

# دليل هيئة كير الدولية للدعوة

نشرته هيئة كير الدولية في مايو ٢٠١٤  
© جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لهيئة كير الدولية لعام ٢٠١٤

أمانة هيئة كير الدولية  
Chemin de Balexert 7-9  
1219 Chatelaine  
Geneva  
Switzerland  
هاتف: ٢٠ ٢٠ ٧٩٥ ٤١ +  
www.careinternational.org

كُتِبَ هذا الدليل بمساعدة أليس ألان (هيئة كير الدولية بالمملكة المتحدة)، مارثا تشوشينا روجاس (أمانة هيئة كير الدولية)، مارجي لوتر (هيئة كير أمريكا)، سارة لينش (هيئة كير أمريكا)، سيلين مياس (هيئة كير بروكسل)، عائشة رحاماتالي (أمانة هيئة كير الدولية)، صوفيا سبريتشمان (أمانة هيئة كير الدولية). وراجعته لجنة الدعوة والإعلام لهيئة كير والزلاء من ذوي الخبرة في مجال شؤون الجنسين والقواعد الحاكمة. وقد تمت تجربته في مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية مع زملاء من ١٣ مكتبًا قطريًا مختلفًا.

صورة الغلاف: ديلهان اتانايكي، التصميم: ريتشارد ريف، الطباعة: سولوبريس.



## الخطوة ٥

٩	١. شجرة المشكلة	٢٥	١٩. هيئة كير تحسب تكلفة العنف ضد المرأة في بنغلاديش
١٠	٢. تحليل بيستل	٢٦	٢٠. وضع مبادئ جديدة للخدمات المصرفية مع القطاع الخاص
١٣	٣. شجرة الأهداف	٢٦	٢١. برنامج SWASH+ كيف أدت أهداف السياسة إلى تغيير ملموس
١٤	٤. اختبار الأساس المنطقي: نظريات التغيير		
١٥	٥. المساعدة في تحديد الأولويات - تحليل المعايير		
١٧	٦. تحديد المساهمين		
٢٤	٧. التواصل من أجل التأثير	٢٨	٢٢. مبادرة دعم البحيرات العظمى: تمويل المبادرة الإقليمية
٣٠	٨. تخطيط البحث الفعال للدعوة والحملات	٢٨	٢٣. السعي للحصول على تمويل الحكومة الوطنية في بنغلاديش
٣٦	٩. إطار رصد وتقييم الدعوة لهيئة كير الدولية		
٣٧	١٠. النموذج المنطقي المنقح للدعوة		

## الخطوة ٦

٢٤	٢٤. إستراتيجية المرأة والسلام والأمن: النتائج والأنشطة
٢٩	٢٥. إستراتيجية الدعوة للصحة الجنسية والإنجابية وصحة الأم: النتائج والأنشطة
٢٩	٢٦. إستراتيجية الدعوة في سوريا
٣١	٢٧. جمع الأدلة من برنامج شوهاردو لهيئة كير بنغلاديش
٣١	٢٨. استخدام المساواة الاجتماعية لجمع الأدلة في بيرو
٣٢	٢٩. استخدام البيانات لتغيير طريقة الإبلاغ عن الاغتصاب في أوغندا
٣٢	٣٠. توفير آلية للخسائر والأضرار الناتجة عن تغير المناخ
٣٣	٣١. الزيارات رفيعة المستوى لبرامج هيئة كير
٣٣	٣٢. شبكة عمل كير (CAN) التابعة لهيئة كير أمريكا
٣٣	٣٣. دعم هيئات كير الأخرى لبناء شبكتها من المؤيدين
٣٤	٣٤. دعم الأصوات الجنوبية لتغير المناخ
٣٥	٣٥. وسائل التواصل الاجتماعي: حملة إنهاء زواج الأطفال

## الخطوة ٧

٣	العناصر الرئيسية الثلاثة للدعوة الفعالة	٢٩	٢٤. إستراتيجية الدعوة للصحة الجنسية والإنجابية وصحة الأم: النتائج والأنشطة
٥	نموذج القواعد الحاكمة الشاملة لهيئة كير	٢٩	٢٥. إستراتيجية الدعوة في سوريا
٧	دورة تخطيط وتنفيذ الدعوة	٢٩	٢٦. جمع الأدلة من برنامج شوهاردو لهيئة كير بنغلاديش
٨	الأداة ١: شجرة المشكلة	٣١	٢٧. استخدام المساواة الاجتماعية لجمع الأدلة في بيرو
١٠	الأداة ٢: تحليل بيستل	٣١	٢٨. استخدام البيانات لتغيير طريقة الإبلاغ عن الاغتصاب في أوغندا
١٣	الأداة ٣: شجرة الأهداف	٣٢	٢٩. توفير آلية للخسائر والأضرار الناتجة عن تغير المناخ
١٧	الأداة ٦: تحديد المساهمين	٣٣	٣٠. الزيارات رفيعة المستوى لبرامج هيئة كير
١٩	كيف يمكن لهيئة كير ربط الدعوة المحلية والوطنية والعالمية	٣٣	٣١. شبكة عمل كير (CAN) التابعة لهيئة كير أمريكا
٢٤	الأداة ٧: التواصل من أجل التأثير	٣٣	٣٢. دعم هيئات كير الأخرى لبناء شبكتها من المؤيدين
٣٠	الأداة ٨: تخطيط البحث الفعال للدعوة والحملات	٣٤	٣٣. دعم الأصوات الجنوبية لتغير المناخ
٣٩	الأداة ٩: إطار رصد وتقييم الدعوة لهيئة كير الدولية	٣٥	٣٤. وسائل التواصل الاجتماعي: حملة إنهاء زواج الأطفال
٣٧	الأداة ١٠: جولات تعلم هيئة كير أمريكا: إعادة الزيارة النموذج المنطقي للدعوة		
٣٨	لين ولسي الريادة مع مرور الوقت		

## الأشكال

٣	العناصر الرئيسية الثلاثة للدعوة الفعالة	٢٩	٢٤. إستراتيجية الدعوة للصحة الجنسية والإنجابية وصحة الأم: النتائج والأنشطة
٥	نموذج القواعد الحاكمة الشاملة لهيئة كير	٢٩	٢٥. إستراتيجية الدعوة في سوريا
٧	دورة تخطيط وتنفيذ الدعوة	٣١	٢٦. جمع الأدلة من برنامج شوهاردو لهيئة كير بنغلاديش
٨	الأداة ١: شجرة المشكلة	٣١	٢٧. استخدام المساواة الاجتماعية لجمع الأدلة في بيرو
١٠	الأداة ٢: تحليل بيستل	٣٢	٢٨. استخدام البيانات لتغيير طريقة الإبلاغ عن الاغتصاب في أوغندا
١٣	الأداة ٣: شجرة الأهداف	٣٢	٢٩. توفير آلية للخسائر والأضرار الناتجة عن تغير المناخ
١٧	الأداة ٦: تحديد المساهمين	٣٣	٣٠. الزيارات رفيعة المستوى لبرامج هيئة كير
١٩	كيف يمكن لهيئة كير ربط الدعوة المحلية والوطنية والعالمية	٣٣	٣١. شبكة عمل كير (CAN) التابعة لهيئة كير أمريكا
٢٤	الأداة ٧: التواصل من أجل التأثير	٣٣	٣٢. دعم هيئات كير الأخرى لبناء شبكتها من المؤيدين
٣٠	الأداة ٨: تخطيط البحث الفعال للدعوة والحملات	٣٤	٣٣. دعم الأصوات الجنوبية لتغير المناخ
٣٩	الأداة ٩: إطار رصد وتقييم الدعوة لهيئة كير الدولية	٣٥	٣٤. وسائل التواصل الاجتماعي: حملة إنهاء زواج الأطفال
٣٧	الأداة ١٠: جولات تعلم هيئة كير أمريكا: إعادة الزيارة النموذج المنطقي للدعوة		
٣٨	لين ولسي الريادة مع مرور الوقت		

## الخطوة ٨

١٤	الأداة ٥: تحليل المعايير	٣٨	٣٦. برنامج SWASH+ كيف استخدم برنامج SWASH+ التعلم المرن للمساعدة على الرصد والتقييم
٢٥	الحقائق القاتلة	٣٨	٣٧. بطاقة الأداء لجولة التعلم
٤١	عمليات الموافقة	٣٨	٣٨. بطاقات الأداء في بيرو
٤٢	الحد من المخاطر		

## الجداول

# ١ . مقدمة

"إن الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها هيئة كير في مكافحة الفقر هي المعرفة والأفكار والخبرة المكتسبة من خلال تنفيذ برامج محكمة تعتمد على المنظور القائم على الحقوق وتحليل الفوارق بين الجنسين، وذلك من خلال الروابط القوية بين هيئة كير والمجتمعات الفقيرة والمهمشة والحركات الاجتماعية والحكومات فضلاً عن المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص والمؤسسات، والأفراد (كل النشاطات والجهات المانحة) وقدرتها القوية على الدعوة "المحلي والعالمي". هيئة كير ٢٠٢٠ .

الدعوة هي جزء لا يتجزأ من تحقيق رؤية هيئة كير. يمثل هذا الدليل مجموعة من المنهجيات والأساليب والموارد الإضافية لمساعدة فريق هيئة كير على التفكير في كيفية دمج أنشطة الدعوة في عملهم. لقد تم تحديثه عن الإصدار الأصلي لعام ٢٠١١ ليتناسب مع مختلف التطورات في هيئة كير، مثل نهج البرنامج، والتركيز على النساء والفتيات. كما يراعي أيضاً أن هيئة كير تعمل الآن في مجموعة من السياقات، التي تتضمن الدول ذات الدخل الضعيف والمتوسط، كما تعمل مع جهات فاعلة جديدة. يعتمد هذا الدليل على دورة تخطيط الدعوة ذات الخطوات الثماني والتي يمكن استخدامها لتخطيط المبادرة من البداية إلى النهاية كما يمكن استخدامها خلال أي مرحلة من مراحل العملية. ومن الأهمية بمكان أن نتذكر أن الدعوة ليست عملية خطية وإنما هي أكثر تعقيداً من ذلك حيث يجب وضع خطط مخصصة عند تغيير السياقات.

## ما هي الدعوة؟

إن السياسات الوطنية والدولية لحماية المجتمعات الفقيرة والمهمشة، غالباً ما تكون غائبة أو غير فعالة أو ليست في حيز التنفيذ. لذا يشمل تعريف هيئة كير للدعوة ذلك وهو:

الدعوة هي عملية مقصودة للتأثير على متخذي القرار بشأن تطوير وتغيير وتنفيذ السياسات [وفي حالة هيئة كير: السياسات الخاصة بالحد من الفقر وتحقيق العدالة الاجتماعية].

• الدعوة في هيئة كير يمكن أن تركز على قضايا في السياق العام (مثل توفير الخدمات العامة) أو الخاص (مثل حقوق الخادمتين في المنازل، أو العمال في مصانع الملابس). لقد دافعت هيئة كير والعديد من المنظمات الأخرى طويلاً عن القضايا "الخاصة"، مثل ختان الإناث، لتصبح قضايا ذات اهتمام عام.

- غالباً ما يتفاعل الأفراد الذين نعمل معهم مع القطاع أو المجال "غير الرسمي". ويتمثل جزء من دور هيئة كير في تسهيل أو بناء العلاقات بين الناس الذين يعانون من الفقر والمؤسسات "الرسمية" (مثل السلطات المحلية والحكومة الوطنية والبرلمانات والجهات المانحة). إن لعب دور المنظم، هو في الواقع دور مركزي للتشجيع على الحوار الذي يؤدي إلى سياسات تناصر الفقراء.
- في هيئة كير، تمثل الدعوة الوسيلة التي نختارها للتأثير على صنّاع القرار، أو المنهجيات، في حين تمثل السياسة المحتوى، أو السؤال، "ما الذي نريد تغييره". وأحدهما لا يكون دون الآخر.
- توجه الدعوة والسياسة في هيئة كير إلى من لهم سلطة على المستوى المعيشي للأسر.

## الدعوة في هيئة كير: المصطلحات الأساسية

### ما ماهية "التأثير"؟

تتمثل الدعوة في التأثير على أولئك الذين يتخذون القرارات المتعلقة بالسياسات. صنّاع القرار هم عادةً أولئك الذين لديهم القدرة على التشريع أو التفاوض أو وضع الميزانيات المتعلقة بالسياسات العامة الرسمية (مثل مسؤولي الحي أو البلدية أو موظفي الخدمة المدنية الوطنية، أو البرلمانيين ووزراء الحكومات الوطنية والمؤسسات الدولية مثل الأمم المتحدة (UN)). صنّاع القرار ليسوا بالضرورة من "أصحاب السلطة". ويمكن أن تتأثر قراراتهم عادةً بأصحاب السلطة الرسمية وغير الرسمية في المجتمع ومن بينهم الشخصيات البارزة في مجال الأعمال والإعلام والدين والحركات الاجتماعية وغيرهم. ثمة طرق عديدة للتأثير على صنّاع القرار وأصحاب السلطة، من بينها أساليب خارجية مثل المواجهة وحشد الرأي العام، وأخرى داخلية مثل ممارسة الضغط من وراء الكواليس. يمكن أن يكون الدعم بشكل منفرد أو عبر ائتلاف. فلا يوجد أمر واحد يناسب جميع المنهجيات؛ فكل سياق يتطلب أساليب مختلفة.

### ماذا تعني "عملية مقصودة"؟

الدعوة هي عملية مقصودة، تشمل إجراءات متعمدة. وبالتالي، قبل تنفيذ إستراتيجيات الدعوة، من المهم أن يكون واضحاً من الذي تحاول الإستراتيجية التأثير عليه وما هي السياسة التي تحاول تغييرها.

## لماذا الدعوة في هيئة كير؟

إن رؤيتنا ورسالتنا تقر بضرورة إيجاد حلول مبتكرة للقضاء على الفقر، وبأن التأثير على القرارات المتعلقة بالسياسات ينبغي وأن يكون جزءاً من الجهود التي نبذلها لتحقيق التغيير الدائم. وكما ينص نهج البرامج، فإن الدعوة يمكن أن تشكل أداة تكملية قوية للإستراتيجيات الأخرى، بما في ذلك تقديم الخدمات وبناء القدرات والمساعدة الفنية.

- ولأننا منظمة تقوم على الحقوق وتسعى للتركيز على الأسباب الكامنة وراء الفقر (التي عادةً ما تتعلق بغياب أو ضعف تنفيذ السياسات)، فإن الدعوة يمكن أن تساعدنا على تحقيق نتائج أكثر استدامة. يمكن للدعوة أن تُشكل الأولويات المستقبلية للجهات المانحة على الصعيدين الوطني والدولي، وكذلك القطاع الخاص، مثل المعايير المتعلقة بالجنسين بشأن الاستجابة لحالات الطوارئ.

- كما تساعدنا الدعوة في الاستجابة لتهديدات وفرص التنمية (مثل تخفيض ميزانيات المساعدات الوطنية أو وضع قوانين تقيد المنظمات غير الحكومية أو دعم وضع هدف تنمية جديد للأمم المتحدة يتعلق بالجنسين).

- كذلك تساعد الدعوة مع المنظمات المتعددة الأطراف مثل الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي (EU) في وضع معايير أو أهداف يمكن استخدامها بعد ذلك لمساءلة الحكومات عبر العالم، مثل الاتفاقية المتعلقة بالقضاء على التمييز ضد المرأة، أو الأهداف الإنمائية للألفية (MDGs).

- فضلاً عن ذلك يمكن للدعوة أن تعلي من أصوات المرأة والمجتمعات الفقيرة والمهمشة الأخرى وذلك بضمن وصول أصواتهم لأصحاب السلطة.

- إن الدعوة تمثل المساءلة. إن أولئك الذين يمارسون السلطة، بما في ذلك الحكومات يجب أن يلبوا الالتزامات المتعهد بها للمواطنين، كما ينبغي للشركات أن تفي بالالتزامات للعلاء والمجتمعات التي تعمل فيها. عندما لا يحدث ذلك يمكن أن يستخدم المواطنون الدعوة لضمان خضوع أصحاب السلطة للمساءلة.

## ما هو التغيير الذي يمكن أن تحققه الدعوة؟

يلقي هذا الدليل الضوء على عددٍ من جهود الدعوة الوطنية والدولية لهيئة كير وتشمل:

- رفع مستوى المياه والصرف الصحي في المدارس في أنحاء كينيا لتصل إلى ٢٠,٠٠٠ طفل، ومضاعفة الميزانيات السنوية للمياه والصرف الصحي في المدارس.
- ممارسة الضغط من أجل وضع آلية للخسائر والأضرار لمواجهة ارتفاع معدلات وشدة آثار تغير المناخ التي لم يعد يمكن مواجهتها بالتكيف والتخفيف.

## ماذا يعني "وضع وتغيير وتنفيذ السياسات"؟

عادةً ما تكون السياسات قد عفا عليها الزمن أو لا وجود لها، أو تعتمد عرقله ما نريد أن نحققه، وهنا يلزم إجراء تغييرات تشريعية. وفي حالات أخرى تكون السياسات مثالية على الورق ولكن لا يتم تنفيذها. في هذه الحالة قد تركز الدعوة أكثر على محاولة وضع سياسات. على سبيل المثال، توجد في العديد من البلدان الآن أحكام مختلفة للمساواة بين الجنسين أمام القانون؛ لكن هذا لا يعني بالضرورة سهولة حصول النساء على سندات ملكية الأراضي. في هذه الحالة، قد يعني التدخل الشراكة مع منظمات غير حكومية شرعية لفرض تنفيذ التشريع من خلال المحاكم. كما يمكن أن يشمل إقامة شراكات مع محطة إذاعة وطنية لزيادة الوعي بشأن عدم التنفيذ وتشجيع الحوار الوطني.

## ما لا تشمله الدعوة

### العمل الممتد

تشجيع الأسر لتغيير ممارساتها الزراعية أو الصحية هي إستراتيجية هامة للبرامج تستخدم في العديد من برامج هيئة كير. ومع ذلك، صُمم العمل الممتد للتأثير على القرارات الفردية المتخذة على مستوى الأسرة، وليس سلوك أو قرارات صنّاع السياسات التي تؤثر على العديد من الأسر.

### المعلومات والاتصالات

تستهدف الدعوة تغيير أو تنفيذ مسألة تتعلق بالسياسات. ويلزم ذلك دعمًا عن طريق الاتصالات التكتيكية (مثل الرسائل الرئيسية القوية والعلاقات مع الصحفيين المؤثرين الذين يتابعهم أصحاب السلطة). يمكن أن يكون لرسائل الدعوة آثار مفيدة لتعزيز الوعي العام بعمل هيئة كير. ومع ذلك، لا تُعد الاتصالات العامة، مثل دراسات الحالة والصور الفوتوغرافية للمشاريع من الدعوة.

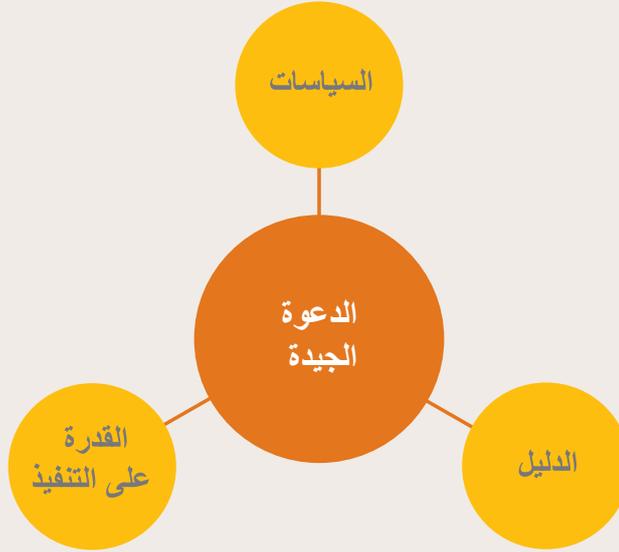
### تعريف الحكومة بهيئة كير

يُعد بناء علاقات جيدة مع صنّاع القرار وسيلة هامة لإرساء أسس الدعوة وبناء المصداقية. ومع ذلك، فإن الدعوة لا تتمثل فقط في تعريف الحكومة ببرامج هيئة كير. ففي الدعوة، تستخدم مشاركة المعلومات كإستراتيجية متممة للتأثير في قرارات محددة لصنّاع السياسات.

### جمع التبرعات

لا يتمثل الغرض الأساسي من الدعوة في زيادة التبرعات التي تجمعها هيئة كير. فقد تتضمن الدعوة مطالبات صنّاع القرار بتخصيص المزيد من الموارد لأولويات التنمية والإغاثة، وفي بعض الأحيان يفيد ذلك هيئة كير. بالإضافة إلى ذلك فإن الدعوة القوية من الداخل يمكن أن تُمكن هيئة كير من تحديد أولويات الجهات المانحة. بيد أن ذلك في كثير من الأحيان ينطوي على محاولة التأثير على جدول أعمال الحكومة، أو سلوك الشركات، أو السياسة العامة المحددة، أو تنفيذ السياسة.

## العناصر الرئيسية الثلاثة للدعوة الفعالة



**حملة العمل من أجل العلاج (TAC)،** التي عملت من أجل حصول الجميع على علاج فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وقد انطلقت من كيب تاون في ١٠ ديسمبر ١٩٩٨. وأصبحت حركة شعبية تدعم وتعارض حكومة جنوب إفريقيا، وضيقّت على شركات الأدوية، وثقتت السكان وتحدت السياسة الدولية. أمسك بزمّام السلطة الرئيس جاكوب زوما فغيرت حكومة جنوب إفريقيا في نهاية المطاف سياساتها تجاه علاج فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والآن حصل ١,٢ مليون في جنوب إفريقيا على مضادات فيروس النسخ العكسي (ARVs).

### أداة خارجية

هذه الأمثلة مقتبسة من كتاب بريندن كوكس، "حملات العدالة العالمية" ١٩٩١-٢٠١١، مايو ٢٠١١

## ما الذي يجعل الدعوة فعالة؟

المكونات الرئيسية الثلاثة الدعوة ووضع السياسات وهي السياسة، والأدلة و "القدرة على التنفيذ". تتمتع هيئة كير بخبرة في تجميع قاعدة أدلة قوية لتعزيز الدعوة. لكن الأدلة بمفردها لا تحقق آثار الدعوة (كما لا يجب أن تأتي الأدلة من هيئة كير). تحتاج الأدلة إلى دفع صنّاع السياسات نحو حلول سياسات قابلة للتحقيق – أي أن تكون واضحة بشأن "القدرة على التنفيذ" فيما تدعمه هيئة كير. وأخيراً، يمثل السياق السياسي عاملاً رئيسياً. على سبيل المثال، ليس هناك مغزى من الضغط على الحكومة لزيادة الإنفاق على خدمة معينة مع اقتراب موعد الانتخابات العامة، حيث لن تكون في وضع يسمح لها بالالتزام بتمويلات جديدة؛ بدلاً من ذلك، ستنظر في كيفية إدراج الطلب في بيان التزام الأحزاب السياسية الرئيسية.

• المساعدة في سن تشريعات وطنية لمكافحة العنف ضد النساء في بنغلاديش، بتقدير تكلفة ذلك بالنسبة للاقتصاد الوطني.

في السنوات الأخيرة كان هناك أيضاً عدد من حملات الدعوة الدولية يقودها آخرون سعت للقضاء على بعض الأسباب الجذرية للفقر، وهي جديرة بالاهتمام. ومنها:

**الحملة الدولية لحظر الألغام الأرضية (ICBL)** التي بدأت في عام ١٩٩١. وقد بدأت بمجموعة صغيرة من المنظمات التي تشاركنا الرأي (أولاً بالأطباء وقدامى المحاربين في فيتنام من مؤسسة أمريكا ثم سرعان ما انضمت إليها المنظمة الدولية للمعوقين ومجموعة الإجراءات المتعلقة بالألغام، ولاحقاً انضمت منظمة هيومن رايتس ونش ونمت الحملة بسرعة لتصبح تحالفاً متنوعاً فيما يقرب من ١٠٠ دولة. استمرت الحملة في ضمان الرصد والتنفيذ حتى عام ٢٠١٠، وفي ذلك الوقت كان هناك أكثر من ١٥٠ دولة طرفاً في المعاهدة.

**يوبيل ٢٠٠٠** كانت حملة دولية لإلغاء ديون الدول الفقيرة بحلول عام ٢٠٠٠. وقد ظهرت في عام ١٩٩٧ من UK Debt Crisis Network "شبكة أزمة الديون في المملكة المتحدة"، وسرعان ما اكتسبت زخماً كبيراً. نظم تحالف المملكة المتحدة أمانة قوية، مما سهل أيضاً تكوين التحالف العالمي. بالتركيز على اجتماعات مجموعة الثمانية في عام ١٩٩٨ (في برمنغهام) وفي عام ١٩٩٩ (في كولونيا)، اجتذبت الحملة نشطاء متحمسين ولكنها أيضاً انتشرت بين الجمهور العادي. بلغت الحملة أوجها في ظل صفقة تخفيف الديون عام ١٩٩٩ في كولونيا، التي شهدت الموافقة على تسوية مبلغ إضافي قدره ٢٧ مليار دولار من ديون الدول النامية.

وبشكل أكثر تحديداً، يقترح مشروع إستراتيجية برنامج كير ٢٠٢٠<sup>١</sup> ثلاثة أدوار رئيسية لتحفيز التغيير الاجتماعي:

- **العمل الإنساني.** إننا في حالات الطوارئ، نستجيب لإنقاذ الأرواح، مع إيلاء اهتمام خاص لاحتياجات النساء والفئات الأكثر تهميشاً. وتشمل أعمالنا الإنسانية التأهب والعمل المبكر والاستجابة لحالات الطوارئ والمواجهة، وكذلك تشجيع المرونة المستقبلية والتنمية العادلة. إن إجراءات الحد من الأثار والمخاطر وتأمين المكاسب التي تحققت في التنمية والمساواة تزيد من تركيز هيئة كير نظراً لحجم وشدة وعدد الكوارث
- **إيجاد حلول مبتكرة للتنمية المستدامة.** تطرح برامجنا حلولاً مبتكرة من خلال تقديم الخدمات الأساسية وبناء القدرات وبناء المرونة للحد من المخاطر، وتمكين أكثر الفئات ضعفاً، لا سيما النساء والفتيات. فهي تستند إلى فهم عميق، وتاريخي لأسباب الفقر وانعدام العدالة الاجتماعية في سياق معين كما أنها مصممة خصيصاً لاحتياجات الفئات الأكثر تهميشاً. فضلاً عن تركيزنا بشكل خاص على مجالات الصحة الجنسية والإنجابية والأمهات (SRMH)، والتحرر من العنف، والأمن الغذائي والتغذية؛ والتمكين الاقتصادي للمرأة. فإن الأدلة والتعلم من هذه البرامج ضروري لدورنا الثالث، الذي يعزز تأثيرنا.
- **مضاعفة التأثير.** تسعى جميع أعمالنا إلى التأثير داخل وخارج المجتمعات المحلية التي نعمل بها بشكل مباشر. ونستخدم الأدلة والتعلم من العمل الإنساني وبرامج التنمية طويلة الأجل للتأثير في التغيير الاجتماعي على نطاق أوسع. ومن خلال هذا الدور يمكن لهيئة كير أن تحقق تأثيراً أعمق وأكثر استدامة بتوثيق النماذج الناجحة، والاستفادة من المعرفة، ودعم تكرار وتوسيع مدى المنهجيات التي أثبتت جدواها، وكذلك تعزيز الحلول التي تدعم الفقراء، والتأثير على أصحاب السلطة على جميع المستويات لتغيير السياسات والممارسات، وبناء وتعزيز الروابط بين الجهات الفاعلة.

**تعد الدعوة من أحد أهم الإستراتيجيات لمضاعفة تأثير هيئة كير خارج المجتمعات المحلية التي نعمل بها بشكل مباشر.** وهي إستراتيجية أساسية تكمل غيرها من الإستراتيجيات.

وإذا كان اختلال موازين القوى هو السبب الجذري للفقر، فإنه من الضروري النظر في كيفية تعزيز الدعوة لقواعد حاكمة أكثر شمولية. **ما معنى قواعد حاكمة أكثر شمولية؟** القواعد الحاكمة هي ممارسة السلطة في إدارة الشؤون العامة. ونحن نؤمن بأنه إذا كان المواطنون يحظون بالتمكين، وكان أصحاب السلطة فعالين وخاضعين للمساءلة ولديهم استجابة وإذا تم توسيع مساحات التفاوض بفعالية وشمولية، فإنه يمكن تحقيق تنمية مستدامة وعادلة. يتطلب الأمر تغييراً كبيراً على مستوى المجالات الثلاثة لتحقيق تأثير مستدام.

## الشروط الأساسية لحملة دعوة ناجحة

- تفعيل وسائل الاعتماد: أن تعمل المؤسسات التشريعية والقانونية والتنظيمية ذات الصلة بما فيه الكفاية لتكون الدعوة فعالة.
- نافذة السياسة المفتوحة: أحداث أو توجهات خارجية تشجع على طلب إيجاد حل.
- الحلول العملية: تم وضع حل عملي وأظهر تحقيق الفوائد المرجوة.
- خطة رئيسية ديناميكية: إستراتيجية عملية ومرنة للدعوة وخطة اتصالات جاهزة للتنفيذ.
- قادة مؤثرون للحملة: يمكن للمؤيدين الرئيسيين تجميع وإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية والاتصالات.
- تحالف دعم مؤثر: يمكن للحلفاء التأثير في صناعات القرار المستهدفين ومساعدة قائد الحملة في السعي إلى الحل.
- حشد من الجمهور: وجود جماهير من العامة معنية بالقضية وتدعم الحل ومبادئه الاجتماعية الأساسية بقوة.
- مؤيدون داخليون مؤثرون: صناعات قرار يمكنهم التغلب على المعارضة ودعم الحل ومبادئه الأساسية.
- مسار تنفيذ واضح: تتسم المؤسسة المنفذة بالالتزام والقدرة على تنفيذ الحل.

(من: [www.redstonestrategy.com](http://www.redstonestrategy.com))

## كيف تدخل الدعوة في نظرية كير للتغيير الاجتماعي

لقد تم دمج الدعوة بشكل كامل في إستراتيجية برنامج هيئة كير لعام ٢٠٢٠. تعتمد الإستراتيجية على الخبرة العريقة لهيئة كير والمكتسبة على مدى ٧٠ عاماً من العمل في مكافحة الفقر، وتحليلنا للإستراتيجيات التي ستؤدي إلى التغيير الاجتماعي الإيجابي، والتزامنا الكامل بالتصدي لأهم العوامل التي تحول دون الوفاء بالحقوق – لا سيما النساء والفتيات.

ينص مشروع إستراتيجية برنامج هيئة كير بوضوح على أن جذور الفقر تنشأ عن علاقات القوى غير المتكافئة التي تُسفر عن التوزيع غير العادل للموارد والفرص بين النساء والرجال، وبين أصحاب السلطة والجماعات المهمشة، وبين البلدان. تؤمن هيئة كير أن الفقر لا يمكن التغلب عليه دون علاج ذلك الاختلال في توازن القوى. تلعب الدعوة دوراً رئيسياً في التصدي لهذا الجور.

١. سيُعرض مشروع إستراتيجية البرنامج على المجلس التنفيذي لاعتماده في يونيو ٢٠١٤.

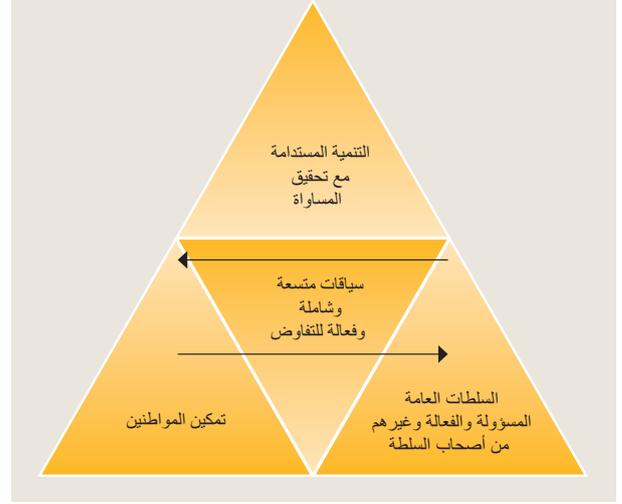
٣. وأخيراً، يمكن أن تساعد الدعوة في تعزيز التفاعل بين المواطنين المتمتعين بالتمكين وصناع القرار وذلك بتوسيع المجالات الرسمية وغير الرسمية للحوار وعلاقات الوساطة لضمان مصالح المجتمعات الفقيرة والمهمشة، وتخصيص الموارد بناءً على مزيد من الشفافية والمساءلة والعدالة. وهذا التفاعل يجب أن يحدث على المستويات المحلية والوطنية والدولية. في هيئة كير غالباً ما ترصد برامجنا التفاعل بين المجتمعات الفقيرة والمهمشة والسلطات المحلية. تعمل كير أيضاً مع المجتمعات المحلية والقادة غير الرسميين، بما في ذلك الزعماء الدينيين، للبدء في تغيير القواعد الاجتماعية أو الممارسات التي تضر بالمرأة. يمكن أن تساعد الدعوة في رطب صدع التفاعل على الصعيدين الوطني والدولي، على سبيل المثال بتيسير الحوار بين وزراء الحكومة والتحالفات الوطنية، أو بدعم الناشطين لحضور المؤتمرات الدولية للتعبير عن مخاوفهم في الأمم المتحدة.

في حين تستهدف جهود الدعوة وقواعد الحكمة الشاملة المستويات الأعلى من الأسرة، إلا أن النهج العام لهيئة كير بشأن التغيير الاجتماعي يدرك أن هناك تغييرات هامة في علاقات القوى مطلوبة أيضاً على المستويات الأعلى من الأسرة. إن هيئة كير كمنظمة ملتزمة بتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة فإنها تسعى إلى زيادة الوكالة الفردية للمرأة وتغيير الحواجز الهيكلية لتغيير القواعد الاجتماعية والثقافية، والسياسات والعلاقات الرئيسية بما يسمح للنساء والرجال بلعب أدوار جديدة. إن الدعوة في هيئة كير غالباً ما يمكن أن يساهم في التعامل مع الهياكل والعلاقات ومؤسسات المرأة على المستويات الأعلى من الأسرة.

يشجع هذا الدليل على استخدام تحليل الفوارق بين الجنسين بشكل عام—وذلك عند وضع أهداف الدعوة وإستراتيجياته وكجزء من الحد من المخاطر.

وعلاوة على ذلك، يجب النظر إلى حركات المساواة بين الجنسين ومجموعات التأثير على أنهم من المساهمين الأساسيين ومشاركينهم حيثما أمكن في تحديد إستراتيجيات وأهداف الدعوة. حيث سيساعد ذلك في ضمان أن يكون عمل هيئة كير إضافة بدلاً من أن يُفقد من الحركات الموجودة أو يكررها.

## نموذج القواعد الحاكمة الشامل لهيئة كير



تعد الدعوة أمراً أساسياً لتحقيق كل من المكونات الثلاثة للتغيير الاجتماعي.

١. ولدعم تمكين المواطنين، لا سيما المهمشين من النساء والفتيات، فإن الهدف هو تمكينهن من أن يصبحن نشطاء ويطالبن بحقوقهن. يمكن تحقيق ذلك من خلال العمل في تحالف مع تعزيز قدرات الدعوة للمنظمات والحركات التي تمثل المهمشات من النساء والفتيات. تهدف هيئة كير إلى أن تكون شريكاً داعماً ومساهمياً في التمكين بهذه الحركات، والتعلم منها، فضلاً عن المشاركة بقدرتنا العالمية، وخبرتنا والقدرة على العمل على المستويات العالمية والإقليمية، والوطنية والمحلية. قد تؤيد كير أيضاً حملات الدعوة للتصدي للكيانات والعلاقات التي يمكن أن تحد من قدرة المرأة على المشاركة بفاعلية في المطالبة بالحقوق، مثل شن حملات لتحسين الأجور وتوفير ظروف عمل مرنة للمرأة.

٢. تعد الدعوة عاملاً رئيسياً لجعل أصحاب السلطة أكثر فعالية وخاضعين للمساءلة ويتسمون بالاستجابة للمواطنين الذين يعانون من الفقر، لا سيما النساء والفتيات. إذا كانت السلطات العامة وغيرهم من أصحاب السلطة (مثل القطاع الخاص) يخضعون للمساءلة فإنهم يعانون من الفقر سيتمكنون من الحصول على خدمات أكثر جودة وكذلك بالنسبة لغيرها من المنافع العامة (و في بعض الأحيان يكون ذلك في سلع القطاع الخاص مثل الأجور المناسبة).

## ٢. دورة تخطيط وتنفيذ الدعم

يمثل المخطط المقابل دورة تخطيط الدعوة ذات الخطوات الثماني التي ينبغي تطبيقها عند تصميم وتنفيذ إستراتيجية الدعم.

وتمثل عملية مثالية حيث تدمج الدعوة في البرنامج أو الحملة من البداية (كما يبين مثال SWASH+ الذي أدرجناه في هذا الدليل).

غالبًا ما تستخدم هيئة كير الدعوة للاستجابة للفرص والتحديات – مثل دعم الأهداف المنفردة المتعلقة بالجنسين في إطار عملية الأهداف الإنمائية للألفية لعام ٢٠١٥، أو الدفاع عن ميزانيات المعونة الوطنية في المملكة المتحدة أو الولايات المتحدة، أو حماية تدفقات التحويلات النقدية إلى الصومال. في هذه الحالات تكون الدورة مناسبة أيضًا لكنها يجب أن تكون أسرع. حيث يُستغرق وقت أقل في تحديد المشكلة ولكن يُستغرق وقت أكثر في تحديد مطالب السياسة ورسائلها، أو إجراء بحوث لجمع الأدلة.

إن القيود المتعلقة بالوقت والموارد – مثل صعوبة الجمع بين العوامل الفاعلة الرئيسية للتخطيط بفعالية – تعني في بعض الأحيان محاولة البدء بالخطوة ٧: خطة العمل والتنفيذ. ومع ذلك، فإن تخطي الخطوات الرئيسية مثل فهم سياق المطالب المتعلقة بالسياسة يمكن أن يقوض بشكل خطير من فعالية الإستراتيجية بالكامل.

وأخيرًا، فإن الخطوات مترابطة بكل وضوح. في الواقع تبدو الخطوتان ٣ و ٥ نفس الشيء. غير أن "الهدف" (الخطوة ٣) يجب أن يكون الرؤية الطموحة للتغيير بينما مطلب السياسة (الخطوة ٥) يجب أن يكون التغيير العملي للسياسة الذي سيتيح أصحاب السلطة والسياق تحقيقه في وقت معين.

يجب استعراض الدورة دائمًا استنادًا إلى الرصد المنتظم، وتقييم النتائج، والسياق السياسي.

يشمل هذا الدليل العديد من أمثلة هيئة كير على الدعوة للمساعدة في توضيح الخطوات المختلفة للدورة. كما يتضمن دراسة حالة عن برنامج SWASH+، وهو برنامج المياه والصرف الصحي الذي تم نشره على نطاق واسع في أنحاء كينيا. اتبعت دراسة الحالة هذه دورة التخطيط الكاملة للدعوة وتستخدم في كل أجزاء الدليل لتوضيح جميع الخطوات الثماني.

### دراسة الحالة ١: برنامج SWASH+

استدامة وتوسيع نطاق تأثير برنامج المياه، والصرف الصحي والنظافة الشخصية للمدارس وتأثيرهم على المجتمع

إن عدم كفاية المياه وإمكانية الوصول إلى مرافق الصرف الصحي في المدارس يُشكل جزءًا من أزمة المياه والصحة العامة في العالم بأكمله. عمل برنامج SWASH+ على توفير المياه والصرف الصحي والنظافة الشخصية (WASH) في المدارس بصورة مستدامة على الصعيد الوطني في كينيا من خلال البحوث التطبيقية والدعوة. لقد أدى تنفيذ عينة تجريبية للدراسة في ٢٠٠ مدرسة ابتدائية إلى المساهمة في تغيير ٢٠,٠٠٠ مدرسة على الصعيد الوطني، وقد ضاعف وزير التعليم الكيني الميزانية السنوية للمياه والصرف الصحي في المدارس الابتدائية.

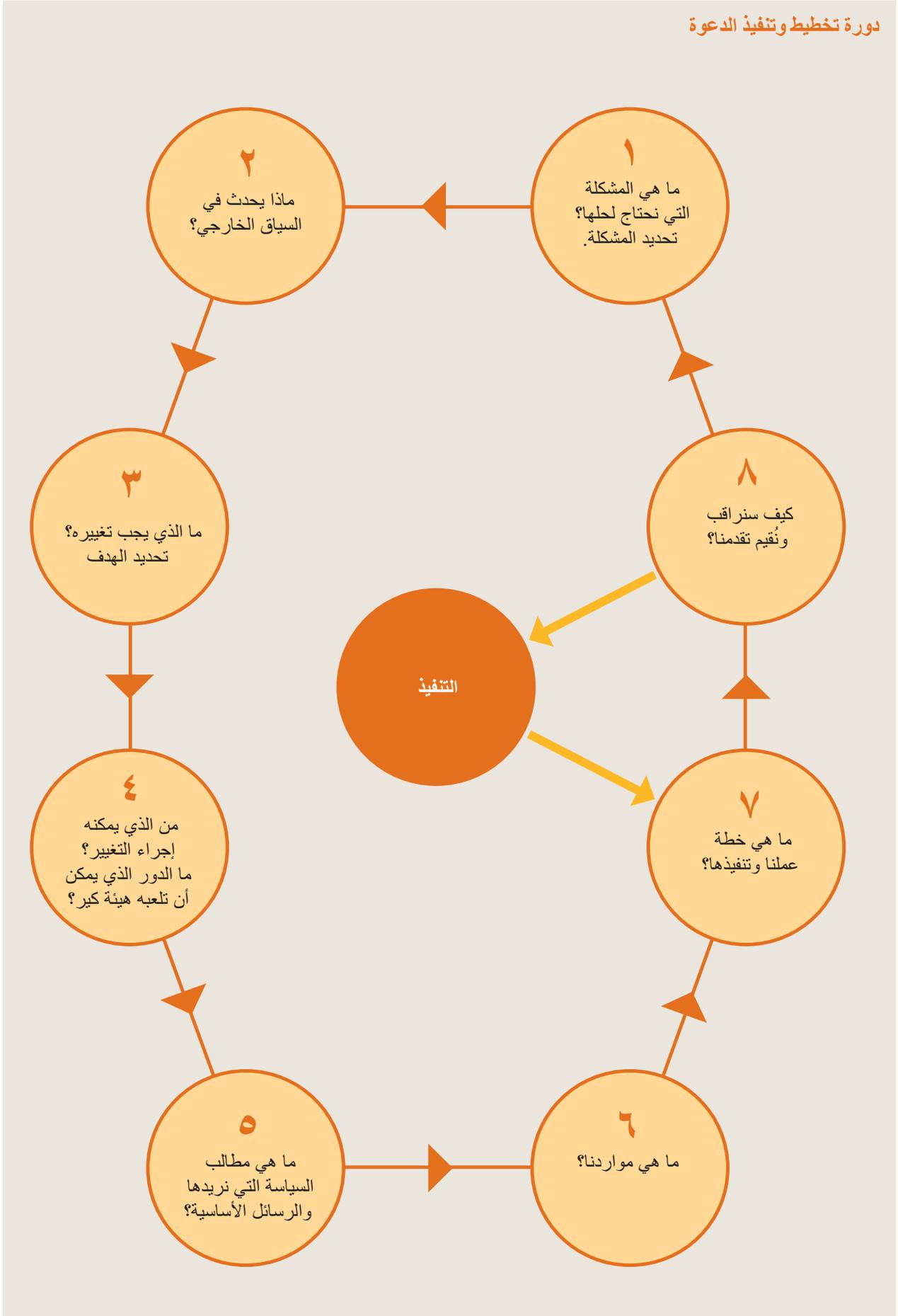
برنامج SWASH+ هو برنامج مدته خمس سنوات تموله مؤسسة بيل ومليندا غيتس ويشمل هيئة كير، ومركز جامعة إيموري للمياه المأمونة في العالم، و Water.org. ركزت جهود البحث والدعوة على تحسين وضع الميزانية للعمليات وتكاليف الصيانة، وتحسين نظم المساءلة مع التركيز على الرصد والتقييم، وتعزيز الوعي بخدمات المياه والصرف الصحي والنظافة الشخصية على نحو أكثر فعالية من خلال تدريب المعلمين والمناهج الدراسية الوطنية.

لقد تم وضع أهداف الدعوة من خلال تحليل "شجرة المشكلة" والمساهمين. استخدم برنامج SWASH+ تخطيط النتائج لتتبع التقدم المحرز في مقابل هذه الأهداف. كانت أهداف الدعوة المحددة هي تحديد مجالات تدخل السياسة الهامة، والعمل مع صناعات السياسات على تحديث المعرفة وتحديد ثغرات التعلم ومن ثم العمل بمثابة مستشاري تعليم للوزارات ذات الصلة.

ومن بين الدروس المستفادة:

١. وجود قاعدة أدلة قوية أدت إلى المصادقية مع صناعات السياسات.
٢. الحاجة إلى قدر كبير من الوقت للمتابعة فضلاً عن توفير الموظفين ذوي المهارات المناسبة.
٣. "نضوج" البيئة الخارجية للسياسة أمر بالغ الأهمية ويمكن أن يُنجز أو يُفشل الجهود المبذولة للتأثير اللازم لإحداث التغيير على الصعيد الوطني. تتجنب مبادرات الدعوة الناجحة الانعزال، وتركز على البيئة الخارجية للسياسة في البداية، وتقييم الاحتياجات من البيانات ومسؤوليات وأدوار المساهمين ووضع الأهداف المعقولة.

دورة تخطيط وتنفيذ الدعوة



العوائق أمام وصول المساعدات الإنسانية أو الافتقار إلى التمويل من الجهات المانحة نفسها باعتبارها المشكلات الفورية الملحة.

ومع ذلك فمن الأفضل عدم افتراض الفهم الكامل للمشكلة لأن ذلك قد يؤدي إلى دعوة غير فعالة. إن استخدام أدوات مثل شجرة المشكلة (راجع ما يلي) أو نظريات التغيير ستوفر الوقت على المدى الطويل.

### الأداة ١: شجرة المشكلة

تساعد أشجار المشكلة في إيجاد حلول عن طريق تخطيط تحليل السبب والنتيجة فيما يتعلق بمشكلة ما بطريقة تشبه "الخريطة الذهنية"، ولكن بتفرعات أكثر. وذلك له العديد من المزايا:

- فهم المشكلة أكثر في بعض الأحيان والأسباب المترابطة وحتى المتناقضة. وهذه غالباً ما تكون الخطوة الأولى في إيجاد الحلول التي تحقق استفادة جميع الأطراف.

## الخطوة ١ المشكلة

الخطوة الأولى هي تحديد المشكلة المتعلقة بالسياسات والتي تحتاج إلى حل وأسبابها الكامنة – على سبيل المثال، السياسة قد تكون غائبة، أو غير فعالة أو لا تنفذ.

في بعض الأحيان يمكن تحديد مشكلات السياسة بسهولة بفعل الخبرة بالبرنامج، مثل عملية بطاقة أداء المجتمع فيما يتعلق بخدمة محلية معينة قد تسلط الضوء على مشكلات أكبر تتعلق بالميزانية الوطنية. وفي حالات أخرى قد يكون المجتمع المدني المحلي يطالب بإجراء تغييرات في التشريعات الوطنية بشأن العنف الأسري ويطلب دعم هيئة كير. قد تتخذ هيئة كير أيضاً خطوات استباقية لتحديد المشكلات وفهم القيمة المضافة لدينا (كما حدث عندما دعمت هيئة كير حركة العمال بالمنازل في أمريكا اللاتينية – راجع دراسة الحالة). أثناء أي حالة طوارئ، تفرص أمور مثل

### الأداة ١: شجرة المشكلة

#### المشكلة

تعيش المرأة في خوف في حين أن المعتصبين نادراً ما يخضعون للمحاكمة

يفرض القانون الحالي على المرأة إثبات عدم الموافقة  
لا يُبلغ الناجون عن الجريمة  
طول الطريق إلى المحاكم  
يفرض القانون الحالي على المرأة إثبات عدم  
انعدام الثقة بالشرطة  
الحكم القانوني غير كافٍ  
لا توجد جهة تفرجه إليهما الناجون للحصول على المساعدة  
قلة عدد القضاة النساء  
تعاني مراكز أزمات الاغتصاب من نقص التمويل  
يعامل العنف الأسري بوصفه مسألة خاصة  
تفترق الضمانات الاجتماعية

### دراسة الحالة ٢: SWASH+

#### كيف ساعدت شجرة المشكلة برنامج SWASH+

في العالم النامي، تكون البيئة المدرسية الصحية في كثير من الأحيان أولوية ثانية بعد التعلم، ويعيق توفير المياه والصرف الصحي والنظافة الشخصية بالمدارس عدم كفاية موارد الحكومة المحلية والمساءلة فيما يتعلق بتوفير المياه والصرف الصحي والنظافة الشخصية. في حين تم تصميم ثلاثة أهداف ضمن السياسة لبرنامج SWASH+ كنتيجة مباشرة لتحليل نتائج البحوث – على سبيل المثال برزت الحاجة إلى زيادة ميزانيات الصيانة – فيما جاء التركيز على مسألتين أخريين من تحليل "شجرة المشكلة". ساعدت هذه العملية في كشف ارتفاع مستوى التفاوت في مدى فعالية تنفيذ المدارس لأعمال المياه والصرف الصحي. لتشجيع الأداء، دعا برنامج SWASH+ إلى تحسين نظم الرصد والمساءلة، وتوحيد نظم الرصد، وتبسيط أدوات الرصد ووضع ميثاق استدامة كمظلة ترصد التقدم المحرز في مقابل "الإستراتيجية الوطنية للصحة المدرسية".

كما أطلق برنامج SWASH+ نماذج تدريبية لتحسين المساءلة ونماذج لتقديم الخدمات داخل المدرسة لتحديد الحلول على الأرض مثل الرصد الذي يتولاه أولياء الأمور والذي يمكن أن يندرج في هذا الإطار.

### دراسة الحالة ٣

#### العمل مع حركة حقوق المرأة في أمريكا اللاتينية

في أمريكا اللاتينية، قررت هيئة كير اتخاذ خطوة استباقية بأن سألت منظمات حقوق المرأة ما القضايا التي يعتقدون أنه يجب أن تركز عليها المنظمات غير الحكومية الدولية مثل كير. وكانت إجاباتهم حقوق العاملين في المنازل، كانت هناك مشكلة خفية تتعلق بحقوق الجنسين والعمال في المنازل الخاصة. رحبت المنظمات الناشئة والقليلة الموارد المعنية بعمال المنازل بدعم منظمة ذات خبرة مثل هيئة كير. فقد دعمت هيئة كير الشركاء في بيرو والإكوادور وبوليفيا للدعوة إلى التصديق على اتفاقية منظمة العمل الدولية (ILO)، لضمان تحسين الأجور وظروف عمال المنازل. فقد أقرت منظمة العمل الدولية منذ زمن اتفاقية ١٨٩، وهي المعيار الدولي الأول لحماية عمال المنازل في العالم والبالغ عددهم ١٠٠ مليون عامل.

- يمكن أن تساعد في تحديد ما إذا كانت هناك حاجة لمزيد من المعلومات أو الأدلة أو الموارد لتقوية موقف القضية، أو وضع حل مقنع.
- التعامل مع القضايا الحالية وتحديدها – بدلاً من القضايا المستقبلية أو الماضية الواضحة.
- عادةً ما تساعد عملية التحليل في بناء شعور مشترك بالتفاهم، ووجود الهدف وتؤدي إلى العمل.

تُكتب المشكلة أو القضية المتعلقة بالسياسة في وسط المخطط وتصبح جذع شجرة. وتصبح أسباب وعواقب المشكلة المحورية هي الجذور. ويجب تكرار طرح سؤال "ماذا" تمثل القضية مشكلة لمعرفة الأسباب الجذرية. قد تتضمن أسئلة المناقشة:

- أي من هذه الأسباب أو العواقب تتحسن، وأيها يزداد سوءاً وأيها يبقى كما هو؟
- ما هي طبيعة المشكلات المحددة من حيث علاقتها بالجنسين؟
- ما هي أخطر العواقب؟ أيها أكثر إثارة للقلق؟ ما هي المعايير المهمة بالنسبة لنا للتفكير في المضي قدماً؟
- ما هي الأسباب الأسهل/الأكثر صعوبة في معالجتها؟ ما هي الحلول أو الخيارات الممكنة التي قد تكون متوفرة؟
- متى يمكن أن يساعد تغيير السياسة في معالجة القضية أو النتيجة، أو يوجد حلاً للمشكلة؟

بمجرد تحديد المشكلة، وأسبابها وعواقبها، يكون تحليل السياق هو الخطوة التالية. هذا يساعد على تحديد الأسباب أو العواقب لتركيز جهود الدعوة عليها. بعد ذلك، يمكن استخدام "شجرة المشكلة" لوضع "شجرة الأهداف"، للمساعدة في تحديد الأهداف (راجع الخطوة ٣).

جميع هذه العوامل المتعلقة بالسياق بحاجة إلى تقييم مقابل بعضها البعض قبل اتخاذ قرار بشأن أي إجراء.

## الأداة ٢: تحليل بيستل

من المفيد تقسيم عملية تحليل السياق إلى أقسام يمكن التحكم فيها وذلك باستخدام تحليل بيستل. حيث تعزز هذه الأداة الفهم المنظم للبيئة الأوسع نطاقاً. كما يمكن أن تساعد في تحديد القضايا الجديدة والفرص المتاحة في الأفق؛ لإنشاء سيناريوهات؛ ووضع رؤية محكمة.

كلمة بيستل هي اختصار: العوامل أو التوجهات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية الاجتماعية والقانونية والبيئية.



**السياسية:** ما هي العوامل والتوجهات السياسية في الدولة (بما في ذلك الحكومة، السلطة التشريعية، والسيطرة/عدم السيطرة على السلطة القضائية، فضلاً عن الحركات السياسية الأخرى وجماعات الضغط)؟ انظر أيضاً إلى كيفية استجابتهم للمعايير الدولية ذات الصلة (مثل التزامات المعاهدات، وعضوية الهيئات الإقليمية).

البحث فيما يقوله الوزراء ورؤساء الوزراء/الرؤساء. مراجعة خطاباتهم الأخيرة ورصد ما إذا كانوا قد تعهدوا بالتزامات ذات صلة في البيانات الانتخابية أو الخطط الحكومية وما إذا كانوا قد وفوا بهذه الالتزامات. ومن الجدير بالمراجعة أيضاً منشورات الوزارة ذات الصلة مثل أوراق السياسات لمعرفة الأهداف التي تم تحديدها، وما إذا كانت تتماشى مع جدول أعمال هيئة كير وما إذا كان قد تم الوفاء بها.

قد يكون لسياسة الحزب أيضاً تأثير على عملية صنع القرار. من المهم مراجعة المناقشات ذات الصلة في البرلمان لمعرفة ما إذا كان هناك توافق في موقف الحكومة.<sup>٢</sup> كما أنه من المهم تحديد الجهات الفاعلة السياسية التي يحتمل أن تعارض جدول أعمال كير المقترح والنظر في رد هيئة كير على ذلك.

## الخطوة ٢ السياق

يُعرف "قاموس أوكسفورد للغة إنجليزية" السياق بأنه الظروف التي تُشكل زمن حدث أو بيان، أو فكرة ما، من حيث تكون قد فهمت تماماً.

إن من الصعب الجزم بسبب أو عاقبة المشكلة الواجب دعمه دون النظر إلى ما هو واقعي ويمكن تحقيقه في ظل الظروف القائمة. يضم السياق كلاً من المشهد السياسي والاقتصادي والثقافي وحوافز صنّاع القرار والعلاقات معهم وفيما بينهم. إن وضع السياسات لا بد وأن يستجيب للأزمات والفرص، وللجهات الفاعلة الجديدة والمعلومات، ولوسائل الإعلام، ولتحفظات واحتياجات المواطنين أو للتشريعات الدولية وجداول أعمال التنمية العالمية (مثل المعاهدات أو الأهداف الجديدة). إن وضع السياسات لا يمكن أن يحدث في فراغ. فقد يكون هناك آخرون قد شرعوا بالفعل في التعامل مع مشكلات مماثلة، ومن المهم أن نتعلم من تجربتهم.

على سبيل المثال، توضح الأدلة العلمية أن تغير المناخ حقيقة واقعة، ولكن هناك مآزق سياسي عالمي عندما يتعلق الأمر بالاتفاق على كيفية التعامل مع ذلك، إن السياق – بما في ذلك التكلفة المالية للتعامل مع هذه المشكلة، ورفع أسعار الطاقة، ووضع نموذج اقتصادي يضع أولوية النمو فوق الاستدامة البيئية، وحماية المصالح الوطنية – أمور تسهم جميعها في عدم حل المشكلة. ومع ذلك، فإن الظواهر الجوية الأشد من أي وقت مضى، والتكنولوجية المتقدمة والنزاع يمكن أن تكون عوامل تؤدي إلى بداية تحول السياق الذي يمكن أن يحدث التغيير.

كما أن دور هيئة كير في سياق معين يجب أيضاً أن يكون محل نظر. على سبيل المثال، قد لا يكون من المناسب لهيئة كير أن تقود مبادرة دعوة في دولة تهدد بطرد عمليات هيئة كير. حيث يجب دائماً أخذ سلامة موظفي هيئة كير وشركائها بعين الاعتبار عند القيام بأي مبادرة. تحتاج هيئة كير أيضاً للنظر في كيفية تأثير دورها في أي سياق معين على المستفيدين، وبنبغي أن تضمن أي مبادرات دعوة "عدم الضرر" وكذلك ضمان تقدير الآثار الكاملة المحتملة على الجنسين. هناك أدوات وموظفون داخل هيئة كير يمكنهم المساعدة في إجراء هذه التحليلات (راجع أيضاً القسم ٣: إدارة المخاطر، وضمن الاتساق، في هذا الدليل).

### الأداة الداخلية: تحليل الفوارق بين الجنسين/عدم الضرر

راجع مجموعة أدوات هيئة كير الدولية لتحليل الفوارق بين الجنسين وكذلك أفضل الممارسات بشأن تحليل الفوارق بين الجنسين. يرجى زيارة [CARE Conflict wikispace](#) للحصول على مزيد من المعلومات حول حساسية النزاع أو عدم الضرر.

٢. غالباً ما تشترك المنظمات غير الحكومية في خدمات الرصد البرلمانية، على سبيل المثال في المملكة المتحدة، تستخدم هيئة كير الدولية (CIUK) شركة دي هافيلاند لرصد تغطية البرلمان لقضايا التنمية.

## البحث وجمع المعلومات

بالإضافة إلى إجراء تحليل ببستل أو مسح الأفق لمرة واحدة، فمن المهم مواكبة المشكلات التي ترغب هيئة كير بدعمها، في حال تغير السياق أو الأشخاص الرئيسيين. الاطلاع على ما يقوم به الآخرون - سواء كان ذلك نشر بحوث جديدة حول هذه المشكلة، أو آراء وتعليقات من الاجتماعات الحكومية الأخيرة. يجدر كذلك النظر في إجراء عملية جمع كل أسبوعين للسياسات والبحوث بشأن هذه المشكلة - البدء في تتبع الأطراف المؤثرة وإعداد التقارير للمساعدة في وضع أهداف هيئة كير.

### دراسة الحالة ٤: برنامج SWASH+ لماذا حافظ برنامج SWASH+ على التركيز الخارجي

في بداية المشروع، كان برنامج SWASH+ ينظر إلى الداخل أكثر، حيث يركز على التعلم الداخلي أكثر من البيئة الخارجية. وقد تركزت مشاركة الحكومة في برنامج SWASH+ في البداية على مستوى المقاطعات، وهو ما ساعد على تمكين البرنامج في السياق المحلي، ولكنه عزل الفريق عن الجهود الوطنية. أدى ذلك إلى تأخر في تحديد أفضل السبل التي يمكن أن يؤثر بها برنامج SWASH+ ودعم الممارسات الحكومية المماثلة القائمة ووضع الميزانية والمساهمة بفعالية في الجهود الجادة القائمة بالفعل فيما يتعلق بالمياه والصرف الصحي والنظافة الشخصية في المدارس، على سبيل المثال من وزارة التعليم الكينية، ووزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة (DFID)، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف). بالإضافة إلى ذلك، لم يستعن برنامج SWASH+ بأي موظفين لأعمال السياسة حتى السنة الثالثة من المشروع لأن التركيز الأولي كان على بناء البنية التحتية واستكمال أنشطة تغيير السلوك والتدريب المرتبط بتجربة البحث. أدى هذا التأخير في التركيز على تأثير السياسة إلى انخفاض منحى التعلم من حيث تشكيل علاقات حيوية واكتساب فهم كامل لنظم القواعد الحاكمة ذات الصلة. ومع ذلك، فهناك حاليًا مستشار للسياسة، مقره في العاصمة ويمكن الوصول إليه من قبل صناعات السياسات، وهناك ميزانية مخصصة ووقت محدد لأعضاء فريق SWASH+ الآخرين للقيام برحلات منظمة للدعوة في العاصمة.

### دراسة الحالة ٥: السياسة الدولية وحقوق المرأة

وفي عام ٢٠١٢، لم تتمكن الدورة السنوية للجنة الأمم المتحدة المعنية بوضع المرأة رقم ٥٦ من التوصل إلى اتفاق. وأشارت إلى توجه مثير للقلق تستخدم فيه حقوق المرأة كبيدق في معارك جيوسياسية على أوسع نطاق. وقد أوقف عدد قليل من الدول المفاوضات بسبب إحباطهم لما اعتبروه سياسة الأمم المتحدة التي يهيمن عليها الغرب، وقالوا إن الحقوق الإنجابية للمرأة هي مسألة سيادة وطنية. وفي الاجتماع السنوي التالي للأمم المتحدة، اتخذت هيئة كير قرارًا إستراتيجيًا لضمان حضور موظفي هيئة كير وشركاء من الدول الصعبة أو المعرقة بجلسة نيويورك للضغط على حكوماتهم مباشرة. ولأن الحكومات شعرت بأن مواطنيها يراقبون، كانوا أقل قدرة على التصويت للتصريحات الرجعية. وفي عام ٢٠١٣، تم بنجاح إصدار وثيقة نتائج عن العنف ضد النساء والفتيات.

**الاقتصادية:** ما هي العوامل والتوجهات الاقتصادية في الدولة (بما في ذلك من أين تحصل الحكومة على أموالها، والشركات الرئيسية في القطاع الخاص، وتوزيع الدخل ومستويات الفقر)؟ غالبًا ما يتم الاعتراض على الموارد، لذا فمن المهم تحليل المصادر والمستويات الرئيسية لإيرادات الحكومة أو في القطاع الذي تستهدفه هيئة كير لتخطيط توجهات الميزانية، وتحديد ما هو ممكن اقتصاديًا في نهاية المطاف. كما يجدر النظر في القيود المحتملة للقدرات بالنسبة لموظفي الخدمة المدنية لمقدمي الخدمات، حيث إنهم سيضطرون إلى تنفيذ التغييرات المقترحة.

**الاجتماعية:** ما هي العوامل والتوجهات الاجتماعية ذات الصلة في الدولة (بما في ذلك المعلومات الديموغرافية والإحصاءات الخاصة بالتعليم والصحة، ومعدلات التوظيف، وملكية الأراضي، وحرية الإعلام، والانتعاشات الدينية لمختلف قطاعات المجتمع)؟ النظر في العوامل الرئيسية التي تسهم في الفقر وعدم المساواة بين الجنسين.

**التكنولوجية:** ما هي العوامل والتوجهات التكنولوجية في الدولة (بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية والوصول إلى الاتصالات السلكية واللاسلكية ووسائل الإعلام الإذاعية وغيرها)؟

**القانونية:** ما هي العوامل والقيود القانونية ذات الصلة بأعمال الدعوة؟ ومن المرجح أن يكون لجدول أعمال كير المقترح بعض السوابق التشريعية، لذلك من المهم مراجعة مواد الدستور والقوانين والسياسات والخطط ذات الصلة بهذه المسألة. ربما كانت هناك محاولات للإصلاحات بالفعل، لذا فمن المفيد تحليل تاريخ هذه الإصلاحات وتحديد العقبات الحالية. ومن المهم أيضًا تحديد ما إذا كانت الهيئات الرقابية مثل لجان حقوق الإنسان أو أمناء المظالم لديهم سلطة لاتخاذ الإجراءات، وما إذا كانوا فعلاً يتولون بالفعل النظر في القضايا المتعلقة بالمشكلة.

**البيئية:** ما هي التوجهات البيئية الرئيسية في الدولة (بما في ذلك إزالة الغابات، والتلوث، والجفاف/الفيضانات، والزراعة، وما إلى ذلك)؟ ما مدى تأثير تغير المناخ على القضية التي ترى هيئة كير دعمها؟ إذا كان عاملاً، فكيف يمكن لاستجابة هيئة كير أن تضعه في الاعتبار؟

### كيفية استخدام تحليل ببستل

١. اسرد العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على سبب أو نتيجة المشكلة المحددة في الفئات المذكورة أعلاه.
٢. حدد أيًا منها قد يكون الأهم - إما كفرص أو كتهديدات. فكر في كيفية تأثيرها على النساء والرجال بشكل مختلف.
٣. قرر التوجهات الخمسة الرئيسية الأكثر أهمية بالنسبة للمشكلة.
٤. قم بإجراء مزيد من البحوث حول هذه التوجهات الخمسة إذا لزم الأمر.

## خطوة ٣ تحديد الهدف

**أهداف الدعوة** يجب أن تذكر السياسة التي تريد هيئة كير وشركاؤها تغييرها [وضع، تنفيذ، تعديل، مراجعة]، من الذي سيجري هذا التغيير، وكم تكلفة ذلك، ومتى سيحدث.

ومثل أي برنامج أو إستراتيجية، تتطلب مبادرات الدعوة أهدافاً واضحة ومحددة. ينطبق الشيء نفسه عند القيام بالدعوة كجزء من برنامج أوسع نطاقاً. وبعبارة أبسط، فإن الأهداف هي تحديد ما ينبغي أن تنجزه مبادرة الدعوة. يجب أن تكون الأهداف سمات (SMART): وتعني محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومحددة زمنياً. ويجب أن تذكر بوضوح ما سيتغير، ومن الذي سيجري هذا التغيير، وكم سيتكلف ذلك، ومتى سيحدث. عندما تكون الأهداف ضعيفة أو غامضة، قد يصعب فهم ما تحاول مبادرة الدعوة تحقيقه، وكذلك المحافظة على التركيز، وتقييم الجهود.

### أهداف سمات للدعوة

- أهداف الدعوة يجب أن تذكر السياسة التي تريد هيئة كير تغييرها [وضع، تنفيذ، تعديل، مراجعة]، من الذي سيجري هذا التغيير، وكم تكلفة ذلك، ومتى سيحدث. في الواقع، قد لا يمكن تلبية جميع هذه المعايير، ولكن النظر إلى الأهداف بهذه الطريقة يُعد ممارسة جيدة. قد يكون الأكثر واقعية النظر إلى أهداف سمات كأمر نعمل لتحقيقه بدلاً من اعتبارها قاعدة صعبة وسريعة. النظر في أهداف سمات:
- خلال دورة الميزانية المقبلة في ديسمبر ٢٠١٤، سيوافق وزير المالية على تخصيص خمسة في المائة من ميزانية الصحة لزيادة الصرف الصحي للمفتريات في المدارس. سيؤدي ذلك إلى زيادة عدد الفتيات المتحقات بالمدارس بنسبة ٢٠ في المائة بحلول عام ٢٠١٦.
- وفي غضون ستة أشهر ستقوم مجموعة الثمانية، برئاسة المملكة المتحدة، بصياغة واعتماد قرار بشأن منع العنف الجنسي في النزاعات الذي يُشير صراحة إلى خدمات الناجين، وذلك لضمان أن تعطي صناديق الطوارئ التابعة للأمم المتحدة (وفق المعايير) الأولويات لاحتياجات النساء في الدول المتضررة من النزاع لمدة عامين، للحد من تأثير العنف الجنسي على حياة المرأة.

في حين أن الأهداف هي رؤية طموحة للتغيير، إلا أن مطالب السياسة (الخطوة ٥) هي الغايات الملموسة والمتوسطة الأجل التي يجب الوفاء بها لتحقيق الأهداف. على سبيل المثال، ترغب هيئة كير في المساهمة في تحالف دولي أوسع للدعوة إلى تحقيق الشمول المالي الكامل لقرابة ٢,٥ مليار شخص بحلول عام ٢٠٢٠. وقد وضعت هيئة كير هدفاً يتمثل في ربط مليون عضو من مجموعات الادخار غير الرسمية بالبنوك. وفي حين أن برامج هيئة كير يمكن أن تحقق الكثير من ذلك (من خلال زيادة عدد جمعيات الادخار والقروض في القرى (VSLAs) التي تسهل تأسيسها)، يمكن للدعوة أن يساعد على تسريع وتيرة التقدم وضمان إحرازه بمسؤولية. لذا، فإن مطلب السياسة أو عنصر "كيف" يمثل مبادرة الدعوة، ويُعرف باسم "ميثاق الربط للتغيير" حيث يشجع ١٠٠ بنك وشركات التكنولوجيا وغيرها على التوقيع على مجموعة من المبادئ للربط المسؤول بحلول عام ٢٠١٥.

### دراسة الحالة ٦

#### إصلاح المساعدات الغذائية: كيف يمكن أن يؤثر دور هيئة كير على السياق

منذ عام ١٩٥٤، اعتمدت الولايات المتحدة على شحن الحبوب الأمريكية (الفاصل في ذلك الوقت) على السفن الأمريكية استجابة للأزمات الغذائية في جميع أنحاء العالم. في الثمانينيات، بدأت الولايات المتحدة بيع حبوبها في السوق المفتوحة في البلدان النامية لتمويل برامج غير طارئة (وهي عملية تسمى التسهيل). وقد أوقفت البلدان الأوروبية هذه الممارسة منذ عدة سنوات. في عام ٢٠٠٦، قررت هيئة كير التخلي تدريجياً (بحلول عام ٢٠٠٩) من بيع الحبوب الأمريكية في الأسواق المفتوحة في البلدان النامية لتمويل البرامج (التسهيل)، وخرجت من المساعدات الغذائية الفيدرالية الأمريكية التي بلغت قيمتها ٤٥ مليون دولار. (تواصل هيئة كير المشاركة في برامج الاستجابة للطوارئ في الولايات المتحدة). وقد فعلنا ذلك بسبب عدم كفاءة هذه الممارسة (حيث إن ثلث التمويل قد ينفق على تكاليف النقل والإدارة) ولأننا رأينا كيف يؤدي بيع الولايات المتحدة للحبوب في السوق المفتوحة لتمويل برامج الأمن الغذائي على المدى الطويل إلى تقويض صغار المزارعين الذين يملكون الحل الطويل المدى للجوع في البلدان النامية.

في حين أن هذا يعني خسارة كبيرة في التمويل بالنسبة لهيئة كير في الولايات المتحدة، ونؤمن أنه من مصلحة الناس الذين وجدنا لخدمتهم أن نُصلح هذا النظام. واصلت هيئة كير بالولايات المتحدة الأمريكية الضغط من أجل إجراء إصلاحات في نظام المساعدات الغذائية في الولايات المتحدة، ودعت على وجه التحديد إلى المرونة في الاستجابة لحالات الطوارئ وشحن الحبوب الأمريكية عند الضرورة واستخدام المشتريات المحلية والإقليمية عند الضرورة مع الدعوة لإنهاء التسهيل. ومع ذلك، فإن جماعات الضغط بقطاعات الزراعة والشحن قوية جداً وقد حاربت من أجل هذه الإصلاحات. ومع ذلك أبدى صنّاع السياسات في السنوات الأخيرة دعماً أقوى لإصلاح المساعدات الغذائية. في عام ٢٠١٣ اقترحت إدارة الرئيس أوباما إصلاحات هامة لنظام المساعدات الغذائية. وفي حين لم يتم سن أي تشريعات لهذه الإصلاحات، أصدر الكونجرس مؤخراً تشريعاً لمدة خمس سنوات يزيد من الموارد التي يمكن تخصيصها لشراء الأغذية محلياً ويزيد من كمية الموارد المتاحة نقداً، مما يُلغي تقريباً الحاجة إلى تسهيل الحبوب الأمريكية للبرامج غير الطارئة. لعبت هيئة كير دوراً ريادياً قوياً في دعم هذه الإصلاحات مع المنظمات غير الحكومية الشريكة. والأن، تقوم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بمراجعة البرامج للسماح للمنظمات التي تتقدم بطلب للحصول على التمويل نقداً بدلاً من السلع الأمريكية - وهو تطوير إيجابي للغاية نتيجة لقرار هيئة كير الأساسي والدعوة المستمرة.

#### الأداة الداخلية: القواعد الحاكمة

بالإضافة إلى هذه الأدوات ذات المسات الطيفية، يعمل الزملاء في مجال القواعد الحاكمة مع فرق البرامج لإجراء تحليلات متعمقة للسياق والسلطة والفوارق بين الجنسين، فضلاً عن تحليل الاقتصاد السياسي للاسترشاد بها في الخطط الإستراتيجية، لتقييم قطاع معين، مثل الصحة، أو تقييم كيف يمكن للمجتمعات المحلية أن تتفاعل بشكل أفضل مع مقدمي الخدمات على المستويات المحلية. يمكن الاطلاع على المجموعة الكاملة للأدوات عبر: <http://governance.care2share.wikispaces.net/GPF>



## خمس أسئلة يجب طرحها عند تحديد الهدف

- **هام:** ما مدى أهمية هذا الهدف للناس الذين تعمل هيئة كير معهم وهل هو أولوية بالنسبة لهم؟ هل يلبي المصالح الإستراتيجية والعملية للناس الذين تعمل معهم هيئة كير؟
- **قابل للتحقيق:** هل هناك حل عملي للهدف الذي تم تحديده وهل يملك الناس القدرة على إجراء التغييرات؟ هل هناك عملية يمكن من خلالها اتخاذ القرارات الرئيسية؟ هل الوقت مناسب؟ هل الحل احتمال طويل الأجل ممكن تحقيقه في نهاية المطاف؟
- **يمكن الدعوة له:** هل يمكن لهيئة كير الإعلان عن هذه المشكلة؟ هل الأشخاص المؤثرين يهتمون بها، هل لدى هيئة كير أدلة تدعمها؟
- **القيمة المضافة:** هل هيئة كير بوضع جيد للتعامل مع هذه المشكلة؟ هل هناك شركاء آخرون يعملون بالفعل في هذه المشكلة، هل لدى هيئة كير ما يمكن إضافته؟ هل سيكون لهيئة كير تأثير إذا عملت على هذه المشكلة وحدها؟ هل لدى هيئة كير سمعة جيدة في هذا المجال بالفعل؟
- **الملاءمة المؤسسية:** هل الهدف يمكن وضعه ضمن الأهداف والرؤية والرسالة المؤسسية لهيئة كير؟

## الأداة ٤: اختبار الأساس المنطقي – "نظريات التغيير"

بمجرد تحديد الهدف والغايات، يجدر اختبار الأساس المنطقي الذي سيساعد في التركيز على الروابط السببية والآثار المقصودة. تشرح نظرية التغيير (TOC) عملية التغيير من خلال تحديد الروابط السببية في إحدى المبادرات. إن الوصف المحدد والقابل للقياس لمبادرة التغيير هو الذي يُشكل الأساس للتخطيط والتنفيذ والتقييم. فهو يساعد على اختبار الافتراضات، وتقسيم الإجراءات وتقييم النتائج.

التمثيل التقليدي لنظرية التغيير هو "إذا كانت X ... فإن Y ... لأن ..."

على سبيل المثال، إذا كان بإمكان المسؤولين الحكوميين في المقاطعات ومجموعات المجتمع المدني المدربين في منظمات منتظمة لمناقشة التقدم المحرز في تنفيذ التزامات البيان الانتخابي، فإن الديمقراطية ستعزز ببطء على المستوى المحلي، لأنها ستظهر قبول الحكومة للرقابة.

### الأداة الداخلية: نظريات التغيير

انقر هنا لمزيد من المعلومات حول نظريات التغيير.

بالإضافة إلى ذلك، تم تصميم الأسئلة التالية، التي تم تبنيها من منظمة أوكسفام، للمساعدة في صياغة أهداف وغايات الدعوة. وفي حين قد يكون هناك هدف عام للدعوة، قد تكون هناك حاجة إلى بعض الأهداف المتوسطة للمساعدة في تقييم التقدم المحرز نحو تحقيق هدف الدعوة.

### • تحديد هدف الدعوة بوضوح

– وما هي السياسات التي يتعين وضعها أو تغييرها أو سنّها، وما هي الآثار التي ستترتب عليها فيما يتعلق بالحد من الفقر وفي حياة الفقراء؟

• ما الذي يحتاج إلى تغيير لتحقيق هذا الهدف: ما هي القوانين أو السياسات أو الممارسات؟ **وضع أهداف أكثر تحديداً لكل من التغييرات المحددة.**

– هل هو اتفاق أو قانون دولي أو إقليمي أو وطني أو شركة أو ممارسة مؤسسية أو مزيج من هذا كله؟ هل جميعها على نفس القدر من الأهمية لتحقيق الأثر المنشود؟

– هل هناك عدة عناصر؟ كيف ترتبط ببعضها البعض؟ هل يمكن لأحدها أن يعيق التقدم أو أن يكون عاملاً محفزاً للتغيير؟

• ما هي العوائق أمام التغيير؟

– **العائق الفكري** هل التغيير المقترح يتحدى الحكمة التقليدية أو الحقائق المقبولة منذ زمن طويل؟ هل هناك مجموعة من البحوث الأكاديمية تتعارض مع هذا التغيير في السياسة؟ هل هناك حجج مضادة صحيحة؟ هل هناك شكوك حول طبيعة/تأثير التغيير المقترح؟

– **العائق السياسي** هل هناك آثار جانبية سلبية مرتبطة بهذا التغيير في السياسة؟ هل هناك خاسرون واضعون، هل هم منظمون، هل لديهم نفوذ سياسي؟ من الذي سيستفيد من الإصلاح، من هم حلفاؤهم، ما هو نفوذهم؟ ما هي المكاسب/المكافأة التي سيحصل عليها السياسيون إذا تصرفوا في هذا الشأن؟

– **العائق المالي** ما هو تحليل التكلفة/المنفعة لتغيير السياسة؟ إذا كانت التكلفة مالية، فمن الذي سيدفع، هل الأموال متوفرة أو هل يمكن جمعها؟ ما هي تكاليف التفاعل عن التصرف؟

– **العائق العملي** هل تغيير السياسة ممكن؟ تحت أي ظروف؟ ما هي المدة الزمنية المستغرقة وهل هي متناسبة مع احتياجات الفقراء؟ هل يتطلب الأمر حلاً مؤقتاً لحمايةهم؟

• ما هي الفرص السياسية للتغيير المتعلقة بهدف الدعوة لهيئة كير؟

– هل هناك أي حتميات للإصلاح، مثل تجديد الاتفاقيات الدولية، أو قيود الميزانية، أو غيرها؟

– هل هناك أي عمليات إصلاح قائمة ذات صلة بهذا الهدف؟ ما هو الإطار الزمني لها ومن الذي يؤيدها أو يعارضها؟

– هل هناك أي أحداث أو اجتماعات كبرى تضع هذا الموضوع على جدول الأعمال؟ إن يكن مطروحاً، فمن الذي يمكنه وضعه على جدول الأعمال؟

– هل هناك جهات جديدة قد تؤدي إلى تغيير الاتجاه؟ هل هناك أي رائد للإصلاح يمكنه أن يقود الآخرين؟

– ما هي نافذة الفرص المتاحة لتأمين التغيير، على سبيل المثال جلسة برلمانية، عملية وضع ميزانية، عملية إصلاح دولي، أو غيرها؟

## الأداة ٥: المساعدة في تحديد الأولويات - تحليل المعايير

قد يكون من الضروري تحديد الخيارات عند النظر في الأهداف. إذا تم وضع العديد من خيارات السياسة الممكنة، فيجب تحديد أولوياتها وتحديد أفضل خيار. من إحدى طرق القيام بذلك استخدام تحليل المعايير، وهي آلية بسيطة مماثلة لعمليات صنع القرار نستخدمها بشكل حديسي عند الانتقاء من بين الخيارات المختلفة يوميًا.

وضع مصفوفة تحدد درجات خيارات السياسة مقابل قائمة بالمعايير المتفق عليها. ثم تقييم كل معيار وفقًا لمستويات الأهمية من وجهة نظر صانع القرار وحساب درجات السياسة "أعلى". فكر مليًا في وضع درجات القرارات. هل يمكن إثبات الدرجات إذا لزم الأمر؟ ولا يتعلق الأمر بالأرقام أو بالعلوم، بل يتعلق بالحكم والنقاش النوعي.

الهدف	الهدف	الهدف	هدف الدعوة
٣	٢	١	احتمال النجاح
٣	٣	٥	يمكن تحقيقه في الإطار الزمني
٤	٣	٤	التكلفة
٤	٤	٥	المعرفة لدينا
٣	٤	٥	العلاقات ببرامج الحكومة الأوسع نطاقًا
٣	٤	٤	الإجمالي (من ٢٥)
١٧	١٨	٢٣	

## دراسة الحالة ٧

### تشكيل جدول أعمال مجموعة الثمانية

خلال رئاسة المملكة المتحدة لمجموعة الثمانية في عام ٢٠١٣، عمل فريق دعوة هيئة كير الدولية بالمملكة المتحدة بشكل وثيق مع الحكومة البريطانية في مبادرة منع العنف الجنسي. سعت المبادرة في البداية لوضع حد للإفلات من العقاب في ارتكاب الجرائم. رأت هيئة كير الدولية بالمملكة المتحدة أن ذلك لم يحقق الكثير واستهدفت توسيع نطاق تركيز جهود مجموعة الثمانية من خلال عملية تشاور مدتها ستة أشهر. ضغطت هيئة كير لتحسين الخدمات المقدمة للناجين وتقديم الدعم المالي للناشطات من النساء العاملات لتحقيق المساواة بين الجنسين. كما نسقت هيئة كير أيضًا زيارة إلى مخيم للاجئين حتى يتمكن صناع القرار من رؤية التحديات التي يواجهها الناجون. ونتيجة لذلك أخذ بيان مجموعة الثمانية هذه النقاط في اعتباره، وقدم مخططًا دوليًا أشمل لمعالجة هذه المسألة.

## دراسة الحالة ٨

### ربط مجموعات الادخار بالبنوك

عملت هيئة كير لسنوات عديدة لتسهيل تكوين مجموعات الادخار والقروض بالقرى (VSLAs). وقد تعلمنا من خلال برامجنا الواسعة النطاق التحديات والفرص التي يتيحها النموذج، فضلاً عن الفرص المحتملة التي تتيحها التكنولوجيات الجديدة والقطاع الخاص. ولمعالجة التحدي المتمثل في انعدام الأمن الذي يواجهه مجموعات الادخار والقروض بالقرى عند الاحتفاظ بمبالغ كبيرة من المال في المجتمع، وضعنا لأنفسنا هدفًا هو محاولة ربط مجموعات الادخار الناضجة بالبنوك الرسمية بما في ذلك بنك باركليز وبنوك الأسهم. عملنا في شراكة وقمنا بتجربة منتجات وخدمات جديدة للفقراء، مثل حسابات الادخار الجماعي ورموز تعريف شخصي للمجموعة على الهواتف الجوالة، وبذلك حصلوا على فوائد اجتماعية وتجارية.

## دراسة الحالة ٩: برنامج SWASH+ أهداف برنامج SWASH+

كان الهدف المنشود لبرنامج SWASH+ توسيع نطاق خدمات المياه والصرف الصحي في ٢٠,٠٠٠ مدرسة بطريقة مستدامة. استخدمت البحوث التطبيقية في ثلاث مجموعات جغرافية في غرب كينيا لجمع الأدلة وتحديد أولويات السياسة. وقد جمعت تجارب التحكم العشوائية لبيانات النتائج والتأثير والاستدامة على مدى ثلاث سنوات. كما أجريت دراسات كمية ونوعية إضافية: على سبيل المثال، تبين أن الإسهال قد انخفض بنسبة ٦٠ في المائة لدى جميع أطفال المدارس التي حصلت على مجموعة كاملة من تدخلات المياه والصرف الصحي والنظافة الشخصية. حددت البحوث أيضًا الثغرات: على سبيل المثال، زاد انتشار بكتيريا الإشريكية القولونية فعلاً بعد أن تم تركيب مراحيض جديدة بسبب عدم الاهتمام الكافي بنظافة المراحيض وغسل اليدين - وهي أمور تحتاج إلى اهتمام يومي والمزيد من الميزانيات للعمليات. نتيجة لهذا البحث تم تحديد ثلاث أولويات رئيسية للسياسة:

- تحسين الميزانيات على مستوى المدرسة لأغراض العمليات والصيانة
- إنشاء نظم للمراقبة والمساءلة بشأن خدمات المياه والصرف الصحي والنظافة الشخصية
- تحسين تبادل المعرفة بين جميع المشاركين من أولياء الأمور والطلاب والمعلمين ومديري المدارس وصولاً إلى الحكومة والمجتمع، وغيرهم من المشاركين في قطاع التنمية.

فكر فيما يلي:

- كيف يمكن لهذا المستهدف أن يساعد على تحقيق الهدف أو الغايات المحددة
- ما هي الموارد أو المعلومات التي يحتاجون إليها؟
- متى ستكون فرصتهم؟
- ما الذي يحفز المستهدف على العمل؟
- لماذا يستمعون لي؟

**الحلفاء** بشاركوننا في أهدافنا ولديهم بعض القوة للتأثير على المستهدفين. ومن الممكن أن يكون هناك تأثير أكبر من خلال تحالف أو شبكة والحصول على دعم أوسع من المجتمع المدني من أجل التغيير. أسهل مكان للبدء هو مع المنظمات التي تشبه هيئة كير ولكن من الضروري أن ننظر على نطاق أوسع من ذلك. ومن الواجب السعي نحو "الجهات المحتملة غير العادية" - الذين يريدون أيضًا تحقيق أهداف هيئة كير ولكن لأسباب مختلفة. ومع ذلك، فإنها قد تسبب مشكلات أيضًا. إذا لم يشتركوا في الهدف النهائي لهيئة كير، فيمكنهم قبول التنازلات التي لا تقبلها هيئة كير، وقد تقوض في نهاية المطاف ما نحاول تحقيقه.

**المعارضون:** الذين من المتوقع أن يخسروا، ولديهم القدرة على وقفنا عن تحقيق أهدافنا؟ على الرغم من أنه من الصعب جدًا وقف المعارضين، فإن الأمر يستحق استثمار الوقت في فهم حججهم ووجود حجج مقابلة. كما أن فهم نقاط قوتهم يوفر بعض التبصر في جدوى تحقيق الهدف أو التأثير على أحد المستهدفين، وإتاحة الفرصة لإعادة تحديد الأولويات إذا لزم الأمر.

إن فحص عقبات المعارضين الماثلة أمام التغيير يمكن أن يساعد أيضًا في تحسين أو تعزيز أهدافنا. من المفيد النظر في سبب معارضة أمر ما - فذلك يساعد على بناء الحالة، أو تحديد البحوث الجديدة التي قد تكون ضرورية لإقناع غير المقتنعين.

- فكرية (مثل محاربة الإجهاد)
- سياسية (مخالفة لسياسات الأحزاب الرسمية)
- مالية (مكلفة جدًا بالنسبة للحكومة)
- عملية (لا يمكن تحقيق الاقتراح)

## الأداة ٦: تحديد المساهمين

ستساعدك هذه الممارسة ذات الخطوات الثلاث على: (١) تحديد المستهدفين المحتملين، ومستوى اهتمامهم مقابل تأثيرهم؛ (٢) النظر في مدى تأثير هيئة كير عليهم؛ (٣) تقييم ما إذا كانوا داعمين أم معارضين لهدف وغايات هيئة كير. بدء تحديد الأولويات بعد اكتمال الممارسة الأولى - اختيار عشرة مستهدفين رئيسيين لديهم اهتمام ونفوذ كبيران وتقييم قدرة كير في التأثير عليهم بمزيد من التفصيل، وما إذا كانوا سيدعمون أو يعارضون. سيساعد ذلك على تجنب "قوائم الرغبات" الطويلة للمستهدفين وسيتم التركيز بدلاً من ذلك على كيفية الوصول لهم فعليًا.

## الخطوة ٤

### من الذي يمكنه إجراء التغيير؟

#### المستهدفون الأساسيون<sup>٣</sup>

المستهدفون الأساسيون هم الأشخاص الذين لديهم القدرة على إجراء التغييرات اللازمة لتحقيق أهداف الدعوة. وغالبًا ما يعرفون باسم صنّاع القرار. فمن الضروري معرفة من الذي يتخذ القرارات لعدم تضيق الوقت أو الموارد في استهداف الأشخاص الخاطئين. على سبيل المثال، لا يكون منسق شؤون الجنسين في الوزارة عادةً هو الشخص الذي يمتلك سلطة اتخاذ قرار بشأن مقدار الأموال التي تنفق على العنف ضد المرأة؛ فإن هذا القرار يقع على عاتق الخزانة.

المستهدفون الأساسيون هم أشخاص وليسوا مؤسسات. أحيانًا تكمن السلطة في منصب معين، ولكنها يمكن أيضًا أن تكون بيد أفراد معينين. إن اختيار الأفراد المتعاطفين مع مشكلة معينة يمكن أن يوفر في الغالب نافذة سياسية كبيرة.

من المهم أن ننظر إلى ما يحدث في الواقع، وليس نقصر فقط على من لديه السلطة على الورق كما يجب التفكير فيما وراء الاتصالات أو الأهداف المعتادة.

عندما تتعلق الأهداف بعمليات السياسة الرسمية، يرجح أن يكون السياسيون والمسؤولون هم المستهدفين. وإذا كانت تتعلق بالقواعد الاجتماعية أو القانون العرفي، فإن الزعماء غير الرسميين مثل الشخصيات الدينية أو زعماء المجتمعات المحلية قد يكونون هم المستهدفين. الأشخاص المستهدفون يمكن أن يكونوا بالقطاع الخاص أو الشركات التجارية.

#### المستهدفون الثانويون أو المؤثرون

المستهدفون الأساسيون يصعب إقناعهم أو حتى الوصول إليهم، وقد يمكن الوصول إليهم من خلال أولئك الذين يؤثرون عليهم. وهؤلاء هم المستهدفون الثانويون.

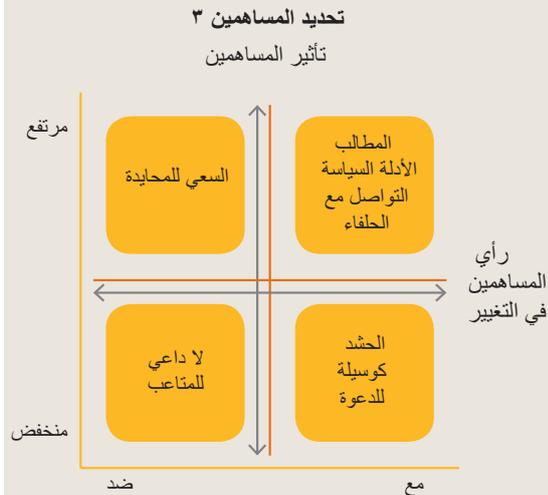
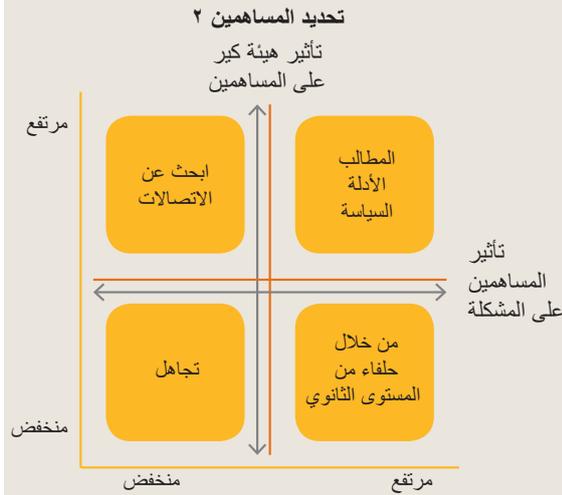
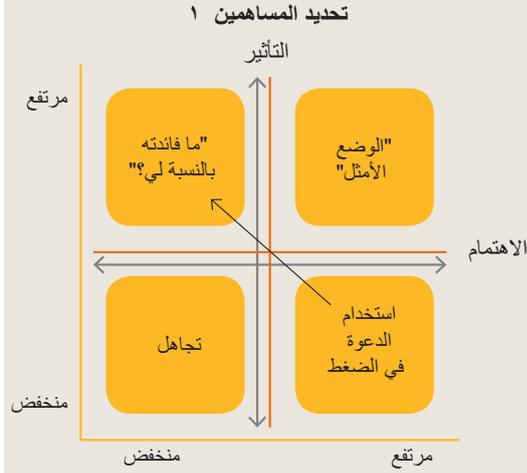
يجدر بنا أن نكون مبدعين، فإن العديد من السياسيين يعترفون بتغيير أفكارهم بفعل أفراد عائلاتهم أو زعيم ديني. بالنسبة لكبار السياسيين، اعرف المستشارين الذين يتقنون بهم. من بين المؤثرين: الأشخاص الذين يكون المستهدف الرئيسي مسؤولاً أمامهم؛ المستشارون؛ الحكومة المحلية؛ أعضاء المجالس البلدية؛ وسائل الإعلام؛ الرأي العام (فكر في كيفية التعبير عن ذلك - الناخبون المحتجون/ وسائل الإعلام كبديل وغيرها)؛ الاتصالات الشخصية؛ المشاهير؛ الأكاديميون.

عند التفكير في اختبار المؤثرين لاستخدامهم، يجب النظر فيما إذا كانت الأساليب ستسهم في تحقيق الهدف. لبناء قدرات المرأة، قد يكون من الأفضل تركيز الموارد على المجموعات النسائية بدلاً من بناء علاقات مع المشاهير - أو على الأقل النظر بعناية في المشاهير الذين يعملون معهم.

٣. اقتبس جزء كبير من النص المتعلق بالأشخاص المستهدفين من مؤسسة "Womankind" مجموعة أدوات الدفاع عن حقوق المرأة" <http://www.womankind.org.uk/policy-and-resources/womens-rights-advocacy-toolkit/>

### الأداة ٦: تحديد المساهمين

من الذي يمكنه إجراء التغيير؟ من الذي يمكننا العمل معه؟  
من الذي قد يكون ضدنا؟



### دور هيئة كير عند التعامل مع المساهمين

حسب السياق الذي يتم تحديد إستراتيجية الدعوة فيه، يمكن أن يختلف دور هيئة كير من الدعوة المباشرة، الذي قد ينطوي على الضغط مباشرة على المسؤولين الحكوميين، إلى العمل معهم لبناء قدراتهم، أو الانضمام إلى وفد حكومي كممثل للمجتمع المدني. وقد يشمل ذلك على دخول ائتلاف أو شبكة أو تحالف قائم بالفعل، أو العمل من خلال الشركاء، أو دعم الائتلافات الوطنية. يمكن أن تؤدي هيئة كير دوراً أكثر وضوحاً (قد يستفيد من إنجازاتنا، أو يمكن أن يحمل مخاطر أمنية) أو يمكن أن نكون بالصفوف الخلفية ونشجع المنظمات المحلية على قيادة الدعوة الجمهورية. يمكن أن يؤدي ذلك إلى إجراء مقابضات (على سبيل المثال، قد يعني ضعف الرؤية علاقات أضعف مع المانحين المحتملين والوزارات في المستقبل). ولذلك فمن الضروري أن نكون واضحين حول قيمتنا المضافة ودورنا عند النظر في "من" يجب أن نتفاعل معه لتحقيق أهدافنا وغاياتنا.

### تخطيط آراء صنّاع القرار

على لوحة رسم، قم بتدوين الآراء الرئيسية لصنّاع القرار الرئيسيين حول هذه المشكلة. قد يكون لدى صنّاع القرار المختلفين مواقف مختلفة. يمكن عادة إدراج ردودهم ضمن الفئات الست التالية:

- ليست مشكلة – لا توجد مشكلة
- غير مناسبة – ليس من المناسب أن نعمل بها - جهة أخرى (على سبيل المثال الحكومة الوطنية أو الجهة المانحة) يجب أن تتصرف، أو أنها مسألة عائلية أو شخصية
- غير قابلة للحل – لا يوجد ما يمكن القيام به حيال ذلك - أي الحلول المقترحة لن تجدي
- ذات أولوية منخفضة – هناك عدد كبير جداً من القضايا الهامة الأخرى وليس لدينا ما يكفي من الموارد لمعالجة هذه المشكلة
- ضد المصالح الشخصية – لن أكتسب أي شيء من العمل على ذلك - بل قد يضر بمصالحني أو أفقد الدعم
- الموافقة – نعم أتفق معك

عند الإجابة على ما سبق قد يكون من المفيد أخذ ما يلي في الاعتبار: ما مدى الاستقطاب في النقاش؟ ما مدى مرونة الأشخاص في آرائهم؟ أين موقفنا من النطاق الحالي؟ هل هناك أشخاص مؤثرون يستطيعون تحويل دفة النقاش لصالح موقفنا؟ هل يمكننا إعادة صياغة النقاش للخروج من المأزق؟

من مؤسسة Womankind

## من الذي يمكنه إجراء التغيير: المنهجيات المختلفة التي استخدمتها هيئة كير

### دراسة الحالة ١٠

#### من الدعوة الوطنية إلى العالمية في أفغانستان

اعتمادًا على علاقتنا طويلة الأمد داخل الدولة، سهلت هيئة كير بألمانيا حضور ثلاثة أعضاء من شبكة المرأة الأفغانية إلى مؤتمر يون بشأن مستقبل أفغانستان في عام ٢٠١١. وقد مكن هذا الحضور النشطاء من التحدث مباشرة إلى عدد من الشخصيات السياسية الرئيسية بما في ذلك هيلاري كلينتون، حيث ذكروا أن حقوق المرأة ينبغي ألا يتم تناولها في منأى عن البحث عن السلام. وفر هذا الحضور تجربة رائعة في مجال التواصل والتعلم لشركائنا، وكان لرسائلهم تأثير كبير على وزراء الخارجية لأنهم استطاعوا الاستماع إلى المشكلات مباشرة.

### دراسة الحالة ١١

#### العمل مع المستهدفين الثانويين

اصطحت هيئة كير الدولية بالمملكة المتحدة نائبة شابة جديدة بنغلاديشية من بريطانيا لرؤية عمل هيئة كير في بنغلاديش. وكانت النائبة متحدثة باسم المعارضة في مجال التنمية الدولية وكان لها اهتمام بدور القطاع الخاص في التنمية. أخذتها هيئة كير لترى عملنا مع مصانع الملابس وأنتجت شريط فيديو قصيرًا، استخدمته هيئة كير الدولية بالمملكة المتحدة للمساعدة في فتح الأبواب مع الشركات الأخرى الذي أرادت مشاركتهم. وبالإضافة إلى ذلك تلقت كير بنغلاديش تغطية كبيرة في الصحافة الوطنية، بفضل وضع النائبة الشابة البارز في البلاد.

### دراسة الحالة ١٢

#### الدعوة في بيئة غير آمنة - الرجوع إلى الصفوف الخلفية

تلتزم هيئة كير بدعم وتمكين الشركاء الذين نعمل معهم، والتعلم منهم، فضلاً عن مشاركة معرفتنا وخبرتنا في العمل على جميع المستويات. إن العمل مع الشركاء له أهميته لأسباب تتعلق بالفعالية والشرعية والاستدامة. وفي باكستان، عملت هيئة كير في حملة للدعوة مع منظمة رنوما، وهي منظمة وطنية لتنظيم الأسرة لها احترامها. ومن خلال العمل في الائتلاف، حققنا تقدمًا كبيرًا، حيث تعهد ١٦ برلمانيًا من المقاطعات الأربع الرئيسية بدعمهم لإدراج احتياجات الصحة الجنسية والإنجابية (SRMH) ضمن سياسات المقاطعات. إن العمل في مجال الصحة الجنسية والإنجابية قد يكون حساسًا للغاية (حيث تنتظر إليه بعض الحكومات أحيانًا بشكل خاطئ على أنه أجندة "مفروضة" أو "غريبة"). ولذلك، فمن الأهمية بمكان في هذه الحالة أن تتولى منظمة وطنية لتنظيم الأسرة قيادة الدعوة العامة للتغيير. وقد حافظت هيئة كير على قلت الظهور العام لكنها قدمت الموارد والمشورة وحصلت على الدروس المستفادة من الحملة لمشاركتها عالميًا.

### دراسة الحالة ١٣

#### أخذ زمام المبادرة: مبادرة تغذية الطفل في بيرو

وفي بيرو، لعبت هيئة كير دورًا رائدًا في إطلاق وتسهيل مبادرة تغذية الطفل (CNI) لمكافحة سوء التغذية لدى الأطفال، التي ضمت ١٦ منظمة من بينها منظمة الصحة للبلدان الأمريكية (PAHO)، ومنظمة ADRA Peru، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. لعبت مبادرة تغذية الطفل دورًا أساسيًا في دعم جعل التغذية جزءًا أساسيًا من محاربة الحكومة للفقر، وتجميع الموارد الفنية والمالية من مختلف الوكالات، والعمل كهيئة منماسة لتقييم الإجراءات الحكومية وتأمين التعاون السياسي من جانب المسؤولين المنتخبين. وعلى وجه التحديد، كان من أكبر النجاحات التي حققتها مبادرة تغذية الطفل، تعهد عشرة مرشحين للرئاسة بتخفيض تكاليف تغذية الأطفال للأطفال دون سن الخامسة بنسبة خمسة في المائة خلال خمس سنوات. وبمجرد انتخاب الرئيس غارسيا، ضغطت مبادرة تغذية الطفل لتنفيذ هذا التعهد، حتى أن الرئيس قد رفع الحد المستهدف إلى تسعة في المائة مع إعطاء الأولوية للأطفال دون سن الثالثة. وبفضل الجهود الدعوية التي بذلتها مبادرة تغذية الطفل وهيئة كير بيرو، انخفضت معدلات سوء التغذية إلى ١٧,٩ في المائة بين عامي ٢٠٠٥ و ٢٠١٠، وهناك أكثر من ١٣٠,٠٠٠ طفل دون سن الخامسة لا يعانون من سوء التغذية المزمن الذي كان سيحدث لو لم تنخفض المعدلات.

### دراسة الحالة ١٤: برنامج SWASH+ اتباع المسار الداخلي

وفي حالة برنامج SWASH+ في كينيا، تضمنت مشاركة المساهمين المبدئيين وتحليلهم ممثلين حكوميين (من المستوى المحلي إلى المستوى الوطني) في اجتماعات التخطيط الرئيسية. وقد أدى ذلك إلى زيادة مصداقية البرنامج ببطء، على سبيل المثال من خلال عرض نتائج التعلم، والسماح لشركاء SWASH+ بالتعرف على المبادرات المخطط لها وأولويات المساهمين في الحكومة الكينية. استخدم برنامج SWASH+ مجموعة متنوعة من التكتيكات بالتعاون مع المساهمين الحكوميين والتأثير عليهم، وذلك من خلال التعاون مع المسؤولين الذين يحتاجون إلى معلومات ذات جودة بشأن الأمور العملية فيما يتعلق بصحة وتحصيل الطلاب. جمع برنامج SWASH+ الرواد الرئيسيين في الوزارات ذات الصلة وأصبحوا المستشارين الرئيسيين.

الكلورو فلورو كربون - إلى عشر مستواها في عام ١٩٩٠. وتبين هذه الأمثلة أنه يمكن إحراز تقدم ملحوظ في غضون فترات زمنية قصيرة نسبياً إذا قررت البلدان اتخاذ إجراءات جماعية.

#### الأداة الداخلية: المشاركة الدولية

توجد وحدة للدعوة في أمانة هيئة كير الدولية (CI) يمكن أن تساعد موظفي هيئة كير على المشاركة في العمليات الدولية. ينسق الممثلون دعوة هيئة كير في الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي وجنيف. وتنسق أمانة هيئة كير الدولية أعمال الدعوة الدولية لهيئة كير بما في ذلك الأولويات المشتركة مثل عملية الأمم المتحدة للتنمية ما بعد عام ٢٠١٥. كما يقود أعضاء هيئة كير الدولية أولويات الدعوة العالمية المتفق عليها بالنيابة عن هيئة كير الدولية (تتمثل حالياً في تغيير المناخ والصحة الجنسية والإنجابية والمرأة، والسلام والأمن، والأمن الغذائي). يرجى التحقق من شبكة الإنترنت لهيئة كير الدولية، منيرفا، للحصول على معلومات محدثة عن الأشخاص والأهداف.

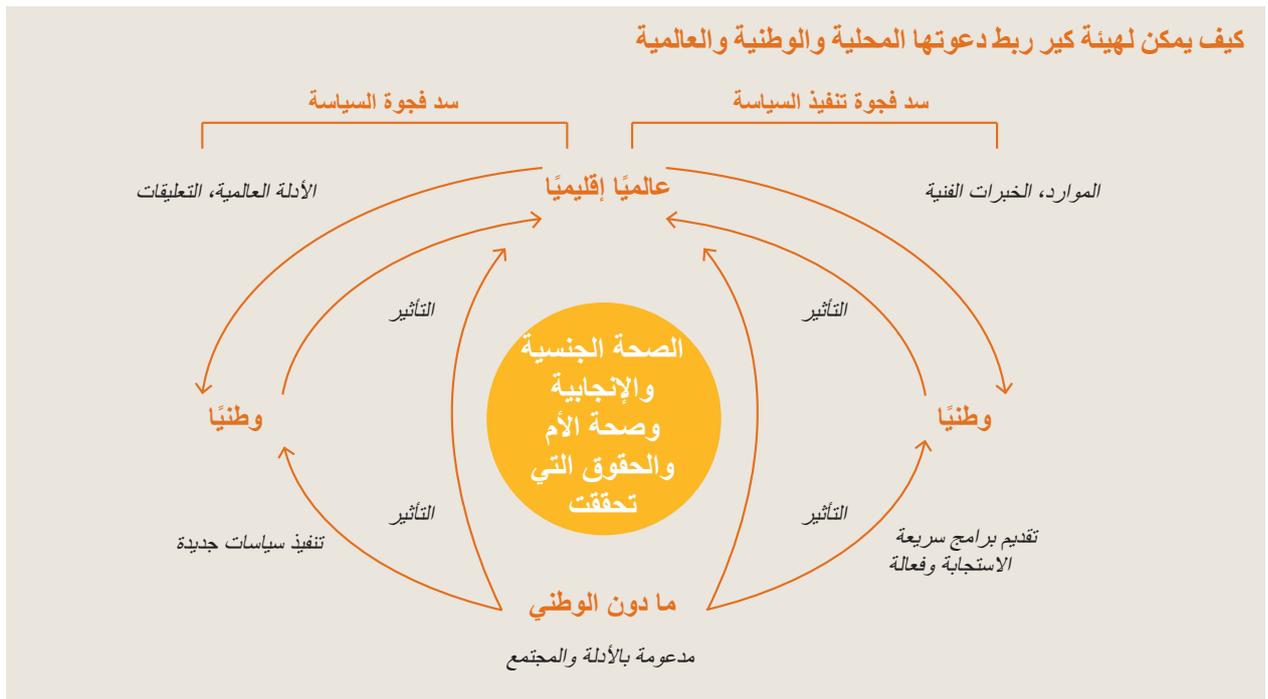
لقد قدمنا في هذا الدليل بعض المعلومات التمهيديّة عن ثلاث هيئات دولية. وبالطبع هناك أكثر من ذلك بكثير. لقد اخترنا تغطية الأمم المتحدة (لعضويتها العالمية ومجموعة الأدوار التي تلعبها في معالجة العديد من أولويات هيئة كير) والاتحاد الأوروبي (نظراً إلى أنه أكبر جهة مانحة للمساعدات في العالم، كما أن لديه عدداً من أدوات السياسة المتاحة للحد من الفقر، ولديه تزايد في السلطة اللامركزية على مستوى المكاتب القطرية من خلال الوفود". وقد اخترنا الاتحاد الإفريقي كمثال على هيئة إقليمية يرجع ذلك جزئياً إلى أن لها مسؤولية محددة تتمثل في معالجة قضايا الأمن الإقليمي والفقر (على عكس بعض الهيئات الناشئة في مناطق أخرى).

#### المستويات المختلفة للتأثير: الوطني والإقليمي والعالمي

"ستحدد المسائل المحلية للتوزيع بصورة متزايدة ما إذا كانت الدول تتحسن، وبالتالي تتحسن شعوبها. وفي الوقت نفسه، لا يزال الغرب موطناً للعديد من الملاذات الضريبية، وأكبر الأسواق المالية، والشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات في العالم التي تسيطر على الثروة أكثر من العديد من البلدان. وتغير المناخ، الذي سيكون له تأثير عميق على مستويات المعيشة، لا يراعي حدوداً. لذا لإحداث فرق، ستحتاج المنظمات غير الحكومية إلى أن تتطور إلى شبكات مؤثرة وطنياً ومرتبطة على الصعيد الدولي".  
بن فيليبس، أوكسفام

يمكن القول إن الكثير من القيمة المضافة لهيئة كير عندما يتعلق الأمر بالدعوة تؤدي للتغييرات المحلية والوطنية في البلدان النامية. ويرجع ذلك إلى أن هذه التغييرات من المرجح أن يكون لها أثر مباشر وفوري على الفقراء، ولأن مسؤولية الحد من الفقر تقع على عاتق الدولة في نهاية المطاف. ولكن في عالم يعيش في ظل العولمة، هناك قضايا قليلة لا تترتب عليها آثار عالمية. وبوصفنا هيئة ذات شبكة من العلاقات توجد في جميع الأنحاء، يمكننا أن نبذل قصارى جهدنا لربط دعوتنا الوطنية والدولية على نحو أفضل.

إن المؤسسات الإقليمية والعالمية لها أهميتها لأنها يمكن أن تحفز اتخاذ الإجراءات ووضع الأهداف العالمية (من معاهدات حقوق الإنسان إلى الأهداف الإنمائية للألفية). ومن ثم يتعين على الحكومات الوطنية أن تنفذ الأهداف العالمية والإقليمية ويمكن أن تكون أداة قوية عند الضغط من أجل التقدم الوطني. في عام ١٩٦٦، على سبيل المثال، تم وضع هدف للقضاء على الجذري، وهو هدف تحقق في عام ١٩٧٧. وفي التسعينيات، تمكن ما يُقدر بنحو بليون شخص من الحصول على مصادر محسنة لمياه الشرب. وقد تم خفض الاستخدام العالمي للمواد المستنفدة للأوزون - مثل مركبات



## الأمم المتحدة

الهيئات الرئيسية الثلاث ذات الأهمية بالنسبة لهيئة كير هي الجمعية العامة ومجلس الأمن ومجلس حقوق الإنسان. وهي محافل حكومية دولية، مما يعني أنها تتكون من الدول الأعضاء - وليست وكالات للأمم المتحدة. الكثير من العمل هنا يشبه الضغط الوطني - وتحديد الأفراد الرئيسيين، وبناء العلاقات، ومعرفة المعارضين - إلا أن السياق هنا أكثر تعقيداً، خاصة وأن الأساليب والبروتوكولات والمواقف تجاه المنظمات غير الحكومية سوف تختلف اختلافاً كبيراً.

وتبعاً للهيئة، يمكن للمنظمات غير الحكومية التأثير من خلال البيانات الكتابية، والتدخلات الشفوية، والمشاركة في المناقشات، والحوارات التفاعلية، وحلقات النقاش، والاجتماعات غير الرسمية؛ وتنظيم "أحداث موازية"؛ وتحفيز الوفود، وتقديم المعلومات للوفود، وتقديم الأوراق الخاصة بالأوضاع. هناك أيضاً معاهدات لحقوق الإنسان ولجان رصد حيث يمكن للمنظمات غير الحكومية تقديم تقارير الظل والشكاوى بشأن الانتهاكات والمشاركة في الإجراءات الخاصة (الخبراء المستقلون وغيرها). من المهم بناء علاقات مع وكالات الأمم المتحدة المتخصصة (المصطلح الجماعي لمختلف الصناديق والبرامج والوكالات مثل مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وبرنامج الأغذية العالمي)، في المقرات الرئيسية وفي الدول.

إن قيادة دعوة هيئة كير في الأمم المتحدة يمكن أن تساعد في بناء العلاقات مع المسؤولين المعنيين على المستويات الصحيحة في أمانة الأمم المتحدة. والذين يمكنهم توفير معلومات لا تُقدَّر بثمن حول أفضل كيفية ووقت للتدخل، على سبيل المثال في التشاور.

## أهم النصائح للتأثير على الأمم المتحدة

### كن واضحاً بشأن الهدف وما يمكن تحقيقه

تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى تبني نهج مختلف عند الضغط على الأمم المتحدة. من المهم أن تعرف أن قرارات الأمم المتحدة غالباً ما تتخذ بتوافق الآراء، لذا فإن الدول غالباً ما تسعى إلى الاتفاق على "مواقف جماعية" (مثل إفريقيا وآسيا والمحيط الهادئ وأوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي ومجموعة أوروبا الغربية ومجموعات أخرى (WEOG) بدلاً من العمل كدول أعضاء منفردة. قد يستلزم ذلك في بعض الأحيان اتباع نهج خلاق إزاء قضايا مثل الصحة الجنسية والإنجابية حيث غالباً ما تكون لدى المجموعات الإقليمية المختلفة وجهات نظر متعارضة. لذا فمن المهم تحديد الدول والمناطق الرئيسية التي قد تكون تميل للتفكير بشكل مختلف.

ومن المهم أيضاً معرفة المهام ذات الصلة وعمليات التصويت في مختلف الهيئات - على سبيل المثال قرار مجلس الأمن ملزم ولكن قرار مجلس حقوق الإنسان ليس كذلك. بيد أنه قد يكون من الأسهل الحصول على بعض الإجماع بشأن مسألة في المجلس لأن الاتفاقات تتم بتوافق الآراء وليس بتصويت الأغلبية. ولأعضاء مجلس الأمن الحق في النقض. وعند التماس الإحالة إلى المحكمة الجنائية الدولية أو الرجوع إلى الالتزامات المتعلقة بمعاهدات حقوق الإنسان، تحقق دائماً مما إذا كانت الدول قد صدقت على التشريعات ذات الصلة وما هي التحفظات والبيانات التفسيرية الموجودة.

## العثور على الأشخاص المناسبين للعمل معهم

تحديد الأشخاص المناسبين في الحكومة، سواء في العواصم أو في بعثاتهم في نيويورك أو جنيف. تحديد الأشخاص المناسبين في الأمانة العامة. قرر من هو الموظف المناسب لتمثيل هيئة كير في مراحل مختلفة - على سبيل المثال في بعض الأحيان هناك حاجة للضغط، في أوقات أخرى الخبرة القانونية. العمل في تحالف مع المنظمات غير الحكومية الأخرى هو وسيلة جيدة لتجميع الموارد وضمان تمثيل هيئة كير بشكل دائم.

## توجيه الجهود نحو الهدف الصحيح

تعرف على الحكومات التي ضمن النطاق، والأفراد المعنيين داخل الحكومة أو الوفد. ما من الذي قد يؤثر عليهم؟ اعرف من يرأس اجتماعاً ما، أو أصدقاء الرئيس، أو العاملين على الاستضافة/التسهيل. كما أن العلاقات مع مراسلي الأمم المتحدة جديدة بالاهتمام كمصدر للمعلومات الداخلية والضغط.

## التعرف على العملية

- متى يتم صياغة النص؟
- ما هو أفضل وقت للتدخل؟ فكر في الاتصال بالوفود (قبل وبعد الاجتماعات، الدورات الاستثنائية، المناسبات الاجتماعية).
- ما هي المواقف السابقة للدول؟ الإجراءات السابقة أو النقاط الشائكة؟

## التعرف على شؤون الأمم المتحدة

تتخذ معظم الإجراءات في شكل قرارات (مثل "قرارات" اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ). يُعد تعلم التنقل بينها أمراً حيوياً. احترس من اللغة مثل "حسب الاقتضاء"، والتي يمكن أن تبطل فقرة أو وثيقة، أو "تحدد على الصعيد الوطني" والتي يمكن أن تفوض المعايير المتفق عليها عالمياً.

## تذكر القيمة التي يمكن أن تضيفها هيئة كير

العديد من الوفود يجوبون العمل مع المنظمات غير الحكومية، لا سيما الدول الصغيرة التي قد لا تملك موارد لتكريسها للتعرف على هيئة أو عملية الأمم المتحدة. العمل مع البلدان غير الممثلة في المنتديات الأخرى والتي تظل الأمم المتحدة بالنسبة لها الأداة الرئيسية للنفوذ. تذكر أن هيئة كير يمكن أن تقول أشياء وتدعم أشياء قد يرغبون بها ولكن لا يمكنهم ذلك.

## دراسة الحالة ١٥

### تشكيل المجموعة التالية من الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة

تعمل الأمم المتحدة مع المجتمع الدولي لصياغة الإطار الإنمائي المقبل بعد انتهاء الأهداف الإنمائية للألفية في عام ٢٠١٥. تدعم هيئة كير وضع إطار جديد يشمل هدفاً قائماً بذاته يتعلق بالمساواة بين الجنسين، فضلاً عن تعميم قضايا تمكين الجنسين في كل هدف من أهداف الإطار. تدعم هيئة كير أيضاً تحقيق المجموعة التالية من الأهداف لدمج الاستدامة البيئية وتغير المناخ بشكل أكبر. ولتحقيق هذه الأهداف الطموحة وللاعترااف بأن هيئة كير ليست وحدها في دعواتها، تعمل هيئة كير في تحالف مع عدد من المنظمات غير الحكومية الأخرى. وقد ساهمت في إعداد أوراق سياسات مشتركة وأنتجت رسائلها المحسنة التي يشاركها أعضاء هيئة كير والمكاتب القطرية مع حكوماتهم قبل الاجتماعات الرئيسية. وبمجرد أن تبدأ المفاوضات النهائية في عام ٢٠١٤، يتعين على هيئة كير أن تضع خريطة للدول التي تعارض توصياتنا وأن تصمم إستراتيجية ملائمة للضغط.

كما يلعب الاتحاد الأوروبي، بوصفه أكبر جهة مانحة للمساعدات في العالم، دوراً هاماً في المنتديات الدولية وفي الاتفاق على توجه السياسة الإنمائية. وفي عام ٢٠٠٠، لعب الاتحاد الأوروبي دوراً رائداً في تشكيل الشراكة العالمية الجديدة حول الأهداف الإنمائية للألفية. كما يساعد الاتحاد الأوروبي أيضاً على صياغة خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥. كان المفوض أندريس بيبالغس، رئيس المديرية العامة للتنمية والتعاون التابعة للمفوضية (DG DEVCO – المساعدات الأوروبية)، عضواً في الفريق رفيع المستوى المعني بخطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥. كما يتمتع الاتحاد الأوروبي بمكانة مؤثرة بسبب مركزه المعزز في الأمم المتحدة وعضوية مجموعة الثمانية ومجموعة العشرين. بالإضافة إلى ذلك، تتفاوض المفوضية الأوروبية نيابة عن جميع الدول الأعضاء في منظمة التجارة العالمية (WTO).

### أهم النصائح للتأثير على الاتحاد الأوروبي

- إعطاء الأولوية للعمل مع الجهات الفاعلة التالية في الاتحاد الأوروبي:
- **موظفو المكاتب (الدرجات أ)** بقسم التنمية والتعاون - المساعدات الأوروبية، المديرية العامة للمفوضية الأوروبية المسؤولون عن تصميم سياسات التنمية في الاتحاد الأوروبي وتقديم المساعدات من خلال البرامج والمشاريع في جميع أنحاء العالم؛
- **المسؤولون في مجلس مفوض التنمية؛**
- **أعضاء وفود ومكاتب الاتحاد الأوروبي،** وهم جزء من خدمة العمل الخارجي الأوروبي؛
- **أعضاء البرلمان الأوروبي (MEPs)،** لا سيما الرئيس ونواب الرئيس ومنسقي المجموعات السياسية والمقررين ذوي الصلة في لجنة التنمية أو اللجان الأخرى ذات الصلة (مثل التجارة الدولية والبيئة)؛
- **وزراء الخارجية والتنمية / رؤساء الدول / رؤساء وزراء الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي** وعددها ٢٨.

### التأثير على سياسات الاتحاد الأوروبي للتجارة والمساعدات

يُعد فهم ما يندرج ضمن سلطة المنظمات أمر مهم عند الإجابة عن السؤال. تمتلك منظمات مثل الاتحاد الأوروبي إلى جانب توفير التمويل، أدوات سياسية وتجارية هامة تحت تصرفها. فعندما نشرت هيئة كير تقريراً حول كيفية دعم الجهات المانحة بشكل أفضل للمشاركة السياسية للمرأة في مصر واليمن والمغرب والأراضي الفلسطينية المحتلة بعد الربيع العربي، أوصينا بأن يتضمن الاتحاد الأوروبي "معايير" أو "تدابير للتقدم" في حقوق المرأة كجزء من اتفاقاته التجارية "المزيد من أجل المزيد" مع منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

### دراسة الحالة ١٦ تشكيل صناديق التكيف مع تغير المناخ

يتم توجيه حصة كبيرة من التمويل الدولي للمناخ من خلال صناديق المناخ المتعددة الأطراف، مثل صندوق التكيف التابع لاتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ. إن التأثير على سياسات هذه الصناديق أمر مهم لضمان التنفيذ العملي والفعال على أرض الواقع ولأن المعايير التي تضعها غالباً ما تعتمد على منظمات أخرى أيضاً. فعلى سبيل المثال، قدم موظفو هيئة كير من ثلاثة بلدان (كوستاريكا وبنن وكينيا) مراجعات لمقترحات مشاريع الحكومات لصندوق التكيف استناداً إلى الخبرة القطرية في مشاريع التكيف في مجالات مثل الأمن الغذائي وحماية السواحل. وقد حظيت هذه الرؤى بتقدير من أمانة صندوق التكيف، وقدم مجلس إدارة هيئة كير عرضاً لمجلس صندوق التكيف استناداً إلى أداة الرصد والتقييم والتفكير والتعلم المشتركة التي وضعتها هيئة كير وشركاؤها. وشمل ذلك اقتراحات بشأن كيفية تعزيز جوانب الرصد المشترك في المشاريع التي يمولها صندوق التكيف، والتي يجري تنفيذها حالياً في ٣٠ دولة نامية بتكلفة قدرها ٢٠٠ مليون دولار أمريكي.

### الاتحاد الأوروبي

يمثل الاتحاد الأوروبي ترتيباً معقداً للآليات التي تربط بين ٢٨ دولة أعضاء في الاتحاد تحت سلطة القوانين المشتركة والبرلمان المشترك (البرلمان الأوروبي) والمحكمة المشتركة (محكمة العدل بالاتحاد الأوروبي) واللجنة التنفيذية المشتركة (المفوضية الأوروبية). يرسم المجلس التوجه السياسي العام، حيث تُعرض المصالح السيادية لكل دولة من الأعضاء وتنفذ بالدبلوماسية (حيثما ينطبق ذلك) وذلك بأغلبية الأصوات المؤهلة.

في إطار المفوضية الأوروبية، تُعد المديرية العامة للتنمية والتعاون - المساعدات الأوروبية هي المسؤولة عن صياغة السياسة الإنمائية للاتحاد الأوروبي وتحديد السياسات القطاعية في مجال المساعدات الخارجية، للحد من الفقر في العالم، لضمان التنمية المستدامة وتعزيز الديمقراطية والسلام والأمن.

يقدم الاتحاد الأوروبي مجتمعاً - متمثلاً في الدول الأعضاء وعددهم ٢٨ والمفوضية الأوروبية مجتمعة - أكثر من نصف المساعدة الإنمائية الرسمية (ODA) العالمية (٥٣ مليار يورو، ٤٢٪ من إجمالي الدخل القومي في عام ٢٠١١). وهو أكبر شريك في مجال التعاون الإنمائي والمساعدات الإنسانية، وهو الشريك التجاري الرئيسي لمعظم الدول النامية.

## الاتحاد الإفريقي

يُنظر إلى الاتحاد الإفريقي (AU) بشكل متزايد على أنه محور تركيز أساسي لدعوة المجتمع المدني لأنه يلعب دوراً غير مسبوق واستباقي في معالجة أزمات إفريقيا كما أنه يتولى زمام القيادة في المفاوضات العالمية. كما أصبح المجتمع المدني الإفريقي مقتنعاً على نحو متزايد أنه بالإضافة إلى الدعوة على المستوى الشعبي، تمثل المشاركة في دعوة سياسية على أعلى مستويات صنع القرار في القارة أفضل طريقة لتحقيق أثر حقيقي ومستدام بشأن الفقر والظلم في إفريقيا.

ويتألف نظام الاتحاد الإفريقي من عدة مؤسسات هامة لصنع السياسات، لا سيما الجمعية العامة؛ المجلس التنفيذي؛ لجنة الممثلين الدائمين؛ اللجان الفنية المتخصصة؛ المجلس الاقتصادي والاجتماعي والثقافي؛ البرلمان الإفريقي؛ مجلس السلم والأمن؛ والمحكمة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب. وتشكل مفوضية الاتحاد الإفريقي المحرك البيروقراطي والتكويرراطي للاتحاد الإفريقي، وبالتالي فهي محور رئيسي لأي منظمة ترغب في المشاركة في القضايا القارية. ومما له أهمية أيضاً في المشهد المؤسسي الإفريقي الشراكة الجديدة من أجل تنمية إفريقيا (نيباد)؛ الآلية الإفريقية لاستعراض الأقران (APRM)؛ والمجموعات الاقتصادية الإقليمية (RECs). وهناك جهة أخرى هامة هي الأمانة المشتركة المعاد تنشيطها، التي تجمع بين الاتحاد الإفريقي ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لإفريقيا وبنك التنمية الإفريقي.

كانت قضايا الجنسين إحدى المواضيع التي شهدت تعاوناً فعالاً بين الاتحاد الإفريقي ومنظمات المجتمع المدني (CSOs). فعلى سبيل المثال، دخل بروتوكول الميثاق الإفريقي لحقوق الإنسان والشعوب بشأن حقوق المرأة في إفريقيا حيز التنفيذ لأن تحالف التضامن من أجل المرأة الإفريقية (SOAWR) نجح في الضغط للتصديق عليه. يُنظر إلى الإستراتيجية، التي تجمع بين خلق شعور بالغضب والمشاركة البناءة على أنها نموذج للتعاون الجماعي على نطاق واسع.

وتتمثل التحديات الرئيسية التي تواجه العمل مع الاتحاد الإفريقي في وجود أجهزة ومبادرات الاتحاد الإفريقي والفجوة بين صنع السياسات القارية والتنفيذ الوطني. ولذلك، من الضروري أن نكون واقعيين بشأن ما يمكن وما لا يمكن تحقيقه.

كما هو الحال مع الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي، تتعاون منظمات المجتمع المدني مع الاتحاد الإفريقي من خلال هيئات الاتحاد الإفريقي المذكورة أعلاه، من خلال العمل الجماعي مع الدول الأعضاء على المستوى الوطني وعلى مستوى أديس أبابا وفي المنتديات المختلفة (الخبراء، والمبادرات الوزارية وغيرها من مبادرات بناء القدرات). ينبغي على المنظمات غير الحكومية أن تبقى على اطلاع على أنشطة الاتحاد الإفريقي من خلال النظر في الجدول الزمني لأحداث الاتحاد الإفريقي وتحديد فرص الضغط؛ وتحليل مؤتمرات قمة الاتحاد الإفريقي وغيرها من القرارات؛ ومعرفة الدول المؤثرة والدول التي ستتهتم بالقضايا المقترحة للمناقشة (تحليل السلطة)؛ وتحديد الدول في اللجان ذات الصلة من أجل توجيه الدعوة وما إلى ذلك.

## دراسة الحالة ١٧: التأثير على سياسة الجهات المانحة المتعددة الأطراف وثيقة الجنسين في حالات الطوارئ الصادرة عن المديرية العامة للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية

في أكتوبر ٢٠١٢، تلقى مكتب تمثيل هيئة كير بالاتحاد الأوروبي في بروكسل دعوة من المديرية العامة للمساعدة الإنسانية والحماية المدنية (ECHO) التابعة للمفوضية الأوروبية للإسهام في إجراء مشاورات بشأن تحديد موقف السياسة بشأن الجنسين في حالات الطوارئ. وبما أن المساواة بين الجنسين والعنف القائم على نوع الجنس والسياسات الإنسانية جميعها قضايا ذات أولوية بالنسبة لدعوة هيئة كير على مستوى الاتحاد الأوروبي، فقد اغتتمنا الفرصة لتقديم مطالب كير من خلال مجموعة متنوعة من القنوات منها: الاجتماعات مع المديرية العامة للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية، والمشاركات الكتابية، ورسالة إلى المفوض.

طرحنا مطالبنا بعدة طرق. وفيما يتعلق بالجنسين في حالات الطوارئ، كما هو الحال في مجالات الدعوة الأخرى ذات الأولوية، كان لدى هيئة كير وثائق موجودة بالفعل يمكن أن نقتبس منها. كما أن لدى هيئة كير أيضاً عدد من الخبراء في شؤون الجنسين والجنسين في حالات الطوارئ تمكنوا من تقديم وجهات نظرهم، وكثيراً ما يستفيدون من الخبرة المكتسبة في المجال. وبمجرد نشر وثائق المشاورات، حددنا الثغرات في سياسة الاتحاد الأوروبي المقترحة. ثم سلطنا الضوء على القضايا الرئيسية للمديرية العامة للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية ليُنظر فيها من أجل تعزيز وثيقة السياسة، بما في ذلك التوصيات المتعلقة بالقضايا الأوسع نطاقاً والمدخلات الفنية التفصيلية - التي تستند إلى تجربة هيئة كير. وفيما يتعلق بالقضايا الأوسع نطاقاً، تضمنت مطالب هيئة كير:

- يجب أن تركز السياسة بشكل أكثر وضوحاً على تلبية الاحتياجات الخاصة والحرية للنساء والفتيات في حالات الطوارئ.
- يمثل التحدي في تحقيق تحول جوهري في تفكير المديرية العامة للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية وإدراكها؛ وفقاً لتجاربنا الخاصة، إن تنفيذ هذه السياسة يعني عملاً إضافياً وموارد إضافية ويجب أن تكون المديرية العامة للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية مستعدة للاستثمار وفقاً لذلك.

شملت المطالب الفنية الإضافية ما يلي:

- ينبغي أن تستثمر المديرية العامة للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية في الوقاية من العنف الجنسي والعنف القائم على نوع الجنس متعدد القطاعات والمتعدد المستويات (SGBV) والاستجابة له في العمل الإنساني. يجب أن يكون دمج الوقاية من العنف الجنسي والعنف القائم على نوع الجنس والاستجابة له إلزامياً في إجراءات الطوارئ.
- يجب أن تكفل المديرية العامة للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية تنفيذ المبادئ التوجيهية القائمة واستخدامها على نحو أفضل، لا سيما المبادئ التوجيهية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC).
- في يوليو ٢٠١٣، نشرت وثيقة عمل موظفي المديرية العامة للمساعدات الإنسانية والحماية المدنية بشأن قضايا الجنسين في حالات الطوارئ. ووجدنا أن معظم مطالبنا أدرجت في الوثيقة النهائية. يخطط مكتب هيئة كير في بروكسل والأعضاء الأوروبيون لمتابعة تنفيذ الوثيقة.
- وبوجه عام، تبرز هذه التجربة الحاجة إلى البحث عن الفرص المتاحة للتأثير على السياسات في المناطق التي توجد فيها مراكز لهيئة كير، ويمكن لهيئة كير تقديم قيمة مضافة (مثل قضايا الجنسين في حالات الطوارئ). وعند العمل مع المؤسسات والحكومات المتعددة الأطراف، من المهم مواكبة وثائق السياسة المقررة من أجل المشاركة في المشاورات والتأثير عليها بما يكفي عند تطويرها.
- كما تُظهر أهمية خبرة/أدلة هيئة كير الميدانية من خلال إضافة نقل لمطالبنا: إن دراية هيئة كير الكبيرة بتنفيذ البرامج الإنسانية وتلبية الاحتياجات الخاصة للمرأة في حالات الطوارئ على أرض الواقع، قد منح مطالب هيئة كير شرعية خاصة.

### دراسة الحالة ١٨

#### المؤتمر الدولي لمنطقة البحيرات العظمى (ICGLR)

لقد قادت هيئة كير برنامجًا إقليميًا للدعوة للتصدي للعنف القائم على نوع الجنس والمعروف باسم مبادرة دعوة البحيرات العظمى (GLAI). نسعى بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني الشعبية والناجين في أربع دول، إلى التصدي للإفلات من العقاب على العنف الجنسي باستخدام مجموعة من التكتيكات. وفي عام ٢٠١١، عقد المؤتمر الدولي لمنطقة البحيرات العظمى (ICGLR) - وهي هيئة شبه إقليمية بين الحكومات تتألف من ١٢ دولة - وقد عقدت دورة استثنائية في كمبالا لمناقشة العنف الجنسي والقائم على نوع الجنس. أثرت دول مبادرة دعم البحيرات العظمى لمدة ثلاثة أشهر على النتيجة النهائية للمؤتمر، وسعت إلى ذلك عن طريق ضمان أن يشارك في نتائج البرنامج شخصيات من المجتمع المدني الإقليمي والمشاورات على المستوى الوطني. أسفر المؤتمر عن الموافقة على إعلان بشأن "عدم التسامح مطلقًا إزاء العنف القائم على نوع الجنس" في المنطقة، والتزمت الدول منفردة بمتابعة التعديلات التي أدخلت على التشريعات الوطنية ذات الصلة. اعتمدت ثمانون في المائة من مقترحات المجتمع المدني في صورة ١٩ توصية وردت في الإعلان. وبعد ذلك، تعقبت مبادرة دعم البحيرات العظمى الالتزامات وتقوم بإعداد "تقارير الظل" مع شركاء المجتمع المدني لمساءلة الدول. تعلمت هيئة كير أن المشاركة في فرصة الدعوة الإقليمية:

- قدمت لمنظمات المجتمع المدني الإقليمية جدول أعمال مشتركًا كوسيلة للضغط على الحكومات الوطنية للوفاء بالالتزامات تجاه الإعلان.
- ساعدت على توطيد العلاقات مع صناعات السياسات وساهمت في زيادة إبراز هيئة كير وشركائها.
- أظهرت أن الدعوة الشعبية يمكن أن تؤثر على مستويات أعلى من صنع القرار.

### الهيئات الرئيسية للضغط

- **مفوضية الاتحاد الإفريقي (AUC)** هي التي تجمع رؤساء الدول الإفريقية مرتين في السنة (في شهر يناير في أديس أبابا؛ وفي شهر يوليو في أماكن أخرى من إفريقيا)، كما تعقد اجتماعات وزارية بصفة منتظمة (أي وزراء الصحة والخارجية)، وتشكل المشاركات الإفريقية في العمليات العالمية مثل مداورات الجمعية العامة للأمم المتحدة ومداورات ما بعد عام ٢٠١٥؛ وكذلك وضع أطر السياسة القارية التي تؤثر على السياسات الوطنية. أما على الصعيد العالمي، فإن مفوضية الاتحاد الإفريقي تؤثر في الجمعية العامة للأمم المتحدة. والقرارات المعتمدة في اجتماعات الاتحاد الإفريقي تصل (عبر مجموعة السبع والسبعين) إلى بيانات الأمم المتحدة ووثائقها الختامية، مثل "الوثيقة الختامية للحدث الخاص لمتابعة الجهود المبذولة نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية بالإضافة إلى الوثيقة الإطارية لما بعد ٢٠١٥. وعلى الصعيد القطري، يتم وضع السياسات ضمن أطر سياسة الاتحاد الإفريقي. وعلى الصعيد الوطني، تستعرض الشراكة الجديدة من أجل تنمية إفريقيا أيضًا هذه الالتزامات من قادة الاتحاد الإفريقي، وتحملهم مسؤولية اعتمادها على الصعيد القطري.
- **أجهزة الاتحاد الإفريقي**، مثل البرلمان الإفريقي، ومجلس السلم والأمن، وبروتوكول حقوق المرأة.

مقتبس من ملخص أوكسفام للاتحاد الإفريقي <http://www.oxfam.org/en/policy/african-union-compendium>

## الخطوة ٥

### مطالب السياسة ورسائلها الأساسية

إن صياغة مطالب سياسة جيدة قد تمثل أهم مراحل الدورة، وأكثرها استغراقاً للوقت وصعوبة. وكثيراً ما يتم إهمالها حيث إن تخطيط النشاط وكتابة التقارير تغلب على الاهتمام. وكثيراً ما تكون الحكومات وغيرها من أصحاب السلطة غير قادرين أو غير راغبين في اتخاذ إجراء، لذا يجب أن تركز المطالب على الحلول لأقصى قدر ممكن لجذب انتباههم. مطالب السياسة هي الإجراءات المحددة، في العالم الحقيقي التي نريد من المستهدفين اتخاذها، لتحقيق أهدافنا. يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومحددة زمنياً.

عند تصميم أحد مطالب السياسة، من المهم النظر فيما هو ضمن سلطة الشخص المستهدف. فعلى سبيل المثال، ليس هناك ما يدعو لأن نطلب من هيئة الأمم المتحدة للمراة زيادة عدد عمليات حفظ السلم التي تحمي النساء والفتيات لأن هذه المسؤولية تقع على عاتق قسم عمليات حفظ السلم ومجلس الأمن.

وبالمثل، لا جدوى من وجود مطالب سياسة غامضة، مثل "يجب على المانحين أن يتبعوا نهجاً شاملاً في برامج تنظيم الأسرة". فهذا يجعل من السهل جداً على المستهدفين تجنب اتخاذ الإجراءات، بدعوى أن كير ليست واضحة فعلاً بشأن ما تريد تغييره أو أنها لم تبحث بشكل صحيح عما هو ممكن. وبدلاً من ذلك، إذا كانت البرامج المتكاملة هي الهدف، فإن المطلب قد يكون أن الجانب الأكثر إهمالاً - ربما وسائل منع الحمل المجانية - يجب أن تمول بشكل أكثر فعالية.

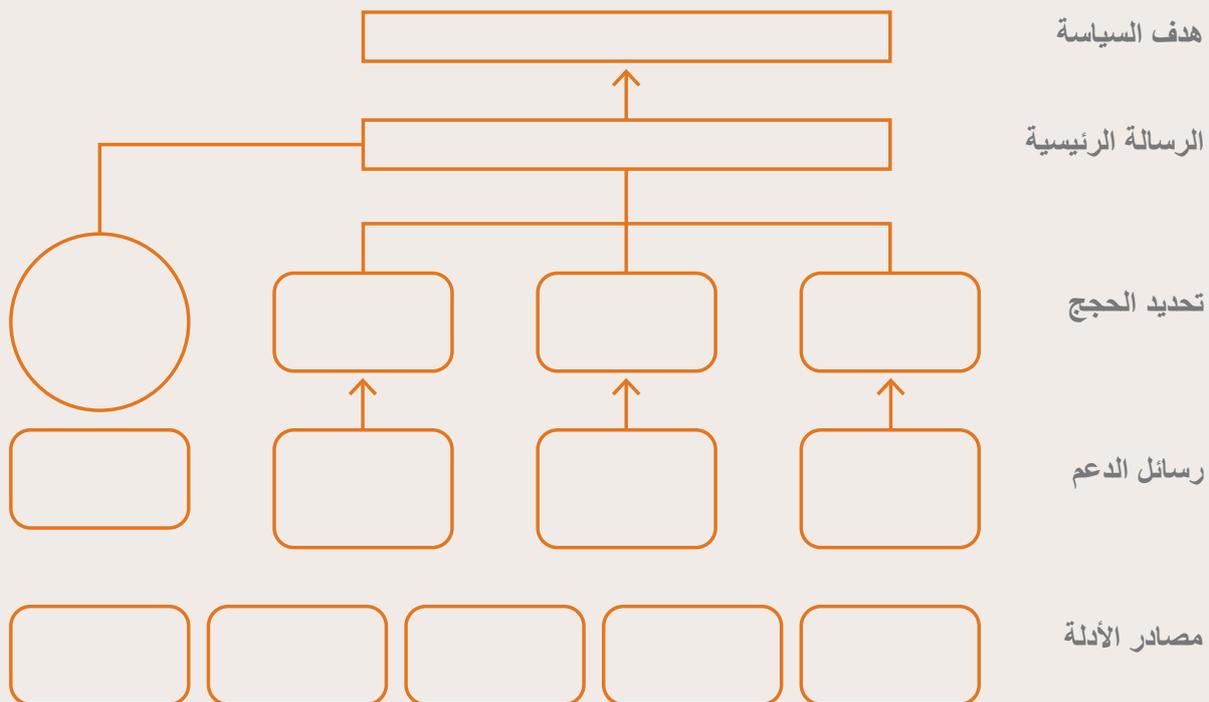
إن الإحصاءات أو المستهدفين عوامل مهمة عند التفكير في مطالب السياسة. فالأرقام ونتائج استطلاع الآراء تعلق في أذهان الناس. خلال حملة مجموعة الثمانية تحت اسم "إف"، حددت المنظمات غير الحكومية في المملكة المتحدة فجوة تمويلية عالمية تبلغ ٤٢٥ مليون دولار سنوياً للاستثمار في الزراعات الصغيرة، مما يمكن أصحاب الحملات من حث الحكومات على المشاركة في القمة لتقديم تعهدات مالية لسد النقص في التمويل.

من المهم التفكير في الميزات (تحديدتها أو تشكيلها)؛ نوافذ الفرص السياسية، مثل تحديد المستهدفين ضمن قوائم الأحزاب السياسية؛ التغييرات في التشريعات؛ تطوير الهيئات الرقابية القوية لتحسين التنفيذ؛ ما إذا كانت المناصب الجديدة في الوزارات ستعزز المشكلة؛ أو ضع قيمة اقتصادية على شيء يقنع الخزان بأن التغيير يمثل استثماراً جيداً.

### نشر مطالب السياسة ورسائلها

في بعض الأحيان قد يكون المطلب فنياً للغاية - لأنه إجراء محدد، مرتبط بزمان يمكن للمسؤولين القيام به - ولكن ليس بالضرورة أن يستحوذ على اهتمام وسائل الإعلام أو الجمهور العريض، الذي قد يكون مهماً للضغط على المسؤولين. لهذا السبب من المهم التفكير في إرسال المطالب إلى جماهير مختلفة. فقد يحتاج المسؤولون إلى وثيقة تفصيلية محددة جداً للوضع، على سبيل المثال، تفصيل كيف يمكن لتطبيق المعايير الجديدة المحددة للجنسين أثناء مراحل كتابة المقترحات أن تساعد على تحسين قدرة المنظمات غير الحكومية على تقديم برامج تراعي الفوارق بين الجنسين في حالات الطوارئ. ولكن لجذب انتباه وسائل الإعلام (لضمان اتخاذ المسؤولين للإجراءات)، فإن الرسالة يجب أن تكون مؤثرة، على سبيل المثال: "إن الإنفاق المتدني على الجنسين في حالات الطوارئ يضع النساء في خطر"، لإظهار معنى نقص التمويل ولماذا يمثل مشكلة.

### الأداة ٧: التواصل من أجل التأثير



نوع الحقيقة القاتلة	مثال (يرجى النقر على الرابط للحصول على المصادر)
العدد الكبير: الإحصائية الواحدة تُظهر حجم المشكلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تُكلف النزاعات المسلحة إفريقيا ١٨ مليار دولار سنويًا</li> <li>يمكن أن يكلف تفكك منطقة اليورو وأقفر الدول ٣٠ مليار دولار من جراء خسائر التجارة والاستثمار الأجنبي</li> <li>تبلغ تحويلات العاملين بالخارج إلى الدول النامية ٣٧٢ مليار دولار سنويًا، أي ٣ أضعاف ميزانية المساعدات العالمية</li> </ul>
المقاربة لتسليط الضوء على الظلم والمعايير المزدوجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>سيكلف إخراج جميع من على الكوكب من الفقر المدقع ما يقارب ٦٦ مليار دولار - أي نسبة ٤٪ من الإنفاق العالمي على الجيوش</li> <li>تتراوح نسبة مخاطر وفاة النساء بفعل الأسباب المرتبطة بالحمل ١ لكل ١٨ في نيجيريا إلى ١ لكل ٨,٧٠٠ في كندا.</li> </ul>
الغرابية تجعل المقاربة أكثر ذكرًا	<ul style="list-style-type: none"> <li>تجارة الأسلحة أسهل من تجارة الموز... فالموز يخضع للوائح أكثر من مبيعات بنادق AK47 وفق قواعد المفوضية الأوروبية تحصل كل بقرة في الاتحاد الأوروبي على أكثر من ٢ دولار في اليوم من الإعانات، وهو مبلغ يفوق دخل نصف سكان العالم</li> </ul>
إحصائيات مثيرة للدهشة	<ul style="list-style-type: none"> <li>يموت جراء حوادث المرور في الدول النامية عدد يفوق الوفيات الناجمة عن الملايا</li> <li>المكسيك هي ثاني أكثر الدول من حيث عدد البدناء بعد الولايات المتحدة</li> </ul>
إضفاء الطابع الإنساني على القضايا المجردة	<ul style="list-style-type: none"> <li>سبعاني ١٢ مليون طفل وأكثر من الجوع بحلول عام ٢٠٥٠ بسبب تغير المناخ</li> </ul>
المقياس البشري: يمكن أن تكون الإحصاءات كبيرة لدرجة أننا لا يمكن أن نفهم ما تعنيه؛ تقريب الأعداد بحيث يمكننا إدراكها	<ul style="list-style-type: none"> <li>يموت طفل كل أربع ثوان جراء أسباب يمكن الوقاية منها.</li> <li>هناك رصاصتان لكل شخص على هذا الكوكب</li> </ul>

وسائل الإعلام والسياسيين. وتُعرف باسم الحقائق "القاتلة" لأنها إن كانت فعالة حقًا، فإنها "تقتل" حجج المعارضة. إن الحقيقة القاتلة أو الصورة يمكن أن يكون لها تأثير أكثر من كل تقارير البحث الجيدة. راجع أمثلة من الحقائق القاتلة على [موتة دنكان جرين أعلاه](#).

ومن المهم أيضًا التفكير مليًا في وضع حجج مضادة جاهزة لتبرير موقف هيئة كير، والنظر في من هو الأفضل لتقديم الرسالة. وكثيرًا ما تقع الحكومات بشخصيات غير عاديين: على سبيل المثال، عندما عملت المنظمات غير الحكومية من أجل معاهدة تجارة الأسلحة الدولية، حصلت على دعم من رابطة مُصنعي أسلحة الدفاع - الذين أرادوا أيضًا أن يكون هناك مجال أكثر تكافؤ. إن العمل مع هيئة تجارية يعني أن الحكومة جلست على الفور واستمعت.

## الأداة ٧: التواصل من أجل التأثير

عند وضع الخطط يجدر التفكير بأنه من الأسهل بكثير إشراك المساهمين والتأثير عليهم إذا كانت لديهم علاقة مستمرة مع هيئة كير بدلاً من التفاعل معهم لمرة واحدة. كما تأخذ الرسائل الفعالة في الاعتبار الجماهير المختلفة، والغرض، وبالتالي شكل وأسلوب التواصل. يمكن أن تساعد أداة التواصل من أجل التأثير في تشكيل الرسالة. ابدأ بهدف الدعوة، ثم المطلب الرئيسي أو الرسالة الرئيسية، ثم الحجج والأدلة.

فكر في استخدام "حقائق قاتلة" عند التواصل مع المؤيد. تصف دنكان جرين من منظمة أوكسفام الحقائق القاتلة على النحو التالي: "تلك العناوين المؤثرة التي لا تنتسى ذات الإحصاءات اللافتة التي تصيب أهدافها الفنية لتحفيز الناس لتغيير العالم. حيث تحفظ وتكرر إلى ما لا نهاية من قبل

### دراسة الحالة ١٩

#### هيئة كير تحسب تكلفة العنف ضد المرأة في بنغلاديش

العديد من الحكومات غير قادرة أو غير راغبة في معالجة القضايا بناءً على الأسس الأخلاقية وحدها. وباعتبار هيئة كير عضوًا في ائتلاف وطني للتصدي للعنف ضد النساء والفتيات (VAWG)، أجرت كير بنغلاديش بحثًا لتحديد تكلفة العنف ضد المرأة على الاقتصاد الوطني، ومن ثم المساعدة في بناء قضية التشريع الجديد. وجدت الدراسة أنه عندما تم حساب جميع التكاليف القابلة للقياس الكمي، بلغت التكلفة الإجمالية للعنف الأسري في بنغلاديش في عام ٢٠١٠ ما يزيد عن ١٤٣ مليار تاكا (أكثر من ١,٨ مليار دولار بأسعار الصرف الحالية). شكل هذا المبلغ نسبة ٢,٠٥ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي، أي ما يعادل ١٢,٦٥ في المائة من الإنفاق الحكومي في ذلك العام - وهو ما يقارب الإنفاق الحكومي الإجمالي لقطاع الصحة والتغذية في بنغلاديش في ذلك العام. وقد ساعد ذلك في إقناع السلطات بتحسين التشريعات المتعلقة بالعنف ضد المرأة.

## الخطوة ٦ الموارد

قبل وضع ميزانية وخطة عمل أعمال الدعوة، من الضروري إجراء تقييم واقعي للقدرات والموارد والثغرات الموجودة بالفعل، ومصادر التمويل المحتملة لدعم العمل. ويجب أن يشمل ذلك النظر في القدرة المحتملة لهيئة كير على التأثير، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مبادرة دعوة. وبالإضافة إلى ذلك، من المفيد في هذه المرحلة تحديد الجهات المانحة المحتملة و/أو فرص التمويل لتمويل المشروع. ستساعد هذه الأنشطة معاً على تقييم ما إذا كانت الإستراتيجية العامة واقعية وقابلة للتحقيق أم لا.

### تحليل القدرات والموارد

تُشير أداة تخطيط الدعوة ذات الأسئلة الرئيسية التسعة التي وضعها جيم شولتز من مركز الديمقراطية (راجع الخطوة ٧ للروابط) إلى ما يلي: "إن جهود الدعوة الفعالة تتطلب رصيد جيد من موارد الدعوة الموجودة بالفعل التي يمكن البناء عليها. وباختصار، لا تبدأ من الصفر، بل ابدأ بالبناء على ما لديك."

ويمكن أن تكون مواردنا ملموسة مثل الموارد المادية والمالية، وغير مادية مثل الموارد التكنولوجية والاتصالات والسمعة والموارد البشرية بما في ذلك المعارف والمهارات والدوافع. ثمة طريقة جيدة لتحديد الموارد الموجودة والثغرات المحتملة في القدرات وهي رسم جميع الموارد والعلاقات والسلطة والنفوذ الموجودة بالفعل؛ ومن ثم تحليل ما يمكن استخدامه من القائمة للمساعدة في تحقيق هدف الدعوة، وتحديد الموارد الإضافية التي قد تكون ضرورية لضمان نجاح المبادرة.

الأسئلة التالية، التي وضعتها مؤسسة WomanKind، مفيدة للتفكير في أنواع السلطة المستخدمة للتأثير والتي يمكن أن تكون هيئة كير تمتلكها بالفعل:

- هل يمكن لهيئة كير أن تسبب إحراجاً عاماً للشخص المستهدف؟
- هل لدى هيئة كير المعلومات والأدلة التي يمكن أن تكون مفيدة لهم؟
- هل يمكن أن نستعين بالدعم السياسي؟
- هل يمكننا شرح المفاهيم الجديدة وجعلها تبدو ذات صلة؟
- هل يمكن أن نساعدهم على الامتثال لرغبات الجهات المانحة؟

لقد وضعت مؤسسة WomanKind أيضاً قائمة بالأسئلة التي يجب مراعاتها عند التفكير في الموارد الحالية والثغرات المحتملة قبل البدء في التخطيط أو وضع الميزانية لنشاط معين. إليك عينة من أسئلتهم (فيما يلي رابط لأداتهم الكاملة):

### دراسة الحالة ٢٠

#### وضع مبادئ جديدة للخدمات المصرفية مع القطاع الخاص

بناءً على شراكة ناجحة تهدف إلى ربط ٥٠٠٠ مجموعة ادخار بحسابات بنك باركليز، بدأنا التفكير في أفضل السبل للاستفادة من قوة البنك العالمي لتوسيع نطاق عملنا. لذا اتفقت هيئة كير وبنك باركليز على إطلاق ميثاق لتوسيع نطاق الخدمات المصرفية المسؤولة للمدخرين الفقراء. يسعى الميثاق، الذي يحدد مبادئ الربط بهيئة كير، إلى كسب دعم ١٠٠ منظمة رائدة، ويهدف إلى ضمان توفير خمسة بنوك أخرى على الأقل لمنتجات وخدمات جديدة لأولئك الذين يعيشون بمبلغ ٢-١ دولار في اليوم بحلول عام ٢٠١٥.

### دراسة الحالة ٢١: برنامج SWASH+

#### كيف أدت أهداف السياسة إلى تغيير ملموس

تحدد لبرنامج SWASH+ ثلاثة أهداف عامة للسياسة. من هذا العدد حدثت بالفعل تغييرات في السياسة:

١. تحديد وتطوير واختبار النهج المبتكر بالمدارس - والتدخلات المجتمعية للمياه والصرف الصحي والنظافة الشخصية التي تعزز الاستدامة وقابلية التوسع.

ونتيجة لذلك، وضعت وزارة الصحة العامة والصرف الصحي ميثاقاً للاستدامة بشأن المياه والصرف الصحي والنظافة الشخصية في المدارس لتعزيز الرصد والمساءلة من قبل جميع المساهمين في مختلف المدارس.

٢. توفير واختبار برنامج متكامل للمياه الآمنة والصرف الصحي والنظافة الشخصية في المدارس والمجتمعات المحلية مما يزيد من الأثر والعدالة والاستدامة والفعالية من حيث التكلفة إلى أقصى حد.

واعتمدت وزارة التربية والتعليم مناهج ومواد تتضمن شؤون المياه والصرف الصحي والنظافة الشخصية لتدريب المعلمين أثناء الخدمة.

٣. التأثير الإيجابي على استثمارات الحكومة الكينية في المياه والصرف الصحي والنظافة الشخصية في المدارس من خلال الاستفادة من تعلم المنهجيات المستدامة والقابلة للتطوير والفعالة.

وقد خصصت الحكومة الكينية ٣,٤ ملايين دولار للفرط الصحية لفتيات المدارس في عام ٢٠١١، وتضاعف تمويل المدارس وخدمات الصرف الصحي والنظافة الشخصية إلى ٨٤٠,٠٠٠ دولار في السنة.

## تحليل فرص التمويل

من المهم بحث موارد الجهات المانحة والأموال الداخلية المتاحة للدعوة، كمقابل لأنواع التدخل الأخرى. يبدو أن بعض التوجهات تُشير إلى زيادة التمويل المقدم من الجهات المانحة للدعوة وتعزيز جهود المجتمع المدني. ومع ذلك، غالبًا ما تكون أفضل طريقة لتمويل أعمال الدعم هي إدراجها كعنصر من عناصر برنامج أوسع نطاقًا. وكما هو الحال مع العديد من المنظمات الأخرى، فإن أعمال الدعوة في هيئة كير تمول بشكل كبير (وإن لم يكن تمويل منفردًا) من خلال موارد غير مقيدة. وفي حين أننا بحاجة إلى النظر في مواردنا الحالية كنقطة انطلاق لتمويل أعمال الدعوة، يجب علينا أن نضع برامج أكثر شمولاً تتضمن الدعوة والتواصل الاستباقي مع الجهات المانحة التي تمول الدعوة، لتغطية تكاليف أنشطة الدعوة ومرتبات الموظفين.

ولتحقيق فهم شامل للاحتياجات والفرص التمويلية، من المهم النظر في (١) الأموال الداخلية المتاحة: فرص تمويل المبادرة في إطار البرامج الممولة القائمة أو من الموارد غير المقيدة؛ (٢) إمكانية دمج أعمال الدعوة في مقترحات جديدة لبرامج أكبر؛ (٣) ما إذا كان يلزم وضع مقترح مشروع جديد قائم بذاته لمبادرة محددة للدعوة.

تقدم الأسئلة التالية إرشادات عملية للمساعدة في تحديد فرص التمويل المتاحة:

- هل هناك بالفعل أموال داخلية متاحة لدعم المبادرة؟ ما هي البرامج القائمة التي قد تتضمن بالفعل و/أو تمول عنصر الدعوة؟ هل هناك تمويل بالفعل لتغطية رواتب الموظفين الرئيسيين؟
- ما هي البرامج الأخرى التي يضعها زملاء آخرون حاليًا لتقديمها للجهات المانحة وتتناول موضوعات مشابهة؟ هل يمكن لمبادرة الدعوة هذه أن تعزز مقترح البرنامج بإضافة عنصر له أثر محتمل طويل الأجل ومستدام؟
- هل يمكن دمج مبادرة الدعوة هذه في مقترح الجهات المانحة لبرامج أوسع نطاقًا؟ هل يمكن تضمين وقت موظفي الدعم والموارد الأخرى في ميزانية البرامج الأوسع؟
- وإذا كان من الضروري تحديد تمويل جديد، فأى من الجهات المانحة مولت مبادرات الدعوة كجزء من برامج الإغاثة والتنمية في هذه الدولة/الإقليم؟ إلى جانب المساعدات المتعددة والثنائية، هل هناك أي أفراد أو شركات خاصة أو مؤسسات أو مجموعات أخرى مهتمة بالدعوة؟ قد يكون من المفيد النظر في كيفية قيام المنظمات غير الحكومية الأخرى بالمشاركة في الدعوة بتمويل عملها.
- ما هي أولويات الجهات المانحة التي مولت الدعوة؟ هل هم مهتمون بقضايا معينة (أي إصلاح سياسة التعليم)؟ هل هم مهتمون بمجموعات محددة من السكان (أي السياسات التي تؤثر على الأسر التي تعولها نساء أو السياسات التي تؤثر على الأقليات العرقية)؟ هل لديهم تركيز جغرافي ما؟
- ما نوع مبادرات الدعوة التي مولوها مؤخرًا؟ كم المبالغ التي قدمت لهذه المبادرات؟
- هل من الممكن معرفة المزيد عن الجهة المانحة؟ من في كير يعرفهم ويمكن أن يساعد؟ هل هناك أي اتصالات أخرى قد تسهل الوصول إلى أي جهة مانحة؟

## الموارد البشرية

- من الذي سيكون مستعدًا للعمل على مختلف جوانب المشروع؟
- هل يتمتع الأشخاص الرئيسيون بالمهارات والخبرات المناسبة؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فهل يمكنك تدريبهم أو الحصول على أشخاص آخرين مناسبين؟
- هل يمكنك الوصول إلى أشخاص آخرين يمكنهم المساعدة؟ هل لديك متطوعون لتوزيع النشرات، أنصار للحملة لكتابة الرسائل وأعضاء من المجتمع لحضور الاجتماعات؟

## الشركاء

- ما الذي يمكن أن يقدمه الشركاء المحتملون؟

## المعلومات والمعرفة

- هل تمكنت من القيام بما يكفي من البحث والتحليل بشأن المشكلة، وأهدافك وحلولك، وتحديد الأشخاص المستهدفين؟

## العلاقات

- ما هي العلاقات التي لديك، ولدى موظفيك والمتطوعين والشركاء التي سوف تكون قادرًا على استخدامها؟
- قد تكون من الجمهور المستهدف أو الأشخاص المؤثرين أو في المجالات العملية مثل تصميم المواد أو وسائل الإعلام

## السمعة

- هل تتمتع أنت أو شركاؤك بسمعة طيبة بين الجمهور المستهدف، أو العامة أو وسائل الإعلام؟ إن لم يكن الأمر كذلك، فهل وضعت إستراتيجيات وتكتيكات للتغلب على ذلك؟
- هل يمكنك توظيف متحدثين أو مشاهير مؤثرين للتحدث نيابة عنك؟

## الوقت

- هل لديك ما يكفي من الوقت لتنفيذ المشروع بكفاءة؟
- هل هناك مواعيد نهائية معينة يجب أن تقي بها؟
- هل هناك أحداث خارجية ترغب في استخدامها، مثل الانتخابات، أو الاجتماعات السياسية الوطنية أو المحلية، أو دورات التخطيط الحكومية، أو المؤتمرات الدولية؟

## المال

- ما هي الأموال المتاحة لمشروع الدعوة؟
- ما هو مصدر المال: منظمتك، الشركاء، الممولون الآخرون؟
- تقريبًا كم المبلغ الذي تعتقد أنك تحتاج إليه لتنفيذ الأنشطة التي تفكر بها؟

## دراسة الحالة ٢٢

## مبادرة دعم البحيرات العظمى – جمع التبرعات لمبادرة إقليمية

منذ عام ٢٠٠٩، تقوم هيئة كير بتنفيذ مبادرة دعوة البحيرات العظمى (GLAI) في بوروندي ورواندا وأوغندا وجمهورية الكونغو الديمقراطية (الأخيرة منذ عام ٢٠١٢)، وهو برنامج يهدف إلى مساعدة الدول عن الالتزامات المتعلقة بالحد من العنف الجنسي. ومن خلال الاتصال المستمر مع وزارة الخارجية النرويجية والوكالة النرويجية للتعاون من أجل التنمية (Norad) وكذلك السفارة النرويجية في كمبالا، تم تمويل مبادرة دعم البحيرات العظمى بشكل سنوي. في الأصل كانت المبادرة تستمر لمدة ثلاث سنوات ولكن كير تمكنت من إقناع الوكالة النرويجية للتعاون من أجل التنمية بتمديد البرنامج من خلال مواعته مع التركيز الأوسع على برامج تمكين المرأة. كانت الجهة المانحة حريصة على الاستفادة من العمل السابق لهيئة كير لتطوير الدعوة الوطنية بشأن العنف الجنسي لتحقيق طموحاتها الأوسع نطاقاً لبرنامج جديد للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة لمدة خمس سنوات.

## دراسة الحالة ٢٣

## السعي للحصول على تمويل الحكومة الوطنية في بنغلاديش

شاركت هيئة كير مع حكومة بنغلاديش في تنفيذ برنامج شوهاردو: وهو برنامج للأمن الغذائي استخدم مجموعة كبيرة من وسائل التدخل بما في ذلك توفير خدمات صحة الأم والطفل والصرف الصحي وإدارة الدخل ومجموعات الادخار والقروض بالقرى فضلاً عن التكيف مع تغير المناخ. وقد قدمت حكومة بنغلاديش جزءاً من التمويل والدعم الفني، مما عزز استدامة البرنامج وفعاليته وانتشاره بشكل كبير (<http://www.care.org/work/health/children/shouhardo>).

## أدوات خارجية أخرى

أداة WomanKind من مجموعة أدوات حقوق المرأة والدعوة، القسم ٥: الإستراتيجية والتخطيط (ص. ٥٥-٦٠) من المفيد التفكير في الموارد الموجودة وأي ثغرات قبل وضع الميزانية وخطة العمل.

إن منصات المنظمات غير الحكومية الوطنية يمكن أن تكون مصدراً مفيداً لمعلومات عن فرص التمويل المتاحة للمنظمات غير الحكومية فيما يتعلق بأنواع مختلفة من البرامج، بما في ذلك الدعوة؛ مثل المنظمات غير الحكومية البريطانية للتنمية لما وراء البحار (BOND) في المملكة المتحدة. تمتلك العديد من الدول منصات للمنظمات غير الحكومية تقدم خدمات مماثلة.

## الخطوة ٧ خطة العمل والتنفيذ

والآن وقد تم تحديد المشكلة وأسبابها، وتقييم السياق والأشخاص المستهدفين والموارد، فقد حان الوقت للبدء في التخطيط للأنشطة.

### ١. تحديد النتائج والأنشطة

تتمثل المرحلة الأولى من تصميم خطة العمل في تحديد نتائج ومؤشرات أهداف الدعوة المحددة في الخطوات السابقة. **والنتائج هي التغييرات الملموسة التي تنشأ عن مجموعة من الأنشطة، وتسهم في تحقيق الغاية.** وقد تكون تغييرات في سلوك الأشخاص أو المنظمات أو الشركاء. **المؤشر هو دليل على إمكانية قياس التقدم المحرز (الدعوة المشتركة من منظمة الخدمة التطوعية في الخارج ص ٤٢).**

في مرحلة التخطيط هذه، يتوفر قدر كبير من المعلومات لتطوير نموذج منطقي أو إطار منطقي. وتساعد الأطر المنطقية المستخدمين على تصور العلاقة بين أهداف مبادرة الدعوة والأنشطة المقترحة لتحقيق تلك الأهداف.

### دراسة الحالة ٢٥

#### إستراتيجية دعوة الصحة الجنسية والإنجابية وصحة الأم (SRMH): النتائج والأنشطة

تركز إستراتيجية دعوة الصحة الجنسية والإنجابية وصحة الأم على المساءلة؛ والهدف الثاني هو أن تمكن وتدعم السياسات الدولية والتمويل (في سياق عمليتين إلى ثلاث عمليات إستراتيجية عالمية) السياسات والممارسات الفعالة في مجال الصحة الجنسية والإنجابية وصحة الأم والتي تتسم بالشمولية والمجتمعية، وتعكس نهجاً قائماً على حقوق الإنسان، وتركز تركيزاً قوياً على تمكين المرأة/المساواة بين الجنسين بحلول عام ٢٠١٥. وفي خطة عمل تنفيذ الإستراتيجية، تمثلت إحدى النتائج التي تم تحديدها لهذا الهدف في أن تزيد الحكومات والجهات المانحة من الاستثمار في نشر المنهجيات الناجحة والمبتكرة في مجال الصحة الجنسية والإنجابية وصحة الأم، بما يتماشى مع أولويات ونهج هيئة كير. وكان النشاط الرئيسي لهذه النتيجة هو قيام أعضاء هيئة كير الدولية والمكاتب القطرية بالاجتماع مع صنّاع القرار الرئيسيين والتأثير عليهم لزيادة التمويل ووضع أولويات سياسات وممارسات الصحة الجنسية والإنجابية وصحة الأم الفعالة، مع التركيز بشكل خاص على مؤتمراً قمة تنظيم الأسرة الذي عُقد في يوليو ٢٠١٢. ونتيجة للتأثير على هذه القمة، عينت هيئة كير هيئة استشارية دولية للمساءلة الاجتماعية عن خدمات الصحة الجنسية، وتأمل أيضاً في الحصول على تمويل كبير لمواصلة العمل.

### دراسة الحالة ٢٦

#### إستراتيجية الدعوة في سوريا

لقد حددت إستراتيجية الدعوة الإقليمية لسوريا خمسة أهداف موضوعية رئيسية: (١) تلبية الاحتياجات الأساسية للنساء والفتيات؛ (٢) تمتع اللاجئيين في المناطق الحضرية والمخيمات بمستويات معيشة أعلى عند الاغتراب؛ (٣) أن تتوفر إمكانية أكبر وأكثر أمناً لوصول الجهات الفاعلة في مجال العمل الإنساني لتقديم إمدادات الإغاثة اللازمة في سوريا؛ (٤) تقديم مساعدة كافية وفي الوقت المناسب ومنسقة لأكثر عدد من الأشخاص المتضررين من الأزمة؛ (٥) اعتبار حماية المدنيين أولوية والتزام قانوني وأولوية للبرامج. تسعى هذه الأهداف لتحقيق التوازن بين الضرورات الإنسانية لهيئة كير، وقدرتنا على التأثير على أرض الواقع، وأولويات برامج دعوة كير، مع التركيز على النساء والفتيات.

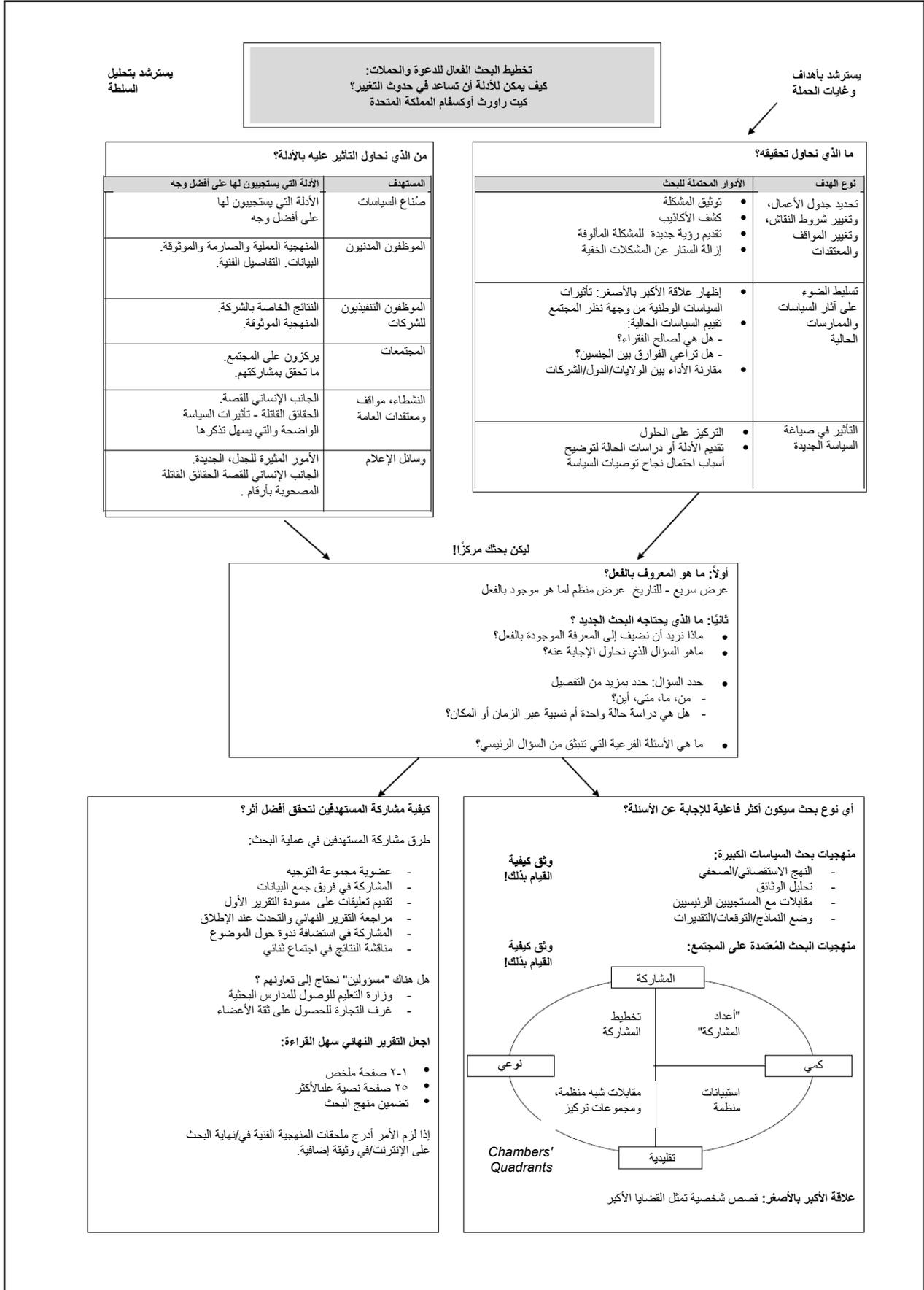
### دراسة الحالة ٢٤

#### إستراتيجية دعوة المرأة والسلام والأمن: النتائج والأنشطة

وكتيراً ما تُهمل مشاركة المرأة وحقوقها في عمليات صنع وبناء السلام وفي القواعد الحاكمة ما بعد النزاع وكذلك في عمليات التعافي وإعادة البناء على نطاق أوسع، وبناءً على القرار ١٣٢٥ لمجلس الأمن للأمم المتحدة، أعدت هيئة كير الدولية إستراتيجية بشأن المرأة والسلام والأمن. كان الهدف هو إشراك أعضاء هيئة كير والمكاتب القطرية (بدءاً بثلاث دول ذات أولوية، أوغندا ونيبال وأفغانستان) لضمان تغيير الحكومات لسياساتها من حيث حماية المرأة ومشاركتها في سياقات النزاعات وما بعد النزاع. حددت الإستراتيجية الأهداف والنتائج المتعلقة بالحماية والمشاركة. وبالإستعانة بهدف المشاركة في الإستراتيجية كمنال، كان من بين النتائج التي تم تحديدها ضمان أن تعمل سياسة المساعدات للجهات المانحة الثنائية والمتعددة والمشاركة السياسية على نطاق أوسع على تعزيز وحماية المشاركة السياسية للمرأة في منطقة الشرق الأوسط بحلول عام ٢٠١٤. ولتحقيق ذلك، كانت من بين الأنشطة الرئيسية إصدار تقرير الربيع العربي بشأن مشاركة المرأة في الثورات واجتماعات المتابعة مع الجهات المانحة الرئيسية والجهات الفاعلة الأخرى على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية والتي يمكن أن تؤثر على مشاركة المرأة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

## الأداة ٨: تخطيط البحث الفعال للدعوة والحملات

لقد وضعت منظمة أوكسفام هذه الأداة المفيدة للمساعدة على إعداد تقارير جيدة للدعوة.



## ٢. اختيار أساليب وتكتيكات الدعوة الصحيحة

وعلى الرغم من أن الأساليب أو الأنشطة قد تحتاج إلى تغيير بمجرد تنفيذ مبادرة الدعوة، فإن تحديدها في طور التخطيط يساعد على التأكد من وجود الموارد اللازمة.

في مجال الدعوة، غالبًا ما يشير البعض إلى فئات معينة من الأنشطة باسم التكتيكات. التكتيكات هي أنواع الأنشطة التي تدعم الإستراتيجية. وكثيرًا ما يتم اختيار تكتيكات الدعوة بناءً على مستوى المخاطر، وتكلفتها، وفرص نجاحها في البيئة السياسية القائمة. وعادةً ما يتعين تبني إستراتيجيات الدعوة مع مرور الوقت، ولذلك، فإنه من المهم أن يكون هناك تقدير لمجموعة الأنشطة التي يتعين القيام بها، كما أنه من المهم كذلك وضع جدول زمني مرن للأنشطة. إن الابتكار واقتناص الفرص التي قد تلوح هما أمران حاسمان لنجاح الدعوة، حتى لو كان ذلك يعني تغيير الخطة الأصلية.

فيما يلي بعض تكتيكات الدعم المحددة لأخذها في الاعتبار:

### (أ) التحليل والبحث لتقديم الأدلة

إن وجود أدلة قوية أمر بالغ الأهمية لدعم مطالب السياسة وتقديم الحجج للتأثير وإقناع الجمهور المستهدف. وباعتبار هيئة كير منظمة تنفيذية تتمتع بخبرة واسعة في مجال البرامج، فإن لديها قدرة جيدة جدًا على توثيق وشرح المشكلة التي نحاول حلها، لبيان الأعمال والطول التي اختبرناها لمعالجة تلك المشكلة، أو ما هو تأثير مسار معين من الإجراءات يحتمل توسيع نطاقه.

يتطلب إجراء بحوث فعالة ومفيدة للدعوة التفكير بعناية والتخطيط المبكر لهذه العملية. يجب أن تكون وثيقة البحث فعالة:

- لا بد من الوقت المناسب لمعالجة المشكلة - هل برنامج البحث يتطلع للأمام؟
- تقديم أدلة جديدة وحلول جديدة لمعالجة المشكلات.
- تبسيط المشكلات/التحديات المعقدة. إن الوثائق السيئة تكون معقدة للغاية من حيث المفاهيم والنص، والوثائق الجيدة تبسط ما هو معقد.
- إشراك المساهمين من البداية. التفاعل مع المستهدفين/الشركاء منذ البداية. إذا كان قلوبوا في البداية، فسيسمعون في نهاية المطاف.
- ادعم موقفك بحدث انطلق مخطط جيدًا وخطة إعلامية جيدة.

### دراسة الحالة ٢٧

#### جمع الأدلة من برنامج شوهاردو لهيئة كير بنغلاديش

شوهاردو، هو برنامج شامل للأمن الغذائي في بنغلاديش، استخدم البيانات القائمة على الأدلة للكشف عن انخفاض كبير في إعاقات النمو لدى الأطفال - بما يزيد عن ضعف المتوسط العالمي للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ضمن برامج الأمن الغذائي في الحالات غير الطارئة - ويعود الفضل في ذلك بشكل كبير إلى مكونات تمكين الجنسين في البرنامج. وقد استخدمت هذه المعلومات لإثبات أن تمكين الجنسين هو المساهم الأكبر والوحيد في الحد من إعاقات النمو لدى الأطفال. استخدم البرنامج هذه الأدلة للمطالبة بالحاجة إلى وضع سياسات تنمية شاملة للجنسين على الصعيد المحلي والوطني والدولي. كما استخدمت هيئة كير الأمريكية البحوث للمساعدة في دعم استمرار ميزانية الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

### دراسة الحالة ٢٨

#### استخدام المساءلة الاجتماعية لجمع الأدلة في بيرو

في بيرو، دربت هيئة كير النساء من السكان الأصليين ليكونوا "مراقبين اجتماعيين" يراقبون المرافق الصحية ويناقشون مع النساء تجاربهن بشأن الرعاية المقدمة لهن. ثم يتم مشاركة النتائج مع أمين المظالم، ومجموعات المجتمع المدني ومقدمي الرعاية الصحية، ووضع خطط عمل لمعالجة التحفظات المثارة. لقد أظهرت التقييمات زيادة المعرفة بحقوق المرأة؛ ومستوى مرتفعًا من الرضا عن الخدمات؛ وتناميًا ملحوظًا في قبول التقاليد الثقافية؛ وزيادة بمقدار الثلث في عدد عمليات الولادة التي أجريت في العيادات بعد عام واحد. وقد ساهم هذا النجاح في إضفاء طابع مؤسسي على رقابة المواطنين كسياسة وطنية في بيرو، وتمت مشاركتها مع مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة كمثال على نهج قائم على الحقوق فيما يتعلق بصحة الأم.

### (ب) الضغط على صناعات القرار

الضغط هو النشاط الرئيسي المستخدم لإقناع الجمهور المستهدف باتباع مسار معين للعمل. يمكن القيام بذلك من خلال نهج مباشر، على سبيل المثال، الاجتماعات الشخصية مع أصحاب سلطة اتخاذ القرار (مثل السلطات المحلية، والوزراء، ورؤساء المؤسسات المتعددة الأطراف، ورؤساء الأحزاب)، أو الاتصال غير الرسمي (على سبيل المثال، عند الالتقاء خارج قاعات المفاوضات). يمكن أيضًا المشاركة في مجموعات العمل أو الهيئات المؤثرة، مثل اللجان البرلمانية، ومجموعات العمل التابعة للأمم المتحدة.

كما يمكن أن يكون النهج غير المباشر فعالاً أيضًا، مثل الوصول إلى من يمكنهم التأثير على الشخص المستهدف (على سبيل المثال رؤساء الاتحادات ذات الصلة ورؤساء الشركات وأصحاب الأعمال وحتى العلاقات العائلية). من المهم التحضير للاجتماعات المضغط، ويشمل ذلك الوضوح بشأن المطلوب، والاتفاق على جدول أعمال الاجتماع والقيام بأي متابعة ضرورية.

في الغالب، يجب أن تشير البيانات الموجزة للسياسة أو خطاباتها بوضوح إلى الرسائل والحجج الداعمة. ويجب إرسالها قبل اجتماعات الضغط أو توفيرها أثناء الاجتماعات أو في أحداث أخرى ذات صلة، أو نشرها على موقع هيئة كير. الوثيقة الجيدة للسياسة يجب أن:

- تحدد وتُفصل المشكلة العاجلة للسياسة ضمن إطار السياسة الحالية الذي يحتاج إلى معالجة.
- تقدم خيارات/توصيات واضحة للسياسة تعالج التشخيص الذي طرحته الوثيقة.
- تقدم وصفاً للنتائج المحتملة لخيارات السياسة المحددة.
- توضح التوصية أو التوصيات المفضلة وتقديم حجة قوية لدعم أسباب كون هذا الإجراء أفضل إجراء ممكن.
- تستخدم المدونات على نحو متزايد لدعم المطالب، والحفاظ على استمراريتها لفترة أطول من الزمن أكثر من مستندات الوضع، والخطابات، كما أنها تصل إلى جمهور أكبر. المدونة جيدة الصياغة يجب أن:
- تتعارض مع الجدل العقيم بكونها قوية الحجة.
- تُحدث بانتظام بمحتوى مثير للاهتمام.
- تتضمن محتوى جيداً لذا اختر مشاركاتك بعناية.
- يكون لها أثر معتمد في المجال من خلال تبادل الأبحاث/الأدلة.

### دراسة الحالة ٢٩

#### مبادرة دعم البحيرات العظمى: استخدام البيانات لتغيير طريقة الإبلاغ عن الاغتصاب في أوغندا

ساعدت البيانات التي تم جمعها في أوغندا كجزء من مبادرة دعم البحيرات العظمى لهيئة كير في إقناع الحكومة بتغيير الطريقة التي تسجل بها أدلة الاعتداء الجنسي في البلاد.

وكان تعديل نموذج الشرطة رقم ٣ (PF3)، الذي كان يستخدم لتسجيل قضايا قانونية للناجيات من الاغتصاب، خطوة هامة نحو تمكين وصول الناجيات بشكل متزايد إلى العدالة في أوغندا. إن استيفاء نموذج PF3، الذي لا يمكن إحالة الناجين للمحكمة من دونه، يتطلب أن يخضع الناجين لفحص طبي من جراح من الشرطة ومن ثم يوقع على النموذج. ومع ذلك، لم يكن هناك سوى أربعة جراحين شرطة في الدولة.

تمكنت هيئة كير من تقديم بيانات عن مستويات الاعتداء الجنسي في أوغندا حيث استخدمت المعلومات التي جمعتها من خدمة معلومات العنف القائم على نوع الجنس التابعة للأمم المتحدة كدليل على حجم المشكلة والحاجة إلى المزيد من المتخصصين في مجال الصحة ليتمكنوا من فحص المتعرضين للاعتداء الجنسي.

ساهمت جهود هيئة كير في حملة الدعوة الوطنية التي تدعو إلى تعديل النموذج - للسماح للمتخصصين المؤهلين في المجال الطبي بإجراء الفحص الطبي للاعتداء الجنسي. أدت الحملة إلى تعديل النموذج بنجاح.

### دراسة الحالة ٣٠

#### توفير آلية للخسائر والأضرار الناتجة عن تغير المناخ

مع تزايد حجم ووتيرة تغير المناخ، يشعر الفقراء بالفعل بتأثير ارتفاع منسوب مياه البحر، وذوبان الأنهار الجليدية، والظواهر الجوية الأكثر تكرارًا وشدة. على الرغم من إمكانية التكيف مع بعض آثار تغير المناخ، فإن الفقراء يجدون صعوبة متزايدة في التصدي للأزمات المتعلقة بالمناخ التي تزداد شدتها وضرورتها. يمكن للعواصف الشديدة التدمير أن تسبب خسائر وأضرار واسعة النطاق في الأرواح ومصادر الدخل والأصول، مثل إعصار هايان في الفلبين. بناءً على ذلك الدليل وغيره من الأدلة على الخسائر والأضرار، دعت هيئة كير بشكل متكرر إلى وضع آلية دولية للتعامل مع الخسائر والأضرار الناجمة عن الآثار المناخية بموجب اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ، وهي المحفل العالمي الوحيد المتاح للتعامل مع تغير المناخ. استخدمت مجموعة من التكتيكات قبل انعقاد مؤتمر الأطراف (COP) التاسع عشر للمحادثات بشأن تغير المناخ في وارسو. وشملت هذه المبادرات إطلاق سلسلة من التقارير الفنية المكتوبة بالاشتراك مع الصندوق العالمي للطبيعة ومنظمة أكشن أيد (Action Aid) في المؤتمر، فضلاً عن تغطية إعلامية رفيعة المستوى ودعوة موجهة من خلال رسالة من ١٠٠ من منظمات مجتمع مدني وطني ودولي متوافقة الرؤية لوزراء البيئة الرئيسيين. وقد ساعدت هذه الإجراءات إلى جانب ملاءمة السياق (كانت الدول في طريق مسدود بشأن المفاوضات المناخية الأخرى ورأت في آلية الخسارة والأضرار طريقة قد تكون مختلفة للاستكشاف) في إقناع الحكومات بالعمل على وضع آلية للخسائر والأضرار في مؤتمر الأطراف التاسع عشر.

### دراسة الحالة ٣٢

#### شبكة عمل كير (CAN) التابعة لهيئة كير أمريكا

يمكن لشبكة عمل كير (CAN) التابعة لهيئة كير أمريكا حشد أكثر من ٢٠٠,٠٠٠ من المؤيدين المتطوعين من جميع أنحاء الولايات المتحدة لتعزيز القضايا التي تدعو لها هيئة كير، والتأثير على أعضاء الكونجرس لدعم التشريعات التي تحارب الفقر العالمي وتعزز تمكين الجنسين. يمكن لأعضاء شبكة عمل كير المشاركة في الفعاليات التعليمية وفعاليات التوعية، والمساهمة في المنشورات الإعلامية، والضغط على أعضاء الكونجرس، والتعرف على عمل هيئة كير من خلال المكالمات الجماعية الوطنية المنظمة، والتدريبات، والأحداث، والمؤتمر الوطني السنوي لهيئة كير في اليوم العالمي للمرأة في واشنطن العاصمة. وقد ساهم مؤيدي شبكة عمل كير بنجاح في جهود حكومة الولايات المتحدة لإصلاح المساعدات الغذائية ومعالجة قضية زواج الأطفال وصحة الأم والعنف القائم على نوع الجنس والاستجابة لحالات الطوارئ والاحتياجات الإنسانية ومواصلة توفير ميزانية جيدة للشؤون الدولية والمساعدات الخارجية.

### دراسة الحالة ٣٣

#### دعم هيئات كير الأخرى لبناء شبكاتها من المؤيدين

دخلت كل من هيئة كير فرنسا وهيئة كير أمريكا، في شراكة تبادل فعالة وبناء قدرات لمساعدة كير فرنسا على إطلاق شبكة دعوة وطنية خاصة بها. حضر موظفو هيئة كير فرنسا والمؤيدون المتطوعون المؤتمر الوطني السنوي لهيئة كير أمريكا والاحتفال باليوم العالمي للمرأة في واشنطن العاصمة في شهر مارس ٢٠١٣ حيث شاركوا في اجتماعات الضغط مع أعضاء الكونجرس الأمريكي والتقوا مع صنّاع السياسات الأمريكيين البارزين وكذلك المؤيدين. في المقابل، قضى موظفو هيئة كير أمريكا مؤيدوها أسبوعاً مع هيئة كير فرنسا في باريس ليتعرفوا على النظام السياسي الفرنسي، ويتبادلوا أفضل الممارسات، يجتمعوا مع نواب البرلمان الفرنسيين، ويشاركوا في المناقشات الرئيسية مع المنظمات الشريكة والزملاء.

قدمت هيئة كير الدولية بالمملكة المتحدة مؤخرًا التمويل لهيئة كير بيرو لمساعدتها على البدء في إنشاء شبكة عمل كير الخاصة بها من الناشطين، والمؤيدين على المدى الطويل في نهاية المطاف.

### ج) الزيارات رفيعة المستوى لمشاريع هيئة كير

نظرًا لجدولة برامجنا العالية، فإن عرض عملنا على صنّاع القرار الرئيسيين يمكن أن يكون فعالاً جدًا في التأثير عليهم لاتخاذ الإجراءات التي نطالب بها.

### دراسة الحالة ٣١

#### الزيارات رفيعة المستوى لبرامج هيئة كير

يمكن لهذه الزيارات أن تساعد على تحقيق فهم أعمق للمشكلات وبناء علاقات قوية. ساعدت هيئة كير الدولية بالمملكة المتحدة في تسهيل زيارة وزير الخارجية البريطاني هيج وسفيرة المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أنجلينا جولي إلى مخيم لآك فير للاجئين الذي تديره هيئة كير في جمهورية الكونغو الديمقراطية. كانت الزيارة جزءًا من عملهم المتعلق بإعلان مجموعة الثمانية بشأن منع العنف الجنسي في حالات النزاع، الذي كان يقتصر تركيزه في الأصل على التصدي للإفلات من العقاب. ساعدت الزيارة كلاً من هيج وجولي على فهم مدى أهمية احتياجات الناجين وأنه يجب تليتها إذا كان المجتمع الدولي سيضمن إدانات هذا الأمر بعد. كما ساعدت الزيارة أيضًا على بناء علاقات قوية بين كير الدولية بالمملكة المتحدة ووزارة الخارجية والكونغرس البريطاني، وقد استخدم العديد من أعضاء هيئة كير دعاية وسائل الإعلام المنتجة. كما كان المكتب القطري في وضع قوي يسمح له بالتواصل مع وزارة التنمية الدولية البريطانية ووزارة الخارجية والكونغرس للحصول على التمويل لاحقًا.

### د) الحملات

إن تعزيز النشاط من قبل المؤيدين والجمهور هو وسيلة أخرى مفيدة للتأثير على الجمهور المستهدف. يمكن للحملات العامة أن تساعد على خلق الإرادة السياسية والضغط على صنّاع القرار. ويشمل النشاط دعم إنشاء مجموعات ناشطة (مثل شبكات عمل كير) وكتابة الخطابات والالتماسات واستخدام التكنولوجيا لإشراك المواطنين وتنظيم الوفقات الاحتجاجية. ضع في اعتبارك أن تنظيم الوفقات الاحتجاجية السلمية يتطلب إدارة مخاطرة وتخطيط شاملين بما في ذلك التواصل مع السلطات (على سبيل المثال، غالبًا ما تتطلب موافقة الشرطة لتنظيم مسيرة أو وقفة احتجاجية في مكان عام). يتطلب استخدام هذا النهج تخطيطًا دقيقًا، يشمل تطوير المطالب والأدلة، وتحديد المجموعات التي يجب حشدتها، وتحديد أنسب الوسائل مثل تكنولوجيا الإنترنت أو الهواتف، وحشد الدعم للحملة، وبناء التحالفات وإدارة العملية.

### هـ) بناء القدرات وتمكين الآخرين من اتخاذ الإجراءات

يُعد هذا النهج قوياً ومناسباً لهيئة كير، نظراً لعمقنا الواسع النطاق مع الشركاء، وكذلك نهجنا في التمكين وتوفير إمكانية التعبير عن الرأي للمستفيدين والمساهمين. ولدى هيئة كير العديد من التجارب، مثل بناء قدرات المجتمعات المحلية والناشطين الذين نعمل معهم، ودعوة ممثليهم للأحداث السياسية الرئيسية.

#### دراسة الحالة ٣٤

##### دعم برنامج أصوات جنوبية لتغيير المناخ

دعمت هيئة كير أعمال برنامج "أصوات جنوبية" بشأن تغيير المناخ" الذي يعمل مع شبكات المجتمع المدني الوطنية والإقليمية والمتخصصة في جميع أنحاء العالم للمساعدة على دعم السياسات المناخية التي تعود بالفائدة على الفقراء والضعفاء. تتمثل إحدى الأهداف الرئيسية في بناء قدرة أنشطة الدعوة من خلال ربط المنظمات والشبكات في الدول النامية المختارة من خلال تحالفات الجنوب مع الجنوب والجنوب مع الشمال. يمارس أعضاء برنامج أصوات جنوبية نشاطهم بشكل خاص على مستوى حكوماتهم الوطنية وفي الاجتماعات السنوية لمؤتمر الأطراف لاتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيير المناخ، حيث يقدمون الدعم على أعلى مستوى لتحسين السياسات والبرامج التي تعزز السلامة البيئية والتنمية المستدامة في أمريكا اللاتينية وإفريقيا وآسيا والمحيط الهادئ.

### و) استخدام الاتصالات ووسائل الإعلام

استخدام الاتصالات ووسائل الإعلام هو وسيلة قوية لتعزيز عمل دعوة كير والتأثير على المستهدف. ويمكن أن يساعد على جذب انتباه الجمهور إلى المشكلة والحصول على دعم لتوصياتنا. ولكي تكون إستراتيجية الاتصالات ووسائل الإعلام فعالة، يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من تخطيط الدعوة؛ إن وجود خبراء في الاتصالات ضمن فريق التخطيط سيساعد على ضمان تحقيق ذلك. وتشمل الأدوات والتكتيكات تطوير البيانات الصحفية، والتواصل مع الصحفيين والمشاركة معهم، وإجراء المقابلات، وكتابة الوثائق واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي. ويتطلب ذلك تخطيطاً دقيقاً وإستراتيجيات واضحة. فإن اختيار كل كلمة أو استعارة أو وسيلة مرئية أو إحصائية يوصل معنى، مما يؤثر فيما سيفكر به ويفعله جمهورنا المستهدف.

يمكنك الحصول على نصائح وقوالب وأمثلة تفصيلية في دليل التواصل لهيئة كير لمزيد من التفاصيل حول مبادئ الرسائل والتواصل لهيئة كير، يرجى الاطلاع على معايير العلامة التجارية لهيئة كير الدولية.

### ز) استخدام وسائل التواصل الاجتماعي

تشكل وسائل التواصل الاجتماعي الآن جزءاً أساسياً من الدعوة. ويمكن أن تساعد في إعداد المعلومات والبحوث بشأن المشكلات، وإنشاء شبكات من الحلفاء، ويمكن استخدامها كذلك للوصول مباشرة إلى صنّاع السياسات. فقد أصبح تويتر على وجه الخصوص مؤثراً بشكل متزايد، وهو أداة مثالية لزيادة الوعي وتبادل المعلومات والمشاركة في المناقشات والتأثير في صنّاع القرار. لقد زاد استخدام صنّاع السياسات بشكل كبير لوسائل التواصل الاجتماعي بما في ذلك تويتر وفيسبوك، فضلاً عن تكنولوجيا الهاتف الجوال. وهذا يؤكد أهمية وسائل التواصل الاجتماعي والإنترنت في تنفيذ صنّاع السياسات وحشد دعم سياسة ما أو دعم تغيير في السياسة. ولذلك، يجب على هيئة كير أن تتبع تكتيك في تبادل المعلومات عبر وسائل التواصل الاجتماعي لضمان وصول رسائلنا الرئيسية إلى صنّاع القرار.

إن التواصل عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي نيابة عن هيئة كير هو المسؤولية الرئيسية لموظفي الاتصالات، ولكن من الواضح أن الموظفين الآخرين يمكنهم إضافة قيمة وزيادة أهدافنا من خلال توفير معلومات قيمة في الوقت المناسب لأغراض الدعوة. على سبيل المثال، يمكن لموظفي هيئة كير الآخرين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لنشر الرسائل الرئيسية لحدث ما (مثل لجنة الأمم المتحدة لوضع المرأة) أو لقضية معينة للدعوة (مثل مشاركة المرأة في مفاوضات السلام). وقد يؤدي ذلك أيضاً إلى فرص إعلامية/لجمع التبرعات أو للمقابلات الإعلامية. إن اتصالات هيئة كير الدولية يمكن أن تدعم الموظفين المهمين بالمشاركة في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وخاصة تويتر. للحصول على معلومات عملية، ودليل مفصل خطوة بخطوة عن كيفية المشاركة على تويتر، يرجى الرجوع إلى: **وحدة التدريب على تويتر لموظفي الطوارئ وموظفي المكتب القطري بهيئة كير.**

وقد وضعت أمانة هيئة كير الدولية سياسة لوسائل التواصل الاجتماعي لضمان فهم الموظفين لكيفية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي نيابة عن هيئة كير؛ تقع على عاتق العضو المسؤول أو قسم الدعوة والاتصالات بهيئة كير الدولية مسؤولية إبلاغ الموظفين بذلك. ويمكن استخدام سياسة أمانة هيئة كير الدولية الجديدة لوسائل الإعلام الاجتماعية كدليل لمكاتب هيئة كير التي تتطلع إلى وضع سياسة خاصة بها؛ تسري سياسة أمانة هيئة كير الدولية على جميع موظفي أمانة هيئة كير الدولية، بما في ذلك أي موظفين يتم انتدابهم نيابة عن مجموعة الطوارئ لهيئة كير (CEG).

## الخطوة ٨ الرصد والتقييم

"ما يمكن قياسه، يمكن ملاحظته." هيلاري كلينتون

يساعد الرصد والتقييم في الحفاظ على مبادرة الدعوة ضمن المسار الصحيح، وتقييم التغيير الذي حققته مقابل الأهداف المعلنة. ويتطلب الرصد والتقييم الفعالان تخطيطاً دقيقاً ويشكلان جزءاً لا يتجزأ من تصميم مبادرة الدعوة. ومن الضروري تحديد المعلومات الضرورية لتتبع التقدم المحرز وكيفية الحصول عليها قبل تنفيذ الإستراتيجية.

يجب أن تفي مؤشرات الدعوة التي نوقشت في الخطوة السابقة بمعايير **سمارت: وتعني محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومحددة زمنياً.** يمكن استخدام هذه المؤشرات للرصد والتقييم.

وكما أوضحنا سابقاً، غالباً ما تحتاج أنشطة الدعوة إلى تعديل وتقييم وإعادة توجيه. غير أن هذه التغييرات ينبغي ألا تتم إلا على أساس بيانات الرصد الجيدة. على سبيل المثال، ما هي المعلومات الجديدة التي ظهرت خلال الأحداث العامة والاجتماعات والصحف ووسائل الإعلام على الإنترنت؟ هل تغيرت الظروف السياسية منذ أن تم التخطيط للمبادرة لأول مرة؟ هل غيرت الجماهير المستهدفة آرائها؟

وكما هو الحال في مشاريع هيئة كير الأخرى، **يجب أن يركز الرصد على تتبع النتائج والأنشطة والمدخلات.** بالنسبة لنتائج، الدعوة فإنها تتغير دائماً وفق المعرفة والوعي لدى الجماهير المستهدفة و/أو رأيها. ويجب تحديثها لتشمل التغييرات في موقف الجمهور المستهدف، واهتمامه، ورأيه ومعرفة فيما يتعلق بمشكلة السياسة.

ومن المهم أيضاً رصد **الأنشطة والنتائج.** كلما زاد عدد أفراد الجمهور المستهدف، زادت أهمية ذلك. من المهم الاحتفاظ بسجل لأنشطة هيئة كير، والدروس المستفادة من كل نشاط التي يمكن أن تجعل هيئة كير أكثر فعالية في الدعم. على سبيل المثال، قد يكون من المفيد تتبع معلومات جديدة عن الجمهور المستهدف الذي سيؤثر على الرسالة أو أنشطة التتبع التي تحقق نجاحاً مقابل تلك التي بالكاد تحقق المطلوب.

وقد يسهم رصد مبادرة الدعوة أيضاً في تغيير السياسة نفسها. فعندما يشترك عدد كبير من المساهمين، حتى صناعات السياسات، في رصد مبادرة الدعوة، قد يحدث التغيير بسرعة أكبر. توفر بيانات الرصد فرصة لمناقشة وضع تغييرات السياسة مع المشاركين من الحكومة والمجتمع وقطاع الأعمال والقطاعات الأخرى، وقد تزيد هذه العملية من دعم تغيير السياسة الذي تحاول تحقيقه.

### دراسة الحالة ٣٥

#### وسائل التواصل الاجتماعية - حملة إنهاء زواج الأطفال

وفي الفترة التي سبقت اليوم الدولي للفتاة في ١١ أكتوبر ٢٠١٢، أطلقت هيئة كير أمريكا ائتلاف الفتيات لسن عرائس حملة عبر وسائل التواصل الاجتماعي وحملة دعوة تستهدف أعضاء الكونغرس ووزيرة الخارجية السابقة هيلاري كلينتون، لتشجيعها على التعهد بالتزامات سياسية ومالية لمعالجة مشكلة زواج الأطفال. في ١٢ سبتمبر ٢٠١٢ أطلقت هيئة كير أمريكا حملة خاصة بها لمدة شهر، شملت صفحة ويب جديدة لرفع مستوى الوعي بزواج الأطفال وإتاحة عدة فرص للداعمين والمؤيدين في جميع أنحاء البلاد لإثبات دعمهم لهذه القضية مطالبة الوزيرة كلينتون باتخاذ إجراء حيال ذلك. ونتيجة لذلك، أرسل المؤيدون ١١,٠٠٠ رسالة إلكترونية إلى الوزيرة كلينتون، وأكثر من ١,٠٠٠ تغريدة لوزارة الخارجية. كان هناك ما يقرب من ١٠٠ مليون انطباع عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وما يقرب من ٤٠٠,٠٠٠ تغريدة على هاشتاغ اليوم الدولي للفتاة أو زواج الأطفال، كما أن هناك ٢٧٠ مستخدم على فيسبوك قاموا بتحميل "الشعار الاجتماعي لإنهاء زواج الأطفال" الخاص بهيئة كير (<http://twibbon.com/support/end-child-marriage>). قدم مؤيدو شبكة عمل كير (CAN) عدداً من الآراء إلى خمس صحف محلية ووطنية واستضافوا فعاليات في ١٦ ولاية لتكلمة جهود وسائل التواصل الاجتماعي القائمة. نتيجة لذلك، وافقت هيلاري كلينتون على إدراج مؤشرات زواج الأطفال في تقرير وزارة الخارجية السنوي لحقوق الإنسان، وفي ربيع عام ٢٠١٣، اعتمد الكونغرس قانون العنف ضد المرأة (VAWA) بصياغة تضمن ستمنح الولايات المتحدة الأولوية للجهود المبذولة لمكافحة زواج الأطفال عالمياً.

### ٣. إعداد الميزانية

يجب أن توضع الميزانية بناءً على إستراتيجية وأنشطة الدعوة (مثل الضغط، والعمل الإعلامي، والعمل مع الائتلافات، و/أو حشد المؤيدين). أدرج دائماً بند النفقات غير المتوقعة. وسيتيح التخطيط لمثل هذه الحالات الطارئة جدولاً مرناً للأنشطة والتغييرات، إذا لزم الأمر.

#### فئات الميزانية

يجب أن تتضمن الميزانية المخصصة لمبادرة الدعوة بعض الفئات التالية، إن لم يكن جميعها:

- رواتب ومكافآت الموظفين
- التجهيزات
- الأنشطة والأحداث (المؤتمرات، البيانات، وجبات الغداء، الاجتماعات، المؤتمرات الصحفية، وغيرها)
- الطباعة والتوزيع (الكتيبات، التقارير، وثائق الوقائع، البيانات الصحفية، المواد الترويجية، مواد البيانات، وغيرها)
- الاتصالات (المكالمات الهاتفية، والمودم، ورسوم البريد، وغيرها)
- مقر المكتب
- الخدمات الاستشارية (بحوث السياسات، خدمات العلاقات العامة، الضغط الخاص، الخدمات القانونية)
- التدريب
- السفر
- المستحقات والرسوم
- الحالات الطارئة (المصروفات غير المتوقعة) والمصاريف غير المباشرة الأخرى

الأثر هو محور أي مشروع من مشاريع هيئة كير ويشمل ذلك مبادرة الدعوة.

- يواجه قياس تنفيذ السياسة بعض التحديات المحددة. ففي حين أنه من الأسهل تقييم ما إذا تم وضع سياسة جديدة أو تغيير سياسة قديمة، فإن التأكد من تنفيذ سياسة ما أمر يصعب قياسه. عادةً ما يعتمد تنفيذ السياسة على العديد من الجهات الفاعلة التي تنفذ سياسات على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية.

#### أمثلة على الأسئلة الرئيسية لتقييم مبادرة الدعوة

تقييم التأثير:

- هل أدت تغييرات السياسة إلى تحسينات في مستوى معيشة الناس؟ لماذا أو لماذا لا؟ هل هناك بيانات تدعم هذه النتائج؟
- هل ساهمت تغييرات السياسة في حماية حقوق الناس أو تعزيزها أو توسيعها؟

تقييم الآثار:

- هل حدث تغيير للسياسة أو كانت التوقعات أفضل مما كانت عليه من قبل ذلك؟
- هل تمت الموافقة على سياسات جديدة أو تغييرت سياسات قديمة/عفا عليها الزمن؟ هل تم وضع سياسات على المستويات الوطنية والإقليمية و/أو المحلية؟ لماذا أو لماذا لا؟
- ما هي العوامل التي مكنت/أعاقت نجاح تغيير السياسة، أي وضع أو إصلاح أو سن للسياسات؟
- هل تم تقديم مشاريع قوانين أو مقترحات رسمية إلى الهيئة التشريعية أو هيئة حكومية أخرى أم تم اتخاذ قرارات غير رسمية؟
- من الذي اتخذ القرارات النهائية التي مكنت/أعاقت تغيير السياسة؟

يقدم رصد وتقييم الدعوة وإطار الدعوة لهيئة كير الدولية إرشادات مفيدة (راجع الأداة ٩ فيما يلي).

وكما هو الحال مع المشاريع الأخرى، فإن تقييم الدعوة يركز على التأثيرات والمؤثرات. تُقدر التقييمات مدى تحقيق أهداف السياسة فضلاً عن الأثر النهائي لهذه التغييرات على رفاهية الأسر والأفراد. وكما هو الحال مع أي مشروع آخر لهيئة كير، يجب أن تثبت مبادرات الدعوة أن لها تأثيراً إيجابياً على حياة الناس. لهذا، هناك حاجة إلى معلومات أساسية عن جودة مستوى المعيشة قبل تغيير السياسة، وكذلك بيانات تقييم بشأن مدى تحسن مستوى المعيشة بعد تغيير السياسة.

هناك بعض الاعتبارات الهامة لتقييم مبادرة الدعوة:

- إن الخصائص الفريدة للدعوة تجعل من الضروري التفكير بطرق جديدة بشأن كيفية إجراء التقييمات. في حين أن صنّاع السياسات قد يوافقون على سياسات جديدة ومواتية، أو ينفقون ويغيرون السياسات القديمة قد تستغرق التغييرات وقتاً طويلاً لكي تسفر عن نتائج يمكن قياسها على مستوى الأسرة (تغييرات التأثير). وقد يكون لذلك عواقب على مواعيد التقييمات. قد يلزم قياس الأثر في مرحلة ما بعد التقييم، وذلك بعد انقضاء فترة معينة من الزمن بدلاً من التقييم النهائي لمبادرة الدعوة.
- وخلافاً لبرامجنا التقليدية، كثيراً ما يحدث إصلاح للسياسة في مكان بعيد عن المكان الذي نسعى فيه لتحقيق الأثر. ولذلك من الصعب أن نعزو التحسينات في رفاهية الناس إلى مبادرات الدعوة التي تنتجها هيئة كير. وكما هو الحال مع المشاريع الأخرى، من الأفضل الاعتراف بأن العديد من العوامل والجهات الفاعلة تسهم في تحسين حياة الناس، ولا يقتصر ذلك على أمر واحد. يجب أن يكون قياس

#### الأداة ٩: إطار رصد وتقييم الدعوة لهيئة كير الدولية

التأثير طويل المدى

تغيير السياسة والتغيير المؤسسي

التأثير في حياة السكان المستهدفين بالتأثير		تغيير السياسة والممارسة		السياق الديمقراطي		قاعدة الدعم		النتائج	
الأعراف الاجتماعية		تغيير السياسة والممارسة		السياق الديمقراطي		قاعدة الدعم		النتائج	
التمكين	مواقف الجمهور المستهدف	قدرة الدعوة لدراسة الحالة	مشاركة مجموعات التأثير في إستراتيجيات الدعوة	أبحاث التعلم الداخلي	بناء القدرات	تنقيف العامة	حشد العامة	المخرجات	
المساءلة	بناء التحالفات للضغط								

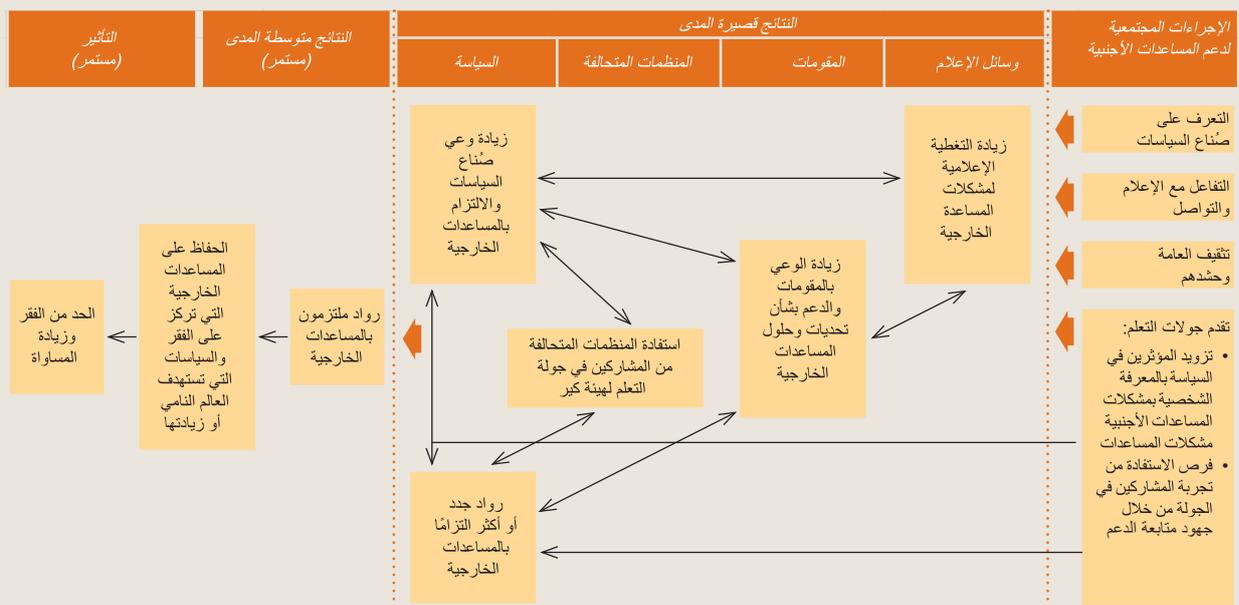
تقييم إستراتيجيتك:

- هل تم اختيار الجمهور الأساسي والثانوي المناسب؟ هل تغيرت أهداف الدعوة على مدى التقدم؟ لماذا أو لماذا لا؟
- هل أدت رسائل الدعوة إلى تغيير آراء الجماهير المستهدفة بشأن مشكلة السياسة أو عرفت بها؟ أي الرسائل كانت أكثر نجاحًا، وأيها أخفق في التعبير عن الهدف؟
- هل لمبادرة الدعوة دور مناسب؟ هل يمكن أن تكون الأدوار الأخرى أكثر فعالية؟
- هل يتم الدعوة لكثير من خلال ائتلاف؟ ما هي مزايا/عيوب الدعوة من خلال ائتلاف؟
- هل أدرجت أصوات الفئات الأكثر تأثرًا بالمشكلة أو أخذت في الاعتبار؟

### دراسة الحالة ٣٦: برنامج SWASH+ كيف استخدم برنامج SWASH+ التعلم المرن للمساعدة على الرصد والتقييم

ركز التصميم الأول لمشروع SWASH+ على اختبار نظام المياه المأمونة في ١٨٠ مدرسة ابتدائية. وفي السنة الثالثة من المشروع، أدرك الشركاء أن هذا التركيز الضيق لن يقدم معلومات كافية عن مدى نجاح منهجية الحكومة الوطنية في تقديم المنح المركزية لعدد محدود من المدارس الابتدائية في المنطقة. أضاف الشركاء تجربة تتبع منهجية الحكومة عن كثب في ١٨ مدرسة ابتدائية. كشفت النتائج أن المناطق لم تكن لديها القدرة على مراجعة أو متابعة التخطيط الفردي لكل مدرسة وأن المدارس نفسها تتطلب دعمًا كبيرًا في التخطيط لتحسينات المياه والصرف الصحي والنظافة الشخصية.

### الأداة ١٠: جولات تعلم هيئة كير أمريكا: إعادة الزيارة النموذج المنطقي للدعوة



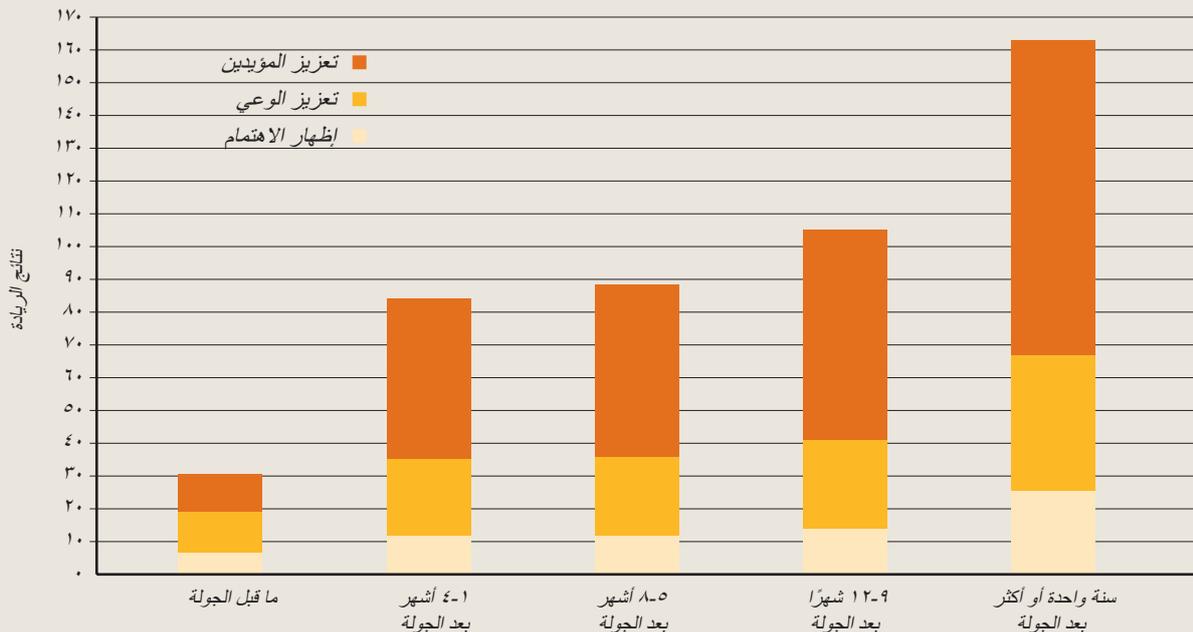
### دراسة الحالة ٣٧ بطاقة الأداء لجولة التعلم

يمكن أن يشكل رصد وتقييم أثر الدعوة تحديًا نظرًا لأن العديد من نتائج مبادرات الدعوة ليست ملموسة على الدوام. وقد وضعت هيئة كير أمريكا بطاقة أداء لقياس تأثير مختلف تكتيكات الدعوة، في محاولة لإيجاد رواد داخل الكونجرس الأمريكي لدعم جدول أعمال السياسة لهيئة كير. تقوم هيئة كير أمريكا برصد نشاط صنّاع السياسات الذين سافروا في جولات التعلم وعملوا على تقييم ما إذا كانت تدخلات هيئة كير (سواء كانت الرحلة نفسها أو الأحداث داخل المنطقة فيما بعد أو اختيار المكان أو أي تكتيكات أخرى) ساهمت في نشاط صنّاع السياسات بشأن قضايا جدول أعمال هيئة كير. أتاحت بطاقة الأداء لهيئة كير أمريكا تحديد الكم لما يمثل تحليلاً نوعياً - أوجدت مساهمة هيئة كير روادًا في حكومة الولايات المتحدة لدعم السياسات المناصرة للفقراء. فيما يلي مثال على هذا العمل

### دراسة الحالة ٣٨ بطاقات الأداء في بيرو

استخدمت هيئة كير عملية بطاقات الأداء المجتمعي - وهي نهج يقوم فيه أفراد المجتمع ومقدمو الرعاية الصحية بتحديد ما يعتبرونه معايير لجودة الخدمات بشكل مستقل؛ وتوضع معًا لإنشاء قائمة موحدة للمؤشرات؛ لتقييم الجودة الحالية؛ ووضع ورصد خطط العمل لمعالجة أوجه القصور. من خلال هذا النهج المشترك في وضع القواعد الحاكمة، شهدت هيئة كير قدرة المجتمعات المحلية على تحسين أداء واستجابة أنظمتها الصحية على نحو مستدام، ومساءلة الحكومات عن تنفيذ السياسات وتوفير الخدمات المناسبة.

### لين ولسي الريادة مع مرور الوقت



## ٣. إدارة المخاطر، وضمان الكفاءة

أمثلة على القضايا الحساسة:

- الاجتماعية/الثقافية
  - الإجهاد
  - العنف القائم على نوع الجنس، والاعتصاب
  - الممارسات الضارة مثل ختان الإناث أو الزواج المبكر
  - التوجه الجنسي
  - عقوبة الإعدام
- النزاع أو الحرب
  - العلاقات المدنية - العسكرية
  - القادة العسكريين، والانقلابات أو الإجراءات العسكرية
  - الأعمال أو الجماعات الإرهابية
- الأمن
  - عمليات الاختطاف أو الحوادث الأمنية
  - أسماء الموظفين الوطنيين
  - الاستغلال الجنسي أو الاعتداء الجنسي
- السياسية
  - الانتخابات أو الأحداث السياسية
  - الإجراءات الحكومية، القادة السياسيين
  - مقترحات لمقاضاة الحكومات الأخرى (مناقشات تعويضات المناخ)
- البيانات السلبية بحق الأمم المتحدة والحكومات والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية
  - التصريحات الرسمية
  - الكوليرا أو الأوبئة
  - المجاعات
  - الإبادة الجماعية، وانتهاكات حقوق الإنسان، وجرائم الحرب

ونظرًا للبنية المركبة لهيئة كير وحساسية العديد من القضايا التي نتعامل معها، فمن المهم التأكد من أن دعوتنا لا تعرّض موظفينا أو برامجنا للخطر وأن نُعبر بصوت واحد متحد في جميع تدخلاتنا، سواءً على المستويات المحلية أو العالمية. لتحقيق ذلك، وضعت هيئة كير سياسات وإجراءات، شملت الموافقات الرسمية. ولا يقصد منها تقييد الاتصالات أو أعمال الدعوة، بل المساعدة على إنشاء رسائل موضوعية ومسؤولة ومتسقة على مستوى اتحاد كير. تتوفر الإجراءات والموافقات الرسمية المعتمدة من مجلس هيئة كير الدولية في عام ٢٠٠٩ على شبكة **مئيرفا: إجراءات الدعوة والموافقات الرسمية في هيئة كير الدولية**.

بالإضافة إلى ذلك وضعت هيئة كير العديد من الأدوات لضمان فهمنا التام والتخفيف من أي آثار سلبية غير مقصودة على من نعمل معهم. وأهم أداتين يجب مراعاتهما (مُشار إليهما بالفعل في هذا الدليل) أداة تحليل الفوارق بين الجنسين لهيئة كير وأداة "عدم الضرر"، أو حساسية النزاع التي تستخدمها هيئة كير في البيانات غير الآمنة.

### الأدوات الداخلية: الجنسين/عدم الضرر

راجع مجموعة أدوات هيئة كير الدولية لتحليل الفوارق بين الجنسين وكذلك أفضل الممارسات بشأن تحليل الفوارق بين الجنسين. يرجى زيارة [CARE Conflict wikispace](#) للحصول على مزيد من المعلومات حول حساسية النزاع أو عدم الضرر.

### ١. القضايا الحساسة أو المثيرة للجدل

يمكن أن تختلف القضايا الحساسة أو المثيرة للجدل بالنسبة لهيئة كير من دولة إلى أخرى وذلك يعتمد على السياق، ولكنها تشمل عمومًا أي شيء يمكن أن يكون له تأثير سلبي على سلامة الموظفين أو البرامج أو المستفيدين أو الحكومة أو علاقات الشركاء أو الجهات المانحة أو سمعة هيئة كير العالمية. تتعامل هيئة كير عمومًا مع القضايا الحساسة/المثيرة للجدل من خلال الدعوة الخاص أو الرسائل المشتركة مع الجهات الأخرى. يمكن لهيئة كير أن تشارك في الدعوة والاتصالات الخاصة بالقضايا المثيرة للجدل أو الحساسة، ولكن لا ينبغي أن يتم ذلك إلا بعد اتباع إجراءات العناية الواجبة والالتزام بالتوجيهات الواردة فيما يلي. ينطبق ذلك أيضًا على الرسائل المشتركة مع الجهات الأخرى.

### تحديد القضايا والدول الحساسة

والقائمة التالية ليست شاملة ويمكن أن تتغير بسرعة، ولكنها تشمل القضايا والدول التي تعتبرها هيئة كير ذات حساسية خاصة. وللحصول على شرح لسبب حساسية القضايا/الدول التالية ومنهجيات هيئة كير الحالية والرسائل العامة، راجع الملحق ١: شرح القضايا والدول الحساسة والمخاطر المحتملة بشأن الرسائل المتعلقة بها.

أمثلة على الدول (التي تعمل/عملت فيها هيئة كير ضمن بيانات غير آمنة):

- مخاطرة عالية
- أفغانستان
- العراق
- ميانمار
- باكستان
- الصومال
- جنوب السودان
- سيريلانكا
- السودان
- الأزمة السورية (بما فيها الأردن ولبنان الدول المتضررة)
- الضفة الغربية وقطاع غزة
- اليمن
- زيمبابوي

أسئلة إضافية تُطرح لتحديد قضية حساسة:

- هل يمكن أن يؤثر ذلك على سلامة الموظفين أو البرامج في الدولة أو الدول الأخرى؟
  - هل يمكن أن يؤثر ذلك على علاقات الجهات المانحة أو العلاقات مع الحكومات؟
  - هل هذا يُشكل انتهاكًا لموقف هيئة كير من حيث كونها مستقلة وغير حزبية وغير طائفية؟
  - هل يمثل ذلك موقفًا جديدًا لهيئة كير فيما يتعلق بالسياسة؟
  - هل هناك آراء متضاربة بين الأعضاء بشأن هذه القضية؟
- إذا أُجبت بنعم على أي مما سبق، فإنك تتعامل مع قضية حساسة.

## ٢. عمليات الموافقة

إن جميع أنشطة الدعوة والاتصالات - سواء أجريت محليًا أو وطنيًا أو دوليًا - تنطوي على إمكانية التأثير على أجزاء أخرى من المنظمة. ولذلك من المهم أن تلتزم جميع وسائل الدعوة والاتصالات بإجراءات الموافقة التالية. ينطبق ذلك على الرسائل العامة والخاصة؛ وعلى الرغم من أن المخاطر المرتبطة بالرسائل الخاصة تكون أقل، نفترض أن الرسائل الخاصة يمكن أن تصبح علنية. تتطلب المواد/المواقف المتعلقة بالاتصالات والدعوة الموافقة من أجل:

- التأكد من صحتها ومطابقتها للواقع، وأنها بأعلى مستوى من الجودة والموضوعية؛
- ضمان حمايتها لاسم هيئة كير، ولسلامة برنامجنا وموظفينا؛
- التأكد من أنها تتماشى مع قيم هيئة كير، ومهمتها، وعلامتها التجارية، ومدونة قواعد السلوك الخاصة بها.
- التأكد من أنها تأخذ الحساسيات الفردية لأعضاء هيئة كير الدولية والمكاتب القطرية بعين الاعتبار؛
- تمكيننا من إدارة المخاطر القانونية والمتعلقة بالسمعة؛
- ضمان خدمتها للأغراض المحددة لها.

في حين أن عمليات الموافقة مهمة، فإن التوقيت أمر بالغ الأهمية أيضًا، وخاصة بالنسبة للإصدارات الإعلامية. ويجب تقديم المواد التي يتعين الموافقة عليها بصيغة مكتوبة إن أمكن؛ ويمكن تقديم ترجمة سريعة إلى الإنجليزية باستخدام أدوات الترجمة عبر الإنترنت مثل خدمة الترجمة من جوجل.

هناك فئات مختلفة من الاتصالات والدعوة تتطلب مستويات مختلفة من التدقيق والموافقات.

### الفئة ١: لا تتطلب المزيد من الموافقات:

- القضايا الوطنية التي لا تتعلق بعضو آخر بهيئة كير الدولية أو بمكتب قطري آخر (مثل بيان صحفي لأحد أعضاء هيئة كير الدولية يعلق فيه على سياسته الخاصة بشأن الحكومة الوطنية أو تبرع جديد)؛
- المواد التي تمت الموافقة عليها من قبل ومن الواضح أنها ليست قديمة.

### الفئة ٢: تتطلب المزيد من الموافقة أو التشاور:

- (مثل القضايا المتعلقة بعضو آخر في هيئة كير الدولية أو بمكتب قطري، (مثل وثيقة موقف تتعلق بمكتب قطري، أو بيان صحفي نقلًا عن موظفي مكتب قطري أو عن سياسة حكومية لأحد أعضاء هيئة كير الدولية).
- القضايا الحساسة أو المثيرة للجدل المبينة أعلاه؛
- أي شيء يصدر باسم هيئة كير الدولية؛
- القضايا المتعلقة بدولة لا يوجد لهيئة كير تواجد بها؛
- الدعوة أو الاتصالات الموجهة إلى مؤسسة أو شريك متعدد الأطراف (الأمم المتحدة، الاتحاد الأوروبي، البنك الدولي، وغيرهم)؛
- الاستجابة لحالات الطوارئ؛
- المواد التي تمت الموافقة عليها من قبل لكنها قد تكون قديمة؛
- أعمال الدعوة أو الاتصالات المتعلقة بالأحداث أو القضايا العالمية التي وافقت هيئة كير الدولية على التعامل معها من خلال الدعوة المنسقة أو التي تتعلق بالتخصص المعترف به لعضو آخر في هيئة كير الدولية.
- الاقتباس من أحد موظفي هيئة كير، أو أحد المستفيدين، أو أي شخص آخر.

### مشاركة المعلومات مع هيئة كير الدولية

إن مواد الاتصالات والدعوة التي تصدر عن أي مكتب تابع لهيئة كير يمكن أن يتناولها الإعلام أو يطلع عليها المساهمين في جميع أنحاء العالم. وبمجرد الموافقة على مواقف/مواد الدعوة أو الاتصالات، من المهم تنبيه بقية أعضاء هيئة كير الدولية وتقديم أي إرشادات ضرورية (مثل النقاط التي سيتناولها الحديث، والرسائل الرئيسية و/أو الأسئلة والإجابات إذا كان ذلك مناسبًا) بشأن كيفية التعامل مع استفسارات المساهمين أو أي إجراء إضافي مطلوب. يرجى الرجوع إلى القسم ١٠٣ من دليل اتصالات هيئة كير الدولية للتعرف على كيفية مشاركة المعلومات باستخدام قوائم توزيع رسائل البريد الإلكتروني الداخلية لهيئة كير.

### المتابعة

ومن المهم أن يقوم المكتب الذي أصدر مبادرة الدعوة أو الاتصالات برصد الاستجابة العالمية (مثل التغطية الإعلامية؛ ورد فعل المساهمين مثل المستفيدين والحكومة والجهات المانحة). يجوز للمكتب القطري أو العضو المسؤول أو أي عضو آخر بهيئة كير الدولية إصدار بيانات لاحقة لتوضيح وجهة نظر هيئة كير أو للبناء على العمل المنجز بالفعل. يجب أن تحترم مبادرات المتابعة الإجراءات المذكورة أعلاه.

هل ... (ضع علامة على كل ما ينطبق)				ثم ستحتاج إلى إشراك ... <sup>١</sup>	
مدير قطري	عضو مسؤول <sup>٢</sup>	أمانة هيئة كير الدولية <sup>٣</sup>	المديرون الوطنيون لدى عضو هيئة كير الدولية <sup>٤</sup>		
<input type="checkbox"/>	الحصول على الموافقة	الحصول على الموافقة (لأعمال الدعوة)	-	<input type="checkbox"/>	تتحدث عن مكتب قطري، لكن الأمر ليس حساساً؟ أي الإعلان عن مشروع جديد، بيان صحفي نقلاً عن أحد موظفي المكتب القطري، وثيقة وقائع، دعم لحدث في المكتب القطري.
<input type="checkbox"/>	الحصول على الموافقة	الإبلاغ	الاستشارة إذا لزم الأمر (تقوم أمانة هيئة كير الدولية بذلك)	<input type="checkbox"/>	تتحدث عن مكتب قطري، والأمر حساس؟
<input type="checkbox"/>	-	الحصول على الموافقة	الاستشارة إذا لزم الأمر (تقوم أمانة هيئة كير الدولية بذلك)	<input type="checkbox"/>	تتحدث عن قضية يمكن أن تكون مثيرة للجدل بالنسبة لجميع أعضاء هيئة كير الدولية؟ أي قانون حقوق الإنسان، الإبادة الجماعية، مجموعة البنك الدولي
<input type="checkbox"/>	-	الحصول على الموافقة	الاستشارة إذا لزم الأمر (تقوم أمانة هيئة كير الدولية بذلك)	<input type="checkbox"/>	توافق على شيء باسم هيئة كير الدولية؟ أي الموافقة على موقف سياسي أو بيان صحفي/ تقرير مشترك ممثلاً لهيئة كير الدولية، وليس ممثلاً لعضو في هيئة كير الدولية
<input type="checkbox"/>	-	الحصول على الموافقة	الاستشارة (تقوم أمانة هيئة كير الدولية بذلك)	<input type="checkbox"/>	تتحدث عن دولة لا تعمل بها هيئة كير؟
<input type="checkbox"/>	-	-	الحصول على موافقة من عضو هيئة كير الدولية المعني.	<input type="checkbox"/>	تتحدث عن عضو بهيئة كير الدولية أو عن الحكومة الوطنية للدولة التي يعمل بها؟ أي بيان صحفي أو اجتماع بشأن حكومة/سياسة لعضو هيئة كير الدولية أو شركة في دولة عضو هيئة كير الدولية
<input type="checkbox"/>	-	-	استشر عضو هيئة كير الدولية المسؤول عن الحملة أو مركز الخبرة.	<input type="checkbox"/>	تتحدث عن قضية تتناولها هيئة كير الدولية من خلال مبادرة عالمية منسقة للدعوة، أو عن مجال مركز خبرة؟ أي مركز خبرة تغيير المناخ، مبادرة الدعوة العالمية لصحة الأم
<input type="checkbox"/>	-	الحصول على الموافقة	-	<input type="checkbox"/>	تستهدف مؤسسة أو عملية متعددة الأطراف مثل الأمم المتحدة أو الاتحاد الأوروبي أو البنك الدولي؟ أي وثيقة موقف لاتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيير المناخ، أو رسالة موجهة لمجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، أو اجتماع مع الحكومة المحلية بشأن سياسة الاتحاد الأوروبي
<input type="checkbox"/>	-	الحصول على الموافقة	يتطلب ذلك موافقة أغلبية أعضاء هيئة كير الدولية بالاتحاد الأوروبي (تقوم أمانة هيئة كير الدولية بذلك)	<input type="checkbox"/>	تستهدف الاتحاد الأوروبي بشأن قضية حساسة/ مثيرة للجدل؟

١. في جميع المواد الخاصة بالاتصالات والدعوة، يجب الموافقة على جميع الاقتباسات من قبل أي شخص مذكور.

٢. العضو المسؤول المشار إليه هو مدير وسائل الإعلام/الاتصالات المسؤول عن مواد الاتصالات؛ مدير الدعوة أو المدير المسؤول عن مواقف الدعوة والاتصالات المرتبطة بها. وتقع على عاتقهم مسؤولية التشاور مع كبار الموظفين ذوي الصلة لدى العضو المسؤول أو الحصول على موافقتهم، مثل رئيس البرنامج، ومدير الأمن، والمستشار القانوني، وغيرهم، والمكاتب الإقليمية ذات الصلة.

٣. تُشير أمانة هيئة كير الدولية إلى منسق الإعلام والاتصالات بهيئة كير الدولية؛ رئيس هيئة كير الدولية، قسم الدعوة العالمي للدعوة. تقع على عاتقهم مسؤولية التشاور مع الموظفين ذوي الصلة في أمانة هيئة كير الدولية أو الحصول على موافقتهم إذا لزم الأمر.

٤. لمزيد من التفاصيل، يرجى الاطلاع على إجراءات واعتمادات الدعوة الرسمية لهيئة كير الدولية ٢٠٠٩.

٥. يمكن الاطلاع على القضايا التي تناولتها هيئة كير الدولية كمبادرات دعوة وريادة عالمية من خلال: [link to 2-year CI Global Adv. Strength. Strat.]

٦. عادةً ما تكون الاتصالات المتعلقة بالمؤسسات المتعددة الأطراف جزءاً من مبادرة الدعوة.

خطوات يمكنك اتخاذها	إدارة المخاطر
تعرف على منهجيات عدم الضرر.	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل قرأت منهجية عدم الضرر، أو غيرها من الوثائق التي كتبتها ماري أندرسون؟ هل زرت CARE Conflict wikipage للحصول على معلومات حول حساسية النزاع وعدم الضرر؟</li> <li>هل قرأت دليل السلامة والأمن لهيئة كير؟</li> </ul>
اتخذ قرارات مستنيرة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تجنبنا مخاطر العنف السياسي؟</li> <li>هل ستبدو متحيزاً أو متحيزاً؟</li> <li>هل اخترت تكتيكات تحترم خصوصيتك؟</li> </ul>
خطط مبادرتك بعناية.	<p>خلال الخطوات ٢ و ٣ و ٤ و ٥ استشرت العديد من الناس وأخذت ما يلي بعين الاعتبار:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>هل المعنيون الآخرون يشكلون خطراً؟</li> <li>هل حدث انتقام من آخرين ويثير مخاوفك؟</li> <li>هل لديك حلفاء يمكنهم المساعدة في إدارة المخاطر؟</li> </ul> <p>خلال الخطوة ٨ بشأن التنفيذ هل فكرت فيما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المنهجيات العامة مقابل الخاصة؟</li> <li>أدوار الدعوة المنخفضة المخاطر مقابل عالية المخاطر؟</li> </ul>
اختر حلفاء تثق بهم.	<p>عند التخطيط في اتصالات الدعوة الخاصة هل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تعرفت إلى أقصى حد ممكن على جمهورك المستهدف؟</li> <li>خصصت رسالتك لتناسب الجماهير المختلفة؟</li> <li>تأكدت من مراعاتك للاتساق والشفافية، خاصة عند التعامل مع الأطراف المتنازعة؟</li> </ul>
كن مستعداً للمتاعب.	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل أنت على تواصل مع الفعاليات السياسية ذات الصلة؟</li> <li>هل توقعت أن الأمور قد تسوء؟</li> <li>هل قررت المخاطر غير المقبولة مسبقاً؟</li> <li>هل لديك خطة احتياطية؟</li> <li>هل أنت مستعد للتوقف إذا ما ظهرت مخاطر غير مقبولة؟</li> </ul>
اهتم بالدروس المستفادة داخل هيئة كير.	<p>هل ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>أخذت في الاعتبار المخاطر الخاصة بالموظفين الوطنيين؟</li> <li>كنت عادلاً قدر المستطاع؟</li> <li>تجنبنا انطباعات التحريض على العنف؟</li> <li>عينت متحدثاً رسمياً بوسائل الإعلام؟</li> <li>تجنبنا أي انطباعات بأن المساعدات ستستخدم كتكثيف للتحايل على النزاع؟</li> <li>استخدمت لغة محايدة؟</li> <li>ركزت على تداعيات المشكلات عند التفاوض، بدلاً من اللوم؟</li> </ul>

## الملحق: روابط الموارد على الإنترنت

دعوة للعدالة الاجتماعية: الدليل العالمي للعمل والتفكير. أوكسفام أمريكا ومؤسسة الدعوة. نُشرت من قبل دار كوماريان. ٢٠٠١.  
<http://www.amazon.co.uk/Advocacy-Social-Justice-Global-Reflection/dp/1565491319>

إجراءات الدعوة والموافقات الرسمية في هيئة كير الدولية.  
<http://minerva.care.ca/Livelink1/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=1879025>

دليل حملة منظمة العفو الدولية. منشورات منظمة العفو الدولية، لندن.  
<http://www.amnesty.org/en/library/info/ACT10/002/1997>

روابط جديدة بين السلطة، والشعب والسياسة: دليل العمل للدعوة والمواطنين. جاست أسوشيتس، ٢٠٠٢.  
<http://www.justassociates.org/tableofcontents.pdf>

بن فيليبس، أوكسفام  
<http://newint.org/blog/internationalists/2013/10/25/ngos-give-up-power-internationalism/#sthash.qQDXHMcj.dpuf>

مدونة - الحقائق القاتلة

<http://oxfamblogs.org/fp2p/?s=killer+fact>

المنظمات غير الحكومية البريطانية للتنمية لما وراء البحار (BOND)  
<http://www.bond.org.uk/resources/funding>

حملات العدالة العالمية (المنظمات غير الحكومية البريطانية للتنمية لما وراء البحار)  
[http://www.bond.org.uk/data/files/Campaigning\\_for\\_International\\_Justice\\_Brendan\\_Cox\\_May\\_2011.pdf](http://www.bond.org.uk/data/files/Campaigning_for_International_Justice_Brendan_Cox_May_2011.pdf)

وحدة التدريب على تويتر لموظفي الطوارئ وموظفي المكتب القطري بهيئة كير.  
<http://minerva.care.ca/Livelink1/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=2851038>

حساسية النزاع

<http://conflict.care2share.wikispaces.net/Conflict+Sensitivity>

وضع إستراتيجية للدعوة: الأسئلة الرئيسية التسعة  
<http://www.cieh.org/assets/0/72/998/1022/1046/1086/c7390468-f8a2-4ee7-a3b1-d6fb090afc37.pdf>

أفضل الممارسات بشأن تحليل الفوارق بين الجنسين  
<http://gendertoolkit.care.org/Pages/core.aspx>

نظريات التغيير

<http://conflict.care2share.wikispaces.net/Theories+of+Change>

مجموعة أدوات الدعوة المشتركة من منظمة الخدمة التطوعية في الخارج (VSO)  
[http://www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit\\_tcm76-25498.pdf](http://www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf)

مجموعة أدوات الدفاع عن حقوق المرأة لمؤسسة Womankind  
<http://www.womankind.org.uk/policy-and-resources/womens-rights-advocacy-toolkit/>



### هيئة كير الدولية

تشيمن دي بالكسرت ٩-٧

(١٢١٩ شاتلين جنيف)

سويسرا

هاتف: +٤١ ٢٢ ٧٩٥ ١٠ ٢٠

فاكس: +٤١ ٢٢ ٧٩٥ ١٠ ٢٩

[www.care-international.org](http://www.care-international.org)