثال لو قلت بأن هدفك هو الوصول بالسيارة إلى مدينة جربة انطلقا من تونس في خلال ساعة فهذا مستحيل. صياغة الهدف ممكن أن تكون سألتحق بمدينة جربة على متن الطائرة وتستغرق العملية ساعة بين التنقل إلى المطار ومدة الرحلة. لذلك عندما تضع هدفاً يجب أن يكون هدفاً منطقياً ممكن تحقيقه وأن تكون البيئة الداخلية والخارجية متوافقة مع ذلك الهدف

**قابل للتحقيق**

ACHIEVABLE

تتضارب الترجمة حول هذه النقطة فمنها من يرى الهدف مهما للشخص أو المنظمة ومنهم من يترجمه إلى الهدف الواقعي. سنختار الهدف المهم للمنظمة بسبب الالتباس الحاصل بين واقعية الهدف وقابلية تحقيقه. فالرجوع لقلب المناصرة كعملية هدفها تغيير جزئي في واقع معين لمجموعة أو فئة واستنادا على مقاربة الأرضية المشتركة فإن الهدف ال بد أن يكون مهما و ضروريا لتحويل صراع وبناء شراكة فعالة وسالم دائم. لذلك نستند على أهمية الهدف في عمل المجموعة والمنظمة.

**مهم للمجموعة**

RELEVANT

البد من وضع إطار زمني للمناصرة : وقت بداية العمل على الهدف، ووقت تنهي فيه المناصرة. فالبيئة الخارجية متغيرة ومن الممكن أن تصبح غير مؤهلة للمناصرة. في بعض الحالات تصبح المناصرة خارجة عن اهتمامات الجماعات المحلية مثال لو كان موضوع المناصرة المشاركة في الانتخابات المحلية فإنه بعد إجراء الانتخابات تصبح المناصرة غير ضرورية.

**محدد زمنيا**

TIME BOUNDED

## تمرين

المدة 30 دقيقة

تواصل الفرق الثلاثة العمل على الإعداد للاستراتيجية بتحديد أهداف المناصرة معتمدين على SMART ومنها يقع عرض كل الأهداف للتأكد من كونها أهدافا ذكية.

## تحديد شكل حملة المناصرة

بعد تحديد الأهداف سنحاول معرفة شكل الحملة التي سيقع اعتمادها. سنقدم في إطار هذا الدليل ثلاثة أشكال من حملات المناصرة معتمدين على مقارنة الأرضية المشتركة :

### 1. حملة توعوية:

جمع المعلومات والتخطيط للمناصرة يبينان أن الثقافة المجتمعية والنظرة للقضية أو الموضوع تكون مجهولة تماما أو شبه غائبة لدى الجمهور وأصحاب القرار. في هذه الحالة تقوم المنظمة بمجموعة من الأنشطة قصد التأثير على ثقافة الفئة المستهدفة والوعي العام حول خبايا موضوع المناصرة. النتيجة تكون تغيير النظرة الذاتية للفئة المستهدفة للقضية وعالقة المجتمع مع القضية انطلاقا من مقارنة الأرضية المشتركة. تعمل حملة التوعية على وضع استراتيجيات تغيير التصور الذاتي للفئة المستهدفة وتغيير العالقة مع القضية. وإيمانا بمقاربة الأرضية المشتركة تتجنب المنظمة أي نشاط يقوم على المواجهة بينها وبين أصحاب القرار المستهدف من الحملة.

### 2- حملة تحسيسية :

تبنى الحملة على التنسيق والتعاون بين المنظمة وأصحاب القرار لتغيير الواقع. الحملات التحسيسية تأتي عندما تفتقد المنظمة القدرة على التأثير المباشر على العادات والتقاليد السائدة حول الموضوع ووجود أطراف متعددة معارضين أو متجاهلين للقضية. تقوم المنظمة بالتأثير على صناع القرار بتنظيم العديد من الأنشطة للوصول إلى تحسيس حول القضية وتغيير نظرة المعارضين لها. انطلاقا من مقارنة الأرضية المشتركة تكون الاستراتيجية التحسيسية مبنية على تغيير نظرة الخر ومبنية على المصالح المشتركة.

### 3- حملة الحشد والتأييد:

تقوم المنظمة باستخدام كل ما تملك من أدوات وأنشطة في إحداث تعبئة مباشرة مع صاحب القرار وقائمة على تحويل العالقة مع القضية وإبراز القواسم المشتركة بين كل الأطراف. كما تؤدي استراتيجية الحشد والتأييد إلى تحويل المسار لضرورة عمل الفئة المستهدفة مع المؤسسات والأنظمة لتحقيق التغيير المنشود وإرساء عالقة تشاركية بينهم .

## تمرين

بعد تحديد الأهداف، كل فريق يحدد شكل المناصرة التي سيقوم بإعدادها

## جمهور المناصرة

الجمهور هو المجموعة التي يجب إقناعها و التأثير عليها لإحداث التغييرات المنشودة. يمكن أن يضم الحلفاء، الحلفاء المحتملين و الأشخاص الذين يمكن أن يمثلوا عائقا أمام تحقيق الأهداف. يمكن تصنيف الجمهور المراد التأثير عليه من أجل تحقيق الأهداف حسب دوره في التغيير المنتظر والقدرة على التأثير.

الجمهور الأساسي هو من لديه القدرة على إحداث التغيير الذي تريده وتحويل العائق بين الجمهور وبيئته المباشرة.

الجمهور الثانوي هو الذي ال يقرر مباشرة ولكنه قادر على التأثير بقوة على الآراء والقرارات بطريقة أو بأخرى.

### هل يمكنك النفاذ لهذا الجمهور الأساسي؟

وجهات نظر الجمهور الثانوي يمكن أن تعزز التغيير أو تعارضه. وبناء على مقاربة الأرضية المشتركة سنولي الاهتمام للجمهور الثانوي المعارض للمناصرة والمحتمل أن يكون من مؤيدي الصراع الكامن والعلاقات الصدامية. يجب تحديد هذا الجمهور و البحث عن السبل والوسائل التي يجب اتخاذها إشراكه في المناصرة بجعله الجمهور الأساسي أو بناء تحالفات معه لضمان نجاح المناصرة.

#### تحليل الجمهور:

بعد تحديد الجمهور وتصنيفه يجب تحليل عائقته بالمناصرة و ذلك لمعرفة كيفية التعاطي معه والسبيل لإقناعه.

- ماذا يعرف عن القضية؟
- ما هو موقفه من القضية؟
- ماذا يريد منه أن يعرف؟
- ما الذي يقنعه اتخاذ خطوات وإجراءات؟
- ما الذي سيجلبه أو يقنعه أو يثير اهتمامه : معلومات واقعية، أو الأشخاص.

## تمرين

المطلوب تحديد الجمهور الأساسي والجمهور الثانوي باعتماد المثال المرفق في الصفحة الموالية.  
المدة للتمرين 15(دقيقة)

هدف المناصرة:	
الجمهور الثانوي: الاشخاص المؤثرة أو المعارضة	الجمهور الأساسي
1 2 3	1
1 2 3	2
1 2 3	3

يقع عرض جمهور كل فريق ويناقش الاختيار لمعرفة مدى فاعلية الاختيارات لإنجاح المناصرة. يكون المتدربين في هذه المرحلة قد تعرفوا على المراحل الثلاثة الأولى من التخطيط الاستراتيجي للمناصرة من تحديد للموضوع ودراسة إمكانية تحقيقه عن طريق جمع المعلومات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)، تحديد الأهداف وتحديد الجمهور. فيصبح المرور للمرحلة التالية ممكناً وهي مرحلة تحديد الرسائل.

## رسالة المناصرة

بعد تحديد الجمهور المستهدف، ال بد من صياغة رسالة المناصرة والتي توضح للمستهدفين ما المطلوب منهم ؟ ولماذا؟

- الرسالة هي خالصة المناصرة وترجمة كل مراحل الإعداد والتخطيط بهدف إحداث تغيير جزئي في الآراء والقرارات لصالح الفئة المهتمة بالمناصرة.
- الرسالة هي الأداة التي تؤثر في الجمهور المستهدف.
- الرسالة هي مجموعة من العبارات تلخص في الإقناع بقضية المناصرة وهدفها الكامن تغيير واقع معين، كما أنها تتضمن ما نسعى إلى تحقيقه. كما تحتوي على الدور الذي نود من الجمهور المستهدف القيام به.
- الرسالة هي بناء جسر تواصل قائم على حوار بناء بين أصحاب المناصرة والجمهور المستهدف والمجتمع بصفة أعم.
- الرسالة من مقاربة الأرضية المشتركة تكون بناءة رافضة أي أسلوب صدامي أو عدائي وتحمل في طياتها دعوة للشراكة الفعالة وسالماً دائماً بين كل الفاعلين في المناصرة.
- تجب صياغة رسالة المناصرة بطريقة تساعد على جلب الانتباه، وإثارة الاهتمام والإقناع والحث على التغيير.



<b>أولاً:</b>	يجب أن يكون المحتوى مختصراً ومباشراً ومقنعاً في مقاربة الأرضية المشتركة لصياغة موضوع الرسالة ومن الممكن استخدام البيانات المرتبطة بموضوع المناصرة لدعم محتوى الرسالة.
<b>ثانياً:</b>	تستخدم لغة إيجابية وحاملة لحلول لواقع يراد تغييره ويتماشى مع أهداف المناصرة وتحترم اللغة المستخدمة مقارنة الأرضية المشتركة. يجب أن تكون الكلمات والجمل أكثر فاعلية ووضوحاً ودقة. يجب أن تكون اللغة مفهومة من جميع فئات المجتمع وألّقب للجمهور المستهدف.
<b>ثالثاً:</b>	المرسل أو القناة المستعملة لإيصال الرسائل التي سيستجيب لها الجمهور المستهدف مثال المشاركة في برنامج إذاعي أو استعمال وسيلة اتصال مباشر كلقاءات أو اجتماع شعبي. في حالة وجود وجه معروف ومشهور يصبح المرسل أهم من الرسالة نفسها.
<b>رابعاً:</b>	ما هو الشكل الأمثل لإيصال الرسالة وتحقيق أقصى أثر ممكن لها؟ هل عبر رسالة؟ أم خطاب؟ أم برنامج إذاعي أو تلفزيوني أو مقالت؟ أو ملصق؟ أو مؤتمر أو ندوة؟ ال بد من التذكير أن مقاربة الأرضية المشتركة تتعامل مع العالم كشريك في بناء حوار بناء وخلق منبر للجماعات المحلية قال بد من اعتبار العالم شريك شديد الأهمية خاصة للجمهور الثاني.
<b>خامساً:</b>	ما هو الوقت المناسب لإيصال الرسالة؟ وما هو المكان الأفضل؟ يفضل عادة أن تتكرر الرسائل بين الحين والآخر لتعميق وجهة النظر واكتساب التأييد وتحقيق الهدف.

## تمرين

مواصلة الفرق العمل ضمن مجموعات مع نفس الأفراد، وستقع صياغة الرسالة الرئيسية للمناصرة. المدة 30 دقيقة يليها عرض لمختلف الرسائل.

## الوحدة الرابعة العلاقات والمناصرة



### أهداف الوحدة

- التحالف والتشبيك.
- العلاقة مع الإعلام.
- الملف الصحفي.
- كيفية كتابة البيان الصحفي.

## التحالف والتشبيك

### التحالف Partnership

التحالف هو مجموعة من الأشخاص أو المنظمات تتعاون وتعمل معا بشكل منسق في سبيل تحقيق أهداف مشتركة لها عالقة بتغيير واقع معين والحصول على حقوق.

العمل مع الحلفاء على تحقيق الأهداف المحددة للمناصرة يضيف قوة كبيرة للمناصرة، كما سيمثل فرصة لتنمية قدرات منظمات المجتمع المدني الأخرى.

#### أسس التحالف الناجح

- الاشتراك في الهدف.
- حسن اختيار الحلفاء.
- وضع هياكل إدارة واضحة.
- التواصل الشفاف بين مختلف الحلفاء.
- القدرة على صياغة خارطة عمل حسب جدول زمني محدد لتحقيق أهداف على المدى القريب والبعيد.

#### أشكال التحالف

للتحالف أطر متعددة منها الرسمي وشبه الرسمي، والمؤقت والدائم. وللتحالف مسميات مختلفة كالتحالفات والتحادات، والتتالفات.

• **Coalitions التتالفات:** غالباً ما يكون لها هيكل إداري أكثر رسمية، تتضمن العمل المشترك بين منظمات مجتمع مدني متنوعة إلى حد ما، تتفق على حدث أو قضية أو حملة واحدة، وتقوم المنظمات بتقسيم المهام بطريقة تناسب الجميع.

• **Leagues التحادات:** اتفاق طويل المدى على قيم مشتركة بين شركاء موضع ثقة. يقوم الشركاء معاً بوضع وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

• **Partnerships الشراكة:** أفراد أو منظمات يعملون معاً على نأدية مهمة محددة، ويتشاركون في الفوائد والمخاطر، ويمكنهم مراجعة وتعديل عالقتهم بشكل منتظم.

ومن الضروري مراعاة وجود هوية واضحة وقوية للتحالف، والحفاظ على استقلالية الأعضاء، وكذلك تطوير استراتيجية اتصال وتواصل فعال داخل التحالف.

## التشبيك Networking

التشبيك هو بناء قدرات ضمن إطار غير رسمي

التشبيك آلية للاتصال والتواصل تمثل مصدرا للقوة والتأثير، تطرح إطارا تضامنيا واختياريا لتفعيل وتقديم المساعدة، تضم أفرادا ومجموعات أو منظمات بطريقة أفقية غير تراتبية بغرض تبادل المعلومات والخبرات والاتصال. يعود مضمون التشبيك إلى الرغبة في التعاون وتحديد الاهتمامات المشتركة

### مستويات التشبيك

- التفاوض: وهو تبادل الآراء والمعلومات حول مسائل محددة وفي جوانب مخصصة دون التخطيط ألي عمل أو إطار عمل مشترك ملزم ألي من الأطراف.
- التنسيق: وهو أعلى من التفاوض من حيث التشبيك وبناء إطار للعمل المشترك ولو كان قصير المدى ولبرنامج أو نشاط محدد.
- التعاون: ويتضمن التخطيط والتنفيذ أنشطة وبرامج مختلفة مع شركاء لهم نفس الاهتمام.

### أهداف التشبيك

- تجنب تشتت الموارد وتفتيت الجهود بين أفراد ومنظمات المجتمع المدني.
- تزايد فرص بناء قدرات الجمعيات بمساعدة بعضها البعض، مع التركيز على الدور الرائد للجمعية الوسيطة في إدارتها لتنمية قدرات الشبكة ككل.
- تنامي فرص التعليم المتبادل بين المنظمات ذات المستوى المتفاوت.
- تساعد عملية التشبيك على اكتشاف قيادات جديدة ومنظمات وسيطة

## تمرين

هل أنت بحاجة لبناء تحالفات ضمن حملة المناصرة التي تقودها؟ ما نوعية هذه التحالفات؟ هل أنت بحاجة للتشبيك وفي حالة الإجابة بنعم ماهي احتياجاتك للتشبيك؟

المدة 15 دقيقة

## العلاقة بالإعلام

تعتمد مقاربة الأرضية المشتركة على الإعلام كشريك لتوليد الأفكار والمناقشات داخل المجتمع لمحاولة فهم الأسباب الجذرية للعنف، وكيفية التغلب على الخالفات.

تقوم مقاربة الأرضية المشتركة على مبدأ الشراكة بين مختلف مكونات المجتمع والحوار البناء على المستوى المحلي يجمع كل الأطراف المعنية والمتداخلة. كما تدعو للتخلي عن المواجهة وإرساء عالقة تعاون لإنجاح المناصرة وتحويل الصراع للحصول على التغيير لبناء عالم جديد قائم على نوع جديد من السلام.

يساهم الإعلام على خلق منبر ثقة بين مختلف الجماعات المحلية يسمح بالتفكير بشكل خالق من أجل تقريب وجهات نظر الأطياف المنقسمة واكتشاف الجانب الإنساني المشترك بينهم. من هذا المنطلق يعتبر الإعلام هو الحليف الأساسي للمناصرة للتأثير على صناع القرار.

يمثل التلفزيون والإذاعة والصحف ومختلف شبكات التواصل الاجتماعي فرصا للوصول إلى صناع القرار وكذلك للتأثير على الرأي العام بشكل أوسع، فالإعلام التقليدي والعالم الجديد يستهدف عامة الناس ولكنه يمكن أيضا من التأثير على صناع القرار أو قادة الرأي الذين يستجيبون للرسائل الموجهة لهم والداعمة لموضوع المناصرة.

### تبنى العلاقة مع الإعلام التقليدي على أساس:

- **كسب ثقة الإعلام** بشرح موضوع المناصرة وتقديم معلومات صحيحة وحجج مقنعة وضرورة مناصرة القضية لضمان حقوق الفئة المستهدفة وما هي النتائج المرجوة.
- **احترام أخاليقيات المهنة** بالابتعاد عن خطاب الكراهية والعنف والتلب والشتم والاعتماد على الحيادية والموضوعية في طرح موضوع المناصرة وفي تمرير الرسائل. من الضروري إعطاء صوت للفئة المستهدفة وكل الأطراف في المناصرة للتعبير عن آرائهم وعدم إقصاء أي طرف.
- **التعامل الفعال مع الصحفيين والإعلاميين** باحترام الوعود والتحالفات المقامة مع الإعلام بمد الصحفيين بالمعلومات الضرورية في الآجال المخصصة لإعداد والنشر وتقديم محتوى يتماشى مع المضمون الإعلامي للوسيلة وقابل للنشر الفوري.

### الأدوات التي يوفرها العالم

- المشاركة في البرامج الإذاعية والتلفزيونية.
- إصدار مجلات دورية.
- إصدار ملحقات بالصحف اليومية.
- إنتاج روبرتاجات وثائقية حول الموضوع .
- إنتاج ومضات إذاعية وتلفزيونية.
- إستغلال زاوية بريد القراء في الصحف اليومية.
- إصدار صفحة إلكترونية.
- نشر إعلانات في الصحف.

## وسائل ربط العالقة بالعالم:

### الملف الصحفي

للتواصل الفعال مع الإعلام يقع إعداد ملف صحفي لكافة وسائل الإعلام ويضم الملف:

- وثيقة عن المناصرة تفصل موضوع المناصرة، أهدافها، جمهورها، ورسائلها والتحالفات والشبكات المشاركة في المناصرة وتركيبية الفريق المشرف على المناصرة.
- وثيقة تقدم المنظمة التي تشرف على المناصرة وتحتوي على نبذة عن أنشطتها منذ تأسيسها والقضايا التي تهتم بها وتعمل عليها، والمشاريع التي تنفذها المنظمة.
- البيان الصحفي للنشاط أو البرنامج المزمع تنظيمه أو تقديمه ويكون البيان الصحفي محررا بطريقة مهنية تسهل عمل الإعلاميين والصحفيين.

### البيان الصحفي:

ما هو البيان؟

- يهدف لإعلام عن خبر أو نشاط أو برنامج، يحمل في طياته خبر جديدا أو معلومات مفيدة وهامة لتسهيل العمل الصحفي ويقدم حقائق عن شخص أو مؤسسة وتكون معلوماته جاهزة وقابلة للنشر.
- يكون البيان محايدا في مفرداته وتحريره محترما لأخلاقيات الصحافة وال يحمل أي لون أو انتماء سياسي ويكون مبنيا على مقومات المقال الصحفي ويقدم المعطيات بكل موضوعية.
- عادة تقع إعادة نشر بعض فقرات البيان.

### أنواع البيان الصحفي

- البيان في شكل دعوة أو استدعاء للمشاركة في تظاهرة.
- البيان للصالح العام ، يتطرق لموضوع ليس فيه أي نزاع أو خصام، يعلم الجمهور عن حدث أو منتج أو شخصية....
- البيان لتحديد موقف، يكون شخصا يعبر عن آراء ومواقف الشخص أو المجموعة أو المنظمة ويصنف المعلومات حسب توجهات الجهة الناشرة.
- بيان مجموعة الضغط: أصحاب موقف الضغط والحشد.

### المراحل الأساسية قبل تحرير البيان

يجب تحديد:

1. ما هي النتائج المرجوة.
2. جمع العناصر اللازمة للوصول للنتيجة.
3. تحديد العناصر التي تستقطب الإعلام.
4. حذف كل المعلومات التي تضر بالنتيجة المرجوة.

## تركيبة البيان الصحفي:

يحتوي البيان على أربعة أجزاء رئيسية لتقديم الخبر أو الحدث:

### 1. الصدارة: تحتوي على الرسائل الأساسية وتحرر استنادا على 5W'S



### 2. تصريح المنظم أو المسؤول عن الحدث

يقع اقتباس تصريح أو مقولة لشخصية معروفة أو للمسؤول عن الحدث إضفاء الصبغة الإنسانية للحدث أو الخبر.

مثال: "سيكون اللقاء فرصة لفتح قنوات الحوار بين النساء العاطالت عن العمل والمسؤولين عن التشغيل لمناقشة الحلول الممكنة لتمكين الشباب في الجهات" حسب تصريح السيدة كريمة رئيسة مجلس القيادات الشابة في الجنوب.

### 3. إعطاء أرقام أو إحصائيات أو النتيجة المرجوة

تضيف الأرقام بعدا للخبر ويمكن من إكمال الصورة التي نريد أن نعكسها في الخبر، مثال: "سيقع تدريب 30 شابة وشابا لتمكينهم من المشاركة الفعالة في الانتخابات المحلية المقبلة."

### 4. نبذة عن الجهة التي تصدر البيان

الفقرة الأخيرة من البيان تقدم تفاصيل عن المنظمة أو الجهة التي حررت البيان الصحفي لتقديمها للعالم وإعطاء فكرة مبسطة عن أنشطتها منذ تأسيسها والبرامج التي تنفذ في المنظمة.

المنسى أن نختم بتحديد الشخص المسؤول عن الحدث للاتصال به على مدار الساعة للمزيد من الاستفسار أو إجراء مقابلة معه أو ....

## تمرين

كل فريق يحضر بيان صحفي للتعريف بموضوع المناصرة ويكون جاهزا لنشر من طرف وسائل الإعلام.

المدة 30 دقيقة

## الوحدة الخامسة التقييم والمتابعة



### أهداف الوحدة

- فهم ضرورة المتابعة.
- فهم ضرورة التقييم.
- عرض مسودة المناصرة.

## مفهوم المتابعة و التقييم

- المتابعة هي رصد وتحليل بصفة دورية أو مستمرة الأنشطة لضمان التنفيذ الفعال لحملة المناصرة وتساعد المتابعة على تحقيق النتائج المرجوة.
- التقييم هو المقارنة بين التوقعات والنتائج بعد التدخل الفعلي على الميدان. الهدف من التقييم هو تحديد ما إذا كان أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة حققت الأهداف المحددة مسبقاً.

### الفرق بين المتابعة و التقييم

التقييم	المتابعة	
فحص دوري عند الوصول لمرحلة مهمة من المناصرة	بصفة متواصلة	التوقيت
النتائج العامة وتحقيق الأهداف	النشاط اليومي	الموضوع
الحلفاء والشركاء، القائمون على المشروع، ممولو الحملة	القائمين على المشروع	المساهمين
اجتماعات طارئة أو عند نهاية حملة المناصرة	اجتماعات دورية	المنهجية

- استعمال المعلومات التي تم جمعها خلال البحث.
- الهدف أو الأهداف.
- الجمهور.
- التواصل وبث الرسائل.
- التحالفات.
- الأمور التنظيمية وإدارة حملة المناصرة.

جوانب من المناصرة  
التي يمكن أن تخضع  
للمتابعة والتقييم

## وسائل المتابعة و التقييم:

وقع تلخيص الوسائل في وثيقة وفي شكل أسئلة يقع الإجابة عنها بصورة دورية للتأكد من جدوى المناصرة وتحقيق النتائج المرجوة.

الملاحظات	لا	نعم	
			هل حققت الهدف المنشود؟
			هل توجد عوائق حالت دون بلوغ الهدف؟
			هل يمكنك إضافة شيء لتحقيق الهدف؟
			هل وصلت لجمهورك الأساسي؟
			هل وصلت رسالتك للجمهور المستهدف؟
			هل ردة فعل الجمهور كانت ايجابية؟
			هل كانت التغطية الإعلامية مهمة؟
			هل العلاقة مع الإعلام ساعدت على بلوغ الهدف؟
			هل كان الحلفاء فاعلين في المناصرة؟
			هل نجحت في جلب اهتمام صناع القرار؟
			هل استطعت التأثير على صناع القرار لتحقيق الهدف المنشود؟

في آخر التدريب تقدم الفرق الثلاثة مسودة حملة المناصرة التي وقع إعدادها طيلة الأيام التدريبية لتقييمها.

## تقديم مسودة المناصرة:

- موضوع المناصرة.
- الأهداف.
- الجمهور الأساسي والثانوي.
- الرسائل.
- التحالف والتشابكات
- الملف الصحفي.
- آليات المتابعة والتنفيذ.

تقع مناقشة المسودة المقدمة وتقييمها من طرف كل فريق لمدة عشر دقائق ثم تختتم الدورة بعرض أهم ما جاء فيها والتذكير بأهم عناصر المناصرة.



## فريق مكتب تونس منظمة البحث عن أرضية مشتركة:

مدير مكتب تونس: كارل فريدريك بول

مدير المشروع: وسام الميساوي

مساعد مدير المشروع: انس المالكي

منسقة التصميم الرصد والتقييم: سلمى طلحة جبريل

## منسقو المشروع في تونس:

المنطقة أ: أسامة بونوح

المنطقة ب: ماهر الرقيق

المنطقة ج: وئام مالكي

المنطقة د: انيس الحبيب

المنطقة ح: نهلة القراطي

## صمم الدليل من طرف شركة

COMMUNICATION FOR DEVELOPMENT, C4D, Tunisia

المشرف العام : الدكتور الصحبي بن نابلية

بمساعدة: عواطف المصمودي نابلية - امال الخضراوي بن يوسف

التصحيح اللغوي: عبد الحفيظ حساينية

