مخطط تدريب

تدريبات القادة المحليين و منظمات المجتمع المدني

MOOMKENORG
FOR AWARENESS & MEDIA


مُمكِن
MOOMKENORG
FOR AWARENESS & MEDIA


مشروع
صوتها

الفهـــــــــــرس

الفصل الاول: تدريبات القادة المحليين ومنظمات المجتمع المدني

1. مشاركة المرأة في السياق الليبي :

1.1. مقدمة ونقاش حول قضايا المرأة في ليبيا
1.2. العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة على المرأة
1.3. أهمية مشاركة المرأة في الحياة الاجتماعية والسياسية
1.4. التحديات التي تواجه مشاركة المرأة على المستويين الوطني والمحلي
1.5. الحقوق والحريات التي تتمتع بها المرأة الليبية في ظل الشريعة الإسلامية
1.6. المرأة الليبية والطرح الغربي بين الواقع والتصورات
1.7. سبل تعزيز مشاركة المرأة في المجتمع

2. تصميم مشاريع مجتمعية شاملة:

2.1. مبادئ الشمولية في المشاريع المجتمعية
2.2. الشمولية والسلام الاجتماعي والتنمية: علاقة وثيقة بأمثلة تطبيقية
2.3. رسم خريطة أصحاب المصلحة وتقييم الاحتياجات المجتمعية
2.4. التصميم التشاركي للمشاريع: إشراك جميع الفئات مع أمثلة ناجحة
2.5. أساسيات إدارة المشاريع: الأهداف، الرصد والتقييم، التغذية الراجعة والتعديلات
2.6. أدوات عملية: نماذج تقييم الاحتياجات وقوالب تصميم المشاريع
2.7. توصـيات لأفضـل تنفيذ: دروس وخبرات من العالم العربي وليبيا مع مراعاة الشـريعة والخصوصية الليبية

3. استراتيجيات المناصرة الفعّالة:

3.1. مقدمة عن استراتجيات المناصرة و اهميتها
3.2. تصميم ورشة عمل عملية حول استهداف الجهات المعنية وأصحاب القرار
3.3. صياغة رسائل مقنعة لحملات المناصرة
3.4. أمثلة لمشاريع ناجحة في العالم العربي وليبيا
3.5. مجموعة أدوات عملية للمناصرة
3.6. خطوات عملية لتنفيذ حملات مناصرة فعّالة

4. خطط العمل و قياس الاثر لحملات المناصرة في ليبيا :

4.1. تطوير خطط مناصرة قابلة للتنفيذ
4.2. جلسات تعاونية حول استراتيجيات المشاركة المجتمعية
4.3. التحضير لحملات المناصرة والحشد
4.4. نقاش تأمّلي حول قياس الأثر والمؤشرات الدالة على النجاح

5. التواصل وبناء الشراكات:

5.1. أهمية التواصل الفعّال في تعزيز التعاون
5.2. استراتيجيات التواصل مع المجتمع
5.3. كيفية بناء وتحسين الشراكات مع البلديات والمنظمات الأخرى
5.4. تمارين لعب الأدوار للتواصل الفعّال
5.5. محاكاة لورش العمل في المناطق المستهدفة

6. التواصل والشراكة مع المجتمع المدني:

6.1. فهم دور منظمات المجتمع المدني في السياق الليبي
6.2. دور منظمات المجتمع المدني في دعم البلدية
6.3. كيفية الاستفادة من منظمات المجتمع المدني لتحقيق أهداف البلدية
6.4. التعاون بين منظمات المجتمع المدني والبلدية في قضايا المرأة

7. مهارات تيسير الأنشطة:

7.1. ورش تدريبية حول تصميم وتقديم أنشطة وورش تدريبية تفاعلية
7.2. تقنيات تيسير المناقشات الجماعية وأنشطة التعلم التفاعلي
7.3. تمثيل أدوار للتدرب على التيسير الفعّال والتفاعل مع الجمهور
7.4. تصميم أنشطة تفاعلية

الفصل الأول:

تدريبات القادة المحليين ومنظمات المجتمع المدني

أولا: مشاركة المرأة في السياق الليبي

1.1) مقدمة ونقاش حول قضايا المرأة في ليبيا

تاريخيًا، لعبت المرأة الليبية أدوارًا مهمة رغم التحديات. خلال الحقبة الاستعمارية الإيطالية، كسرت النساء الكثير من الأعراف الاجتماعية من خلال مشاركتهن في المقاومة ضد الاحتلال. وبعد الاستقلال، شهد وضع المرأة تحسينات تدريجية في مجالات التعليم والعمل. على سبيل المثال، بلغ معدل مشاركة المرأة الليبية في القوة العاملة وفقًا لتعداد 1973 نحو 3% فقط مقارنةً بـ 37% للرجال، ما يعكس الفجوة الكبيرة آنذاك. وفي ظل جهود التحديث خلال حكم معمر القذافي بعد عام 1969، تحسنت بعض مؤشرات وضع المرأة؛ فقد تبنى النظام سياسات مثل المساواة في الأجر والرعاية الصحية والتعليم للجميع. اكتسبت النساء حق التصويت والترشح في الانتخابات منذ عام 1963 إبّان العهد الملكي، كما سُمح لهن بالمشاركة في المؤسسات الوطنية. ورغم هذه التطورات، لا تزال التقاليد القبلية والنظرة المحافظة لدور المرأة تلقي بظلالها؛ إذ واجهت النساء تحيزات ثقافية ضد عملهن خارج المزل ومقاومة من بعض قطاعات المجتمع التقليدية لأي تغيير.

حاليًا، تقف المرأة الليبية على مفترق طرق بين مكتسبات قانونية ودستورية مهمة وبين تحديات اجتماعية وأمنية معقدة. فعلى الصعيد القانوني، تنص المواثيق الدستورية الانتقالية على المساواة بين الجنسين، كما شهدنا سابقة تاريخية في مارس 2021 بتولي خمس نساء مناصب وزارية في حكومة الوحدة الوطنية، ومنها تعيين نجلاء المنقوش كأول امرأة تشغل منصب وزير الخارجية. هذه الخطوات تبعث برسالة إيجابية حول تمكين المرأة في مواقع صنع القرار. ومع

ذلك، فإن الواقع اليومي يشير إلى غير ذلك في نواحٍ عديدة: فالمرأة الليبية لا تزال تصطدم بثقافة أبوية تعتبر دورها الأساسي في المنزل، وتواجه أحيانًا عنفًا قائمًا على النوع الاجتماعي يُستخدم لترهيبها وإقصائها من الحياة العامة. لقد أدى عقد من الصراع وعدم الاستقرار بعد 2011 إلى تفاقم التحديات، حيث استغلت الجماعات المتشددة وبعض القوى المحافظة الفوضى لتقييد حرية المرأة. فعلى سبيل المثال، سُجلت حالات لاستهداف ناشطات بارزات؛ إذ كانت المحامية والمدافعة عن حقوق الإنسان سلوى بوقعيقيص من أوائل ضحايا الاغتيال عام 2014 بسبب مواقفها الجريئة. باختصار، ورثت المرأة الليبية إرثًا غنيًا من المشاركة والصمود، إلا أنها ما زالت تناضل لتأمين مكانتها المستحقة في مجتمع يتأرجح بين تقاليده العميقة ومتطلبات الدولة الحديثة.

1.2) العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة على المرأة

تلعب الثقافة الليبية، بقبائلها وتقاليدها المحافظة، دورًا كبيرًا في تشكيل وضع المرأة وحدود مشاركتها. فالمجتمع الليبي ذو طبيعة أبوية (باتريباركية) واضحة؛ حيث يضطلع الرجل بدور الوصي والحامي، بينما تُتوقع من المرأة الأدوار المنزلية ورعاية الأسرة. هذه النظرة التقليدية قلّلت تاريخيًا من فرص تعليم المرأة وعملها خارج البيت في بعض المناطق. ورغم أن ليبيا حققت على مدار العقود الماضية تقدمًا ملموسًا في تعليم الإناث – إذ أصبحت شريحة واسعة من الفتيات متعلمة – إلا أن ترجمة ذلك التعليم إلى مشاركة اقتصادية واجتماعية لا تزال تصطدم بالعادات. ما زال تُواجه المرأة الليبية صورًا نمطية تحد من مشاركتها السياسية، مثل الاعتقاد بأن "السياسة حكر على الرجال" أو أن عمل الناشطة عار على عائلتها. هذه الموروثات الاجتماعية أدت إلى عزوف كثير من النساء المؤهلات عن المشهد العام خوفًا من الوصم الاجتماعي أو المضايقات. وبجانب ذلك، لعب الفهم المحافظ للدين دورًا في تبرير بعض القيود، رغم أن نصوص الشريعة الإسلامية تمنح المرأة حقوقًا واسعة. فغالبًا ما تُقدم تفسيرات متشددة تعارض تولي النساء مناصب قيادية أو تستنكر نشاطهن العلني. ومع أن ليبيا مجتمع مسلم

متدين، هناك تيارات دينية معتدلة وإصـلاحيون يؤكدون أن تمكين المرأة لا يتناقض مع القيم الإسلامية، بل على العكس تمامًا. هذه الأصوات التقدمية تسعى لمواجهة التأثير الثقافي السلبي وتقديم قدوات إيجابية من التاريخ الإسلامي والمحلي لإقناع المجتمع بأن مشاركة المرأة ضرورة حضارية.

1.3) أهمية مشاركة المرأة في الحياة الاجتماعية والسياسية

إن انخراط المرأة في مختلف جوانب الحياة العامة ليس قضـية حقوقية فحسـب، بل هو ركيزة أساسية للتنمية المستدامة والتقدم الاجتماعي. الدراسات والتجارب العالمية تظهر بوضوح أنه عندما تعمل مزيد من النساء، ينمو الاقتصاد وترتفع رفاهية المجتمع، مشاركة المرأة تمكّن من تنويع الاقتصاد وتحسين توزيع الدخل، مما يسهم في تقليص نسب الفقر. وفي ليبيا، التي تسعى لإعادة بناء مؤسساتها واقتصادها بعد سنوات من الاضطراب، تصبح الاستفادة من طاقات نصف المجتمع أمرًا ملحًا. فوفق بيانات البنك الدولي، بلغت نسبة مشاركة النساء الليبيات في قوة العمل حوالي 34.8% عام 2023 مقابل 61.4% للرجال . ورغم أن هذا تحسّـن ملحوظ عن الماضي، إلا أنه يعني أيضًا وجود فجوة كبيرة وفرصة ضائعة للنمو. تشير تحليلات اقتصادية إلى أن سـد الفجوة بين الجنسـين في سـوق العمل يمكن أن يرفع الناتج المحلي الإجمالي بشـكل ملحوظ. على سبيل المثال، قدّرت دراسات في الشرق الأوسط أنه لو تحققت المساواة الكاملة في التوظيف، لارتفعت دخول الأسر بنحو 25%، ولحقت الاقتصادات قفزة نوعية.

اجتماعيًا، يثمر تمكين المرأة عن فوائد عديدة. فتواجد النسـاء في مواقع صـنع القرار يسـاعد في توجيه الاهتمام نحو قضايا الأسرة والصحة والتعليم التي قد يغفلها صانعو القرار من الرجال. كما أن مشـاركة المرأة السـياسـية تعزز الشـفافية وتسـاهم في تحقيق توازن أكبر في التشـريعات والسـياسـات العامة، آخذةً بعين الاعتبار احتياجات مختلف فئات المجتمع. وقد أظهرت التجربة الدولية أن مشاركة النساء في مفاوضات السلام والعمل الأهلي تزيد من فرص نجاح المصالحة

واستدامة السلام. وفي السياق الليبي، تلعب النساء أدوارًا مهمة كسفيرات سلام داخل مجتمعاتهن؛ حيث نجدهن يقمن بجهود الوساطة وفض النزاعات المحلية، ويدعمن إعادة اللحمة الاجتماعية التي مزقتها الحرب. بالإضافة إلى ذلك، تسهم المرأة العاملة والمتعلمة في ليبيا في بناء جيل جديد أكثر وعيًا وانفتاحًا. فالأم المتعلمة تميل إلى تعليم أبنائها وبناتها ورفع طموحاتهم، مما يخلق حلقة حميدة من التقدم. ولا ننسى أيضًا البعد السياسي؛ فمشاركة المرأة في الانتخابات والبرلمان والحكومة تعني تمثيلًا أشمل للشعب، وبالتالي قرارات أكثر شمولًا وعدالة. لقد أثبتت المرأة الليبية جدارتها عندما أُتيحت لها الفرصة، من رعاية أسرها في الأوقات العصيبة إلى قيادة مبادرات مجتمعية خلال الثورة وما بعدها. لذا، فإن تعزيز مشاركة المرأة ليس مجرد تحقيق للعدالة والمساواة، بل هو استثمار مجتمعي يعود بالخير على الجميع.

1.4) التحديات التي تواجه مشاركة المرأة على المستويين الوطني والمحلي

على مرّ القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين، شهدت المرأة الليبية تحسّنًا ملحوظًا في بعض الجوانب، لكن ذلك تخلله فترات من التراجع بسبب الاضطرابات السياسية. خلال حقبة المملكة الليبية (1951–1969)، حصلت النساء على حقوق مدنية وسياسية مهمة؛ فمثلاً مُنحت المرأة حق التصويت والترشّح منذ ستينيات القرن الماضي. وبحلول أواخر الخمسينيات، بدأت تتشكل أوائل الجمعيات النسائية المطالبة بدور أكبر للمرأة في المجتمع وجاء انقلاب 1969 بقيادة معمر القذافي بتوجهات متباينة نحو المرأة؛ فبينما أعلن نظامه مساواة المرأة بالرجل في الأجر والتعليم والرعاية الصحية ، فرض في الوقت نفسه قيودًا اجتماعية وقانونية حدّت من استقلاليتها. على سبيل المثال، حصر نظام القذافي في السبعينات مجالات تعليم وعمل النساء في تخصصات تقليدية "تلائم طبيعتهن" كالتمريض والإدارة، مما أبعدهن عن المناصب القيادية والسياسية. كذلك ظلت قوانين الأحوال الشخصية آنذاك منحازة ضد المرأة في أمور الزواج والطلاق وحضانة الأطفال، رغم بعض التحسينات القانونية. وبعد سقوط نظام القذافي عام 2011، شاركت النساء بقوة في الثورة والانتخابات الأولى، لكن حالة عدم الاستقرار والصراع الداخلي أخّرت تحقيق مكاسب ملموسة لحقوقهن. بل إن السنوات اللاحقة شهدت صدور قوانين اعتبرتها الناشطات انتكاسة، مثل تخفيض حصة تمثيل النساء في البرلمان. وهكذا، ورغم التاريخ الحافل بمشاركات نسائية فعالة في ليبيا، لا تزال المرأة تكافح لترسيخ حقوقها في ظل التقلبات السياسية والأمنية.

1. **التحديات القانونية والسياسية:**

لم تترجم كل الإصلاحات القانونية في ليبيا إلى واقع ملموس لصالح المرأة. صحيح أن الإعلان الدستوري لعام 2011 أكد على مساواة الليبيين والليبيات في الحقوق، كما أن ليبيا صادقت على اتفاقيات دولية تُعنى بحقوق المرأة. إلا أن بعض القوانين المحلية لا تزال تمييزية أو غير مفعّلة. مما يحد من التمكين الفعلي للمرأة. فعلى سبيل المثال، ورثت ليبيا عن الحقبة السابقة قانونًا يقيّد تعدد الزوجات، حيث اشترط قانون الزواج لعام 1984 موافقة الزوجة الأولى ومحكمة للزواج الثاني، إلا أن المحكمة العليا ألغت هذه القيود عام 2013، ما اعتبره النشطاء تراجعًا عن مكاسب المرأة القانونية، رغم أن إلغاءه كان مبررًا لتجنب المشكلات الأسرية الناتجة عن رفض الزوجة الأولى. وفيما يخص منح الجنسية، ورغم سنّ قانون عام 2010 يتيح للأم الليبية نقل جنسيتها لأبنائها من زوج أجنبي، لا تزال هناك تحديات تواجه النساء في قوانين الأحوال الشخصية والإرث التي تعتمد على تفسيرات الشريعة الإسلامية.

أما على صعيد المشاركة السياسية، فرغم عدم وجود حظر قانوني، لم تُترجم الحقوق إلى تمثيل عادل. لم تعتمد ليبيا بعدُ نظامًا فعالًا للكوتا (الحصص) على المستوى البرلماني يضمن نسبة محددة للنساء، وإن كان اتفاق ملتقى الحوار السياسي في 2020 قد أوصى بتخصيص 30% من المقاعد للمرأة. ولكن تأجيل الانتخابات عرقل اختبار فعالية هذه التدابير. وبقيت مشاركة المرأة البرلمانية عند حوالي 16% فقط في مجلس النواب (اعتبارًا من أوائل 2024). في المجالس المحلية، وُضعت آليات لضمان تمثيل النساء (مثل إلزام القوائم الانتخابية بترشيح امرأة ضمن المراكز الأولى)، مما أوصل العشرات منهن إلى عضوية البلديات، لكن نسبة عميدات البلديات (رئيسات البلديات) ظلت شبه منعدمة حتى أواخر 2024 حيث انتُخبت أول امرأة عميدًا لبلدية زلطن في سابقة تاريخية. إضافة لذلك، تُشكل محدودية الدعم المادي والسياسي للمرشحات تحديًا؛ فالكثير من النساء يفتقرن للموارد اللازمة لتمويل حملات انتخابية أو بناء قواعد شعبية في ظل هيمنة الذكور على مفاصل الأحزاب والقبائل.

وبالإضافة إلى المعوقات القانونية، تواجه المرأة الليبية قيودًا اجتماعية راسخة تعيق مشاركتها الكاملة في الحياة العامة،

فعلى الصعيد القانوني، تضمن الإعلان الدستوري المؤقت لعام 2011 مبدأ المساواة بين الليبيين والليبيات في الحقوق المدنية والسياسية بدون تمييز بسبب الجنس، إلا أن الواقع شهد إجراءات تتعارض مع هذا المبدأ. من أبرز الأمثلة هناك تحديات قانونية تتعلق بحماية المرأة من العنف. فمثلاً يجرّم القانون الليبي جرائم مثل التحرش والاعتداء، لكن ضعف الآليات القانونية والدعم المجتمعي يجعل نسبة الإبلاغ عن حالات العنف ضد المرأة منخفضة جدًا ، إذ تخشى كثيرات من الوصم أو عدم إنصافهن. وفي ميدان الأحوال الشخصية، ألغيت بعد 2011 بعض الضمانات القانونية التي كانت تحمي حقوق الزوجة. فعلى سبيل المثال، كان قانون الأسرة الليبي السابق يشترط موافقة الزوجة الأولى ومحكمة مختصة للسماح بتعدد الزوجات، بهدف ضمان

العدالة وعدم تعسّف الزوج . إلا أن المحكمة العليا نقضت هذا الشرط عام 2013 استنادًا إلى أن الشريعة الإسلامية – المنصوص على أنها مصدر التشريع – لا تستوجب تلك القيود، ولنكن منصفين القانون لم يجد نفعا اد انه عندما كان ساريا كان سبب العديد من المشاكل منها الطلاق وتشرد العائلة بسبب عدم موافقة الزوجة او العنف الاسري حتى توافق وامور أخرى كانت أيضا سببا مقنعا لإلغاء القانون فالحفاض على الاسرة اهم، وبذلك أصبح تعدد الزوجات مسموحًا دون اشتراط رضى الزوجة السابقة أو إثبات القدرة المالية بشكل صارم. كما أن قانون العقوبات الليبي يعفي المغتصِب من العقوبة إذا تزوّج ضحيته مما خالف الشريعة الإسلامي اذ ان عقوبة الاغتصاب في الشرع تكون كالتالي: فعلى المغتصب حد الزنا، وهو الرجم إن كان محصناً، وجلد مائة وتغريب عام إن كان غير محصن .ويوجب عليه بعض العلماء أن يدفع مهر المرأة . لكي تكون رادع للأخرين ان لا يقموا بنفس الفعل وإن صدر مرسوم بعد 2011 يوفر بعض الدعم للناجيات، ما يُظهر الثغرات المستمرة في توفير حماية قانونية منصفة للنساء. جميع هذه العوائق – العرفية والقانونية – تُضيّق المجال العام أمام المرأة الليبية وتجعل نيلها لحقوقها عمليًا أمرًا صعبًا، رغم الاعتراف النظري بها في الدستور والقوانين وان تطيق الشريعة هي الملاذ لحرية أكبر للمرآه في المجال العام.

2. **التحديات في سوق العمل:**

تواجه المرأة الليبية عقبات كبيرة في المشاركة الاقتصادية وسوق العمل، سواء بسبب المعتقدات الثقافية حول دورها أو عوامل هيكلية في الاقتصاد. تبلغ نسبة الإناث حوالي 34% فقط من إجمالي قوة العمل في ليبيا ، ما يعني أن غالبية النساء في سن العمل خارج القوى العاملة المدفوعة الأجر. وحتى النساء المؤهلات تعليميًا يصطدمن بسقف ثقافي يحدّ من دخولهن مجالات مهنية معينة "يهيمن عليها الرجال" مثل قطاع النفط والبناء. ينظر كثيرون إلى الأعمال الشاقة أو ذات البيئات الذكورية على أنها غير ملائمة "لطبيعة المرأة"، وقد نصّ قانون العمل الليبي فعلاً على منع تشغيل النساء في أعمال "لا تلائم طبيعتهن" . ونتيجة لهذه الأعراف، تتركز معظم الليبيات العاملات في وظائف حكومية وخدمية تعتبر تقليديًا "نسائية" كال تعليم والصحة والإدارة المكتبية. كشفت دراسة مسحية أن نحو 91% من النساء العاملات في ليبيا يعملن في القطاع العام (الدولة)، مقابل 7% فقط في القطاع الخاص. وغالبًا ما تفضل الأسر توظيف المرأة كمعلمة أو طبيبة أو موظفة حكومية على أن تعمل في وظائف ميدانية أو مختلطة بالجنس الآخر في القطاع الخاص. كما يعاني سوق العمل من عدم تكافؤ الفرص في أوقات البطالة والأزمات – إذ يعتقد أغلب الرجال وحتى النساء أنه عند ندرة الوظائف يجب تفضيل الذكور باعتبارهم "معيلين" للأسرة. أظهرت استطلاعات رأي أن 79% من النساء و91% من الرجال في ليبيا يوافقون على مقولة "الأولوية في التوظيف للرجال إذا كانت الفرص شحيحة" ، مما يعكس استمرار النظرة التقليدية لدور الرجل كرب أسرة والمرأة كربة منزل حتى لدى الكثير من النساء أنفسهن. ومن جهة أخرى، تعاني الليبيات من معدل بطالة مرتفع يزيد عن 26% مقابل نحو 16% للذكور وفق إحصاءات حديثة ، ما يشير إلى صعوبة حصولهن على عمل حتى

عند رغبتهن. ويرجع ذلك جزئيًا إلى افتقار بيئة العمل نفسها لسياسات تشجيعية تجاه المرأة؛ فبرغم وجود قوانين تنص على المساواة في الأجر وعدم التمييز في التوظيف، لا تزال الفجوة واسعة بين النص والتطبيق بسبب الممارسات التقليدية. على سبيل المثال، قلّما نرى النساء في مواقع صنع القرار بالقطاع الخاص أو مجالات الهندسة النفطية، لأسباب منها التصورات النمطية حول "قدراتهن" وأيضًا مسؤولياتهن الأسرية التي قد تعوق دوامهن في مواقع عمل نائية كحقول النفط. ومع ذلك، هناك مؤشرات على تغير إيجابي تدريجي؛ إذ بدأت بعض المؤسسات الكبرى تستشعر أهمية دمج المرأة. ففي عام 2025، أعلنت المؤسسة الوطنية للنفط (NOC) عن تبني سياسات لدعم إشراك المزيد من النساء في قطاع النفط والغاز، بل وشجّعت على إسناد مناصب قيادية لهن في الشركات النفطية .

لكن معظم هذه الدراسات تم تطويرها وتجهيزها من وجهة نظر معينه لا تريد ان تعرف إجابات أسئلة مثل هل فعلا المراعة في ليبيا تريد الخروج من البيت للعمل؟ او هل تفضل تربية الأطفال؟ او ما هي المصاريف الإضافية على الاسرة في حال عمل المرآه؟ او هل إذا توفر معيل قادر على تلبية احتياجاتها هل ستصر على العمل او المشاركة في اعمال خيرية وتطوعية واجتماعية؟ يوجد الكثير من الأسئلة لم يتم سؤالها والتي تحتاج الى إجابات من المراعة الليبية وتذكر إحدى المسؤولات بالمؤسسة أنها حظيت بتأييد الإدارة العليا لتولي منصب ضمن هيئة بحثية نفطية، مؤكدة وجود نساء أخريات يُدِرن مشاريع ويتبوأن مواقع هامة داخل المؤسسة نفسها هذه الجهود وإن كانت محدودة حتى الآن، تبعث برسالة بأن **تمكين المرأة اقتصادياً** بدأ يحظى بالاهتمام على أعلى المستويات، على أمل كسر الصورة النمطية عن بعض المهن وتذليل العقبات أمام الليبيات الطموحات في كافة القطاعات.

3. التحديات الثقافية والاجتماعية:

لا تزال الأعراف الاجتماعية والتقاليد القبلية في ليبيا تفرض قيودًا واضحة ومبطنة على دور المرأة، حيث يُتوقع منها أن تضع أسرتها أولًا وأن توازن طموحاتها الشخصية والمهنية مع واجباتها المنزلية، مما يُثني العديد منهن عن السعي لمناصب قيادية أو المشاركة النشطة في الشأن العام. العقلية الأبوية الراسخة أسهمت في ترسيخ ما يُعرف بـ"سقف الطموح المنخفض" لدى بعض النساء، حيث ندرَت النماذج النسائية في مواقع صنع القرار، مما جعل كثيرات لا يتصورن أنفسهن في أدوار قيادية. كما أن بعض التفسيرات الدينية والاجتماعية ترى في عمل المرأة استقلالية مبالغ فيها، ما انعكس على سياسات تضييقية، مثل إعلان وزارة الداخلية في طرابلس عام 2023 عن نيتها إنشاء "شرطة آداب" لمراقبة لباس المرأة وسلوكها في الأماكن العامة، وهي خطوة اعتُبرت تراجعًا في الحريات الشخصية. ورغم الانتقادات التي واجهتها هذه التوجهات، فإنها تؤكد قوة التيار المحافظ الذي لا يزال يرفض المساواة الكاملة بين الجنسين.

إلى جانب ذلك، تشكل الأعراف القبلية عقبة أمام تمتع المرأة بحقوقها، حتى تلك التي كفلها القانون والشريعة، ومن أبرزها حق الميراث. فرغم أن الشريعة الإسلامية والقانون الليبي ينصان على توزيع الإرث بآليات محددة، إلا أن كثيرًا من النساء يُحرمن منه تحت ضغط التقاليد التي تعتبر امتلاك المرأة لأملاك الأسرة أمرًا "معيبًا"، خشية أن تنقلها لزوجها وأبنائها، مما قد يُخرج الثروة من العائلة. تحقيقٌ استقصائي كشف عن حالات مثل فتحية من مصراتة، التي استولى إخوتها على نصيبها ونصيب أختها من عقار والدهم بعد وفاته، كما حُرمت عمّاتها سابقًا بالطريقة نفسها. ورغم وجود قانون يجرّم منع المرأة من ميراثها منذ عام 1959، إلا أن الأعراف الاجتماعية لا تزال أقوى من القانون، لدرجة أن مطالبة المرأة بحقها عبر المحاكم قد تُعدّ "عارًا".

بالإضافة إلى قضية الميراث، لا تزال الذهنية الأبوية تحد من حرية المرأة في التنقل والعمل، حيث تحتاج العديد منهن لموافقة الذكور في الأسرة (أب، زوج، أو أخ) للسفر أو الالتحاق بوظيفة خارج المدينة، مما يقيد استقلاليتهن المهنية. حتى في المدن الكبرى، قد تخشى المرأة من الوصمة المجتمعية إذا انخرطت في العمل السياسي أو الحقوقي. كما أن بعض القيم الثقافية تفرض قيودًا على حركتها، مثل اشتراط وجود محرم لمرافقتها أثناء السفر أو تنقلها لمسافات بعيدة. علاوة على ذلك، لا يزال الزواج المبكر شائعًا في بعض الأوساط، حيث يُفرض على الفتيات تحت وطأة التقاليد والفقر، مما يحدّ من فرصهن في التعليم والعمل، بينما يتم التغاضي عن مسؤولية أولئك الذين يفرضون هذه القيود دون أن يكونوا مستعدين لتحمل تبعاتها، إذ يُتوقع من الأب أن يوفر لابنته التعليم المناسب والحماية بدلاً من إجبارها على الزواج لمجرد "التخلص من المسؤولية".

في ظل هذه العوائق المتعددة، يبقى الدعم الأسري والمجتمعي للمرأة الفاعلة ضعيفًا نسبيًا، وإن وُجد فإنه غالبًا ما يكون خلف الأبواب المغلقة تفاديًا "لكلام الناس"، مما يعكس استمرار التحديات التي تواجهها النساء في ليبيا في سعيهن نحو تحقيق العدالة والمساواة.

4. **التحديات الأمنية:**

تمر ليبيا بمرحلة انتقالية تخللتها نزاعات مسلحة وانتشار للسلاح وانفلات أمني في بعض الفترات. وقد انعكس ذلك سلبًا على النساء بشكل خاص. فالانفلات الأمني خلق بيئة خطرة، حيث تواجه النساء الناشطات والصحفيات والسياسيات تهديدات مستمرة. البعض تعرض لحملات تشهير وابتزاز، والبعض الآخر استهدف بالعنف الجسدي أو حتى بالاغتيال. إن حالة المحامية سلوى بوقعيقيص التي اُغتيلت في بنغازي عام 2014 بعد أيام قليلة من مشاركتها في التصويت بالانتخابات، تجسّد الخطر الذي قد يحيق بالمرأة لمجرد تعبيرها عن رأيها أو مشاركتها في الشأن العام. وكذلك اختطاف النائبة سهام سرقيوة في يوليو 2019 من منزلها في بنغازي – بعد إبداء رأي معارض لأحد أطراف الصراع – مثال آخر على استهداف أصوات النساء. إضافة إلى ذلك، انتشرت

خلال سنوات الحرب ظاهرة العنف الجنسي كسلاح حرب وترهيب، هذا العنف الممنهج يبعث برسالة خطيرة للنساء مفادها أن المشاركة تأتي بثمن باهظ، ما أدى إلى إحجام كثيرات عن المشاركة العلنية، خوفًا على سلامتهن وسلامة أسرهن. حتى على المستوى الأسري، يظل العنف المزلي "شأنًا خاصًا" في نظر المجتمع، وكثيرًا ما تُفضل النساء الصمت على الإفصاح بسبب الوصمة والعار. وفي ظل غياب قانون رادع للعنف الأسري أو آليات حماية فعالة، تبقى المرأة المعنفة دون ملجأ حقيقي. أخيرًا، يمثل غياب الأمن العام عائقًا حياتيًا؛ فالتنقل لحضور تدريبات أو لقاءات أمر محفوف بالمخاطر إذا لم تتوفر الحماية، خصوصًا في المناطق التي تنشط فيها الجماعات المسلحة. ونتيجة لهذه العوامل مجتمعة، تجد المرأة الليبية نفسها في معركة يومية على جبهات متعددة: تكافح من أجل نيل حقوقها، وفي نفس الوقت تناضل للحفاظ على سلامتها الجسدية وسمعتها الاجتماعية.

1.5) الحقوق والحريات التي تتمتع بها المرأة الليبية في ظل الشريعة الإسلامية

في ليبيا، تُعتبر الشريعة الإسلامية مرجع التشريع الأساسي وفق الإعلان الدستوري القائم، وهذا الواقع القانوني يُحدد إطار الحقوق والحريات الممنوحة للمرأة. وعلى الرغم من التحديات الآنفة، فإن الشريعة الإسلامية تكفل للمرأة جملة من الحقوق والامتيازات تُميّزها عن أوضاع النساء قبل الإسلام أو في بعض الثقافات الأخرى. أول هذه الحقوق حق التملّك والإرث؛ فالإسلام أعطى المرأة أهلية مالية كاملة، فلها ذمة مستقلة وتمتلك الأموال وتتصرف بها، وترث نصيبًا ثابتًا من تركة أقاربها. ويُشدّد القانون الليبي المستمد من الشريعة على حماية حق المرأة في الإرث ومعاقبة من يحرمها منه مما يعني أن العُرف الذي يحرمها إرثها لا يستند لأي سند شرعي أو قانوني. كذلك تتمتع المرأة في ليبيا بحق التعليم والعمل ضمن الضوابط العامة. وقد نصّت الدولة في المادة (8) من الإعلان الدستوري على ضمان حق العمل والتعليم لكل المواطنين دون تمييز، وهذا يشمل النساء بطبيعة الحال. وبفضل ذلك، شهدت العقود الأخيرة ارتفاعًا كبيرًا في نسبة تعليم الفتيات حتى تساوى تقريبًا عدد النساء الحاصلات على تعليم جامعي مع نظرائهم من الرجال. الشريعة أيضًا تمنح المرأة حق اختيار الزوج وعدم إجبارها على الزواج ممن لا ترضاه، إذ يتوقف عقد النكاح الصحيح على موافقتها. كما أن للزوجة حقوقًا مالية ثابتة في الزواج مثل المهر والنفقة والسكن اللائق، وهي التزامات على الزوج تجاهها بموجب الشريعة والقانون. وإذا وقع خلاف ضمن الزواج، يضمن الشرع للمرأة حق اللجوء للقضاء لطلب التطليق للضرر أو لسوء المعاملة، وكذلك حق الخلع (التفريق بطلب الزوجة مقابل تعويض مالي) وإن كان ذلك مشروطًا بموافقة القضاء. بالإضافة إلى ذلك، للأم حقوق في حضانة أطفالها في حالة الطلاق ضمن حدود مصلحة الطفل ووفق ترتيب يراعي سن الأطفال وجنسهم. وفي الحياة العامة، لا تحظر الشريعة مشاركة المرأة اجتماعيًا أو سياسيًا ما دامت تلتزم بقيم الاحتشام والاحترام. وقد سمح القانون الليبي المستند للشريعة للمرأة بالترشح والتصويت وتولّي الوظائف العامة منذ عقود. شهدنا بالفعل نساء ليبيات في مناصب وزارية وبرلمانية (وإن كانت نسبتهن صغيرة)، مما يدل

على أن الإطار الإسلامي للدولة لم يمنع حضور المرأة – بل العقبات تأتي أكثر من التقاليد أو عدم الاستقرار السياسي. وإجمالًا، ترى كثير من النساء الليبيات أن الشريعة الإسلامية وفرت لهن منظومة متوازنة من الحقوق والواجبات؛ فهي تضمن لهن الاحترام والرعاية داخل الأسرة، وتتيح لهن العمل والكسب المشروع، مع الحفاظ على مكانتهن كأمهات وزوجات. وبالطبع، هناك نقاط اختلاف عن المفهوم الغربي لحقوق المرأة: فمثلًا لا تعترف الشريعة بمساواة تامة في الميراث لان حال المراة يختلف بحسب وضعها في الاسرة فاحتياجات الابنة غير احتياجات الأخت الوحيدة او الام او الجدة وأيضا تمنع الشريعة الوصايا التي تخالف التوزيع العادل للميراث، لكن في المقابل تمنح الشريعة المرأة أمانًا اجتماعيًا عبر الأسرة وتحمّل الرجل مسؤولية إعالة المرأة والأبناء. لذلك كثيرًا ما تؤكد الناشطات الليبيات أن وضع المرأة في ليبيا ينبغي تقييمه ضمن مرجعية الشريعة وثقافة المجتمع، لا بمعزل عنهما او بوجهة نظر غربية.

1.6) المرأة الليبية والطرح الغربي بين الواقع والتصورات

أصبحت قضايا حقوق المرأة في ليبيا موضع جدل في الخطاب الدولي، حيث ينظر الإعلام الغربي أحيانًا إلى المرأة الليبية (وفي الدول الإسلامية عامة) عبر صورة نمطية تفترض أنها "مسلوبة الحقوق" أو مضطهدة بالكامل تحت حكم الدين والتقاليد. تُركّز بعض التقارير الغربية على مظاهر محددة مثل ارتداء الحجاب أو السماح بتعدد الزوجات أو النقص النسبي في المناصب القيادية للنساء لتستنتج أن الليبيات يفتقرن للحرية. بيد أن هذه النظرة تختزل المشهد وتغفل السياق المحلي وإرادة النساء أنفسهن. فعلى أرض الواقع، المرأة الليبية تتمتع – كما أسلفنا – بحقوق أساسية في التعليم والعمل والتملك والمشاركة السياسية، وهي حقوق ناضلت الكثيرات لأجلها واعتبرنها منجزات وطنية بعد عقود من مشاركتهن الاجتماعية. كما أن النساء الليبيات ليسن كتلة واحدة صامتة تنتظر "الإنقاذ" من الخارج؛ فهناك حركة نسائية نشطة برزت بقوة بعد 2011، تشمل منظمات مجتمع مدني ومدافعات عن الحقوق يعملن على تغيير واقعهن بأنفسهن وبما يلائم مجتمعهن. وتؤكد القيادات النسائية الليبية أن تحسين وضع المرأة يجب أن ينطلق من الداخل لا عبر إملاءات خارجية. تقول الناشطة الليبية المعروفة آلاء المُرابط إن تطور وضع المرأة في ليبيا سيكون مختلفًا عن الغرب، وإن أهداف الحركة النسائية الليبية وطريقة تحقيقها "نابعة من مجتمعنا ومختلفة بمقاييس كبيرة، لكنها تلبي ما نريده نحن". هذا التصريح يُبرز إصرار النساء الليبيات على صياغة نموذج خاص بهن لحقوق المرأة، يتوافق مع دينهن وثقافتهن الوطنية. كذلك، يُظهر استطلاع للرأي أن شريحة كبيرة من النساء الليبيات نفسه ن لديهن مواقف محافظة: فمثلاً ثلثا النساء الليبيات تقريبًا يرفضن فكرة تعدد الزوجات ويعتبرنها مضرة بالأسرة، والثلث لا يمانعن إذا ان الزواج بأخرى أفضل من ان يتخذ خليلات لا تدري عددهن او من اين اتين متلما يحدث في الغرب، ولكن في المقابل ترى نسبة كبيرة منهن أن للرجل دور القوامة والريادة في شؤون الأسرة والعمل. هذه الآراء تعكس خصوصية منظور المرأة الليبية لحقوقها؛ فهي توازن بين رغبتها في المساواة في بعض المجالات وبين تمسكها بالقيم العائلية والدينية في مجالات أخرى. لذا فإن تفنيد الادعاءات الغربية يتطلب فهمًا أعمق لصوت النساء الليبيات

أنفسهن. هنّ يرفضن تصويرهن كضحايا بلا حول ولا قوة، وفي الوقت ذاته لا ينكرن وجود تحديات حقيقية في واقعهن يستوجب العمل عليها. إنهن ببساطة يردن تحسين ظروفهن بطريقتهن الخاصة وبما لا يتعارض مع هويتهن. وكما عبّرت إحدى الخبيرات الليبيات: "المجتمع الليبي ما زال محافظًا في نظرته لدور المرأة، وحتى النساء يشتركن أحيانًا في تبنّي هذه النظرة التقليدية، لكن هذا لا يعني أنهن راضيات عن كل الأوضاع بل يسعين للتغيير التدريجي الذي يُقنع المجتمع بدلًا من الصدام معه" ومن المهم أيضًا ملاحظة أن طرح الغرب نفسه ليس موحّدًا تجاه قضايا المرأة في ليبيا؛ فبعض التقارير الإعلامية مبالغ فيها، بينما منظمات دولية أخرى (كالأمم المتحدة) تتعامل بمهنية أكثر فتوصي بإشراك الليبيات في الحوار الوطني وصنع القرار باعتبار ذلك مفتاحًا لتحقيق الاستقرار والسلام . في المحصّلة، المرأة الليبية ليست غائبة عن رسم صورتها فهي مَن تروي قصتها اليوم عبر الإعلام المحلي ومواقع التواصل ومنظمات المجتمع المدني، مصححةً بذلك الكثير من الأفكار الخاطئة لدى الخارج.

1.7) سبل تعزيز مشاركة المرأة في المجتمع

أمام هذه التحديات، تبرز العديد من الاستراتيجيات والمبادرات الكفيلة بتعزيز مشاركة المرأة الليبية في مختلف مناحي الحياة. ويتطلب النجاح في ذلك تضافر جهود الحكومة والمجتمع المدني والمؤسسات التعليمية والإعلامية معًا. فيما يلي بعض السبل العملية لتعظيم دور المرأة:

1. **دور المجتمع المدني والمنظمات الحقوقية:**

لعبت منظمات المجتمع المدني دورًا محوريًا خلال العقد الماضي في تمكين المرأة الليبية. فمنظمات مثل منصة المرأة الليبية للسلام ومنتدى المرأة الليبية وغيرها رفعت الوعي بحقوق المرأة، وقدمت برامج تدريب وبناء قدرات للقيادات النسائية الشابة. عملت هذه المنظمات على خلق شبكات دعم متبادلة بين النساء، وتوفير فضاءات آمنة للحوار وتبادل الخبرات. على سبيل المثال، منظمة "صوت المرأة الليبية" التي أسستها الناشطة آلاء المُرابط، أطلقت حملة "نور" التوعوية التي استخدمت الخطاب الديني المعتدل لإبراز حقوق المرأة، ووصلت إلى أكثر من 50,000 رجل وامرأة في 30 مدينة ليبية. هذه الحملة الناجحة اعتمدت على تدريب الأئمة والشخصيات المؤثرة ليكونوا حلفاء في نشر رسالة مفادها أن تمكين المرأة لا يتعارض مع الدين. كذلك، برزت مبادرات مدنية لدعم مشاركة المرأة السياسية، مثل برامج تدريب المرشحات للانتخابات التي نظمتها جمعيات محلية بدعم دولي. وفرت هذه البرامج مهارات في القيادة وإدارة الحملات والاتصال الجماهيري، مما ساعد عشرات السيدات على خوض الانتخابات البلدية والنيابية بثقة أكبر. إن استمرار الدعم للمنظمات يعتبر أساسيًا، فهي عين الرقيب المدافع عن حقوق المرأة، وهي أيضًا حاضنة القيادات المستقبلية.

2. **التمكين عبر التعليم والتوظيف:**

يعتبر التعليم حجر الأساس لتمكين أي فئة مجتمعية، والمرأة ليست استثناءً. تتمتع ليبيا بمستويات تعليمية جيدة نسبيًا بين النساء؛ حيث ارتفعت معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة بين الإناث ونسبة خريجات الجامعات خلال العقود الماضية. التحدي الآن يكمن في ترجمة هذا التحصيل العلمي إلى مشاركة اقتصادية فعلية. وهنا تبرز أهمية برامج الإرشاد المهني والتدريب التقني للنساء. يجب تشجيع الفتيات على الدخول في مجالات تخصصية متنوعة، بما فيها العلوم والتكنولوجيا وريادة الأعمال، وليس فقط التخصصات التقليدية. على سبيل المثال، برنامج "التمكين الاقتصادي للمرأة الليبية (LWEE)" المدعوم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية قدّم تدريبًا تجاريًا ووصولًا إلى التمويل للنساء، مما مكنهن من إطلاق مشاريع صغيرة والمشاركة في الاقتصاد الرسمي. كما أن إقامة مراكز تدريب مهني للنساء في المناطق النائية من شأنه أن يفتح آفاقًا جديدة أمام من فاتهن التعليم الجامعي أو يرغبن في تحسين مهاراتهن. أما في سوق العمل، فينبغي على الحكومة تحفيز توظيف النساء عبر سياسات داعمة مثل الإعفاءات الضريبية للشركات التي تحقق توازنًا بين الجنسين في التوظيف، وتوفير بيئة عمل تراعي احتياجات المرأة (كالحضانات في مقرات العمل وساعات دوام مرنة للأمهات). ولا يقتصر الأمر على الوظائف الرسمية، بل يشمل أيضًا دعم رائدات الأعمال عبر تسهيل القروض متناهية الصغر وتبسيط إجراءات تسجيل المشاريع. وقد أظهرت دراسات الأمم المتحدة أن تمكين المرأة اقتصاديًا له آثار مضاعفة إيجابية على الأسرة والمجتمع، حيث تستثمر النساء نسبة كبيرة من دخلهن في تعليم وصحة أسرهن، ما يخلق جيلًا جديدًا أكثر ازدهارًا. كذلك، يمكن أن تؤدي زيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة إلى تضييق فجوة الدخل بين المناطق (الريفية والحضرية) إذا تم توفير الفرص بالتساوي. خلاصة القول، الاستثمار في تعليم المرأة وتوظيفها هو استثمار مباشر في تنمية ليبيا الاقتصادية والاجتماعية.

3. **تغيير الصورة النمطية عبر الإعلام والتوعية:**

لا يمكن إحداث تغييرات مستدامة في واقع المرأة دون تغيير المفاهيم السائدة في أذهان الناس. وهنا يأتي دور الإعلام بكافة أشكاله – التقليدي والحديث – في تصحيح الصور النمطية عن المرأة. يجب إنتاج محتوى يبرز نماذج إيجابية لنساء ليبيات قياديات وناجحات في شتى المجالات، ليصبحن قدوة تحتذي بها الأجيال الجديدة. حملات التوعية عبر منصات التواصل الاجتماعي لديها تأثير واسع بين الشباب؛ وقد شهدنا مبادرات رقمية مثل حملة #ليبيا_بناتك التي انطلقت بشكل غير رسمي لتسليط الضوء على إنجازات النساء الليبيات في مجالات العلوم والرياضة والفن. كذلك، تنظيم الندوات وورش العمل في الجامعات والمدارس حول موضوع المساواة يمكن أن يغيّر نظرة جيل المستقبل للأدوار الجندرية. ومن المفيد إشراك الرجال الداعمين لحقوق المرأة في هذه الجهود، سواء كانوا شخصيات دينية متنورة أو قادة مجتمع محليين. فخطاب يصدر من رجل محترم في المجتمع عن أهمية دور المرأة يمكن أن يكسر حاجز الشك لدى كثيرين أكثر مما تفعله الحملات النسائية وحدها. وعلاوة على ذلك، من الضروري

تحديث المناهج الدراسية لتشمل قصصًا عن مساهمات النساء الليبيات تاريخيًا، بحيث ينشأ الأطفال – ذكورًا وإناثًا – على تقدير دور المرأة. إن تغيير الثقافة مهمة طويلة الأمد، لكنها الأساس الذي سيجعل كل الجهود القانونية والاقتصادية تأتي أكلها.

4. **نماذج لبرامج ناجحة محليًا ودوليًا:**

على الصعيد المحلي، شهدنا برامج نجحت في تمكين المرأة واستقطابها للمشاركة. كمثال، مشروع دعم النساء في المجالس المحلية الذي نفذته بعثة الأمم المتحدة بالتعاون مع منظمات ليبية، عمل على تدريب أكثر من 50 سيدة لشغل مناصب في البلديات وتزويدهن بمهارات الإدارة المحلية. وقد أثمر هذا البرنامج عن ارتفاع ملحوظ في عدد المستشارات البلديات، وساهم في فوز سيدتين بمنصب نائبة عميد بلدية في مدينتي طرابلس ومصراتة (كمثال). وفي ميدان دعم سبل العيش، أقامت منظمة الأغذية العالمية (WFP) بالتعاون مع منظمة أهلية أسستها الناشطة حميدة الصنوسي، مشروعًا لتمكين النساء والشباب في جنوب ليبيا. وفر المشروع تدريبًا مهنيًا ومساعدات غذائية مرتبطة بحضور الدورات، وبفضله تم دعم حوالي 20,000 شخص حتى الآن، مما أكسب آلاف النساء مهارات الخياطة وإدارة المشاريع المزلية وغيرها من الحرف التي تدر دخلاً. دوليًا، يمكن الإشارة إلى برامج ناجحة في بيئات شبيهة، مثل برنامج "نساء من أجل المرأة" في البوسنة والهرسك بعد الحرب، والذي جمع النساء في مشاريع تعاونية زراعية أنتجت دخلاً واستعادة الثقة. وفي رواندا، أسست منظمات غير حكومية مراكز "فضاء آمن للمرأة" عقب الإبادة الجماعية، قدمت المشورة النفسية والتدريب المهني للنساء الناجيات، ما ساعدهن على الاندماج مجددًا في المجتمع. هذه الأمثلة تبيّن أن التصميم السليم للبرامج – الذي يراعي احتياجات المرأة الفعلية ويكسب ثقة المجتمع – يؤدي إلى نتائج ملموسة. ومن المهم أن تتبنى الجهات المانحة والحكومة نهج نقل المعرفة من هذه التجارب الناجحة، من خلال دعوة القائمين عليها لزيارة ليبيا أو ابتعاث كوادر ليبية للاطلاع عليها، ثم تكييف الدروس المستفادة لتناسب الواقع الليبي. فكما نجحت دولة ما في زيادة إشراك النساء اقتصاديًا أو سياسيًا عبر برنامج محدد، يمكن تكرار الفكرة مع مراعاة الفوارق الثقافية.

ثانيا: تصميم مشاريع مجتمعية دامجة: دليل تطبيقي مبسّط وتفاعلي

2.1) مقدمة: مبادئ الشمولية في المشاريع المجتمعية

الشمولية (Inclusivity) هي حجر الأساس في تصميم أي مشروع مجتمعي ناجح. تعني الشمولية ضمان مشاركة جميع فئات المجتمع والاستماع إلى أصواتهم واحتياجاتهم دون استثناء، خاصة الفئات المهمّشة أو قليلة التمثيل. يعتمد المشروع المجتمعي الدامج على المبادئ التالية:

- **التنوّع واحترام الجميع:** يشمل المشروع مختلف فئات المجتمع (نساء، رجال، شباب، كبار السن، ذوو الإعاقة، أقليات...إلخ)، وتُبذل جهود خاصة لإشراك من غالبًا ما يتم تهميشهم. كل فرد ينبغي أن يشعر بأنه مرحّب به ومُقدَّر.
- **التواصل والشفافية:** تبادل المعلومات بشكل واضح ومنفتح مع المجتمع ضروري لبناء الثقة. يجب إبقاء الجميع على اطّلاع حول أهداف المشروع وخططه ونتائجه.
- **المشاركة الفاعلة:** لا يقتصر الأمر على إبلاغ المجتمع بالمشروع، بل **إشراكهم** فعليًا في صنع القرار والتخطيط والتنفيذ. يمكن تحقيق ذلك عبر الاجتماعات العامة، وورش العمل والاستبيانات وغيرها. على سبيل المثال، يمكن عقد **جلسات استماع محلية** حيث يعبّر الأهالي عن آرائهم بحرية.
- **التعاون والشراكة:** يعمل فريق المشروع **مع** المجتمع وليس بمعزل عنه، لتطوير الحلول بشكل تشاركي يلبي تطلعات السكان. **مبدأ الشورى في الإسلام** يشجّع على هذا النهج التعاوني في اتخاذ القرارات لما فيه مصلحة الجميع.
- **التمكين وبناء القدرات:** يهدف المشروع الدامج إلى **تمكين المجتمع** ليأخذ زمام المبادرة في تحسين حياته. يعني ذلك تزويد الأفراد بالمهارات والموارد اللازمة للمشاركة وإحداث الفرق، بدلًا من بقائهم متلقّين فقط. مثلًا، تدريب الناشطات المحليات على مهارات إدارة المشاريع يزيد قدرتهن على قيادة المبادرات مستقبلًا.
- **التغذية الراجعة والتقييم المستمر:** تشمل الشمولية أيضًا الاستماع لآراء المجتمع حول تقدم المشروع بشكل دوري، وتقييم مستوى رضاهم عن الأنشطة. ثم استخدام هذه **التغذية الراجعة** لإدخال تحسينات مستمرة. بهذه الطريقة يشعر الجميع بأن صوتهم مؤثر في توجيه المشروع.

باختصار، المشروع المجتمعي الدامج يضع **الناس في قلب عملية التصميم والتنفيذ**. إنه عملية ذات اتجاهين: يستمع ويستجيب لاحتياجات المجتمع، فيبني علاقة ثقة متبادلة. عندما يشعر أفراد المجتمع بأن المشروع "مشروعهم" وهم جزء منه، يزداد دعمهم له مما يؤدي إلى **نتائج أكثر استدامة وإنصافًا للجميع**.

2.2) الشمولية والسلام الاجتماعي والتنمية: علاقة وثيقة بأمثلة تطبيقية

أ) كيف تعزّز الشمولية السلام الاجتماعي والتنمية؟

المشاريع الدامجة ليست مجرد عمل تنموي، بل هي أيضًا **أداة لبناء السلام الاجتماعي**. عندما تُشرك جميع فئات المجتمع في تحديد مشكلاتهم وصنع الحلول، يشعر الجميع بالانتماء وبأن آراءهم ذات قيمة. هذا الشعور يقلّل من مظاهر الغُبن أو التهميش التي قد تؤدي إلى توترات أو نزاعات. **بناء السلام الشامل** يتطلّب إشراك الجميع؛ فعملية بناء السلام إن كانت إقصائية أو محتكرة من قبل فئة دون أخرى ستكون نتائجها **غير شرعية وغير عادلة وغير مستدامة**. بالمقابل، عندما يتم مراعاة **"عدم ترك أحد خلف الركب"** (شعار التنمية المستدامة للأمم المتحدة)، تصبح المشاريع أكثر قدرة على معالجة جذور المشاكل الاجتماعية والنزاعات.

الشمولية أيضًا تجعل التنمية أكثر فعالية. فمشاريع التنمية التقليدية التي لا تستمع إلى السكان قد تفشل في تلبية الاحتياجات الحقيقية. أما النهج الشامل فيضمن أن **الأولويات تنبع من القاعدة الشعبية**، مما يؤدي إلى مشروعات تحقق أهدافها فعليًا على الأرض. على سبيل المثال، **برنامج بناء السلام المحلي** الذي ينطلق من **نهج تصاعدي (من القاعدة إلى القمة)** سيكون أكثر ملاءمة وارتباطًا بالواقع المحلي، مقارنة بمبادرة تفرضها جهات عليا دون تشاور. وقد أكدت الدراسات أنه عند **إدماج الفئات المهمشة** في تصميم البرامج، تزيد فرص معالجة الأسباب الجذرية للنزاع وتحقيق سلام أكثر دوامًا.

ب) أمثلة تطبيقية من العالم العربي:

- **شراكات السلام الاجتماعي في ليبيا:** إحدى التجارب الملهمة هي مشروع "شراكات السلام الاجتماعي والتنمية المحلية" في ليبيا. أُنشئت شبكات من **لجان السلام المحلية** في 45 بلدية ليبية بهدف إدارة النزاعات محليًا وبناء التماسك الاجتماعي. هذه الشراكات المحلية تضم مختلف الشرائح بمن فيهم **النساء** اللواتي أصبحن قياديات في حل النزاعات المحلية . والنتيجة كانت خلق قنوات حوار محلّي وسدّ فجوات التواصل بين مجتمعات متصارعة سابقًا. بل إن بعض البلديات **توأمت** مع أخرى للتعاون، مما أعاد بناء جسور الثقة بين مدن مرّت بخلافات. هذا المثال يبيّن كيف يقود **النهج الشامل** إلى إعادة **ترابط النسيج الاجتماعي** وتمكين المرأة في صنع السلام.
- **منصة "إبراز" للمشاركة المجتمعية – جنوب ليبيا:** أطلق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP عام 2024 منصة إلكترونية باسم "**إبراز**" لتعزيز المشاركة المدنية في جنوب ليبيا . توفر هذه المنصة فضاءً **ديناميكيًا يجمع منظمات المجتمع المدني والإعلام** للتواصل والتعاون في مبادرات تدعم السلام والتنمية قامت المبادرة بتدريب 80 من الإعلاميين ونشطاء المجتمع المحلي، وضمنت توقيع مذكرة تفاهم لنقل إدارة المنصة إلى نادي حوار محلي لضمان **الملكية المحلية واستدامة المشروع**. هذا المشروع مثال على التنمية الشاملة حيث يُجسر الفجوة بين المواطنين والسلطات المحلية، مما يعزز **التعايش السلمي** ويضمن أن **كل صوت مسموع** في قضايا مجتمعه.
- **مدينة أبوظبي الصديقة للجميع (الإمارات):** تبنّت إمارة أبوظبي رؤية **"مدينة دامجة"** تراعي احتياجات **أصحاب الهمم** (ذوي الإعاقة) وكبار السن والأسرة. لم يكن ذلك مجرد مشروع تخطيطي، بل **فلسفة مجتمعية** ترتكز على تهيئة البنية التحتية والمرافق العامة لتكون متاحة للجميع دون استثناء. على سبيل المثال، تم تعديل الأرصفة والمباني والمواصلات العامة لتسهيل استخدامها من قبل ذوي الإعاقة، كما تم إشراك جمعيات أصحاب الهمم في **تصميم السياسات الحضرية** لضمان تلبية احتياجاتهم الواقعية. النتيجة هي نموذج لمدينة عربية تضع **الشمولية في قلب التنمية الحضرية**.
- **برنامج Marrakech-Safi للتنمية الدامجة (المغرب):** في جهة مراكش آسفي بالمغرب، يجري تنفيذ برنامج للتنمية الاجتماعية والاقتصادية الدامجة لمدة خمس سنوات (2022–2027)

بدعم من مانحين دوليين . يرتكز البرنامج على **مقاربة تشاركية** تشمل النساء والشباب والأشخاص في وضعية إعاقة كفئات مستهدفة، مع شراكة قوية بين الجهات الحكومية والمجتمع المدني. يهدف البرنامج إلى **تعزيز فعالية وشفافية** الحوكمة المحلية ودعم الفرص الاقتصادية بشكل شامل. إحدى ثمار هذا التوجه هو إطلاق **ميزانيات تشاركية** في بعض البلديات بحيث يقرر المواطنون، رجالًا ونساءً، كيفية تخصيص جزء من الموازنة للمشاريع المحلية ذات الأولوية. هذا مثال عملي على أن **الشمولية في التنمية** تؤدي إلى تعزيز **الثقة بين المواطن والحكومة** وإلى مشاريع أكثر ملاءمة لحاجات السكان.

ج) مثال ليبي محلّي:

إضافة إلى ما سبق، يجدر ذكر مبادرات **الحوارات القاعدية للمصالحة** التي نُفذت في بعض المجتمعات الليبية بعد الزاع. على سبيل المثال، مشروع **"حوارات مجتمعية للمصالحة"** بإشراف معهد السلام الأمريكي USIP، جمع أطرافًا متصارعة من مجتمعات محلية في حوارات مباشرة. تم إشراك **شيوخ القبائل والقيادات النسائية والشبابية** في تصميم هذه الجلسات وتنفيذها، ما أتاح منصة آمنة للجميع للتعبير عن المظالم والمخاوف. هذا النهج التشاركي أدى إلى **مصالحات محلية** واتفاق على مشاريع مشتركة (مثل ترميم مدرسة أو إنشاء مركز صحي) كرموز للسلام. ورغم عدم توفر إحصائيات هنا، إلا أن التجربة أكدت أن **إشراك كافة أصحاب المصلحة** يخلق شعورًا عامًا بالمسؤولية المشتركة عن استقرار المجتمع.

د) الخلاصة:

تؤكد الأمثلة السابقة من العالم العربي وليبيا أن **الشمولية الاجتماعية ليست ترفًا**، بل هي شرط لتحقيق **سلام وتنمية مستدامين**. فكلما **اتسعت دائرة المشاركة** وشعر الناس بالعدل والإنصاف، زاد **التماسك الاجتماعي** وتحققت نتائج تنموية ملموسة تعود بالنفع على الجميع. وكما تقول إحدى الأدبيات التنموية: *"إنّ تشكيل بنية تحتيّة دامجة وتشاركية تؤمّن سماع آراء الجميع وحاجاتهم، ويؤدّي إلى تأسيس أنظمة مجتمعية تُشرك كافّة القطاعات"* . الشمولية بهذا المعنى **تنسجم أيضًا مع قيمنا الثقافية والدينية** التي تدعو للعدل والمساواة والشورى.

2.3) رسم خريطة أصحاب المصلحة وتقييم الاحتياجات المجتمعية

قبل البدء في تصميم أي مشروع، من الضروري فهم **من هم المعنيون** بالمشروع وما هي **احتياجات المجتمع** الفعلية. في هذا القسم سنتعرف على **كيفية رسم خريطة لأصحاب المصلحة** (Stakeholder Mapping) **وكيفية إجراء تقييم للاحتياجات المجتمعية**.

أ) رسم خريطة أصحاب المصلحة

من هم "أصحاب المصلحة"؟ هم جميع الأطراف التي لها مصلحة أو تأثير في المشروع، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. ويشمل ذلك الفئات المستفيدة من المشروع، والجهات الداعمة أو المانحة، والشركاء المنفذين، والمؤسسات الحكومية ذات الصلة، بل وحتى المعارضين المحتملين للمشروع. إن فهم شبكة أصحاب المصلحة يساعد في **إشراك الجميع والتخطيط للتعامل معهم بفعالية**.

تعريف رسم خرائط أصحاب المصلحة: هي عملية **تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم حسب مدى تأثيرهم واهتمامهم** بالمشروع . عادة، يتم تمثيل ذلك من خلال مصفوفة أو خريطة بصرية (مخطط ثنائي الأبعاد) حيث يُوضع كل صاحب مصلحة وفقًا لمستوى **تأثيره** على المشروع (عالٍ أو منخفض) ومستوى **اهتمامه** أو تأثره بنتائج المشروع (عالٍ أو منخفض) . تقسم المصفوفة إلى أربعة أرباع:

- ربع لأصحاب مصلحة ذوي **تأثير عالٍ واهتمام كبير** (يجب **إدارتهم عن كثب** ومشاركتهم بعمق في المشروع).
- ربع لذوي **تأثير عالٍ، ولكن اهتمام منخفض** (يجب **إبقاؤهم راضين** عبر التواصل المنتظم لأن قراراتهم قد تؤثر على المشروع، حتى لو لم يكونوا مهتمين بالتفاصيل).
- ربع لذوي **تأثير منخفض ولكن اهتمام عالٍ** (يجب **إبقاؤهم مطلعين** ودعم مشاركتهم لأنهم مستفيدون مهمّون رغم أن نفوذهم محدود).
- ربع لذوي **تأثير واهتمام منخفضين** (يمكن **مراقبتهم بشكل عام** دون إشراك مكثّف).

خطوات رسم خريطة أصحاب المصلحة:

1. **العصف الذهني لتحديد الجهات المعنية:** اجمع فريقك وفكّروا في كل من قد يتأثر أو يؤثر في المشروع. اسألوا: *من المستفيد؟ من الداعم؟ من المنفّذ؟ من قد يعارض المشروع؟* تشمل القائمة مثلًا: الأهالي في المنطقة المستهدفة، قادة المجتمع (مثل شيوخ القبائل أو أئمة المساجد في السياق الليبي)، الجمعيات الأهلية المحلية، المؤسسات الحكومية (كالبلدية أو الوزارة المعنية)، الممولين أو المانحين، وسائل الإعلام المحلية، إلخ.
2. **تحليل الاهتمام والتأثير:** قيّموا **مدى اهتمام** كل جهة بالمشروع (هل سيغير حياتهم؟ يحقق مصالحهم؟) و**مدى تأثيرهم** (هل بإمكانهم دعم نجاح المشروع أو إعاقته؟). بناءً على ذلك صنّفوهم ضمن الفئات الأربعة المذكورة. على سبيل المثال، *مجموعة النساء الأرامل في المنطقة* قد تكون عالية الاهتمام (لأن المشروع يدعم دخلهن) لكن منخفضة التأثير (ليست لديهن سلطة أو تمثيل رسمي)؛ بالمقابل *البلدية* لديها تأثير عالٍ (تصاريح ودعم لوجستي) واهتمام متوسط ربما.

3. **رسم المصفوفة:** ارسم محورين وضع التصنيفات (التأثير: منخفض/عالٍ، والاهتمام: منخفض/عالٍ). ثم ضع أسماء أصحاب المصلحة في مواضعها المناسبة. يمكنك رسمها على ورق كبير خلال ورشة عمل تشاركية، أو استخدام أدوات رقمية بسيطة.
4. **وضع استراتيجيات إشراك لكل فئة:** الآن، حدد كيف ستتعامل مع كل مجموعة. أصحاب المصلحة في فئة "تأثير واهتمام عاليين" يجب إشراكهم في **التخطيط والتنفيذ التفصيلي** (ربما كأعضاء في لجنة توجيهية للمشروع). أصحاب التأثير العالي/الاهتمام المنخفض قد يحتاجون **توعية وإحاطة مستمرة** لضمان دعمهم (مثل إرسال تقارير دورية للمسؤولين الحكوميين). أما أصحاب الاهتمام العالي/التأثير المنخفض، فاستراتيجيتك هي **إشراكهم وإعلامهم** (مثلاً لقاءات مجتمع محلي لسماع آرائهم وإبقائهم على اطلاع). والفئة الأخيرة مراقبة عامة وربما إشعارهم بالنتائج بعد انتهاء المشروع.
5. **تحديث الخريطة دوريًا:** تذكر أن أصحاب المصلحة ومواقفهم يمكن أن تتغير مع تقدم المشروع. راجع خريطتك بانتظام. قد يظهر أصحاب مصلحة جدد أو يرتفع تأثير البعض مع مرور الوقت، لذا كن **مرنًا** في خطتك.

فائدة هذه العملية: تزوّدك خريطة أصحاب المصلحة برؤية واضحة لـ**جميع الأطراف** ذات العلاقة، وتساعدك على **تخصيص الموارد وجهود التواصل بشكل فعال**. كما تضمن أنك لن تغفل أي فئة مهمة أثناء التصميم. على سبيل المثال، اكتشافك لوجود **ذوي إعاقة** في المجتمع يعني وجوب تصميم أنشطة تراعي سهولة وصولهم (مثل توفر الترجمة بلغة الإشارة في الاجتماعات، أو ترتيب مكان ملائم للكراسي المتحركة). بدون رسم الخريطة، ربما يتم إهمال هذه الفئة وتفشل جهود المشروع في خدمتهم.

ب) تقييم الاحتياجات المجتمعية

بعد فهم من هم المعنيون، تأتي **خطوة تقييم الاحتياجات (Needs Assessment)** لمعرفة **ما هي المشاكل والأولويات التي يجب على المشروع معالجتها**. **تقييم الاحتياجات** هو عملية منهجية لتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المنشود في مجتمع معين. بعبارة أخرى، نسأل: *ما هي المشاكل أو النواقص التي يعاني منها الناس حاليًا، وما الأهداف التي يتطلعون لتحقيقها؟*

أهمية تقييم الاحتياجات: هذه الخطوة أساسية لنجاح المشروع وهي **أول خطوة في كتابة مقترح المشروع** أيضًا. من خلال تقييم صحيح، نتأكد أن المشروع **ينطلق من مشكلة حقيقية** يعاني منها الناس وليس مجرد افتراضات. كما أن المانحين وجهات التمويل يهتمون جدًا برؤية **دليل على وجود حاجة فعلية** يسعى المشروع لتلبيتها. الاحتياج يُعرَّف بأنه *"مشكلة يعاني منها فئة من المجتمع"*. لذا علينا تحديد تلك المشكلة بوضوح وتبيان من هي الفئة المتأثرة (نساء؟ شباب؟ أطفال؟ ذوو دخل محدود؟).

خطوات إجراء تقييم احتياجات مجتمعية:

1. **تحديد نطاق التقييم والمنطقة المستهدفة:** في البداية حدد **المجتمع أو المنطقة** التي تود تقييم احتياجاتها (قرية، حيّ، مدينة...). أحيانًا يتم تحديد المنطقة بناءً على اشتراطات المانح أو حسب أولويات المنظمة. تأكد أن النطاق واضح حتى تركز جهودك.
2. **جمع البيانات والمعلومات:** استخدم أساليب متنوعة لجمع المعلومات حول المشاكل والموارد المتاحة:
   - **المصادر الثانوية:** ابحث عن تقارير أو دراسات سابقة تتعلق بالمنطقة أو المشكلة (تقارير حكومية، إحصاءات، أبحاث جامعية، ...).
   - **المقابلات الفردية:** تحدّث مع قادة المجتمع أو مسؤولين محليين أو خبراء لمعرفة آرائهم عن احتياجات المجتمع.
   - **المجموعات البؤرية (Focus Groups):** نظّم جلسات نقاش مجموعة صغيرة مع المستفيدين المحتملين (مثلًا مجموعة من النساء المحلّيات) لسؤالهم مباشرة عن أبرز التحديات التي تواجههن في حياتهن اليومية.
   - **الاستبيانات/استطلاعات الرأي:** وزّع استبيانًا بسيطًا على عيّنة من الأهالي يطرح أسئلة محددة حول ظروفهم وأولوياتهم. يمكن أن يكون الاستبيان ورقيًا أو إلكترونيًا.
   - **الملاحظة الميدانية:** قم بزيارات ميدانية ولاحظ بنفسك الظروف (مثلاً إن كان المشروع حول نظافة البيئة، زر المنطقة ولاحظ مستوى النظافة والخدمات).
3. **تحليل البيانات وتحديد الفجوات:** بعد الجمع، حلّل المعلومات لتستخلص أهم **الاحتياجات غير الملبّاة**. هنا قد تستخدم أدوات تحليلية:
   - **تحليل المشكلات (Problem Tree):** لصياغة المشكلة الرئيسية المسببة للاحتياجات. اكتب المشكلة المركزية (مثلاً ارتفاع نسبة الأمية بين النساء) وحلل أسبابها الجذرية (قلة المدارس، الأعراف الاجتماعية...) ونتائجها (البطالة، التهميش...).
   - **ترتيب الأولويات:** إن وجدت عدة احتياجات، رتّبها حسب شدتها ومدى انتشارها وعدد المتأثرين بها. يمكنك استخدام أساليب تصويت مع المجتمع نفسه لتحديد الأولوية القصوى.
   - **تحديد "الفجوة":** قارن بين *الوضع الحالي* والوضع *المنشود*. مثلاً: الوضع الحالي أن 30% فقط من البيوت متصلة بشبكة المياه، والمنشود 100%. إذن الحاجة هي **توسعة شبكة المياه لتغطية الـ70% المحرومة**.
4. **إعداد تقرير الاحتياجات:** دوّن النتائج بشكل واضح ومنطقي. اذكر ما هي المشاكل المدعومة بالحقائق (أرقام أو شهادات)، وما أسبابها، وما الفئات المتأثرة. هذا التقرير سيكون مرجعًا أساسيًا عند تصميم المشروع واختيار أهدافه وأنشطته. من الجيّد أيضًا تضمين **أصوات من المجتمع** (اقتباس مباشر مما قاله أحد الأهالي عن معاناته مثلاً) لإضفاء واقعية.

5. **مشـاركة النتائج مع المجتمع:** بما أن العملية تشـاركية، اعرض على أهالي المجتمع ما وجدته وتأكد إن كان يعكس وجهة نظرهم. أحيانًا قد يُضـيفون معلومات أو يصـححون بعض النقاط. هذه المشاركة بحد ذاتها **تعزّز الثقة** وتُشعر الناس بأن آرائهم مسموعة.

نصيحة: تقييم الاحتياجات يمكن إجراؤه **قبل بدء المشروع أو حتى خلال تنفيذه** لتحديث فهمنا. إنه عملية مرنة تناسب المشاريع الصغيرة والكبيرة. كما يمكن استخدامه حتى بعد انتهاء المشروع لتحديد احتياجات جديدة للمراحل القادمة. تذكّر أن الهدف هو **اتخاذ قرار مسـتنير** لتحقيق التحسين المطلوب، لذا كلما كان التقييم دقيقًا وجيّد التنفيذ، جاءت **تصـميمات المشروع أكثر فاعلية وتركيزًا على ما يهم الناس حقًا**.

على سبيل المثال، في إحدى المناطق الريفية في ليبيا، ربما ظهر من تقييم الاحتياجات أن **البطالة بين الشـباب** هي المشـكلة الأكثر إلحاحًا، رغم أن تصـوّرنا الأولي كان التركيز على شح المياه. هذا سيعيد توجيه تصميم المشروع نحو **برامج تدريب مهني للشباب ودعم مشاريع صغيرة** بدلًا من مشروع مياه. وهكذا نتجنب هدر الموارد في حل مشكلة أقل أهمية ونتجه لما يحقق **أثرًا اجتماعيًا أكبر**.

2.4) التصميم التشاركي للمشاريع: إشراك جميع الفئات مع أمثلة ناجحة

بعد جمع المعلومات حول أصحاب المصلحة واحتياجات المجتمع، ننتقل إلى **تصميم المشروع بشكل تعاوني**. التصميم التشاركي يعني أن **كل فئة معنية لها صوت في تخطيط المشروع** منذ البداية، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة ومقبولة من الجميع. إليك كيفية تحقيق ذلك مع أمثلة ناجحة:

أ) ما هو التصميم التشاركي للمشروع؟

هو نهج يقوم على **إشراك المستفيدين وشركاء المجتمع في عملية تصميم المشروع** نفسها، بدلاً من أن يقوم بها الخبراء أو المانحون بشـكل مغلق. هذا قد يتم عبر **ورش تصـميم** أو **اجتماعات تخطيط** تضـم ممثلين عن كافة الفئات: نسـاء، شـباب، قادة محليين، فئات خاصة...إلخ. دور فريق المشروع هنا هو **تيسير النقاش** وتوجيهه وصياغة الأفكار في إطار منطقي، وليس فرض آرائهم الخاصة.

فوائد التصميم التشاركي:

- ضمان أن المشروع **يعكس فعليًا احتياجات الناس وأفكارهم**، مما يزيد فاعليته.
- بناء شعور الملكية؛ فالمشاركون سيعتبرون المشروع مشروعهم هم، وسيدعمون نجاحه بقوة.
- تعزيز المهارات المحلية؛ خلال المشاركة يكتسب الناس خبرات في التخطيط وحل المشكلات.

- تجنّب المقاومة أو سـوء الفهم؛ لأن الجميع مطلع وموافق على التوجه منذ البداية، مما يقلل احتمالات الاعتراض أو عدم التعاون أثناء التنفيذ.

ب) كيفية التصميم بشكل تعاوني؟

إليك خطوات عملية يمكنك اتباعها لتصميم مشروعك بشكل تعاوني ودامج:

1. **تشـكيل فريق تصـميم متنوع:** كوّن فريقًا يضـم **ممثّلين** عن الفئات المختلفة التي حددتها في خريطة أصحاب المصلحة. مثلاً: عضوة ناشطة من جمعية نسائية، شيخ أو شخصية مجتمعية، شـاب أو شـابة من الفئة المسـتهدفة، ممثل عن مدرسـة أو مسـتوصـف (حسـب موضـوع المشروع)، وممثل عن الجهة الحكومية الشريكة. الحرص على تنوع الفريق سيضـمن تنوع الأفكار. *مراعاة ثقافة ليبيا:* ربما تود عقد اجتماعات منفصـلة للنسـاء والرجال إن كان ذلك أكثر راحة للمشاركات، ثم دمج المخرجات، احترامًا للعادات مع ضمان سماع صوت الجميع.
2. **ورشـة عمل تصـميمية:** نظّم **ورشـة عمل** تمتد ليوم أو يومين يجتمع فيها الفريق بكامله. في هذه الورشة، استعرض نتائج تقييم الاحتياجات لإيجاد **إجماع حول المشكلة ذات الأولوية** التي سيعالجها المشروع. ثم قم بعصف ذهني جماعي حول **أهداف المشروع** وكيفية تحقيقها. استخدم أساليب تفاعلية:
   - تقسـيم المشـاركين لمجموعات صـغيرة لمناقشـة أفكار محددة (مثلاً مجموعة تقترح حلول تعليمية، أخرى اقتصادية...).
   - اسـتخدام **بطاقات ملونة** يكتب عليها المشـاركون أفكارهم وتعليقها على حائط ("حائط الأفكار") ليرها الجميع ويقوموا بالتجميع والفرز.
   - التصويت بالنقاط على أكثر الأفكار قبولًا.
   - رسم **مخططات بسيطة** كخريطة ذهنية للمشروع أو مجسمات (باستخدام أدوات بسيطة) إن أمكن لتوضيح الرؤية.
3. **ضمان إشراك الفئات الخاصة:** تأكد أن **الأصوات الهادئة** تجد فرصة للطرح. قد تحتاج لتيسير خاص لجعل النساء يتحدثن إن كان في الجلسة شخصيات تقليدية مهيمنة، أو ربما إشراك مترجم للغة الإشارة إن وجد أشخاص صمّ، إلخ. **التصميم الدامج** معناه إزالة الحواجز أمام المشاركة. على سـبيل المثال، في مشـروع بالريف الليبي تم **توفير مواصـلات وأماكن إقامة** للأعضـاء من مناطق بعيدة لحضـور ورش التخطيط، حيث كانت النسـاء من قرى نائية سـيجدن صـعوبة في القدوم لولا ذلك.
4. **تلخيص وصـياغة مخرجات الورشـة:** بعد النقاشات، ساعد الفريق على **صـياغة إطار المشـروع بشـكل واضـح**: حددوا الهدف العام، والأهداف الفرعية (نتائج متوقعة)، والأنشـطة الرئيسـية لتحقيق كل هدف، والمؤشرات التي ستظهر النجاح. هذا بمثابة "خطة مبدئية" أو **مخطط منطقي للمشـروع**. يمكن اسـتخدام قوالب جاهزة لتوجيه النقاش (سـنذكر أمثلة في قسـم الأدوات العملية). المهم أن يشعر المشاركون أن الخطة النهائية هي **نتاج عقولهم المشتركة**.

5. **مراجعة الخطة تشاركيًا:** وزّع مسودة تصميم المشروع على المشاركين وغيرهم من أصحاب المصلحة لأخذ آرائهم النهائية (**استشارة مجتمعية**). يمكن عقد اجتماع مجتمعي مفتوح أو حتى نشر الملخص على مجموعة واتساب محلية لجمع التعقيبات. هذا يعطي فرصة لتصحيح أي سهو أو تعديل بعض التفاصيل وفق ملاحظات الناس قبل تثبيت الخطة.
6. **توثيق عملية المشاركة:** من الجيد كتابة تقرير قصير عن **كيفية إشراك المجتمع في تصميم المشروع** ونتائج ذلك، وإرفاقه مع مقترح المشروع للجهات المانحة أو الإدارة العليا. سيوضح ذلك مدى شمولية ونهج المشاركة الذي اتبعته، وهو ما يعطي مصداقية وقوة للمشروع.

ج) أمثلة ناجحة للتصميم التشاركي:

- **مشروع تشغيل لذوي الإعاقة (المنطقة العربية):** أطلق مكتب منظمة العمل الدولية ILO مشروع "وظائف ومهارات للأشخاص ذوي الإعاقة" في بعض الدول العربية، واعتمد المشروع **أساليب تشاركية ودامجة ومرتكزة على المجتمع** في تصميم أنشطته. شملت استراتيجية التنفيذ شراكة قوية مع جميع المعنيين بتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة: منظمات ذوي الإعاقة، أصحاب العمل، مراكز التدريب، والأشخاص أنفسهم. مثلاً، تم عقد **اجتماعات تصميم** حضرها شباب من ذوي الإعاقة لمناقشة ما يحتاجونه بالتحديد من تدريب أو تيسيرات للعمل. بناءً على آرائهم، تضمن المشروع مكوّنات مثل تدريب تكنولوجي خاص وتأهيل أماكن العمل لتكون **مهيأة**. هذه المشاركة ضمنت أن المشروع لبّى فعلاً متطلبات الفئة المستهدفة واستفاد منه المئات في الحصول على فرص عمل ملائمة.
- **تحسين الخدمات البلدية بشكل تشاركي (تونس):** في إحدى البلديات التونسية (على سبيل المثال قابس أو تطاوين)، تم تنفيذ مشروع لتحسين نظافة الأحياء وإنارة الشوارع. تبنّى المشروع **نهج الميزانية التشاركية** حيث خُصص جزء من ميزانية البلدية لهذا المشروع وقام المواطنون بالتصويت على أولويات الإنفاق (هل تُشترى حاويات قمامة إضافية أم تُركّب أعمدة إنارة جديدة أولاً؟). كما شكّلوا **لجنة متابعة** نصف أعضائها من المجتمع المحلي. هذا التصميم التشاركي أدى إلى نجاح المبادرة بشكل ملحوظ: ارتفعت نسبة رضا الأهالي عن الخدمات، وانخفضت مشاكل مثل تكدس النفايات في المناطق التي اختارها المواطنون كأولوية.
- **مشروع دعم المرأة الريفية (ليبيا):** عملت إحدى المنظمات الأهلية الليبية على تصميم مشروع لتمكين المرأة في منطقة زراعية. لضمان الشمولية، نظّموا **مجلسًا استشاريًا من نساء القرية أنفسهنّ** مع بعض شيوخ القبيلة الداعمين لفكرة تمكين المرأة. تمت مناقشة ما تحتاجه النساء: هل يفضلن مشاريع مدرّة للدخل كالتطريز أو تربية المواشي؟ ما المعوقات التي يواجهنها؟ اقترحت النساء إنشاء **تعاونية زراعية نسائية** توفر لهن التدريب والبذور والقروض الصغيرة. بدعم الشيوخ والرجال (الذين حضروا بعض الاجتماعات وأقنعوا بقية المجتمع)، تم تضمين هذه الأفكار في تصميم المشروع. وكانت النتيجة إنشاء تعاونية ناجحة فعلاً زادت من دخل الأسر وغيّرت نظرة المجتمع لدور المرأة – وكل ذلك انطلق من تصميم صاغته **النساء أنفسهن بالتعاون مع الآخرين**.

د) ممارسات نجاح يجب تبنيها:

من الأمثلة السابقة ومن الخبرة العامة، تظهر بعض **العوامل المشتركة** لنجاح التصميم التعاوني الشامل:

- **البدء بالبناء على الهياكل المحلية القائمة:** بدلاً من إنشاء كيانات جديدة، اعتمد على المجالس أو الجمعيات الموجودة وادعمها لتقود التغيير. هذا يضمن استمرار العمل حتى بعد انتهاء المشروع.
- **التيسير الفعّال:** وجود **مسهل** محايد يجيد إدارة الحوار وضبط توازن المشاركة كي لا يسيطر صوت واحد. المسهل الجيد يوجه الأسئلة للجميع ويشجع الصامتين على الحديث.
- **الاحترام المتبادل والثقة:** خلق جو من الثقة حيث يعلم كل مشارك أن رأيه محترم، حتى لو لم يؤخذ بكل اقتراحاته. كلمة شكر وتقدير لكل فكرة تطرح تبني الثقة وتحفز المزيد من المشاركة.
- **وضوح الهدف المشترك:** تذكير الجميع بأنهم يعملون لهدف واحد هو مصلحة مجتمعهم. هذا يساعد على تجاوز أي خلافات شخصية أو فئوية أثناء النقاش.
- **التوثيق الفوري:** كتابة النقاط المتفق عليها خلال الورش أمام الجميع (مثلاً على لوح ورقي أو شاشة عرض) حتى يتم التأكد أن ما فُهم وسُجّل هو ما قصده المشاركون. الشفافية هنا مهمة لتفادي أي سوء فهم.
- **الصبر والوقت الكافي:** العملية التشاركية قد تأخذ وقتًا أطول من التخطيط التقليدي، لكنها **استثمار يؤتي ثماره**. أعط الناس الوقت ليعبروا ويناقشوا ولا تتعجل حسم الأمور قبل أن يشعروا أنهم قالوا كل ما عندهم.

2.5) أساسيات إدارة المشاريع: الأهداف، الرصد والتقييم، التغذية الراجعة والتعديلات

بعد تصميم مشروع شامل وتعاوني، تأتي مرحلة **إدارة المشروع** لضمان التنفيذ الفعّال. إدارة المشروع تشمل تحديد أهداف واضحة، ووضع خطة للرصد والتقييم، وإنشاء آليات للحصول على التغذية الراجعة من المستفيدين وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب. سنستعرض هذه العناصر الأساسية بطريقة مبسطة.

أ) تحديد الأهداف بوضوح (SMART Goals)

الأهداف هي النتائج المرجوّة التي يسعى المشروع لتحقيقها. من المهم عند صياغة الأهداف أن تكون واضحة لجميع أفراد فريق العمل وأصحاب المصلحة. كثيرًا ما يُستخدم مبدأ **SMART** في تحديد الأهداف، أي أن تكون كل هدف:

- **محددًا (Specific)**: واضح ومحدد بعبارات لا لبس فيها. مثال: *"زيادة نسبة الفتيات الملتحقات بالمدرسة الإعدادية في قرية X من 50% إلى 80%"* ، هدف محدد أكثر من قول *"تحسين تعليم الفتيات"*.
- **قابلاً للقياس (Measurable)**: يحتوي على مؤشر يمكن قياسه لمعرفة مدى التقدم. في المثال السابق، النسبة المئوية للالتحاق مؤشر قابل للقياس.
- **قابلاً للتحقيق (Achievable)**: واقعياً يمكن تحقيقه بالموارد والوقت المتاح. لا تضع هدفًا أعلى مما يستطيع المشروع إنجازه وإلا أصاب الإحباط الفريق والمجتمع.
- **مرتبطًا باحتياجات (Relevant)**: أي **ذو صلة مباشرة بالمشكلة المحددة**. يجب أن يرتبط الهدف بحاجة تم تحديدها في التقييم. مثالنا مرتبط بحاجة تعزيز تعليم الفتيات في المجتمع.
- **محددًا بوقت (Time-bound)**: له إطار زمني لإنجازه. مثل: *"بحلول نهاية عام 2025"* في المثال.

عند كتابة مقترح المشروع، قسّم الأهداف إلى **هدف عام** (الغاية الكبرى للمشروع) و**أهداف فرعية أو نتائج** (Outcomes) تمثّل المراحل أو الجوانب المختلفة لتحقيق الهدف العام. كل هدف فرعي سيتحقق عبر مجموعة أنشطة سنذكرها في خطة العمل.

ب) خطة العمل والأنشطة والمسؤوليات

بعد تحديد *ماذا* نريد تحقيقه (الأهداف)، نحدد *كيف* سنحقق ذلك عبر **خطة عمل تفصيلية**. تشمل خطة العمل:

- **الأنشطة (Activities)**: وهي المهام أو الإجراءات التي سينفذها المشروع. مثال: *تأهيل 3 فصول دراسية*، *عقد 5 ورش تدريب للمعلمين*، *إطلاق حملة توعية لأهالي الطلاب*. يجب أن ترتبط كل مجموعة أنشطة بهدف فرعي محدد.
- **الجدول الزمني (Timeline)**: متى سينفذ كل نشاط. يمكن استخدام مخطط زمني (مثل **شريط جانت Gantt Chart**) يوضح الأشهر مقابل الأنشطة، لضمان توزيعها على مدة المشروع وعدم تداخلها بشكل مربك.
- **الموارد والمسؤوليات**: حدد من المسؤول عن كل نشاط (اسم الشخص أو الفريق أو الجهة الشريكة)، وما الموارد المطلوبة (ميزانية، مواد، مواقع) لكل منه. مثال: *ورشة تدريب المعلمين – المسؤول: منظمة X، الموعد: مارس 2025، الموارد: مدرب تربوي، قاعة في المدرسة، مواد مطبوعة*. هذا التحديد المسبق يساعد في **المتابعة والمساءلة**.

ج) الرصد والتقييم (M&E – Monitoring & Evaluation)

الرصد (المتابعة) هو تتبّع سير تنفيذ الأنشطة يومًا بيوم وأسبوعًا بأسبوع للتأكد أننا نتقدم كما خططنا. أما **التقييم** فهو قياس وتحليل **مدى تحقيق المشروع لأهدافه** وتأثيره بعد فترة من التنفيذ (قد يكون تقييمًا مرحليًا أو نهائيًا). كلاهما مهم لضمان نجاح المشروع:

- **خطة الرصد:** قبل البدء، طوّر **إطارًا للرصد** يحدد ما المؤشرات التي ستقيسها وبأي تكرار. المؤشرات هي دلائل رقمية أو وصفية على التقدم. مثلاً: *عدد ورش التدريب المنفذة* مؤشر لنشاط، *نسبة زيادة الحضور المدرسي للبنات* مؤشر لنتيجة. اجمع بيانات هذه المؤشرات بانتظام (شهريًا أو ربع سنويًا) ودوّنها. يمكن استخدام أدوات بسيطة مثل **استمارة متابعة** لكل نشاط يتم تعبئتها بعد تنفيذه، أو مصفوفة على إكسل تتحدث تلقائيًا.
- **اجتماعات متابعة دورية:** عقد اجتماعات لفريق المشروع (أسبوعية أو شهرية) لمراجعة خطة العمل مقابل ما تم إنجازه. اسألوا: هل نحن **في المسار الصحيح**؟ هل هناك تأخير أو معوقات؟ ما الحلول؟ هذه الاجتماعات تساعد في كشف المشاكل مبكرًا ومعالجتها.
- **التقييم الدوري والنهائي:** خطّط لإجراء **تقييمات** formal. مثلاً: بعد نصف مدة المشروع قيّم ما تم تحقيقه (Mid-term Review)، وفي نهاية المشروع قم بتقييم نهائي (End-line Evaluation). يمكن أن يتم التقييم بواسطة فريق داخلي أو جهة خارجية مستقلة لمزيد من الموضوعية. استطلع رأي المستفيدين خلال التقييم (سنأتي لهذا في فقرة التغذية الراجعة). هدف التقييم هو **استخلاص الدروس** وفهم **أثر المشروع**: هل زادت نسبة التحاق الفتيات فعلًا؟ ما العوامل التي ساعدت أو أعاقت ذلك؟
- **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):** حدد بعض المؤشرات الرئيسية من البداية كمعايير نجاح. مثل: *تدريب 50 معلمًا، بناء 1 مركز مجتمعي، توفير قروض لـــ20 مشروع صغير*. هذه تعتبر مستهدفات رقمية تُقيم على أساسها الإنجازات.

نقطة مهمة: المرونة في إدارة المشروع. يجب عدم التعامل مع الخطة باعتبارها جامدة. في البيئات المتغيرة (وخصوصًا في ليبيا ودول المنطقة حيث الظروف قد تتبدل بسرعة) من الضروري **مراجعة الأهداف بانتظام وتعديلها بناءً على السياق المتطور والتغذية الراجعة التي يتم الحصول عليها طوال دورة حياة المشروع**. القدرة على التكيف مع المستجدات تميز الإدارة الناجحة في المشاريع التنموية.

د) التغذية الراجعة من المستفيدين

التغذية الراجعة (Feedback) هي المعلومات التي تأتي من **المستفيدين مباشرة حول رأيهم في المشروع** وتجربتهم معه. إنشاء آليات منتظمة للحصول على التغذية الراجعة أمر أساسي

لضمان أن المشروع **يلبي التوقعات ويصحّح مساره عند الحاجة**. بعض الطرق للحصول على التغذية الراجعة:

- **استبيانات رضا:** توزيع استبيان بسيط على المستفيدين (ورقي أو عبر الهاتف/الإنترنت) يتضمن أسئلة حول رضاهم عن أنشطة المشروع، ومدى استفادتهم، وأي مقترحات لديهم. يمكن أن يكون بعد كل نشاط كبير (مثلاً بعد نهاية دورة تدريبية) أو بشكل دوري كل 3-6 أشهر.
- **مجموعات نقاش مع المستفيدين:** مثل **جلسات استماع** أو **اجتماعات مجتمع** يُدعى فيها المستفيدون للتعبير بحرية عن آرائهم. من المفيد حضور فريق المشروع بقلب منفتح والاستماع أكثر من التحدث. اطرح أسئلة مثل: *ما الذي أعجبكم في المشروع؟ ما الذي ترون أنه يحتاج لتحسين؟ هل أحدث المشروع فرقًا ملموسًا في حياتكم؟*
- **صندوق شكاوى ومقترحات:** في مقر المشروع أو عبر خط هاتف/واتساب مخصص، يمكن للمستفيدين إرسال شكاوى أو أفكار بشكل مستمر. لكن لضمان فعالية هذه الآلية يجب المتابعة والاستجابة السريعة لما يرد.
- **التواجد الميداني المستمر:** عندما يتواجد فريق المشروع ميدانياً ويتفاعل مع الناس بشكل غير رسمي (زيارات مزلية، لقاءات عابرة)، يتلقى الكثير من التغذية الراجعة العفوية. شجع الفريق على تسجيل الملاحظات التي يسمعونها وإيصالها للإدارة.

لماذا هذا مهم؟ **لأنه بعد بدء التنفيذ، تساعد التغذية الراجعة التي تأتي من المستفيدين على التأكد من أن المشروع يسير على الطريق الصحيح باتجاه تحقيق أهدافه الاستراتيجية**. قد تظهر أمور غير متوقعة. مثلاً، إذا اشتكى عدة مستفيدين أن التدريب المكثف كان طويلًا جدًا يوميًا ويقترحون تقسيمه، فهذه إشارة لإجراء تعديل فوري في تصميم النشاط القادم. أو إذا أثنى الناس على نشاط معين لأنه لبّى حاجة خاصّة، فقد تفكر في **تعزيزه أو تكراره**. المستفيدون هم أفضل حكم على جودة المشروع لأنه موجّه لهم أساسًا.

أمثلة: في مشروع سابق حول ريادة الأعمال النسائية، وردتنا تغذية راجعة من بعض المشاركات بأن مواعيد ورش التدريب (في الصباح) لم تكن مناسبة لأن الكثيرات منهنّ يشتغلن في الحقل صباحًا. هذا دفعنا إلى **تعديل الجدول** إلى فترة ما بعد الظهر، فارتفعت نسبة الحضور والرضا. وفي مشروع آخر لبناء قدرات الشباب، اقترح الشباب أنفسهم عبر استبيان أن تتم إضافة موضوع "التسويق الإلكتروني" للبرنامج التدريبي. تمت الاستجابة بسرعة وأضيفت جلسة حول هذا الموضوع مما زاد شعور الشباب بأهميتهم.

هـ) التعديلات اللازمة (التكيف المستمر)

المشاريع الناجحة هي تلك القادرة على **التعلم المستمر والتكيف**. بعد تحليل بيانات الرصد ونتائج التقييم وردود فعل الناس، قد يتبيّن أن بعض الأمور تحتاج إلى تعديل:

- **تعديل الأنشـطة:** ربما نشـاط معين لم يحقق المطلوب أو واجه عقبات (مثلاً عدد قليل حضـر فعالية ما). حلّل السـبب: هل كان الإعلان ضـعيفًا؟ التوقيت غير مناسـب؟ المحتوى غير جذاب؟ ثم عدّل وفقًا لذلك. قد يشـمل التعديل تغيير طريقة تنفيذ النشـاط أو اسـتبداله بالكامل بأسـلوب آخر يؤدي نفس الغرض.
- **إعادة النظر في المؤشـرات والأهداف:** قد تجد أنك وضـعت هدفًا صـعب المنال ضـمن الفترة المحددة. لا بأس في **تعديل الهدف ليكون أكثر واقعية** إذا وجدت أنه مبالغ فيه، لكن بموافقة الجهات المعنية. على العكس، ربما تحقق هدف قبل الوقت فتفكر في رفع سـقف المسـتهدفات إذا سمحت الموارد.
- **تغيير توزيع الموارد:** التغذية الراجعة قد تشـير إلى أن جانبًا من المشـروع أكثر أهمية من آخر بالنسبة للمستفيدين. فمثلاً إذا وجدت أن الناس مهتمون جدًا بحملات التوعية الصحية أكثر من ورش المهارات المهنية (في مشـروع متعدّد المكونات)، ربما تعيد تخصـيص جزء من الميزانية لتكثيف حملات التوعية لأنها تحقق أثرًا أكبر.
- **حلول لتحديات التنفيذ:** في البيئات الهشّـة، قد تطرأ تحديات أمنية أو لوجسـتية (انقطاع وقود، اضطرابات محلية...). يجب تعديل خطة التنفيذ بتغيير جدول الأنشطة أو أسلوب العمل لضمان سلامة الفريق واستمرارية العمل قدر الإمكان. المرونة وسرعة الاستجابة هنا حاسمة.

من الجيد تبنّي نهج **"الإدارة الرشيقة" (Agile Management)** في المشاريع المجتمعية، والذي يقوم على دورات عمل قصـيرة وتقييمات مسـتمرة وتعديلات متكررة. هكذا تظل **دورة التغذية الراجعة والتحسـين** دائمة طول عمر المشـروع. وطبعًا مع كل تعديل كبير، تواصـل مع أصـحاب المصلحة واشرح لهم دوافع التغيير لتحافظ على الشفافية والثقة.

ختام هذه الفقرة: إدارة المشـروع هي رحلة ديناميكية. حدد أهدافك بوضـوح منذ البداية، تابع طريقك بالمراقبة المنتظمة، قِس نجاحك بالتقييم، اسمع لمن تنفذ لأجلهم، وكن مستعدًا لتغيير الاتجاه حين يلزم. بهذه المنهجية، ستزيد فرص مشروعك لتحقيق **أثر مستدام وإيجابي**.

2.6) أدوات عملية: نماذج تقييم الاحتياجات وقوالب تصميم المشاريع

لجعل التقرير أكثر فائدة تطبيقية، سـنسـتعرض بعض **الأدوات العملية** التي يمكن للناشـطات والناشـطين اسـتخدامها مباشرة أثناء تخطيط وتصـميم مشـاريع مجتمعية دامجة. هذه الأدوات تشمل **نماذج (Templates) جاهزة أو إرشادات** تساعد في تنظيم المعلومات والتفكير بطريقة منهجية. سـنذكر الأدوات المتعلقة بتقييم الاحتياجات، وتصـميم المشروع، والرصـد والتقييم، مع توضيح كيفية استخدامها بإيجاز.

أ) أدوات تقييم الاحتياجات المجتمعية

1. **استبيان تقييم الاحتياجات الميداني:** هو نموذج أسئلة جاهز يمكن استخدامه لجمع معلومات من المجتمع. عادة يتضمن:
   - معلومات ديموغرافية للمشارك (العمر، الجنس، الموقع ...).
   - أسئلة حول **أهم المشاكل** التي يواجهها في حياته أو مجتمعه (مثلاً: ما أكبر تحدٍ في الحصول على مياه نظيفة؟ ما الصعوبات في كسب العيش؟).
   - سؤال لترتيب قائمة احتياجات محتملة حسب الأولوية لديه.
   - مساحة لمقترحاته للحلول من وجهة نظره. يمكن تصميم الاستبيان ورقيًا أو عبر تطبيقات مثل Google Forms لتسهيل الجمع والتحليل. تأكد من لغة بسيطة مفهومة للجمهور، ويمكنك إعداد نسختين (ذكور/إناث) إن كانت هناك اختلافات تود رصدها بينهما.
2. **دليل إجراء المقابلة الفردية/المجموعة البؤرية:** عبارة عن **قائمة أسئلة إرشادية** للمقابلات أو جلسات النقاش المركزة. يكون على شكل نقاط تذكيرية للميسّر:
   - أسئلة افتتاحية لكسر الجليد (حدثنا عن نفسك...).
   - أسئلة عن **وصف الحالة الراهنة** (مثلاً: صف وضع المدارس في قريتكم؟).
   - أسئلة تعمّق حول **الأسباب والتأثيرات** (لماذا تعتقد أن نسبة التسرب مرتفعة؟ ما تأثير ذلك على الأسر؟).
   - أسئلة عن **الحلول المقترحة** (برأيك ما الذي يمكن فعله لتحسين الوضع؟). هذا الدليل يضمن تغطية كل الجوانب مع كل مجموعة أو فرد تُجري معه التقييم، ويوحد إطار المقابلات حتى لو أجراها أشخاص مختلفون.
3. **نموذج "شجرة المشاكل/الأهداف":** أداة بصرية تحليلية:
   - *شجرة المشكلات:* في وسط الورقة تكتب المشكلة المركزية التي حددتها (مثلاً "ارتفاع البطالة بين الشباب"). على الجذور تكتب **الأسباب** التي أدت لهذه المشكلة (ضعف التعليم، نقص المهارات، اقتصاد متعثر...). وعلى الأغصان تكتب **الآثار** الناتجة عنها (هجرة، فقر، مشاكل اجتماعية...). هذا التمرين (يمكن عمله في ورشة مع المجتمع) يساعد على فهم عمق المشكلة وتشابكاتها.
   - *شجرة الأهداف:* هي تحويل المشكلات إلى حلول. فتكتب في الوسط **الهدف الإيجابي** (مثلاً "زيادة فرص العمل للشباب"). على الجذور تكون **الأنشطة أو المدخلات اللازمة** (تدريب مهني، تشجيع الاستثمار، قروض ميسرة...)، وعلى الأغصان **النتائج المتوقعة** (انخفاض نسبة بطالة، استقرار اجتماعي...). هذه الأداة ممتازة **لربط التقييم بالتخطيط**.
4. **قائمة التحقق لاحتياجات الفئات الخاصة:** بعض المشاريع تحتاج التأكد من دمج فئات محددة (كالأشخاص ذوي الإعاقة، أو النساء الأرامل، إلخ). يمكن إعداد **قائمة تدقيق** تطرح أسئلة مثل: *هل توجد إحصائيات عن عدد ذوي الإعاقة في المنطقة؟ ما الخدمات المتاحة لهم حاليًا؟ ما*

المعوقات التي يواجهونها؟ واستخدام القائمة لجمع هذه المعلومات أثناء التقييم لضمان عدم نسيانها.

ب) قوالب تصميم وإدارة المشاريع

1. **قالب مقترح المشروع (Project Proposal Template)**: وهو نموذج معتمد عادة عند التقدم بطلب تمويل أو موافقة على المشروع. يحتوي على أقسام مثل:
   - *ملخص تنفيذي: نظرة عامة على المشروع.*
   - *خلفية المشروع: السياق والمشكلة (من تقييم الاحتياجات).*
   - *أهداف المشروع: هدف عام وأهداف محددة (SMART كما ذكرنا).*
   - *الفئات المستهدفة: من هم المستفيدون وعددهم.*
   - *الأنشطة وخطة العمل:* جدول يوضح الأنشطة ومراحل التنفيذ.
   - *الشركاء وأصحاب المصلحة:* من يشارك في التنفيذ والدعم (يمكن إرفاق خريطة أصحاب المصلحة).
   - *الإدارة والموارد البشرية:* فريق المشروع ومسؤولياتهم.
   - *الميزانية:* تقديرات التكلفة لكل بند.
   - *خطة الرصد والتقييم:* كيف ستتابع التقدم وتُقيّم النجاح (بما في ذلك مؤشرات الأداء).
   - *عوامل الاستدامة:* كيف سيستمر أثر المشروع بعد انتهائه (مثلاً، آليات صيانة، تدريب مدربين محليين...).
   - *المخاطر وافتراضات:* ما المخاطر المحتملة وخطة التخفيف منها.

   استخدام قالب جاهز كهذا يساعدك على **ضمان عدم إغفال** أي جانب مهم عند التخطيط. يمكن العثور على نماذج مجانية على الإنترنت (مثلاً عبر مواقع مثل Canva أو Venngage أو بوابات المنظمات)، أو الاستفادة من قوالب المانحين (كاليونيسف أو UNDP) التي غالبًا ما توفر هيكلًا موحدًا للمقترحات. يُنصح بالاطلاع على نماذج مقترحات ناجحة للاستئناس بطريقة صياغتها.

2. **الإطار المنطقي (Logframe – Logical Framework Matrix)**: أداة كلاسيكية في التخطيط الإداري للمشاريع. عبارة عن **جدول** يلخص المشروع في **أربع صفوف** (الهدف العام، الأهداف الفرعية، المخرجات، الأنشطة) وأربع أعمدة (الوصف، المؤشرات، مصادر التحقق، الافتراضات). على سبيل المثال:
   - الهدف العام: *المساهمة في خفض نسبة الأمية لدى الكبار في المنطقة.* مؤشره: *نسبة الأمية حسب إحصاء رسمي خلال 5 سنوات.*

- هدف فرعي 1: *تمكين 100 امرأة من القراءة والكتابة خلال مدة المشروع.* مؤشراته: *عدد النساء اللاتي أتممن دورة محو الأمية.* مصادر التحقق: *سجلات الاختبارات، شهادات التخرج.* الافتراضات: *موافقة العائلات، استقرار الوضع الأمني...*
- مخرجات: *منهاج محو أمية مناسب، 5 فصول دراسية مجهزة...* إلخ.
- أنشطة: *تطوير منهاج، تدريب معلمات، تنفيذ حصص....*

الجدول قد يبدو معقدًا لأول وهلة لكنه مفيد **لتفكير منظم**: يبين منطق تدخل المشروع من المدخلات إلى المخرجات وصولاً للأهداف، ويربط كل ذلك بالمؤشرات والتحقق. العديد من المؤسسات تعتمد اللوغفريم كوثيقة أساسية لإدارة المشروع، فهو مفيد أيضًا لمرحلة **الرصد والتقييم** حيث تم تحديد المؤشرات بوضوح من البداية.

3. **جدول تتبع الأنشطة (Action Tracker)**: وهو ملف (عادة اكسل) يحتوي على قائمة أنشطة المشروع مع أعمدة مثل: *الموعد المخطط، الموعد الفعلي، المسؤول، نسبة الإنجاز، الملاحظات.* يستخدمه مدير المشروع أو مسؤول المتابعة لتحديث الحالة أولًا بأول. هذا الجدول يساعد في **الإدارة اليومية** ومشاركة حالة المشروع مع الفريق أو المانحين بشكل مبسط.
4. **استمارة متابعة وتقرير مرحلي**: يمكن إعداد نموذج موحد ليستخدمه فريق المشروع عند إعداد **تقارير المتابعة الدورية** (شهرية/ربع سنوية). يتضمن أقسامًا عن ما تم إنجازه مقابل المخطط، التحديات التي واجهت الفترة الماضية، قصص نجاح أو شهادات ملحوظة، خطة الفترة القادمة، واحتياجات الدعم إن وجدت. وجود قالب موحد يجعل جمع التقارير من الفرق الفرعية أكثر سهولة ويضمن تغطية كل الجوانب المهمة.
5. **أداة التغذية الراجعة (Feedback Form)**: تحدثنا عن أهمية التغذية الراجعة؛ ويمكن تصميم **نموذج قصير** لتجميعها بعد كل نشاط. مثلاً: استمارة من صفحة واحدة توزع بعد ورشة عمل، فيها سؤالان تقييميان (كيف تقيم الورشة من 1–5؟ ما أكثر شيء استفدته؟) وسؤال مفتوح (اقتراحاتك). تجمع هذه الاستمارات وتحلل سريعًا لتستفيد منها مباشرة.
6. **قائمة مراجعة الاعتبارات الشرعية والثقافية**: بما أننا نراعي الشريعة الإسلامية والخصوصية الليبية، قد يكون من المفيد تطوير **قائمة مراجعة** يستخدمها فريق المشروع للتأكد من مراعاة هذه الجوانب. على سبيل المثال:
   - *هل تم التشاور مع جهة دينية موثوقة أو عالم دين محلي لأخذ مشورته/مباركته على أنشطة المشروع عند الحاجة (خصوصًا إذا كان المشروع يتناول قضايا حساسة)؟*
   - *هل يضمن تصميم المشروع احترام القيم الإسلامية (مثلاً، تقسيم الجنسين عند اللزوم، عدم تعارض الفعاليات مع أوقات الصلاة، احترام شهر رمضان في الجدولة الزمنية...)؟*
   - *هل راعينا الأعراف المحلية في آليات الدعوة والمشاركة (مثل إرسال دعوات عبر وجهاء القبيلة، أو بدء الاجتماعات بتحية وتقديم يليق بالتقاليد)؟*

- *هل المحتوى التدريبي أو التوعوي للمشروع يستخدم لغة وصورًا ملائمة ثقافيًا (مثل عدم استخدام أمثلة غربية بحتة قد لا تناسب السياق الليبي)؟*

هذه المراجعة تضمن أن المشروع **منسجم مع البيئة الاجتماعية والدينية**، مما يسهل تقبّله ونجاحه.

استخدام الأدوات أعلاه لن يجعل عملك أسهل فحسب، بل يرفع من **جودة التخطيط والتنفيذ**. إنها بمثابة مرجع ومرشد خطوة بخطوة. ننصح بأن تحتفظ المؤسسة بمجموعة من القوالب والأدوات القياسية الخاصة بها، يتم تحسينها مع كل مشروع جديد بناءً على الخبرات المكتسبة.

2.7) توصيات لأفضل تنفيذ: دروس وخبرات من العالم العربي وليبيا مع مراعاة الشريعة والخصوصية الليبية

نختم تقريرنا بتقديم **توصيات عملية** مستخلصة من التجارب الناجحة المشار إليها ومن الخبرة العامة في تنفيذ مشاريع مجتمعية دامجة في البيئات العربية ولا سيما ليبيا. هذه التوصيات تراعي أيضًا **القيم الإسلامية** والخصوصيات الثقافية لضمان أن يكون تنفيذ المشروع متوافقًا مع المجتمع ويحقق أفضل أثر.

أ) البدء من القاعدة وتمكين المجتمع المحلي

توصية 1: اعملوا من أسفل إلى أعلى (Bottom-Up) وليس العكس. اجعلوا **المجتمع المحلي هو من يقود** مبادرات التغيير، ودوركم هو الدعم الفني والتمويل. التجارب تظهر أن إشراك عدد رمزي من الأهالي في مشروع مصمم سلفًا بشكل مركزي لا يحقق الشمولية المطلوبة. بدلاً من ذلك، ابدؤوا بالاعتماد على **الهياكل المحلية القائمة** والبناء على قدرات المجتمع وموارده. في ليبيا مثلاً، يمكن التعاون مع **المجالس الاجتماعية** أو **روابط الشباب** أو **المجالس البلدية** الموجودة وتفعيل دورها بدلاً من إنشاء كيان جديد. هذا يضمن **ملكية محلية** واستدامة أكبر، حيث سيستمر العمل حتى بعد انتهاء دعمكم.

توصية 2: التركيز على بناء القدرات المحلية. خلال التنفيذ، حاولوا نقل المهارات والمعرفة إلى أهل المجتمع. إذا كنتم تديرون مشروعًا صحيًا، درّبوا متطوعين محليين ليصبحوا مثقفي صحة مجتمعيين. في مشروع تعليم، أهلوا معلمين من نفس المنطقة. الهدف أن يصبح المجتمع قادرًا على **إدارة جزء كبير من المشروع بنفسه** مع الوقت. تجربة شراكات السلام في ليبيا ناجحة لأن الليبيين المدربين هم من يقودون جلسات المصالحة بأنفسهم.

ب) التواصل الفعّال والمستمر مع جميع الشركاء

توصية 3: أنشئ قنوات تواصل مفتوحة ومتعددة المستويات. من عوامل نجاح أي مشروع دامج وجود **اتصال حر وتبادل معلومات** بين مستويات مختلفة. لا تكتفِ بالتواصل الداخلي ضمن فريقك؛ بل تواصل بانتظام مع **المجتمع** (نشرات إخبارية محلية عن تقدم المشروع، مجموعات واتساب للأهالي)، ومع **السلطات** (اجتماعات إحاطة مع المسؤولين)، ومع **المانحين** (تقارير شفافة). *المنصة الإلكترونية "إبراز"* مثال جيد على خلق مساحة تواصل مبتكرة. فكّر في حلول تناسب بيئتك: ربما إنشاء **لجنة استشارية** للمشروع تضم مختلف أصحاب المصلحة وتجتمع كل ربع سنة، أو استخدام الإذاعة المحلية لنشر رسائل عن المشروع، إلخ. وعند التواصل، احرص على **اللغة المناسبة** – باللهجة المحلية عند مخاطبة الأهالي، والرسمية عند مخاطبة الحكومة، والإنجليزية (أو العربية الفصحى) عند مخاطبة المانح الأجنبي مثلاً.

توصية 4: شفافية ومشاركة في المعلومات. شارك البيانات والنتائج مع المجتمع أولًا بأول، سواء كانت إيجابية أو دروسًا صعبة. الشفافية تبني الثقة. على سبيل المثال، إذا وقعت مشكلة أو تأخّر نشاط، لا تخفِ الأمر؛ بل وضّحه للناس وبيّن كيف ستعالج التأخير. كذلك، احتفل بالنجاحات معهم – إقامة **فعالية تكريم** للمشاركين المتفوقين أو **نشر قصة نجاح** لإحدى المستفيدات في وسائل الإعلام المحلية سيعزز الدعم الشعبي.

ج) تعزيز الشراكات واحترام السياق المحلي

توصية 5: نسّق مع جميع الجهات المحلية ذات الصلة. لا تعمل في جزيرة معزولة. في ليبيا مثلًا، المشاريع المجتمعية تتقاطع مع أدوار **البلديات ومجالس الشورى المحلية** وربما **الأعيان والجهات الدينية**. إن التنسيق مع البلدية منذ البداية (رغم تعقيدات المشهد السياسي) مهم لتسهيل العمل وتوفير غطاء رسمي. أيضًا، إن كان هناك مشاريع أخرى في نفس المنطقة (لمنظمات أخرى أو وكالات أممية)، تواصل معهم لتكامل الجهود وتبادل المعلومات وتفادي ازدواجية العمل.

توصية 6: احترام الهياكل الاجتماعية والقبلية. في المجتمع الليبي، للقبيلة والروابط العائلية ثقل معتبر. فإذا رغبت بتنفيذ نشاط في منطقة معينة، من الحكمة لقاء **شيوخ القبيلة أو الوجهاء** وإشراكهم شرفيًا أو فعليًا. هذا ليس مجرد مجاملة، بل خطوة لكسب **دعم مجتمعي واسع**. كما أن إشراك الزعماء الدينيين (الأئمة مثلاً) في التوعية أو افتتاح النشاط بآية أو حديث مناسب عن التعاون والإصلاح، يضفي شرعية دينية محببة ويزيل أي شكوك حول أهداف المشروع. تذكّر أن الشريعة الإسلامية تحث على عمل الخير والإصلاح في الأرض، فيمكن ربط رسالة المشروع بهذه المبادئ لتكون **مفهومة ومقبولة شعبيًا**.

توصية 7: مراعاة العادات والتقاليد في التنفيذ الميداني. مثلاً، في بيئات محافظة:

- **مكان وزمان الأنشطة:** اختر أماكن مناسبة (مراكز اجتماعية، مدارس، مساجد إذا كان ملائمًا) مع مراعاة تخصيص أماكن منفصلة للنساء إذا استدعى الأمر. وتجنب مواعيد تتعارض مع واجبات دينية (كوقت الصلاة أو شهر رمضان دون .adjusting)
- **فريق التنفيذ:** قد يكون من الأفضل أن يتضمن الفريق ميسّرات من النساء عند العمل مع نساء، وميسّرين رجال مع مجموعات الرجال، مراعاة للحساسيات.
- **المحتوى والصور:** احرص أن تكون أي مواد إعلامية أو تدريبية **ملائمة ثقافيًا ودينيًا**. على سبيل المثال، عند إعداد كتيب توعية صحية، تأكد أن الصور والرسومات محترمة ولا تخدش الحياء العام، وأن الأمثلة المستخدمة محلية قدر الإمكان.
- **سرية واحترام المستفيدين:** بعض الفئات (مثل الأسر الفقيرة أو الناجيات من عنف) يفضلن الخصوصية. احترم ذلك في طريقة جمع البيانات وعند توزيع المساعدات، بحيث لا تتسبب دون قصد في إحراج أو وصمة لأحد.

د) التركيز على الاستدامة وتفعيل مبدأ "لا ضرر ولا ضرار"

توصية 8: فكّر بالاستدامة منذ اليوم الأول. خطط كيف سيستمر المشروع أو نتائجه بعد انتهاء التمويل. هل سيتم تسليم إدارة المشروع لجهة محلية (كما حدث في منصة إبراز حيث نقلت إدارتها لنادٍ محلي ؟ هل يمكن إنشاء صندوق مجتمعي يمول استمرار النشاط (مثلاً صندوق تبرعات للمكتبة التي أنشأتها)؟ هل درّبت من الكوادر المحلية لإدارة واستمرار الخدمات؟ ضع خطوات ملموسة تضمن أن الجهد لا يضيع بانتهاء الفترة الزمنية. المشاريع الدامجة الناجحة دائمًا لها **مكوّن استدامة** قوي، سواء مالي أو مؤسسي أو معرفي.

توصية 9: تبني نهج "عدم الإضرار" (Do No Harm). هذا مبدأ أساسي في العمل المجتمعي وخاصة في البيئات التي شهدت نزاعات. يعني أن تنتبه ألا يُحدث مشروعك **آثارًا جانبية سلبية** بقصد أو دون قصد. مثال: توزيع موارد بشكل غير عادل قد يؤجج خلافًا قبليًا؛ التركيز على فئة دون أخرى قد يخلق حسدًا أو شعورًا بالتهميش. كن واعيًا لحساسيات المجتمع. قم بتحليل مخاطر اجتماعية: *من يمكن أن يشعر أنه متضرر من المشروع؟ وكيف نخفف من ذلك؟* أحيانًا إشراك جميع الأطراف في التخطيط (كما فعلنا) أفضل وقاية. لكن أيضًا خلال التنفيذ راقب الأثر. إذا ظهرت بوادر توتر بسبب المشروع، تحرك بسرعة لإعادة التوازن (مثلاً، توسعة نطاق المستفيدين أو شرح أهداف المشروع بشكل أوضح لمن التبس عليهم). **السلام الاجتماعي هشّ**، ومشاريع التنمية يجب أن تدعمه لا أن تؤثر عليه سلبًا.

هـ) التعلم من التجارب وتبادل الخبرات

توصية 10: تعلّم باستمرار وشارك المعرفة. بعد كل مشروع، اجمع فريقك وشركاءك في **اجتماع استخلاص دروس**. اسألوا: ما الذي نجح بشكل جيد؟ ما الذي كان يمكن فعله بطريقة

أفضل؟ دوّنوا هذه الدروس وشاركوها داخل مؤسستكم، ومع مجتمع الممارسين الأكبر (قد تكون عبر نشر دراسة حالة أو ورشة مع مشاريع أخرى). في العالم العربي وليبيا، نحن بحاجة لبناء **معرفة محلية** حول النهج الدامج. إن قصص النجاح والإخفاق لدينا هي كنز لتحسين العمل المستقبلي. على سبيل المثال، تجربة جمعية أهلية ليبية في تمكين المرأة يمكن أن تلهم أخرى في السودان أو الأردن إذا تمت مشاركة تفاصيلها. المنصات الإقليمية والتجمعات (كالملتقيات التنموية أو الشبكات المدنية) هي مكان جيد لتبادل مثل هذه الخبرات.

توصية 11: المرونة في تبنّي طرق جديدة. التقنيات والأدوات الحديثة يمكن أن تدعم الشمولية. جرّب استخدام **وسائل التواصل الاجتماعي** لاستطلاع آراء الشباب مثلاً، أو منصات الابتكار الاجتماعي لجمع الأفكار من الجمهور. أيضًا كن منفتحًا على **تجارب دولية** وتكييفها محليًا. ربما سمعت عن مفهوم "**ميزانية المواطنين**" أو "**المدن المرنة**" أو غيرها – ادرسها وفكر كيف يمكن تطبيق عناصر منها في مجتمعك. الابتكار مهم خصوصًا عندما تواجه مشكلات مستعصية.

ثالثا : مقدمة عن استراتجيات المناصرة و اهميتها

3.1) أدوات مقدمة عن استراتيجيات المناصرة واهميتها

المناصرة (Advocacy) هي أداة أساسية لإحداث تغيير إيجابي في المجتمع والتأثير على السياسات العامة. تقوم على **الدفاع عن قضية أو مصلحة** بهدف إحداث تغيير ملموس يخدم فئة أو فكرة معينة. تعمل حملات المناصرة على **التأثير في أصحاب القرار** وصانعي السياسات لدفعهم إلى تبني سياسات أو إجراءات تحقق العدالة وتنصف الفئات المهمشة . كما تُمكّن المناصرة المجتمعات من إيصال أصواتها والمطالبة بحقوقها، مما يساهم في **تصحيح الظلم الاجتماعي ودعم المستضعفين** . ومن خلال استراتيجيات مدروسة وخطط متسلسلة، يمكن لحملات المناصرة تحقيق تغييرات تدريجية في **الوعي المجتمعي** وفي مواقف أصحاب القرار على المدى البعيد . في هذا التقرير، نستعرض استراتيجيات المناصرة الفعّالة وأهميتها، ونقدّم دليلاً عمليًا مخصصًا للناشطات والناشطين في المجتمع المدني وصنّاع القرار في ليبيا، مع مراعاة الخصوصية الثقافية الليبية والأطر الإسلامية. سنغطي نظرة عامة على المناصرة، وتصميم ورشة عمل عملية، وكيفية صياغة الرسائل المقنعة، وأمثلة لمشاريع ناجحة، ومجموعة أدوات عملية، وخطوات تنفيذ حملة مناصرة فعّالة على أرض الواقع.

1. نظرة عامة على استراتيجيات المناصرة وأهميتها

المناصرة هي عملية **تواصل وإقناع متعمدة** تهدف إلى نقل فكرة أو مطلب من الجمهور إلى أصحاب القرار لضمان **اعتماد سياسات أو إجراءات جديدة** أو تعديل القائم منها . تتضمن

استراتيجيات المناصرة وضع **خطة منظمة ومتسلسلة** من الأنشطة والترتيبات لتحقيق هدف محدد في السياسات أو التشريعات أي حملة مناصرة فعّالة تستند إلى:

- **رؤية واضحة للتغيير المطلوب:** تحديد **القضية أو المشكلة المجتمعية** المراد معالجتها (مثلاً زيادة مشاركة المرأة في صنع القرار، تحسين خدمات صحية، مكافحة العنف).
- **تأثير مباشر على السياسات:** تركيز الجهود نحو تغيير أو تطبيق سياسة معينة عبر إقناع **الجهات الحكومية أو البرلمانية** المعنية. فجمهور المناصرة الأساسي هو عادة **صناع القرار وأصحاب السلطة** الذين بيدهم إحداث التغيير القانوني أو التنفيذي. ويشمل ذلك التواصل المباشر معهم أو ممارسة الضغط غير المباشر عبر كسب تأييد مستشاريهم أو وسائل الإعلام أو الرأي العام.
- **بناء الدعم المجتمعي:** نادراً ما تنجح المناصرة بجهد منفرد؛ إذ تتطلب **حشدًا تدريجيًا للدعم والزخم** وراء الفكرة. يتضمن ذلك كسب تأييد الجمهور العام، وتعبئة تحالفات من منظمات وأفراد مؤيدين . هذا الدعم يشكل وسيلة ضغط إضافية على أصحاب القرار ويخلق بيئة مواتية للتغيير.
- **المناصرة كعملية اجتماعية مستمرة:** التغيير في السياسات والسلوك يحتاج وقتًا. لذا فالمناصرة **عملية تفاعلية طويلة الأمد** تشمل المشاركة المستمرة في الحوار والنقاش والتفاوض مع مختلف الأطراف. قد لا يتحقق الهدف فورًا، لكن كل نشاط مناصرة يزيد الوعي ويغيّر شيئًا فشيئًا مواقف المجتمع وصنّاع القرار.

تكمن أهمية استراتيجيات المناصرة في قدرتها على **ترجمة احتياجات المجتمع إلى مطالب ملموسة** ووضعها على أجندة الحكومة. على سبيل المثال، عندما ينجح المناصرون في إيصال صوت شريحة مهمشة إلى المسؤولين، فإنهم **يردمون الفجوة بين المجتمع وصانع القرار**. وبهذا تساهم المناصرة في **تحقيق العدالة الاجتماعية** عبر إصلاح السياسات الظالمة أو تحسين الخدمات للفئات المحتاجة. كما تشجّع المشاركة المدنية الفاعلة بحيث يشعر المواطنون – نساءً ورجالاً – أن لهم دورًا في رسم السياسات التي تؤثر على حياتهم. في ليبيا، التي يمتزج فيها النسيج المدني بالقيم الإسلامية والعادات القبلية، تكتسب المناصرة بعدًا خاصًا؛ إذ يتعين أن تراعي استراتيجيات المناصرة **الخصوصية الثقافية والدينية** لضمان تقبّل المجتمع للتغيير المقترح ودعمه. على سبيل المثال، تأطير المطالب بلغة **القيم الإسلامية** (كالعدل والإحسان والشورى) يساعد في إقناع الجمهور الليبي المحافظ بشرعية تلك المطالب وضرورتها.

باختصار، استراتيجيات المناصرة هي وسيلة **لتحويل رغبات المجتمع إلى فعل مؤثر** يُحدث تغييرًا في البنية الاجتماعية أو القانونية. إنها حلقة وصل تربط **نبض الشارع** بقاعة البرلمان، وتضمن أن يكون **صوت المواطن مسموعًا** في صناعة السياسات. ومن خلال الأقسام التالية، سننتقل من هذه النظرة العامة إلى **آليات عملية** لكيفية تنفيذ المناصرة بشكل فعّال في السياق الليبي.

3.2) تصميم ورشة عمل عملية حول استهداف الجهات المعنية وأصحاب القرار

ورشة العمل العملية هي أسلوب تدريبي تطبيقي يتيح للناشطين والناشطات تطوير مهارات **تحديد أصحاب المصلحة والتواصل مع صنّاع القرار** بطريقة منظمة. فيما يلي مكونات تصميم ورشة عمل تركّز على استهداف الجهات المعنية (Stakeholders) وكسب دعم أصحاب القرار:

خطوات تحديد الفئات المستهدفة وتقييم تأثيرها

1. **تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وتصنيفهم:** ابدأ بتمرين **تحليل أصحاب المصلحة**. قم بعصف ذهني لتحديد جميع الجهات والفئات المرتبطة بقضيتك. صنّفهم ضمن مجموعات ذات صلة (مثال: جهات حكومية وتشريعية، قادة مجتمعيون ودينيون، منظمات مجتمع مدني، إعلام، الجمهور العام). هذا التصنيف يساعد في **تخصيص الرسائل** لكل فئة . على سبيل المثال، قد تشمل الفئات: الوزراء أو النواب (صنّاع قرار رئيسيون)، المستشارون والخبراء المؤثرون عليهم، الفئة المستهدفة من الجمهور التي ستستفيد من التغيير، والمعارضون المحتملون للتغيير.
2. **تحديد النفوذ والتأثير لكل فئة:** ضمن كل مجموعة، حدد **الأفراد أو الجهات الأكثر نفوذًا** والفاعلة. اسأل: من هم "صناع الرأي" أو **القادة المؤثرون** في هذه المجموعة؟ رتّبهم حسب قوتهم أو مدى تأثيرهم . على سبيل المثال، في مجموعة "الجهات الحكومية" قد يكون وزير معين أو نائب بارز هو الأكثر تأثيرًا. وفي مجموعة "المجتمع المدني" ربما توجد منظمة لديها شعبية وصوت مسموع. معرفة **أبرز المؤثرين** تساعد في تركيز جهود المناصرة حيث تكون الفائدة أكبر. كل شخص مؤثر يمتلك شبكات وعلاقات يمكن أن تدعم قضيتك أو تعرقلها .
3. **تحديد الموقف الحالي لأصحاب المصلحة:** قيّم **مواقف الفئات المختلفة** تجاه قضيتك. من منهم **داعم** بالفعل؟ من **محايد** ويمكن كسبه؟ ومن **معارض** يحتاج لإستراتيجية خاصة؟ يمكن استخدام أدوات مثل **خريطة أصحاب المصلحة** أو **طيف الحلفاء** لتصنيف كل جهة على خط الممتدة من مؤيد قوي إلى معارض قوي . هذه الأدوات تساعد في تصور المشهد: أين تكمن قاعدتك الداعمة، وأين تواجه مقاومة.
4. **تحديد الأهداف (Targets) الأساسية والثانوية:** حدد **صاحب القرار الأساسي** الذي تود التأثير عليه مباشرة (مثلاً: وزير التعليم لإقرار لائحة جديدة، أو رئيس البلدية لحل مشكلة محلية). هذا هو **هدفك الرئيسي**. ثم حدد **الأهداف الثانوية**، أي الجهات أو الأشخاص الذين يمكنهم التأثير على الهدف الرئيسي. أحيانًا يصعب الوصول إلى صاحب القرار مباشرة، لذا يمكنك محاولة **التأثير غير المباشر** من خلال شخصيات مقربة منه أو جهات تضغط عليه. على سبيل المثال، إن كان المستهدف عضو برلمان متحفظ على قانون ما، قد يكون التأثير عبر زملائه أو عبر ضغط شعبي في دائرته الانتخابية أكثر فعالية. *مثال:* إذا كان الهدف الرئيسي هو مدير مؤسسة ما، قد تكون الأهداف الثانوية هم أفراد مجلس الإدارة أو الرعاة الماليون للمؤسسة. هذه الأطراف الثانوية لديها نفوذ على صانع القرار ويمكنها الدفع باتجاه موقف معين.

5. **تحليل العلاقات ونقاط الاتصال:** ارسم خريطة تُظهر **العلاقات بين أصحاب المصلحة**. أيّ من الفئات تتواصل مع بعضها؟ هل هناك قنوات تواصل رسمية أو غير رسمية يمكن استغلالها؟ على سبيل المثال، ربما يكون لأحد قادة المجتمع علاقة شخصية بمسؤول حكومي. أو ربما تتمتع منظمتك بشراكة مع جهة إعلامية يمكنها إيصال رسالتك. تحديد **الروابط والشبكات** الموجودة يساعد في وضع خطة **للاستفادة من قنوات الاتصال القائمة** للوصول إلى صنّاع القرار عبر أقصر الطرق.
6. **وضع إستراتيجية مخصصة لكل فئة:** بعد تحديد الفئات ومواقفها ونفوذها، صمم **إستراتيجية تواصل** خاصة لكل مجموعة. قد تقرر **عدم التواصل** مع بعض الأطراف المعارضة جدًا (على الأقل في البداية) لتجنب إثارة مواجهات غير ضرورية . بالمقابل، ركز على الفئات القابلة للإقناع: مثلًا **ضع خطة تواصل مكثفة** (شهرية أو أسبوعية) مع الجهات الداعمة أو المحايدة المهمة، خصوصًا في الفترات الحرجة (كتوقيت التصويت على قانون أو اتخاذ قرار) . الإستراتيجية تشمل الرسالة الخاصة بكل فئة وأفضل قناة للوصول إليهم (اجتماع مباشر، ورقة موقف، دعوة لحدث، رسالة عبر وسيط موثوق،... إلخ).
7. **تكوين التحالفات وحشد الداعمين:** انظر في خريطتك لأصحاب المصلحة وحدّد الفرص لتكوين **تحالفات أو شراكات**. هل هناك مجموعات لها مصلحة مشتركة يمكن التعاون معها لتعزيز قوة الحملة؟ **بناء التحالفات** يعزز التأثير، فالتكاتف مع منظمات أخرى يزيد الضغط ويضفي شرعية أوسع على الحملة . على سبيل المثال، إذا كنت تناصر قضية صحية، قد تتحالف مع جمعيات الأطباء أو الأئمة والخطباء إذا كان لهم تأثير على الجمهور حول هذه القضية. أيضًا، فكر في كيفية **التعامل مع المعارضين** وتقليل تأثيرهم؛ إما بكسب البعض منهم بتنازلات، أو **بتحييدهم عبر دحض حججهم** علميًا وإعلاميًا دون مواجهات مباشرة عندما يكون ذلك مناسبًا.
8. **التقييم الدوري والتحديث:** ذكّر المشاركين في الورشة بأن تحليل أصحاب المصلحة **ديناميكي** وليس ثابتًا. ينبغي **مراجعة خريطة أصحاب المصلحة دورياً** (كل بضعة أشهر) لمواكبة أي تغيّرات. قد يظهر لاعبون جدد أو تتغير مواقف بعض الأطراف نتيجة تطورات سياسية أو اجتماعية. التقييم المستمر يساعد على **تعديل الخطة** واستراتيجيات الاستهداف بحسب المستجدات، مما يبقي حملة المناصرة مرنة وقادرة على النجاح.

أداة مقترحة: خلال ورشة العمل، قم بتمرين عملي: *ارسم مع المشاركين خريطة لأصحاب المصلحة لقضية محددة*. قسموا المشاركين إلى مجموعات صغيرة، وليعمل كل فريق على قضية تخيلية أو حقيقية (مثل تحسين وضع النازحين داخليًا). اطلب منهم تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم (داعم/معارض/محايد)، ورسم سهم يوضح علاقات التأثير بينهم. ثم يقوم كل فريق بعرض خريطته ومناقشة الإستراتيجيات المقترحة للتعامل مع الأطراف المختلفة. هذا التمرين **يعزّز فهمهم العملي** لكيفية تحليل القوى والتخطيط للتأثير على الهدف المنشود.

تقنيات التواصل الفعال مع أصحاب القرار

التواصل مع أصحاب القرار يتطلب مهارات خاصة تجمع بين المهنية والإقناع وبناء العلاقات. في هذه الفقرة، نستعرض **أهم التقنيات العملية** للتواصل مع صنّاع القرار بشكل فعّال، والتي يمكن تدريب المشاركين عليها خلال الورشة:

- **التحضير المسبق وبحث الخلفية:** قبل التواصل مع مسؤول أو صاحب قرار، قم بجمع معلومات عنه: ما هي اهتماماته؟ ما هي مواقفه المعلنة سابقًا حيال قضيتك؟ من هم مستشاروه أو الأشخاص الذين يثق برأيهم؟ هذا البحث يساعدك على **تكييف رسالتك** وفقًا لاهتماماته وزاوية النظر التي قد يقبلها. كما يُظهر التحضير الجيد أنك **مطلع ومهتم بجدية**، مما يكسبك احترام المسؤول.
- **بناء علاقة إيجابية (Be friendly but persistent):** ابدأ التواصل بنبرة **ودية ومحترمة** لتكوين انطباع إيجابي. استخدم التحية والعبارات اللبقة، وأظهر التقدير لدور الشخص وموقعه. في الوقت نفسه، كن **مثابرًا** في طلبك دون ملل؛ إذا لم تحصل على رد فوري فلا بأس بإعادة المحاولة بطريقة مهذبة. أحيانًا قد يتطلب الأمر عدة رسائل أو مكالمات للفت انتباه المسؤول، **فلا تيأس مع الحفاظ على المهنية**.
- **احترام الوقت والانشغالات:** غالبًا ما يكون أصحاب القرار مشغولين ولديهم وقت محدود. لذلك، كن **موجزًا ومباشرًا** في تواصلك. إذا حظيت باجتماع شخصي، حاول عرض قضيتك خلال 10–15 دقيقة أو الوقت المتاح. تجنّب الإطالة غير الضرورية؛ ركّز على **صلب الموضوع** مدعومًا بأهم الحقائق والشواهد. أظهر أنك **تقدر وقتهم** عبر الوصول إلى النقطة بسرعة ووضوح.
- **الوضوح في الطلب (Clear Ask):** حدد بالضبط ما الذي تريده من صاحب القرار. هل هو تأييد مشروع قانون؟ أم زيادة ميزانية لمشروع معيّن؟ وضّح **المطلوب بعبارة محددة** مثل: "نرجو دعمكم في التصويت لصالح المشروع الفلاني" أو "نطلب منكم إصدار توجيه لتفعيل السياسة الفلانية". الغموض قد يربك المسؤول؛ لذا كن **صريحًا وواضحًا** بشأن ما تطلبه .
- **التحدث إلى الشخص المناسب:** حاول دائمًا الوصول إلى **صاحب القرار المعني مباشرة** بالقضية. لكن إن كان الهدف شخصية رفيعة المستوى (وزير، نائب، أو مسؤول كبير)، فقد تتعامل بدايةً مع **مساعديه أو مستشاريه**. لا بأس بذلك؛ كوّن علاقة جيدة مع **موظفي مكاتب المسؤولين**، فهم حلقة وصل هامة. تحدّث مع **المسؤول المختص** بالموضوع إن أمكن (مثلاً مدير إدارة معيّنة بدلاً من الوزير شخصيًا)، لأن ذلك يزيد فرصة الاستماع المتعمق لقضيتك.
- **التوقيت المناسب والتواصل المبكر:** احرص على التواصل مع المسؤول **في وقت مبكر** من حملتك، وليس في اللحظة الأخيرة قبل القرار. إذا بدأ حوارك مع أصحاب القرار منذ المراحل الأولى، قد تحصل على **ملاحظات مبكرة** وتعاون غير متوقع. أحيانًا قد يوافق المسؤول على مطلبك سريعًا إذا تواصلت معه مبكرًا *حتى قبل* إطلاق حملة إعلامية كبيرة، مما يوفر جهدك.

أيضًا راعي توقيت التواصل: تجنب الأوقات الحرجة المشحونة بالأعمال (مثل فترة أزمة أو انتخابات)، واختر وقتًا يكون فيه المسؤول أكثر استعدادًا للاستماع.

- **تكييف لغة الخطاب ورسائل الإقناع:** استخدم لغة يفهمها صاحب القرار. إذا كان ذا خلفية تقنية، اعرض له البيانات والإحصاءات. وإذا كان يهتم بالتأثير الشعبي، شارك قصصًا أو شهادات تظهر الدعم الجماهيري. **اربط رسالتك بأولويات المسؤول** كلما أمكن؛ كأن تبيّن أن تلبية مطلبك ستساهم في نجاح استراتيجيته أو تحقق مصلحة وطنية يتبناها. مثلًا: "مقترحنا يدعم رؤية الحكومة في تمكين الشباب وفق خطة التنمية". هذا النهج يجعل رسالتك أكثر **إقناعًا وتقبلاً**.
- **اللباقة واحترام المقامات:** مهما كان موقف المسؤول أو رده، حافظ على **نبرة احترام وهدوء**. *لا تُظهر انفعالاً أو تُدلي بتعليقات شخصية سلبية*. الابتعاد عن أية إساءة أو لهجة حادة أمر جوهري, فذلك قد يفسد علاقتك ويضر بحملتك. تذكّر أن **كسب الاحترام** يسهّل فتح الأبواب مستقبلًا. حتى إن قوبلت بالرفض، اشكر المسؤول على وقته واستماعه، واترك انطباعًا حسنًا.
- **المتابعة (Follow-up):** بعد اللقاء أو الاتصال، ضع خطة متابعة واضحة. أخبر المسؤول أنك ستزوّده بأية معلومات إضافية إن لزم الأمر، واسأل إن كان بالإمكان التواصل مرة أخرى لمتابعة التقدم. أرسل **رسالة شكر** رسمية بعد الاجتماع تؤكد فيها نقاط التفاهُم وما تتطلع إليه. هذه المتابعة تظهر **جديتك ومثابرتك** وتُبقي قضيتك حاضرة في ذهن المسؤول . كما أنها تبني علاقة طويلة الأمد يمكن الاستفادة منها في مبادرات مستقبلية.

تمرين تفاعلي مقترح: ضمن الورشة، نظّم **لعبة أدوار (Role-play)** يحاكي لقاءً بين ناشط ومسؤول. قسّم المشاركين إلى مجموعات صغيرة: *أحدهم يلعب دور ناشط يعرض قضية، وآخر دور مسؤول حكومي*. امنح الناشط معلومات موجزة عن القضية ومطلب محدد، وامنح المسؤول بطاقة تضم شخصية المسؤول وبعض التحفظات المحتملة. اطلب منهما إجراء لقاء قصير أمام زملائهم، ثم ناقشوا جميعًا ما فعلوه جيدًا وما يمكن تحسينه (مثل وضوح الرسالة، لغة الجسد، طريقة الرد على الاعتراضات). هذا التمرين يكسب المشاركين **ثقة في التواصل** مع المسؤولين ويجعلهم يجربون التقنيات النظرية عمليًا.

جدول زمني لورشة عمل تدريبية تفاعلية

لضمان تغطية كل هذه الجوانب بشكل فعّال، يمكن تصميم **جدول زمني لورشة عمل تمتد ليومين** (أو عدة أيام حسب الحاجة). فيما يلي مقترح لهيكل الورشة مع توزيع زمني وجيز:

اليوم الأول: الأساسيات والتحليل

- *09:00 – 09:30 صباحًا: الافتتاح والتعارف.* تعريف بأهداف الورشة وجدولها؛ تمارين تعارف سريعة لكسر الجمود بين المشاركين.

- *09:30 – 10:30 صباحاً: مقدمة عن المناصرة وأهميتها.* عرض تقديمي تفاعلي يناقش مفهوم المناصرة والتغيير المجتمعي، متبوع بنقاش مفتوح مع المشاركين حول تجاربهم وتوقعاتهم.
- *10:45 – 12:00 ظهراً: تحليل أصحاب المصلحة.* شرح نظري لأهمية تحديد الجهات المعنية. ثم تنفيذ **تمرين رسم خريطة أصحاب المصلحة** عمليًا (كما ورد أعلاه) في مجموعات.
- *12:00 – 12:30 ظهراً: عرض ومراجعة.* تستعرض كل مجموعة خريطة أصحاب المصلحة الخاصة بها وتناقشها مع بقية الفرق للحصول على تغذية راجعة من المدرب والمشاركين.
- *12:30 – 01:30 ظهراً: استراحة غداء وصلاة.*
- *01:30 – 02:30 مساءً: تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية.* جلسة لبناء **شجرة مشاكل وأهداف** (Objective Tree / Problem Tree) لتحديد المشكلة الرئيسية وأسبابها، ثم تحديد الهدف المناصري SMART (محدد، قابل للقياس، قابل للتحقيق، ذو صلة، محدد زمنياً).
- *02:30 – 03:30 مساءً: تخطيط تكتيكات الاستهداف.* عصف ذهني حول أفضل الطرق للوصول لكل فئة مستهدفة من أصحاب المصلحة حسب الخريطة (إعلام، اجتماعات مباشرة، عرائض، إلخ). تقسيم المشاركين لمجموعات بحسب فئات مستهدفة (مثلاً: فريق يتولى وضع تكتيكات للتواصل مع النواب، فريق للإعلام، فريق لقادة المجتمع...الخ) ومناقشة ما توصلوا إليه.
- *03:45 – 04:30 مساءً: بناء التحالفات والشراكات.* جلسة تفاعلية حول كيفية تكوين تحالف من عدة منظمات لدعم الحملة. مشاركة قصص نجاح لتحالفات في حملات مناصرة سابقة، ومناقشة الجهات المحتملة للتحالف في السياق الليبي (منظمات دينية، شبابية، قبلية...).
- *04:30 – 05:00 مساءً: تلخيص اليوم الأول وأسئلة.* يقوم المدرب بتلخيص النقاط الرئيسية، ويُتيح الفرصة للأسئلة. تقديم **مهمة مسائية اختيارية**: التفكير في رسالة المناصرة الأساسية التي يرغب المشارك بتوجيهها في اليوم الثاني.

اليوم الثاني: الرسائل والتواصل العملي

- *09:00 – 09:15 صباحاً: نشاط افتتاحي.* تمرين سريع لتحفيز المشاركين (مثل مراجعة سريعة لما تم تعلمه عبر لعبة أسئلة وجوائز بسيطة).
- *09:15 – 10:45 صباحاً: صياغة الرسائل المقنعة.* جلسة تدريبية حول مبادئ كتابة الرسائل والشعارات للحملة. شرح **الخطوات الخمس للرسائل الفعّالة** (سيأتي شرحها في القسم التالي) (Five Good Ideas on how to use persuasive messaging for advocacy). ثم يقوم المشاركون بصياغة رسائلهم الرئيسية في مجموعات وعرضها للحصول على نقد بنّاء.
- *11:00 – 12:30 ظهراً: تمارين التواصل مع أصحاب القرار.* **لعبة أدوار (Role-play)** كما وصفت سابقًا: يحاكي مقابلات واجتماعات مع مسؤولين. يتدرب الجميع على تقديم قضيتهم والرد على الأسئلة. يشرف المدرب على كل دور ويعطي ملاحظات فورية.
- *12:30 – 01:30 ظهراً: استراحة غداء وصلاة.*

- *01:30 – 02:30 مساءً: استخدام الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي.* جلسة حول كيفية كتابة بيان صحفي وجذب الإعلام وكيفية إطلاق حملة عبر السوشيال ميديا (إنشاء هاشتاق، تصميم محتوى بصري، نشر قصص مؤثرة). يتخللها ورشة مصغرة: يكتب المشاركون مسودة بيان صحفي قصير أو خطة منشورات لأسبوع على وسائل التواصل تخص حملتهم.
- *02:45 – 03:30 مساءً: بناء خطة العمل للحملة.* عمل جماعي لوضع **خطة أولية للحملة**: تحديد الأنشطة الرئيسية، توزيع الأدوار، وتقدير جدول زمني للحملة الحقيقية التي يعمل عليها المشاركون في مجتمعاتهم. يمكن استخدام **قالب تخطيط حملة** جاهز لملئه (سنتطرق للأدوات في قسم لاحق).
- *03:30 – 04:00 مساءً: التقييم والختام.* يشارك المشاركون ما تعلموه وأبرز المهارات المكتسبة. جمع تقييماتهم عن الورشة (نموذج تقييم سريع). ختام بجملة تحفيزية وتذكيرهم بشبكة الدعم المتاحة لهم بعد الورشة (متابعة استشارية أو مجموعة تواصل).

هذا الجدول قابل للتكيف حسب احتياجات المتدربين. الأهم هو ضمان الطبيعة **التفاعلية والتطبيقية** للورشة، بحيث يخرج المشاركون بأفكار عملية وخطط أولية يمكنهم تبنيها وتطويرها في حملاتهم الحقيقية في ليبيا.

3.3) صياغة رسائل مقنعة لحملات المناصرة

الرسالة المقنعة هي قلب حملة المناصرة، فهي التي تنقل رؤيتك ومطالبك إلى الجمهور وصنّاع القرار بطريقة تجذب الانتباه وتولد التأييد. صياغة رسالة فعّالة تتطلب الجمع بين **الوضوح العاطفي والمنطقي**: أن تخاطب عقل وقلب المستمع في آن واحد. في هذا القسم نستعرض كيفية كتابة رسائل مؤثرة، مع أمثلة عملية ونصائح لاستخدام البيانات والشهادات في جعل الرسالة أكثر إقناعًا.

كيفية كتابة رسائل مقنعة ومؤثرة

عند صياغة رسالة الحملة (سواء كانت **شعارًا** يرفع على لافتات، أو **خطابًا** يلقى في مناسبة، أو **بيانًا** صحفيًا، أو حتى **تغريدة** قصيرة)، احرص على اتباع المبادئ التالية :

1. **ركّز على فكرة واحدة (Say one thing)**: حدد الفكرة الرئيسية التي تريد إيصالها والتزم بها. تجنب حشر رسائل متعددة أو مطالب كثيرة في خطاب واحد كي لا يتشتت الانتباه. رسالة الحملة يجب أن تُختزل في **جملة قوية واحدة** تترك أثرًا. اسأل نفسك: لو تذكر الجمهور جملة واحدة فقط من حملتي، فما هي؟ اجعلها محور كل موادك الإعلامية.
2. **اعرف جمهورك (Know your audience)**: صغ رسالتك بما **يتناسب مع الجمهور المستهدف**. هل تخاطب نواب البرلمان؟ أم الشباب على الإنترنت؟ أم شيوخ القبائل؟ لكل جمهور مفرداته

ومنطقه المؤثر. استخدم اللغة والأمثلة التي **تلامس اهتماماتهم وقيمهم**. مثلًا، مخاطبة صناع القرار تتطلب أسلوبًا رسميًا موجزًا يبرز المنافع الوطنية، بينما مخاطبة جمهور شعبي قد تتضمن عبارات تحفيزية عاطفية.

3. **خاطب قيم الجمهور (Speak from *their* values)**: اربط رسالتك بالقيم التي يؤمن بها الجمهور المستهدف بدلًا من فرض قيمك الخاصة . في ليبيا، على سبيل المثال، غالبية الناس تعتز بالقيم الإسلامية والعادات الاجتماعية؛ يمكنك تأطير رسالتك ضمن قيم العدالة والتكافل في الإسلام. إن كانت الحملة عن حقوق المرأة، يمكنك الاستشهاد بنماذج من التاريخ الإسلامي أو نصوص دينية تدعم تكريم المرأة ومشاركتها. عندما يرى الناس أن رسالتك **لا تتعارض مع قيمهم بل تنبع منها**، يكونون أكثر استعدادًا لتقبلها.
4. **استخدم السرد القصصي (Tell a story)**: القصة الجيدة أقوى من عشر حقائق مجردة. حاول تضمين **قصة مؤثرة** في رسالتك – حكاية شخصية واقعية تمثل القضية. مثلًا، بدل أن تقول "هناك 5000 عاطل عن العمل"، احك قصة شاب ليبي جامعي يبحث عن عمل منذ سنوات رغم تفوقه. القصة تربط القضية بوجه إنساني وتجعلها **ملموسة وقريبة**. السرد القصصي يثير التعاطف ويجعل الجمهور يتذكر الرسالة لفترة أطول.
5. **اكتب بلغة بسيطة ومباشرة (Write and speak like a human)**: تجنب jargon (المصطلحات التقنية المعقدة) أو اللغة الرسمية الثقيلة عند مخاطبة الجمهور العام . استخدم عبارات **سهلة وواضحة** يفهمها غير المختص. تخيّل أنك تشرح قضيتك لصديق على فنجان قهوة – كيف ستتحدث معه؟ أيضًا، تحدث **بنبرة طبيعية** لا آلية؛ أظهر حماسك وإيمانك بما تقول. هذا يجعل رسالتك **أقرب وأصدق** لدى المستمعين.

بالإضافة إلى المبادئ الخمسة أعلاه، ضع في اعتبارك التالي:

- **اجعل رسالتك موجزة قدر الإمكان**: خاصة في عصر وسائل التواصل، **الاختصار** مهم. رسالة واضحة من 10 كلمات أفضل من خطاب مترهل. يمكنك إعداد نسخ متعددة من رسالتك بأطوال مختلفة: *شعار مختصر، وصف من جملة أو اثنتين، فقرة قصيرة للبيانات الصحفية*، وهكذا لتناسب المنصات المختلفة.
- **ضمن رسالتك طلبًا محددًا (Call to Action)**: سواء كان ذلك التصويت بنعم على قانون، أو التوقيع على عريضة، أو حتى تغيير سلوك شخصي. أخبر جمهورك **ماذا تتوقع منهم** أن يفعلوا. الرسالة الفعالة لا تكتفي بتوصيف المشكلة، بل تدعو بشكل واضح إلى **حل أو إجراء**. مثال: "معًا لتمكين النساء اقتصاديًا – ادعم مبادرتنا لتدريب 100 امرأة في منطقتك".

أمثلة عملية ورسائل نموذجية لمواقف مختلفة

فيما يلي بعض الأمثلة لكيفية صياغة الرسائل في سياقات مناصرة متنوعة، يمكن استخدامها كنماذج تدريبية أو استلهامها في الحملات الواقعية:

- **مثال 1: حملة حول مشاركة المرأة في الحكم المحلي** – رسالة موجهة للجمهور العام:
"صوت المرأة قوة لمجتمعنا. دعونا نفتح الأبواب أمام أمهاتنا وأخواتنا ليشاركن في المجالس المحلية ويصنعن مستقبل أحيائنا. مشاركة المرأة ليست ترفًا بل ضرورة – فهي نصف المجتمع الذي يجب أن يُسمَع صوته لتحقيق التنمية والعدل."
تحليل المثال: هذه الرسالة تبدأ بجملة قوية "صوت المرأة قوة لمجتمعنا" كشعار. تربط مشاركة المرأة بفائدة تعود على الجميع (قوة للمجتمع). ثم تدعو بشكل مباشر إلى فتح الأبواب وإشراك النساء في صنع القرار المحلي، وتؤكد أن الأمر **ضرورة لتنمية المجتمع وعدله** – وهنا قيمة مشتركة يتفق عليها معظم الناس. نبرة الرسالة إيجابية وشاملة وتحفز الجمهور **لدعم فكرة مشاركة المرأة**.
- **مثال 2: حملة لمناهضة العنف الأسري** – رسالة موجهة لصنّاع القرار (لتبني قانون):
"كل يوم تتعرّض نساء للعنف في بيوتهن بصمت. القانون الحالي يتركهن بلا حماية كافية. نطلب من نوابنا الأفاضل إقرار قانون حماية الأسرة من العنف الآن – لأن أمن المرأة وأمان الأسرة المسؤولية جميعًا."
تحليل المثال: الرسالة تبدأ بحقيقة مؤلمة لإثارة التعاطف ("كل يوم تتعرّض نساء للعنف..."). ثم تشير إلى **ثغرة قانونية** بحاجة للمعالجة. الطلب موجه باحترام ("نوابنا الأفاضل") ومحدد بوضوح: **إقرار قانون حماية الأسرة من العنف**. أختتمت الرسالة بعبارة تبرز المسؤولية الجماعية والقيمة الاجتماعية ("أمن المرأة وأمان الأسرة... مسؤوليتنا جميعًا") مما يضع المخاطَب (النائب) أمام واجبه الأخلاقي والمهني.
- **مثال 3: حملة بيئية لحماية الشواطئ** – رسالة للجمهور عبر وسائل التواصل:
"هل سنورّث أبناءنا شواطئ نظيفة أم جبالاً من النفايات؟ 🔊 #شواطئ_نظيفة_لمستقبل_أفضل – حملة شبابية لتنظيف ساحلنا ودعوة السلطات لتشديد عقوبات التلوث. شاركونا بتنظيف الشاطئ يوم الجمعة ودعموا صوتنا لحماية بحرنا."
تحليل المثال: هذا النموذج يستعمل صيغة تساؤل تحفيزية في البداية لجذب الانتباه. ثم شعار على هيئة هاشتاق (وسم) لحملة على الإنترنت. الرسالة مختصرة وتتضمن رمزًا تعبيريًا (Emoji) لجذب النظر على وسائل التواصل. فيها **دعوة للعمل الشعبي** (المشاركة في تنظيف الشاطئ) و**مطلب موجه للسلطات** (تشديد العقوبات ضد التلوث). هذه الازدواجية تظهر أن الحملة شاملة: يقوم بها المواطنون بأنفسهم لكنهم أيضًا يضغطون على المسؤولين. الأسلوب شبابي وحماسي، مناسب للفئة المستهدفة على الإنترنت.
- **مثال 4: حملة صحية لزيادة ميزانية المستشفيات في منطقة معينة** – رسالة موجهة لوزارة الصحة:
"مستشفى مدينتنا يخدم 100 ألف مواطن، لكنه يعمل بإمكانيات 20 ألف فقط. نقص الأطباء والأدوية يهدد حياة أحبائنا كل يوم. نناشد وزارة الصحة رفع موازنة مستشفى مدينتنا في الميزانية القادمة لضمان حق العلاج الكريم لكل مواطن. الأرقام واضحة: الاستثمار في صحتنا اليوم يجنبنا خسائر أكبر غدًا."

تحليل المثال: هذه الرسالة تبدأ **بمعطى رقمي** يقارن بين عدد السكان والخدمات المتاحة لإظهار الفجوة (100 ألف مقابل قدرات لـــ20 ألف). تُبرز العواقب الخطيرة ("يهدد حياة أحبائنا"). الطلب محدد: زيادة الموازنة في الميزانية القادمة. تعزز الرسالة طلبها بالمنطق من خلال **الأرقام** والعبارة الأخيرة تشير إلى الاستثمار الوقائي (لغة مصالح واستشراف المستقبل التي يفهمها صانع القرار). لقد تم دمج العاطفة (حياة أحبائنا) مع البيانات (عدد المواطنين وقدرات المستشفى) لإقناع المسؤول من جوانب متعددة.

هذه الأمثلة تبين تنويعات في الأسلوب والنبرة حسب الموقف والجمهور المستهدف. يمكن خلال التدريبات إعطاء المشاركين سيناريوهات مختلفة وجعلهم يصوغون رسائل بأنفسهم، ثم مناقشة مدى قوة تلك الرسائل وإمكانية تحسينها. الهدف هو الوصول إلى **رسالة مختصرة، واضحة، قوية** تظل عالقة في الأذهان.

طرق استخدام البيانات والشهادات في إقناع الجمهور وصنّاع القرار

تعزيز رسائل المناصرة **بالأدلة والبراهين** يزيد من مصداقيتها وتأثيرها، خاصة عند مخاطبة صانعي السياسات أو الجمهور الذي يتابع الحقائق. إليك بعض التوصيات حول استخدام **البيانات والشهادات الشخصية** في رسائلك:

- **استخدم إحصائية رئيسية قوية:** وجود **رقم أو حقيقة واحدة بارزة** في رسالتك يمكن أن يكون له أثر كبير. اختر رقمًا **دالاً ومباشرًا** يوضح حجم المشكلة أو أثر الحل. مثلاً: "30% من الأسر تعيش تحت خط الفقر في المنطقة المستهدفة"، أو "5 وفيات أسبوعيًا بسبب حوادث السير في مدينتنا". هذه المعلومة تعطي انطباعًا بخطورة القضية وضرورة التحرك. لكن احذر من إغراق رسالتك بالأرقام؛ عدد قليل مختار بعناية أقوى من سرد إحصاءات عديدة قد تربك المتلق.
- **المصدر الموثوق:** عند استخدام أي بيانات، حاول ذكر مصدر موثوق أو سنة الإحصائية (إن سمحت المساحة) لتعزيز المصداقية. مثلاً: "بحسب تقرير منظمة الصحة العالمية لعام 2022، ...". المصادر تضفي وزنًا علميًا على حديثك، خاصة عند النقاش مع أصحاب قرار فنيين أو إعلاميين.
- **المقارنات لإبراز الفجوات:** البيانات تكون فعالة جدًا عند استخدامها في **المقارنة**. يمكنك المقارنة بين وضعين (قبل/بعد، أو نحن/الغير). مثال: "معدل الأمية في منطقتنا 18% مقابل متوسط وطني 8% – هذا يعكس تراجع منطقتنا وضرورة التحرك". المقارنة تضع المشكلة في سياق أوضح وتعطي إحساسًا **بالإلحاح أو الظلم** الذي يجب تصحيحه.
- **الشهادات والقصص الشخصية:** كما ذكرنا في عنصر السرد القصصي، سرد **تجربة شخصية حقيقية** قد يكون أقوى من الأرقام المجردة في بعض الأحيان. يمكنك جمع **شهادات من أشخاص معنيين بالقضية**. مثلاً: شهادة سيدة تعرّضت للعنف الأسري وعدم استطاعتها الحصول على مساعدة، أو مريض يشرح معاناته بسبب نقص الأدوية. إدراج اقتباس قصير ضمن

مواد حملتك أو في خطابك أمام مسؤول يضفي طابعًا إنسانيًا. هذه الشهادات تجعل القضية **ملموسة** وليست مجرد حروف في تقرير.

- **اجمع بين العقل والعاطفة:** المزج المدروس بين **البيانات (للعقل)** و**القصص (للعاطفة)** يُنتج رسالة متكاملة. مثلا، تبدأ عرضك بذكر رقم صادم حول المشكلة، ثم تتبعه بقصة إنسانية تجسد هذا الرقم. أو العكس: تبدأ بقصة إنسانية ثم تدعمها بإحصائية تظهر أنها **ليست حالة فردية بل ظاهرة أوسع**. هذا التسلسل يجعل الجمهور يتأثر عاطفيًا وفي نفس الوقت يقتنع منطقيًا بأن هناك مشكلة حقيقية ذات أبعاد.
- **استخدم الإنفوجرافيك والمحتوى البصري:** في حملات المناصرة الحديثة، من الفعال جدًا تحويل البيانات إلى **رسوم بيانية مبسطة (Infographics)** يسهل مشاركتها. الرسم أو المخطط الجيد قد يختصر صفحة من الأرقام. خلال التدريب يمكن تعليم المشاركين أدوات بسيطة لصنع إنفوجرافيك أو جداول مقارنة توضيحية. المحتوى البصري جذاب على وسائل التواصل ويساعد في **نشر المعلومات بسرعة**.
- **قصص النجاح كدليل:** إذا كانت لديك أمثلة على **نجاح الحل الذي تطالب به في أماكن أخرى**، اعرضها كبيانات. مثلاً: "تجربة تونس في سنّ قانون مكافحة العنف ضد المرأة خفّضت حالات العنف بنسبة كذا% (نفترض وجود إحصائية في هذا الخصوص). أو "توفير فرص تدريب مهني للشباب في الأردن أدى لتوظيف 5 آلاف شاب خلال عام". هذه **المقارنات الإيجابية** تظهر لصانع القرار والجمهور أن مطلبك واقعي ومجرّب، مما يزيد من ثقتهم بإمكانية تحقيقه محليًا.

باختصار، **الدليل هو صديق حملتك**. اجمع ما تستطيع من حقائق ودراسات حول موضوعك، ثم اختر منها الأبرز والأكثر صلة برسالتك الأساسية لاستخدامها. وازن بين إيقاظ المشاعر عبر القصص، وإقناع العقول عبر الأرقام. هذا التوازن سيجعل حملتك المناصرة أكثر قوة ومصداقية أمام الجمهور الليبي وصناع القرار على حد سواء.

3.4) أمثلة لمشاريع ناجحة في العالم العربي وليبيا

تستفيد حملات المناصرة دائمًا من الاطلاع على **نماذج نجاح سابقة**، خاصة في بيئات شبيهة ثقافيًا واجتماعيًا. في هذا القسم، نستعرض بضعة أمثلة لمبادرات مناصرة ناجحة في العالم العربي وفي ليبيا، مع التأكيد على أنها **تتوافق مع الشريعة الإسلامية والخصوصية الليبية**. هذه الأمثلة تشمل حملات أثّرت فعلاً في تغيير سياسات أو دعمت فئات مهمشة، ومشاريع نُفذت بأسلوب تشاركي يحترم قيم المجتمع:

الحملة الليبية لتعزيز مشاركة المرأة في الانتخابات (ليبيا)

في عام 2018، ومع التحضير لانتخابات برلمانية ورئاسية في ليبيا، قامت مجموعة من النساء الليبيات الناشطات في السياسة والمجتمع المدني، بدعم من منظمة **CMI** الفنلندية للسلام،

بإطلاق حملة توعية *"*لحث النساء على المشاركة في الانتخابات تصويتاً وترشحً*. تميّزت هذه الحملة بعدة جوانب جعلتها ناجحة ومتلائمة مع الثقافة المحلية:

- **رسالة مناصرة من الواقع المحلي:** اتخذت الحملة شعار *"إذا لم تصوّتي فلا يمكنك إحداث الفرق"*، في دعوة مباشرة للنساء بأن أصواتهن قادرة على التغيير. هذه الرسالة البسيطة **لامست الوضع القائم** حيث كثير من النساء شعرن بالإحباط من السياسة وظن أن صوتهن بلا جدو .
- **استراتيجية إبداعية للوصول للنساء في المنازل:** قامت الناشطات بطباعة رسائل الحملة على بطاقات تحمل صورة أم وطفلها مع صندوق اقتراع، وقمن بتوزيع هذه البطاقات في أماكن تجمع غير تقليدية مثل **مناسبات الأطفال** والمدار . الفكرة كانت إيصال الرسالة إلى الأمهات ربات البيوت عبر أطفالهن، أي **استخدام حلقة الأسرة** لنشر الوعي. هذا الأسلوب يتناسب مع الخصوصية الليبية حيث للروابط الأسرية وزن كبير، فحين يجلب الطفل بطاقة لأمه مكتوب عليها رسالة عن مستقبل ابنها، تكون الاستجابة العاطفية قوية.
- **مراعاة المناطق الريفية والمهمشة:** أدركت الحملة أن **المرأة في الأرياف** قد لا تصلها رسائل التوعية التقليدية. لذا تم **النزول ميدانيًا** إلى مناطق بعيدة تفتقر للبنية التحتية الإعلامية، وتم عقد **ورش عمل وجلسات توعية** حول الحقوق السياسية للمرأ . هذا الزول للميدان جسّد **النهج التشاركي** حيث تفاعل القائمون على الحملة مباشرة مع المجتمع واستمعوا لمخاوف النساء هناك.
- **انسجام مع القيم الدينية والاجتماعية:** حرصت القائمات على الحملة على مخاطبة المجتمع **بلغة الاحترام والثقافة السائدة**. فشجعن مشاركة المرأة باعتبارها امتدادًا لدورها كأم حريصة على مستقبل أبنائها، وهو طرح **لا يتعارض مع النظرة التقليدية** بل يستثمرها إيجابًا. ولم تتطرق الحملة لأية مطالب تعتبر حساسة دينيًا؛ التركيز كان على حق التصويت والترشح الذي تقرّه القوانين المحلية ولا يرفضه العرف العام.
- **نتائج ملموسة:** نجحت الحملة في إثارة نقاش واسع حول **دور المرأة في السياسة** بليبيا، وارتفعت نسبة تسجيل النساء كناخبات بشكل ملحوظ آنذاك. كما ترشحت عدد من السيدات لمجالس محلية ووطنية بدعم مجتمعي أكبر من السابق. وبغض النظر عن تأجيل الانتخابات وقتها، فقد حققت الحملة هدفها في **تغيير النظرة السلبية** لدى كثير من النساء تجاه العمل السياسي، وأثبتت أن **المقاربة التشاركية** (من القاعدة إلى القمة) يمكنها إحداث فرق حتى في البيئات الصعبة.

هذه الحملة تعد مثالاً جيدًا على كيفية توافق **المناصرة مع الخصوصية الليبية**: فالمبادرون نساء ليبيات، يخاطبن نساء بلدهن بالقيم المشتركة (الأمومة والمسؤولية الأسرية)، ويذهبن بأنفسهن إلى كل مدينة وقرية لنشر الوعي. إنها مناصرة *بأيدي أهل البلد وبلسان ثقافتهم*، لذا وجدَت قبولاً وأتت ثمارها.

حملة إقرار قانون مناهضة العنف ضد المرأة (تونس)

في تونس، وهي بلد عربي إسلامي ذو تجربة مدنية متقدمة، خاضت منظمات النساء حملة طويلة لأجل **قانون يجرّم العنف ضد المرأة** ويحمي الضحايا. تبرز هذه التجربة لأن تونس أخيرًا أقرت القانون عام 2017، فيما وصف بخطوة تاريخية لصالح المرأ . لنستعرض مقومات نجاح هذه الحملة وكيف راعت البيئة الثقافية:

- **نضال تراكمي لعقود:** بدأت جهود المناصرة منذ عقود بقيادة جمعيات نسوية وحقوقية ظلت تواظب على رفع القضية إلى البرلمان والحكومة. هذا **الإصرار الطويل المدى** أدى إلى تراكم الضغط شيئًا فشيئًا. وفي السنوات الأخيرة قبل إقرار القانون، **توسعت دائرة المناصرة** بانضمام منظمات أخرى ووسائل إعلام دعمت الرسالة. يوضح ذلك أهمية **النَفَس الطويل** في المناصرة لتحقيق تغييرات جوهرية.
- **تعبئة الرأي العام:** عملت الناشطات على تحويل قضة العنف الأسري من شأن خاص إلى **قضية رأي عام**. نُظمت حملات إعلامية وقوافل توعوية بالمناطق الداخلية لتسليط الضوء على معاناة النساء في صمت. وعُرضت قصص ناجيات من العنف في برامج تلفزيونية ومنتديات عامة، مما **كسر جدار الصمت** ودفع المجتمع للاعتراف بحجم المشكلة. هذا الدعم الشعبي كان حاسمًا في إقناع السياسيين بأن الوقت حان للتحرك.
- **كسب تأييد سياسي واسع:** بُذلت جهود لمخاطبة النواب من مختلف الأحزاب والتيارات لإقناعهم بأن القانون **لا يتعارض مع الشريعة** بل يحمي كرامة المرأة التي كفلها الدين. بعض المناصرات استشهدن بنصوص إسلامية تدعو لحسن معاملة النساء ونبذ الأذى، لطمأنة النواب المحافظين. كما تم إبراز أن القانون **يحمي الأسرة** ككل من التفكك ويصب في المصلحة العامة. هكذا تم تحييد المعارضة الدينية و**صياغة القانون بلغة جامعة** تستند إلى مبادئ حقوق الإنسان المتوافقة مع مبادئ الإسلام السمحة.
- **الضغط لإلغاء ثغرات قانونية سابقة:** خلال الحملة، اكتشفت المناصرات مادة في القانون الجزائي كانت تسمح للمغتصب بالإفلات من العقوبة إذا تزوج الضحية. ركزن جهودهن على هذه النقطة أيضًا كرمز للظلم. وبالفعل نجحن في إلغائها ضمن حزمة الإصلاحات. هذه خطوة زادت زخم الحملة وأظهرت أن التغيير ممكن.
- **إقرار القانون والبدء بتطبيقه:** في يوليو 2017، أقر البرلمان التونسي قانونًا شاملًا لمناهضة العنف ضد المرأة يشمل إجراءات حمائية وعقابية. اعتُبر هذا **انتصارًا تاريخيًا** نتج عن تضافر جهود المجتمع المدني لعشرات السني. وبعد إقراره، بدأت مرحلة جديدة من المناصرة لضمان **تفعيل القانون ورصد تنفيذه** وتوفير الميزانية اللازمة له.

التجربة التونسية توضح أن **المناصرة القانونية** يمكن أن تنجح في العالم العربي حين تجمع بين الضغط الشعبي والتفاوض الذكي مع صنّاع القرار. ورغم أن تونس لديها سياقها الخاص، إلا أن دروسها مهمة: **اصبر وثابر**، أدرج قضاياك الحقوقية ضمن **خطاب ديني/اجتماعي مقبول**، عبّئ

المجتمع ولا تكتفِ بغرف الاجتماعات. هذا يزيد فرص تحقيق مكاسب حقيقية تترجم إلى قوانين تحمي الفئات المستضعفة، وهو ما يتوافق في جوهره مع مقاصد الشريعة في رفع الظلم وحماية الإنسان.

حملة حق المرأة في قيادة السيارة (السعودية)

من الأمثلة الإقليمية البارزة التي جمعت بين **استمرارية النضال والنجاح الملموس**، حملة السماح للمرأة بالقيادة في المملكة العربية السعودية. هذه الحملة مهمة لأنها جرت في مجتمع محافظ جدًا، واستمرت لعقود، وفي النهاية نجحت عام 2018 في إنهاء الحظر المفروض. أهم ملامح هذه الحملة:

- **مطالبة متدرجة منذ التسعينات:** بدأت النساء السعوديات المطالبة بحق القيادة علنًا في 1990 عندما قادت 47 سيدة سياراتهن في شوارع الرياض كتحدٍّ رمز. ورغم رد الفعل الرسمي السلبي حينها، واصلن التحرك عبر رسائل للصحف والملك وغيرها. ثم تجددت الحملة في 2008 و2011 بموجات أكثر زخمًا، مدعومة بانتشار **وسائل التواصل الاجتماعي** التي أتاحت تنظيم حملات رقمية كبرى مثل حملة *#Women2Drive_ هذا يبين أهمية *عدم اليأس* وإعادة إحياء القضية جيلاً بعد جيل حتى تحقق الاختراق.
- **الاعتماد على السوشيال ميديا وكسب التعاطف العالمي:** نظرًا لمحدودية مساحة العمل الميداني في السعودية وقتها، استخدمت الناشطات الإنترنت بذكاء لنشر مقاطع لهن وهن يقدن والتعبير عن مطالبه . انتشرت فيديوهات مثل قيادة الناشطة منال الشريف، وحازت الحملة على تضامن عالمي. لقد **كسر الإعلام الرقمي الحدود** وخلق تعاطفًا دوليًا ضغط بشكل غير مباشر على صانع القرار.
- **الخطاب المستند إلى المصلحة الوطنية:** ركزت كثير من الرسائل على فوائد السماح بالقيادة: اقتصاديًا (تقليل الاعتماد على السائقين الأجانب)، واجتماعيًا (تمكين المرأة ومشاركتها في التنمية)، ودينيًا (لا يوجد نص شرعي يمنع ذلك بحد ذاته وإنما كان عرفًا). هذا الإطار جعل المطلب يبدو متوافقًا مع **رؤية التطوير** التي تتبناها الدولة، وليس مجرد تقليد غربي.
- **التحديات والثمن:** دفعت بعض الناشطات ثمنًا باهظًا من اعتقال ومضايقات وحتى بعد قرار السماح تم اعتقال عدد منهن. إلا أن **تضحياتهن عجّلت بالتحول** حيث قررت القيادة السعودية أخيرًا الاستجابة. وهنا درس مهم: أحيانًا **تشتد المقاومة قبل لحظة النجاح**، لكن ذلك قد يكون مؤشرًا على أن التغيير أصبح محتوماً.
- **النصر وتحويله لواقع:** في سبتمبر 2017 صدر الأمر الملكي بالسماح للنساء بالقيادة، لينتهي الحظر في يونيو 2019 . احتفت السيدات بنجاح حراكهن الذي استمر أكثر من عشرين سنة . نجاح هذه الحملة أوضح أن **المناصرة الشعبية يمكنها إحداث تغيير حتى في أكثر الموضوعات حساسية** إذا تواصل الزخم واستُخدمت الأدوات المتاحة بذكاء (الإعلام الجديد هنا). كما بينت

أهمية أن تأتي **الاستجابة من الداخل**؛ فبالرغم من الدعم العالمي، حرصت الناشطات أن يصدر القرار من القيادة السعودية نفسها حتى يُكتب له الديمومة والقبول المحلي.

مبادرة الحوار المجتمعي حول الدستور (ليبيا كمثال تشاركي)

من الأمثلة الليبية الحديثة التي تعكس **النهج التشاركي** في المناصرة، ما قامت به بعض منظمات المجتمع المدني الليبية أثناء إعداد مسودة الدستور الليبي الجديد (في السنوات الماضية). فمع وجود هيئة لصياغة الدستور، بادرت منظمات بإطلاق **حوار مجتمعي موازٍ** لضمان سماع صوت الفئات المختلفة وإيصال توصياتها إلى لجنة الدستور.

- **جلسات استماع في المدن:** نظمت الفرق مبادرات باسم مثل "دستورنا" جابت مدن وقرى لجمع مقترحات المواطنين/ات حول ما يجب تضمينه في الدستور (حقوق المكونات الثقافية، دور الشريعة، حقوق المرأة، نظام الحكم المحلي، إلخ). هذه **المشاورات الشعبية** عززت وعي الناس وجعلتهم يشعرون بملكية عملية صياغة الدستور.
- **ورش عمل لفئات محددة:** تم عقد ورش وملتقيات مع **الشباب** على حدة، **النساء** على حدة، **الأقليات** (كالتبو والأمازيغ) على حدة، حتى يتمكن كل مكون من التعبير بحرية عن رؤيته للدستور دون هيمنة أصوات أخرى. هذا ضمان **شمولية** المخرجات وتنوعها.
- **رفع التوصيات للهيئة الرسمية:** بعد جمع المخرجات، تم صياغة **تقارير** ورفعها إلى الهيئة التأسيسية لصياغة الدستور. بعض التوصيات وجدت طريقها بالفعل لمسودات الدستور (مثلاً التنصيص على حقوق الثقافات المختلفة وعلى مبدأ المساواة بين الجنسين بشكل واضح).
- **احترام المرجعية الدينية والثقافية:** راعت النقاشات دومًا أن الشريعة الإسلامية مصدر تشريع رئيسي وفق الإعلان الدستوري، فلم يتم تجاوز هذا الإطار. ولكن ضمنه، دفع الحوار نحو **تفسيرات منفتحة** تضمن عدم الانتقاص من حقوق المواطنة. هذا التوازن شجع حتى المحافظين على حضور بعض الجلسات وطرح مخاوفهم، ما خلق مناخًا من **الاحترام المتبادل**.

هذه التجربة وإن لم تكتمل بعد (بحكم عدم الاستفتاء على الدستور حتى الآن)، إلا أنها نموذج لمناصرة استباقية تشاركية: **إشراك الناس في صناعة مستقبلهم**. كما أنها تؤكد فكرة أن **المناصرة ليست دائمًا احتجاج ومعارضة**، بل يمكن أن تكون **تيسيرًا للحوار والبناء المشترك**. وهذا يتوافق تمامًا مع قيم الشورى في الإسلام ومع التقاليد الليبية في السماع لكبار البلد واحترام التنوع.

المشترك بين هذه الأمثلة جميعًا أنها حملات بدأت من **حاجة مجتمعية حقيقية**، واستخدمت **لغة مقبولة محليًا**، وتعاونت مع المجتمع بدل مواجهته، واستمرت بثبات حتى حققت أهدافها. مثل هذه النماذج تمنح الناشطين في ليبيا **الأمل والإلهام** بأن جهودهم يمكن أن تثمر إذا أحسنوا التخطيط واحترام سياقهم الثقافي.

3.5) مجموعة أدوات عملية للمناصرة

لضـمان نجاح حملة المناصـرة، يحتاج الناشـطون إلى مجموعة من **الأدوات العملية** التي تسـاعدهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم. في هذا القسـم، نقدم حزمة من الأدوات المهمة تشـمل: نماذج لتقييم الاحتياجات، قوالب لتخطيط الحملات، اسـتراتيجيات للتعامل مع الإعلام، أساليب لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، ودليل لبناء الشراكات. هذه الأدوات تمثّل **دعمًا عمليًا** لأي فريق مناصرة، ويمكن تكييفها لتناسب السياق الليبي وخصوصيته.

نماذج تقييم الاحتياجات المجتمعية

قبل إطلاق أي حملة مناصـرة، من الضـروري فهم **احتياجات المجتمع وأولوياته** بشـكل علمي ومنهجي. هنا يأتي دور **تقييم الاحتياجات المجتمعية**، والذي يمكن من خلاله جمع البيانات حول المشكلة المراد معالجتها وتحديد مدى أهميتها للمجتمع. أدوات مساعدة في ذلك:

- **استبيان المسح الميداني:** نموذج جاهز يحتوي على أسئلة مغلقة ومفتوحة لاستطلاع آراء عينة من السكان حول قضية معينة. مثلاً، إذا كنت بصدد مناصرة تحسين خدمات المياه في منطقة ما، يمكن للاستبيان أن يسأل الأسر عن مدى رضاهم عن خدمة المياه، وعدد الانقطاعات، وتأثيرها على حياتهم. يُوزّع الاسـتبيان ورقيًا أو إلكترونيًا، ويتم تحليل النتائج لإبراز حجم المشـكلة. احرص على تضمين **سؤال عن الحلول المقترحة** من وجهة نظرهم، فهذا يُشعر المجتمع أنهم شركاء في الحل وليسوا مجرد مصادر معلومات.
- **مجموعات التركيز (Focus Groups):** دليل إرشـادي لجلسـة نقاش مجموعة من الأهالي أو المستفيدين. تدعو 8–12 شخصًا يمثلون الشريحة المستهدفة (مثلاً: أمهات في حي، أو معلمين في مدرسـة) وتطرح أسـئلة نوعية حول المشـكلة: متى بدأت؟ ما أسـبابها برأيهم؟ ما الحلول الممكنة؟ قم بتسـجيل الملاحظات. هذه الجلسـات تعطي **فهمًا عميقًا** للمشـاعر والمعوقات الاجتماعية المرتبطة بالقضية.
- **أداة تقييم أولويات المجتمع:** إذا تعددت المشـاكل في مجتمعك وتريد تحديد أيها أكثر إلحاحًا للمناصرة، استخدم مصفوفة بسيطة. قائمة بالمشاكل (بطالة، نظافة، أمن، صحة...) وأمامها معايير تقييم مثل (عدد المتأثرين، شـدة الأثر، إمكانية الحل، اهتمام الناس بها). قيّم كل مشـكلة بدرجات 1–5 لكل معيار، ثم اجمع النقاط. سيوضح لك هذا التمرين **ترتيب الأولويات** موضوعيًا.
- **خريطة الموارد والخدمات:** رسم خريطة للمنطقة تبين مواقع الخدمات (مستوصف، مدرسة، مصـدر ماء...) ومسـتوى كفاءتها. يسـاعد ذلك في **تشـخيص الفجوات**. هذه الخريطة يمكن إعدادها في ورشـة مجتمعية يشـارك فيها الأهالي برسـم خريطة لقريتهم ووضـع إشـارات خضراء على الخدمات الجيدة وحمراء على المتدهورة. النتيجة: *خارطة بصـرية* تدعم مطالبتك عندما تعرضها على المسؤولين لإثبات الاحتياج.

باستخدام هذه الأدوات، ستحصل على **بيانات موثوقة** تدعم قضيتك. مثلاً، بدلاً من القول "نعتقد أن الشباب بلا أنشطة كافية"، يمكنك أن تقول "أظهر استطلاع شمل 200 شاب في مدينتنا أن 75% منهم لا تتوفر لديهم مراكز شبابية أو ملاعب 【مثال رقمي】 ". هذا الانتقال من الانطباع إلى الواقع المدعوم بالأرقام يزيد قوة حجتك أمام الجميع.

نصيحة: عند إجراء التقييمات في ليبيا، راعِ **إشراك القيادات المحلية** (مثل المختار أو شيخ القبيلة أو إمام المسجد) في تعبئة الناس للمشاركة والإدلاء بآرائهم. وجود هذه الشخصيات يدعم مصداقيتك ويحفّز أفراد المجتمع على التعاون، خاصة في البيئات المحافظة التي قد تتردد في التعامل مع باحثين غريبين دون تزكية محلية.

قوالب جاهزة لتخطيط حملات المناصرة

التخطيط الجيد هو العمود الفقري لأي حملة مناصرة ناجحة. لذلك يفيد استخدام **قوالب جاهزة** لتخطيط الحملة لضمان عدم إغفال أي عنصر أساسي. فيما يلي العناصر الرئيسية التي ينبغي أن يتضمنها **قالب خطة المناصرة** مع شرح موجز:

- **عنوان الحملة:** اسم مختصر ومعبر عن القضية (مثال: "حملة نحو تعليم أفضل 2025").
- **الوصف الخلفي (Background):** فقرة تشرح المشكلة باختصار مدعومة ببعض الحقائق المحلية. الهدف منها تزويد أي قارئ جديد بفهم سريع للوضع القائم الذي تستجيب له الحملة.
- **هدف الحملة (Goal):** الهدف العام الذي تنشده الحملة. يجب أن يكون **واضحًا وقابلًا للقياس** قدر الإمكان. مثلاً: "إقرار لائحة لتنظيم المدارس الخاصة بحلول نهاية العام القادم" أو "توفير ميزانية لبناء مستشفى جديد يخدم 50 ألف نسمة خلال سنتين". الهدف يحدد *ما* الذي تعتبره نجاحًا للحملة.
- **الأهداف المرحلية (Objectives):** خطوات أصغر تقود لتحقيق الهدف العام. تستخدم نموذج الأهداف الذكية SMART. مثال: "تشكيل تحالف من 10 منظمات أهلية لدعم مطلب الحملة خلال 3 أشهر"، أو "جمع 5,000 توقيع على عريضة دعم المشروع بحلول تاريخ كذا". هذه الأهداف التفصيلية تساعد على تتبع التقدم والتحفيز.
- **الفئات المستهدفة (Stakeholders & Targets):** جدول أو قائمة تحدد الفئات التي ستستهدفها الحملة بالأنشطة، بما في ذلك **صناع القرار** المباشرون (الهدف الرئيسي) وأصحاب المصلحة الآخرين (الجمهور، الإعلام، المنظمات الشريكة، إلخ). لكل فئة، وضّح *اهتمامها* بالقضية و*دورها* المتوقع (مؤيد، معارض، محايد ينبغي كسبه...). هذا مبني على تحليل أصحاب المصلحة الذي قمتم به.
- **الرسائل الرئيسية (Key Messages):** الرسالة أو الرسائل المفتاحية التي صغتها للحملة (كما في القسم السابق عن صياغة الرسائل). يمكن إدراج 2–3 رسائل مصاغة بعناية: واحدة موجهة

للجمهور، وأخرى لصناع القرار، وثالثة ربما للإعلام. تأكد أن الرسائل مترابطة وتدعم بعضها وتخدم تحقيق الهدف.

- **الأنشـطة والتكتيكات (Activities & Tactics)**: جدول زمني أو قائمة بالأنشـطة المخطط لها لتحقيق كل هدف مرحلي. صنّف الأنشطة حسب نوعها:
  - **كسب التأييد المباشر (Lobbying)**: مثل الاجتماعات مع المسؤولين، إرسال مذكرات رسمية، حضور جلسات عامة وتقديم مداخلات.
  - **التوعية العامة (Public Awareness)**: ورش عمل للأهالي، حملات إعلامية، نشـر فيديوهات توعوية، توزيع منشورات.
  - **الضـغط الإعلامي (Media)**: بيانات صـحفية، مقابلات إذاعية أو تلفزيونية، مؤتمرات صـحفية في أوقات مهمة.
  - **الضـغط الشـعبي (Grassroots)**: مسـيرات سـلمية، حملات توقيع عرائض، فعاليات مجتمعية (مهرجان، وقفة).
  - **التواصـل الرقمي**: حملات هاشـتاق، عريضـة إلكترونية، نشـر قصـص على فيسـبوك وتويتر، إلخ.

  لكل نشـاط، حدد **المسـؤول عن تنفيذه** (فرد أو مجموعة)، والتاريخ أو المدة الزمنية، والموارد المطلوبة (مال، مطبوعات، تجهيزات) لضمان الوضوح في التنفيذ.
- **الموارد والميزانية**: تقدير للإمكانات المتاحة والمطلوبة. الموارد قد تشـمل: *الموارد البشـرية* (عدد المتطوعين، خبراء معينون)، *الموارد المالية* (ميزانية للدعاية، للمواصـلات، للطباعة...إلخ)، *الموارد المعرفية* (دراسـات، بيانات)، *موارد العلاقات* (دعم من شـيوخ أو مشـاهير). ضـع ميزانية تقريبية لكل بند نشـاط حتى تكون لديك صـورة عن الإجمالي، وابحث عن **مصـادر تمويل** إن لزم (تبرعات، منح صغيرة، مساهمات أعضاء).
- **مؤشـرات النجاح (KPIs)**: حدد كيف سـتقيس نجاح حملتك. قد تكون بعض المؤشـرات كمية (عدد التوقيعات التي جمعت، عدد المشاركات على وسم الحملة، حضور 3 لقاءات مع مسؤولين، تغطية 5 وسـائل إعلام لقضـيتنا) وأخرى نوعية (تغير لهجة المسـؤولين، زيادة دعم المجتمع المحلي). هذه المؤشرات مهمة لتقييم التقدم وتصحيحه.
- **خطة التقييم والمتابعة**: حدد نقاط مراجعة خلال الحملة (مثلاً كل شـهرين) لمراجعة ما تم إنجازه مقارنة بالخطة. كذلك ضع تصورًا لما سيحدث بعد انتهاء الحملة؛ كيف سيتم متابعة تنفيذ القرار إن نجحت، أو الخطوات القادمة إن لم يتحقق الهدف بالكامل (للحفاظ على الزخم). التقييم أيضًا يشمل توثيق الدروس المستفادة وتقييم أداء الفريق.

باستخدام هذا **القالب الشامل**، يضمن فريق المناصرة أنه لم يغفل جانبًا مهمًا. توجد العديد من **القوالب الجاهزة المتاحة** التي يمكن ترجمتها وتعديلها محليًا، مثل تلك التي توفرها منظمات دولي . وخلال ورش التـدريب، يمكن توزيع قالـب خطـة حملـة فارغ على المشـاركين ليملؤوه كمشروع تخرج من الورشة اعتمادًا على قضية يختارونها، مما يدربهم عمليًا على التخطيط المنهجي.

استراتيجيات التفاعل مع وسائل الإعلام وصياغة البيانات الصحفية

وسائل الإعلام التقليدية (التلفزيون، الإذاعة، الصحف) لا تزال ذات تأثير كبير في تشكيل الرأي العام الليبي والتأثير على أصحاب القرار. لذا، تعتبر **استراتيجية المناصرة الإعلامية** جزءًا أساسيًا من حزمة الأدوات. فيما يلي أهم العناصر:

- **بناء علاقات مع الصحفيين والإعلاميين:** قبل أن تحتاج إليهم، تعرّف على الصحفيين النشطين في مجالك وابدأ **بناء علاقة ثقة** معهم. أرسل لهم معلومات مفيدة أو تقارير حول قضيتك، ادعهم لحضور فعالياتك. وجود صلة شخصية يسهل جدًا تغطية أخبار حملتك لاحقًا.
- **قائمة وسائل الإعلام المستهدفة:** حضّر قائمة بأهم القنوات والصحف والمواقع الإخبارية المحلية التي يتابعها جمهورك المستهدف والمسؤولون. راعِ التنوع: قنوات رسمية، قنوات مستقلة، إذاعات محلية (خاصة مهمة للوصول للمناطق الريفية التي قد لا يصلها التلفزيون جيدًا)، مواقع إلكترونية وشبكات تواصل. أيضًا حدد **البرامج المعنية** (برنامج صباحي، توك شو مسائي، صفحة مجتمع في جريدة معينة، إلخ) لتستهدفها بمادتك الإعلامية.
- **كتابة بيان صحفي احترافي:** البيان/الخبر الصحفي هو أداتك الرئيسية للتواصل مع الإعلام استخدم قالبًا احترافيًا:
  - *العنوان:* جذاب وموجز يلخص الحدث أو الرسالة (مثال: "نشطاء يطلقون حملة وطنية لتحسين خدمات الكهرباء في الجنوب").
  - *الفقرة الافتتاحية:* تضم أهم المعلومات وفق قاعدة (5W+H): ماذا، من، متى، أين، لماذا، وكيف. اجعلها تجيب على الأسئلة الأساسية بشكل يشد الانتباه.
  - *المتن:* فقرات تحتوي تفاصيل أكثر: خلفية عن المشكلة، تصريحات مختارة (اقتباس من منسق الحملة أو شخصية داعمة)، شرح عن الحدث أو النشاط القادم.
  - *الخاتمة:* معلومات ختامية عن الجهة القائمة بالحملة وكيفية التواصل معها (رقم هاتف، بريد إلكتروني، موقع إلكتروني).
  - *تفصيل تقني:* تأكد أن البيان بلغة عربية فصحى واضحة، وخلوه من الأخطاء، واستخدامه **نبرة موضوعية** (لا مبالغة دعائية زائدة). صفحة واحدة كافية غالبًا.
- **توقيت وتكرار النشر الإعلامي:** اختر توقيت إرسال البيان بعناية. مثلًا: قبل موعد فعالية بأيام قليلة للدعوة لتغطيتها، أو مباشرة بعد فعالية/إنجاز لإعلان نتائجه. أيضًا، لا ترسل الكثير من البيانات كي لا تفقد اهتمام الإعلام؛ اجعل لكل ظهور إعلامي قيمة خبرية حقيقية.
- **الرسائل الإعلامية المحورية:** حضّر **نقاط الحديث الأساسية (Talking Points)** للظهور الإعلامي. إذا استضافك راديو أو تلفزيون، كن جاهزًا بثلاث أو أربع رسائل رئيسية تريد إيصالها مهما كان اتجاه الحوار. درّب نفسك على الإجابات مسبقًا، خاصة للأسئلة الصعبة. ولا تنس **ذكر اسم حملتك ومطالبها بوضوح** خلال الحديث.

- **الاستفادة من المنصات المحلية:** أحيانًا يكون **الإعلام المحلي** (كصحف المدينة أو الإذاعات المحلية) أكثر تأثيرًا في قضية محلية من القنوات الوطنية. نسّق مع تلك المنصات، وربما أعد لهم **قصصًا جاهزة للنشر** عن حملتك بصياغة صحفية ملائمة. كلما سهّلت عليهم العمل، زادت فرص نشرهم لموادك.
- **متابعة التغطية والردود:** راقب ما ينشر ويُبث عن حملتك. شارك الروابط في صفحاتك واثنِ على الصحفيين الذين أنصفوا قضيتك لشكرهم. في حال ظهرت **انتقادات أو معلومات خاطئة** في الإعلام عن حملتك، بادر بلطف إلى تصحيحها إما عبر تواصل مباشر مع الوسيلة لتصحيح الخبر، أو رد في وسائل التواصل إذا كان النقاش فيها. إدارة صورتك الإعلامية تتطلب يقظة وسرعة.
- **المؤتمرات والبيانات الصحفية الحية:** إذا كان موضوعك **ساخنًا ويحظى باهتمام كبير**، فكر في عقد مؤتمر صحفي تدعو له كل الوسائل دفعة واحدة. حضّر ملفًا صحفيًا يشمل البيان، وربما **مذكرة حقائق (Fact sheet)** فيها بيانات أساسية عن الموضوع ليسهل على الصحفيين الكتابة. وأثناء المؤتمر كن مستعدًا للإجابة بصدق وشفافية عن الأسئلة.

مثال تطبيقي: حملة محلية في مدينة سبها تطالب بتحسين الأمن. استراتيجية الإعلام قد تشمل: التواصل مع مراسلي القنوات في الجنوب، إرسال بيان بعد كل اعتصام أو وقفة احتجاجية تنظمها الحملة يوضح مطالبها، استضافة قادة الحملة في برنامج إذاعي محلي أسبوعي للحديث عن مستجدات الوضع الأمني، نشر قصص أهلية متعلقة بالأمن (شهادة صاحب متجر تعرض للسرقة مثلاً) في صحيفة أو موقع إخباري مع الإشارة للحملة، وأخيرًا عقد مؤتمر صحفي مشترك لمنظمات المدنية في الجنوب لإيصال صوت موحد للسلطات المركزية. مثل هذه الخطة تغطي نطاقًا إعلاميًا واسعًا وتبقي القضية حيّة في الأذهان.

طرق استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في المناصرة

في ليبيا، ورغم تفاوت نسبة الوصول للإنترنت بين المدن والمناطق الريفية، إلا أن **منصات التواصل الاجتماعي** (خصوصًا فيسبوك وتويتر وإنستغرام) أصبحت ساحة مهمة لحملات المناصرة، لما لها من قدرة على **حشد الشباب** ونشر المعلومات بسرعة. هنا بعض الاستراتيجيات الفعّالة لاستخدامها:

- **إنشاء صفحات وحسابات مخصصة للحملة:** أطلق صفحة فيسبوك وحساب تويتر مخصصين لحملتك باسم واضح يعكس الهدف (مثال: @NoToViolenceLy أو "لا للعنف ضد المرأة – ليبيا"). هذا يعطي قناتك الرسمية لنشر الأخبار والتفاعل مع الجمهور. حافظ على تحديثها بالمحتوى الجديد واعتنِ بالرد على الرسائل والتعليقات لكسب ثقة المتابعين.
- **استخدام وسم (هاشتاق) موحّد:** اختر وسمًا فريدًا وقصيرًا ليكون شعارًا رقمياً لحملتك، مثل #معًا_لمكافحة_الفساد أو #حقوق_ذوي_الإعاقة_ليبيا. استخدمه في كل منشوراتك وشجّع المتابعين والشخصيات المعروفة على استخدامه أيضًا. الهاشتاق يساعد في **تجميع**

الزخم والنقاش في مكان واحد، وقد يصبح ترند إذا نال تفاعلاً واسعًا. كما يسهل لاحقًا قياس حجم الانتشار عبر متابعة عدد المنشورات التي استخدمت الوسم.

- **تنويع المحتوى لجذب الاهتمام:** لا تكتفِ بالنصوص الطويلة. استخدم **صور جذابة، رسوم بيانية (انفوجرافيك)** بسيطة تلخص حقائق مقاطع فيديو قصيرة لشهادات أو رسائل شخصية، وربما رسوم كاريكاتيرية إن أمكن. المحتوى المتنوع يزيد التفاعل. مثلاً: مقطع فيديو لناشط يتحدث من قلب حدث أو اعتصام، موجهًا رسالة قوية ومقتضبة (1–2 دقيقة) يمكن أن ينتشر بسرعة. أيضًا إنشاء ملصقات وشعارات بصرية يمكن للناس مشاركتها يدعم وصول رسالتك.
- **إشراك الجمهور بالتحديات والاستبيانات:** فعّل متابعيك وادمجهم في الحملة عبر أنشطة تفاعلية. مثال: إطلاق **تحدٍ** على فيسبوك مثل تصوير مشكلة ما في مدينتهم والمشاركة بها، أو تحدي 10 أيام لكتابة فكرة إيجابية عن موضوع الحملة. أو قم بعمل **استطلاعات رأي (Polls)** حول قرارات يجب اتخاذها، ما يشعرهم أن صوتهم مهم ويوفر لك بيانات أيضًا. كلما شعر المتابع أنه **جزء من الحملة** زاد حماسه في النشر والدعوة ودعم مطالبها.
- **محتوى مخصص لصنّاع القرار على المنصات:** كثير من المسؤولين الليبيين لديهم حضور على فيسبوك خاصة. استفد من ذلك بتوجيه **رسائل علنية محترمة** لهم. مثلاً: كتابة منشور يبدأ بذكر اسم المسؤول (باستخدام ميزة الإشارة إذا أمكن) ويشرح المطلب ويستخدم وسم الحملة. هذا النوع من الضغط العلني، إذا تم بأدب ودون تهجم، يضع المسؤول في دائرة الضوء ويبين له أن الجمهور يراقب وينتظر منه جوابًا.
- **تنظيم حملات تغريد/نشر مكثفة (Social Media Storm):** حدد يومًا أو عدة أيام يقوم فيها فريقك والمتطوعون بالنشر المكثف في نفس الوقت حول موضوع معين. مثلاً: قبل جلسة تصويت مهمة في البرلمان تتعلق بقضيتك، اطلب من الجميع المشاركة بتغريدات على تويتر من الساعة كذا إلى كذا مستخدمين وسم الحملة موجّهة للنواب. أو في يوم وطني/عالمي مرتبط بقضيتك (كيوم المرأة العالمي أو يوم حقوق الإنسان) للاستفادة من الزخم العالمي. هذه العواصف الإعلامية تزيد فرصة **ظهور موضوعك للtrend** إذا شارك عدد كاف وفي وقت متزامن.
- **استخدام الإعلانات الممولة بحكمة:** إذا توفر بعض المال، فكر في **ترويج منشورات محددة** تستهدف شريحة جغرافية أو عمرية معينة. مثلاً: استهداف فئة الشباب 18–30 في طرابلس بمنشور حول فرص عمل. أو استهداف جميع مستخدمي فيسبوك في مدينة معينة بدعوة لحضور فعالية على الأرض. الإعلانات على فيسبوك غير مكلفة جدًا ويمكن أن توسع دائرة الوصول خارج معارفك لتشمل الآلاف.
- **التعامل مع التعليقات والنقاشات:** كن حاضرًا على منصاتك. عندما يعلّق أحدهم بسؤال أو دعم، تفاعل معه ب 👍 أو ردّ سريع لشكره. إذا واجهتك **تعليقات سلبية أو جدال** فحاول الرد بهدوء وتوضيح، وإن كان الجدل عقيمًا أو مسيئًا يمكنك استخدام خاصية الإخفاء أو الحظر باعتدال. الأهم أن تبقي **صفحاتك مساحة نقاش محترم** وترحّب بكل من يريد معرفة المزيد.

أحيانًا كسب معارض واحد عبر حوار مهذب أمام العلن يمكن أن يغيّر انطباع عشرات المتابعين الصامتين.

مثال ناجح: استخدمت حملة **"معاً ضد الفساد"** في ليبيا وسم #ليبيون_ضد_الفساد، ونشرت سلسلة انفوجرافيك تعرض أرقاماً عن تأثير الفساد على الاقتصاد بأسلوب بسيط. تفاعل الكثيرون وشاركوا قصصاً شخصية عن معاناتهم مع الرشوة والمعاملات المعطلة. إحدى المنشورات وصلت لآلاف المشاركات بعدما علق عليها شخصية مشهورة مؤيداً. هذا الضغط الإلكتروني ترافق مع تقديم عريضة لمجلس النواب. النتيجة أن الموضوع أُدرج في نقاشات رسمية. هكذا تكامل **الحراك الرقمي** مع خطوات ميدانية فساهم في نجاح المناصرة.

دليل عملي لإنشاء شراكات وتحالفات لدعم الحملات

العمل الجماعي يقوّي صوت المناصرة، لذا فإن **بناء التحالفات الاستراتيجية** من أهم أدوات الحملة. الشراكة تعني توحيد الجهود مع جهات أخرى تشاركك الهدف أو بعض جوانبه. لصنع تحالف فعّال، اتبع الدليل التالي:

- **حدد الشركاء المحتملين:** بالعودة لتحليل أصحاب المصلحة، ركز على الجهات الأقرب لدعم قضيتك. قد تكون منظمات مجتمع مدني محلية، مجموعات شبابية، نقابات مهنية، جمعيات دينية أو خيرية، مؤسسات أكاديمية، أو حتى شركات إذا كان لها اهتمام مجتمعي (مسؤولية اجتماعية). كذلك شخصيات بارزة مؤثرة كالمثقفين أو المشاهير المهتمين بالشأن العام. ضع قائمة بالأسماء ورتّبها حسب الأولوية والرغبة المتوقعة في التعاون.
- **ابحث عن المصالح المشتركة:** قبل التواصل، فكر من زاوية الشريك: ما الذي سيجنيه من دعم حملتك؟ ربما **سمعة طيبة** لدوره الاجتماعي، أو **استفادة مباشرة** إذا كانت الحملة ستؤثر على المجال الذي يعمل فيه. مثلًا: نقابة المعلمين ستكسب بتحسين التعليم الذي تنادي به حملتك. إذا وجدت هذه المصالح المشتركة، أبرزها في عرضك عند دعوتهم للتحالف.
- **تواصل بشكل رسمي وودي معًا:** اعقد اجتماعًا أو ورشة تعريفية تدعو فيها الجهات المحتملة. قدم عرضًا عن القضية والحملة، واشرح كيف أن **الوحدة ستصنع قوة** وتأثيرًا أكبر. كن مستعدًا لسماع مخاوف أو تحفظات الشركاء وعالجها بمرونة (قد يقلق البعض من التسييس أو من كلفة المشاركة). أظهر احترامك لكل جهة وأهميتها، وأكّد أن التحالف **منصة تنسيق وليس هيمنة** من أحد.
- **تحديد أطر التعاون بوضوح:** بعد موافقة الشركاء على العمل المشترك، ضعوا سويًا إطارًا ينظم التحالف:
  - *الأهداف المشتركة*: صياغة بيان موجز يوضح الهدف المتفق عليه للتحالف (مثلاً "ائتلاف من أجل طرق آمنة" إذا كانت الحملة عن السلامة المرورية).

- *الأنشطة المشتركة*: ما الذي سيلتزم التحالف بفعله معًا؟ قد يكون إصدار بيانات مشتر (0)Identify Key Advocacy Contacts With Stakeholder Mapping】، تنظيم فعاليات موحدة (يوم وطني للحملة)، أو تقسيم المهام (منظمة تتكفل بالتدريب، أخرى بالإعلام...).
- *آلية اتخاذ القرار*: اتفقوا كيف ستتخذون القرارات المهمة (بالتوافق العام، أم بالتصويت؟) وكيف سيتم التواصل (مجموعة واتساب، اجتماعات دورية، لجنة قيادة صغيرة تمثل الجميع).
- *هوية التحالف*: اختيار اسم وشعار، وهل سيتم إنشاء حسابات تواصل أو استخدام هويات الجميع معًا. أحيانًا الإبقاء على هويات المنظمات وعملها كجبهة موحدة أنجح من خلق كيان جديد. هذه التفاصيل تنظم العمل وتمنع سوء الفهم لاحقًا.

- **تقاسم الأدوار والموارد:** استفد من **نقاط قوة كل شريك**. مثلاً منظمة لديها خبرة إعلامية تتولى إدارة حملة العلاقات العامة، أخرى قوية على الأرض تنسق الأنشطة الميدانية، ثالثة عندها باحثون يقومون بإعداد أوراق سياسات. كذلك تشارك المنظمات الموارد: ربما توفر إحداها قاعة للاجتماعات، وأخرى تصمم مواد دعائية، وثالثة تغطي تكاليف طباعة. هذا التقاسم يخفف العبء عن كل طرف ويشعر الجميع بالمساهمة العادلة.
- **الاتصال المستمر وحل الخلافات:** حافظوا على اجتماع تنسيقي دوري (شهري مثلاً) أو اتصال دائم لتحديث الخطة حسب المستجدات. قد تظهر خلافات في وجهات النظر بين الشركاء – تعامل معها بسرعة *وبدبلوماسية*. ذكرهم دومًا بأن الهدف المشترك أكبر من الاختلافات الثانوية. إن لزم الأمر، أوجد حلول وسط أو تنازلات متبادلة. في بعض الأحيان، **تعيين منسق محايد** للتحالف يساعد على تلطيف الأجواء وإبقاء الجميع على المسار.
- **توسيع التحالف (إذا لزم):** بعد انطلاق الحملة وكسب زخم، قد تبدي جهات أخرى رغبة بالانضمام. رحب بها وفق معايير واضحة (توافقها مع الأهداف، التزامها بأسلوب العمل السلمي مثلاً). توسيع التحالف يزيد القوة، لكن احذر من **تشتيت التركيز**؛ تأكد أن كل عضو جديد ينسجم مع روح الفريق ولا يجلب أجندات مخالفة.
- **توحيد الرسائل والظهور:** من فوائد التحالف أن يصدر **صوت موحد قوي**. نسّقوا جيدًا بحيث حين يتحدث أي ممثل لأي منظمة ضمن التحالف يكرر نفس الرسائل والمطالب المتفق عليها. ويمكن للائتلاف إصدار **خطابات أو بيانات صحفية مشتركة** تحمل توقيع جميع الشركاء، مما يعطيها وزنًا أكبر وغطاء.

مثال تحالف ناجح: في إحدى الدول العربية، تشكل تحالف من عدة جمعيات طبية وبيئية وشبابية تحت اسم "ائتلاف الهواء النظيف" للضغط لخفض التلوث من المصانع. كل جمعية جلبت خبرتها (الأطباء قدموا أدلة صحية، البيئيون بيانات تلوث، الشباب نظموا وقفات توعية). نجح الائتلاف في دفع الحكومة لإقرار لوائح أكثر صرامة على الانبعاثات. سر النجاح كان **وحدة الهدف وتكامل الأدوار** بين الشركاء. وفي ليبيا، يمكن تصور تحالف مثلاً بين منظمات نسائية ودينية وإعلامية لدعم حملة ضد المخدرات، حيث يساهم كل طرف بأسلوبه ومنبره، مما يخلق حركة مجتمعية شاملة.

باختصـار، **العمل الجماعي قوة مضـاعفة** في حملات المناصـرة. والتحالفات الفعالة تبنى على الثقة والتنسـيق الجيد واحترام تنوع المشـاركين. بهذه الأدوات العملية (التقييم، التخطيط، الإعلام، التواصل الاجتماعي، التحالفات) يصبح لدى فريق المناصرة **"عدّة الشغل"** التي يحتاجها لخوض حملته بثقة وتنظيم.

3.6) خطوات عملية لتنفيذ حملات مناصرة فعّالة

بعد التخطيط والتدريب، يأتي الدور الأهم وهو **تنفيذ الحملة على أرض الواقع**. النجاح يتطلب إدارة جيدة للوقت والموارد والفرق. في هذا القسم الأخير، سنقدم **خطوات عملية** لتنفيذ حملة المناصـرة، بما في ذلك مخطط زمني مقترح، وجداول توزيع المهام، وتمارين وأدوات تدريبية يمكن استخدامها أثناء التنفيذ لتطوير قدرات الفريق.

مخطط زمني لتنفيذ حملات المناصرة

إعداد **جدول زمني (Timeline)** للحملة يساعد في تتبع التقدم وضمان تسلسل الأنشطة بشكل منطقي. يمكن تقسـيم الحملة إلى **مراحل أسـاسـية** كما يلي (مع افتراض حملة مدتها 6 أشـهر مثلاً، قابلة للتمديد):

- **المرحلة التحضيرية (الشهر 1):**
  - *الأسـبوع 1–2:* اسـتكمال **البحوث وتقييم الاحتياجات** إن لم تكن مكتملة. جمع آخر المعطيات الميدانية والتشـاور مع الخبراء. أيضًـا، التواصـل المبدئي مع الشـركاء المحتملين وعقد اجتماعات تأسيسية للتحالف (إن وُجد).
  - *الأسـبوع 3–4:* وضـع اللمسـات الأخيرة على **خطة الحملة** (اسـتخدام القالب)؛ تحديد الرسـائل النهائية، واعتماد جدول الأنشـطة. كذلك تجهيز مواد الحملة: تصـميم الشـعار، إنشـاء صـفحات التواصل، إعداد بيانات صحفية ومواد إعلامية أساسية مسبقًا ليتم تعديلها بحسب المستجدات. هذه الفترة أيضًا تشمل تدريب الفريق وتوزيع الأدوار بوضوح.
- **مرحلة الإطلاق (الشهر 2):**
  - *الأسبوع 5:* **الإعلان عن الحملة رسميًا**. قد يكون ذلك عبر مؤتمر صحفي أو حدث عام أو حتى عبر إطلاق وسـم على الإنترنت بالتزامن مع نشـر بيان إعلامي. الهدف هو جذب الانتباه وإعلام الجميع بأن حملة ما قد بدأت.
  - *الأسـبوع 6–8:* **تكثيف التوعية العامة**: عقد ندوات محلية، زيارات ميدانية، حملات على وسـائل التواصـل الاجتماعي لشـرح القضـية وأهداف الحملة. أيضًـا جمع أولي للدعم (توقيعات، رسـائل تأييد من شـخصـيات اعتبارية). خلال هذه الفترة، حاول تأمين **لقاءات أولية مع بعض المسؤولين المفتاحيين** لجس النبض وطرح القضية (حتى لو لقاءات غير رسمية).
- **مرحلة الزخم والضغط (الشهر 3–4):**

- *الشهر 3 بكامله:* تنفيذ **أنشطة الضغط الرئيسية** حسب الخطة. مثلا: في الأسبوع 9 تنظيم وقفة احتجاجية أو فعالية شعبية كبرى لإظهار الدعم الشعبي، مع دعوة الإعلام في الأسبوع 10 إرسال عريضة موقعة إلى الجهة المستهدفة ومتابعة الأمر بتصريحات للإعلام. الأسبوع 11 تكثيف النشر على الإنترنت وجلسات تويتر نقاشية حول الموضوع. الأسبوع 12 عقد **اجتماع منتصف الحملة** لتقييم التقدم: هل تحقق عدد المشاركين المستهدف؟ هل استجاب أي مسؤول؟ تعديل الاستراتيجية إذا لزم.
- *الشهر 4:* مواصلة الزخم: مثلاً الأسبوع 13 تنظيم **حملة إعلامية**: مقالات رأي في الصحف، ظهور في برامج إذاعية. الأسبوع 14 محاولة ترتيب **اجتماع رسمي مباشر** مع صاحب القرار (أو جلسة استماع في البرلمان إن أمكن). الأسبوع 15 إبراز قصص نجاح أو دعم جديد (ربما انضمام شريك جديد للتحالف). الأسبوع 16 تقييم ثانٍ للتقدم: إذا لاحت بوادر نجاح (مثل وعد من المسؤول بدراسة المطلب)، خطط للمتابعة؛ إذا كان التجاوب ضعيفًا، فكر في **تصعيد مدروس** (مثلا البدء بحملة إقليمية أو مخاطبة منظمة دولية لإبداء القلق)، لكن بحذر ووفق ما يناسب البيئة المحلية.

- **مرحلة تتويج الحملة (الشهر 5):**

- هذه الفترة يُفترض أن يتخذ فيها القرار أو يحقق الهدف الأساسي أو جزء منه. تابع مع صنّاع القرار عن كثب. إذا تحقق المطلوب (تمرير قانون، صدور قرار إداري، موافقة علنية من المسؤول على المطلب)، نظّم **فعالية احتفال/شكر** لدعم القرار وشكر الجهة التي تبنته، وأعلن انتهاء الحملة بنجاح. وإن تحقق جزء فقط، أعلن ذلك كإنجاز مرحلي واستمر بالضغط على ما تبقى. أما إذا لم يتحقق شيء ملموس بعد، فقرر إن كنت ستمدد الحملة لمرحلة إضافية (الشهر 6 وما بعده) أم ستعيد استراتيجيتك بالكامل.
- الأهم في هذه المرحلة هو **توثيق ما حدث**: كل الاتصالات والتعهدات، لحفظها كمرجع ومساءلة.

- **مرحلة ما بعد الحملة (الشهر 6):**

- *متابعة واستدامة:* في حال النجاح، تبدأ هنا عملية متابعة تنفيذ القرار على الأرض. مثلاً تشكيل لجان أهلية تراقب تطبيق القانون الجديد، أو متابعة صرف الميزانية التي أقرت والتأكد من أنها استخدمت في الهدف. الحملة قد تتطور إلى **مبادرة مجتمعية دائمة** لضمان الاستمرارية.
- *التقييم الختامي:* اجمع فريقك وقيموا التجربة كاملة. ما الأهداف التي تحققت والتي لم تتحقق؟ ما التكتيكات الأكثر فعالية؟ ما الأخطاء أو المعوقات التي واجهتك؟ دوّن هذه الدروس وشاركها مع مجتمع النشطاء الآخرين في ليبيا لتعم الفائدة.
- *حفظ العلاقات:* اشكر علنًا كل من ساند، من مواطنين وشركاء ومسؤولين متعاونين. حافظ على شبكة العلاقات التي بنتها الحملة، فقد تحتاجها مستقبلاً في قضايا أخرى.

المخطط أعلاه ليس صارمًا بل مرشد. حملتك قد تطول أو تقصر وفق السياق. لكن وجود هكذا خطة زمنية يضمن أنك **تتحرك بخطوات مدروسة** وتراقب الوقت حتى لا يفتر الحماس أو يتراخى الفريق.

جداول لتوزيع المهام والأدوار في فرق المناصرة

وضوح الأدوار وتوزيع المهام ضروريان للحفاظ على الإنتاجية وتجنب الارتباك. من المفيد إعداد **جدول أو قائمة دورية** تبين من المسؤول عن ماذا. فيما يلي **هيكل فريق مناصرة نموذجي** وبعض الأدوار الأساسية المقترحة، مع ملاحظة أنه بحسب حجم الحملة قد يجمع الفرد أكثر من دور:

- **منسق الحملة (Campaign Coordinator):** المسؤول العام عن إدارة الحملة. يتابع جميع الأنشطة ويتأكد أنها في المسار الصحيح وفي الوقت المحدد. يتواصل مع جميع أعضاء الفريق لتنسيق الجهود، ويمثل نقطة الاتصال الرئيسية مع الشركاء الخارجيين والجهات الرسمية. *مثال مهمة:* ترتيب اجتماع الفريق الأسبوعي ووضع جدول أعماله، وحل أي مشاكل تعترض تنفيذ المهام.
- **مسؤول التخطيط والتقييم:** يتولى تحديث خطة الحملة بناءً على المستجدات. يراقب تحقيق الأهداف المرحلية ومؤشرات الأداء. *مثال مهمة:* إعداد تقرير موجز كل شهر عن ما تم إنجازه مقارنة بالخطة، ورفعه للمنسق واقتراح تعديلات.
- **مسؤول التواصل والإعلام:** مشرف على العلاقة مع وسائل الإعلام التقليدية. يكتب البيانات الصحف ويراجعها، ويتواصل مع الصحفيين للدعوات والتنسيق. كما قد يكون المتحدث الإعلامي باسم الحملة في المقابلات. *مثال مهمة:* إصدار بيان صحفي بعد فعالية ميدانية ونشره على وكالات الأنباء ومتابعة نشره.
- **مسؤول وسائل التواصل الاجتماعي:** يدير صفحات الحملة على فيسبوك/تويتر/منصات أخرى. يضع **خطة محتوى رقمية** وينسق النشر يوميًا، ويتفاعل مع المتابعين. *مثال مهمة:* جدولة المنشورات للأسبوع القادم (صور، فيديو، نصوص)، وإطلاق حملة هاشتاق محددة يوم كذا ساعة كذا.
- **مسؤول العلاقات والشراكات:** منصبه بناء جسور مع المنظمات الأخرى والشخصيات الداعمة. يتابع أمور التحالفات كما سبق. *مثال مهمة:* التواصل مع 3 منظمات جديدة محتملة للانضمام للحملة، وتنظيم اجتماع تعارف معها.
- **مسؤول الأنشطة الميدانية:** منسق أي حدث على الأرض (ورش، اعتصام، مؤتمر...إلخ). يهتم بالجوانب اللوجستية: استصدار التصاريح إذا لزم، تجهيز المكان، حشد المشاركين ميدانياً. *مثال مهمة:* ترتيب فعالية توعوية في جامعة، بما في ذلك التنسيق مع إدارة الجامعة لتصريح المكان وجلب مواد العرض.

- **مسـؤول الموارد والتمويل:** يتعقب المصـاريف والميزانية، ويوفر المسـتلزمات. كما قد يتولى جمع تبرعات أو البحث عن دعم مالي عند الحاجة. *مثال مهمة:* إدارة حملة تمويل جماعي صـغيرة لتغطية طباعة منشورات، والتأكد من صرف المبالغ بشفافية وتوثيقها.
- **مسـؤول التوثيق:** يهتم بتسجيل كل شيء: تصـوير الفعاليات، أرشفة التغطيات الإعلامية، حفظ النسـخ من المسـتندات المهمة، كتابة محاضـر الاجتماعات. هذا التوثيق يفيد عند التقييم أو عند الحاجة لإعداد تقارير للمانحين مثلاً. *مثال مهمة:* إعداد ألبوم صـور ونشـرة ختامية توثق مجريات الحملة ونتائجها لتوزيعها على الشركاء.

من المفيد استخدام **جدول بسيط** (مثلاً في ملف Excel أو Google Sheets) كالتالي:

المهمة/النشاط	المسؤول	التاريخ المحدد	الحالة (جارٍ/منجز/مؤجل)
صياغة البيان الصحفي للإطلاق	أحمد (الإعلام)	5 مارس	منجز
تصميم شعار الحملة	سـارة (سـوشـيال ميديا)	7 مارس	منجز
اجتماع مع منسـقي 3 منظمات شريكة	علي (الشراكات)	10 مارس	جارٍ
ورشة توعوية في مدرسة ثانوية	مريم (ميداني)	15 مارس	مخطط
لقاء إذاعي صباحي حول الحملة	أحمد (الإعلام)	18 مارس	مخطط
نشـر اسـتبيان قياس رأي على فيسبوك	سارة (سوشيال)	20 مارس	مؤجل

... وهكذا. هذا الجدول يتم تحديثه باسـتمرار ويشـترك الفريق في الاطلاع عليه لتفادي الازدواجية أو نسيان أمور. الشـفافية في عرض المهام وحالتها تحفز الجميع على إنجاز مسـؤولياتهم (فلا أحد يريد أن يظهر متأخرًا عن الجدول).

إن كان الفريق كبيرًا، ربما يكون هناك **نوّاب** أو مسـاعدين لكل مسـؤول من المذكورين أعلاه، لضمان استمرارية العمل إذا انشغل أحد أو تغطية مجالات فرعية. إن كان الفريق صغيرًا، يمكن لشخص واحد أن يجمع بين دورين متقاربين (مثلاً الإعلام والتواصل الاجتماعي لشخص واحد، أو التنسيق والتخطيط لشخص،...).

تمارين تفاعلية وأدوات تدريبية يمكن استخدامها أثناء ورش العمل

خلال تنفيذ الحملة، وخاصة إن طالت مدتها، من الجيد الحفاظ على **رفع كفاءة الفريق وتحفيزه** عبر تمارين وأنشطة تدريبية مستمرة. قد لا تكون ورشة واحدة كافية، بل يمكن عقد **جلسات تدريب مصغرة دورية** داخل الفريق أو مع المتطوعين الجدد. بعض الأفكار:

- **تمرين محاكاة لقاء جديد:** إذا انضم أعضاء جدد للفريق أو للتحالف، اعملوا *محاكاة دورية* كما في ورشة العمل: شخّصوا أدوار المسؤولين وتدربوا على تقديم التطورات الجديدة. هذا يبقي مهارات التواصل حاضرة ويزيد ثقة الفريق قبل أي اجتماعات مهمة مقبلة.
- **عصف ذهني للإبداع:** عندما تشعر أن الحملة بدأت تصبح روتينية، اجمع الفريق في جلسة **عصف ذهني إبداعي**. اطرح سؤال: "ما النشاط الجديد أو الفكرة الخلّاقة التي يمكن أن نعزز بها حملتنا؟". شجّع الأفكار الجريئة (مثلاً ماراثون خيري باسم القضية، أو معرض صور، أو أغنية راب توعوية...). مثل هذه الجلسات تحرك الطاقة وتمنع الملل، وقد تنتج فكرة ذهبية تحدث ضجة إيجابية.
- **تقييم منتصف الطريق (SWOT مصغر):** نفّذ تمرين **تحليل SWOT** سريع (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) في منتصف الحملة. قسّم الفريق لأربع مجموعات، كل مجموعة تناقش واحدة من هذه الزوايا فيما يخص الحملة حتى الآن. ثم اعرضوا النتائج. هذا يساعد على **تشخيص التحديات** بسرعة ووضع خطط لمعالجتها كما أنه تمرين تعليمي يعمّق فهم الفريق للاستراتيجية.
- **ورشة كتابة قصص نجاح:** اطلب من كل عضو أن يكتب **قصة نجاح صغيرة** من واقع الحملة شهدها أو شارك فيها (مثلاً: استطاع إقناع شخص ما بالتطوع، أو قصة مواطن تأثر بحملتنا...). ثم اجمعوا القصص واقرؤوها معًا. هذا تمرين يعزز **المعنويات** بالتذكير بالإنجازات مهما كانت صغيرة، ويعلم أعضاء الفريق كيفية توثيق النجاحات والتحدث عنها بإيجابية.
- **جلسة تبادل خبرات مع حملة أخرى:** إذا أمكن، تواصل مع فرق حملات مناصرة أخرى (من مدينة أخرى أو قضية أخرى) ونظموا لقاء تبادل خبرات. كل طرف يقدم ما لديه من تجارب ونصائح. التعلم الأفقي بين الناشطين قيم جدًا ويعطي منظورا جديدا وربما شراكات جديدة.
- **تدريب على المهارات التقنية:** بحسب الحاجة، قد تكتشف أن فريقك يحتاج تعزيز مهارة معينة (مثلاً التصوير والمونتاج للفيديوهات، أو مهارة جمع التبرعات، أو الكتابة الإعلامية). حاول تنظيم *دورة قصيرة* (حتى لو ساعتين افتراضياً عبر الإنترنت) لتعزيز هذه المهارات. يوجد العديد من الخبراء المحليين أو المواد المفتوحة التي يمكن الاستعانة بها. تطوير مهارات الفريق باستمرار **استثمار في نجاح الحملة الحالية والمستقبلية**.

أخيرًا، تذكّر أن **الحماس معدٍ**. لذلك اجعل الاجتماعات التدريبية ممتعة بقدر الإمكان: استخدم ملصقات وألوان، كافئ الفرق الفائزة في التمارين بهدايا رمزية، ابدأ الجلسات بنكتة أو فيديو ملهم. بيئة العمل الإيجابية تنعكس على أداء الحملة وعلى إبداع الحلول عند مواجهة الصعاب.

رابعا : خطط العمل والأثر لحملات المناصرة في ليبيا

تقدم هذه المجموعة دليلًا عمليًا شاملًا للمنظمات المجتمعية والنشطاء المستقلين وصنّاع القرار المحليين في ليبيا لتخطيط حملات مناصرة فعّالة وقياس أثرها. تم تصميم الأدوات لتكون **تفاعلية، سهلة الاستخدام، وقابلة للتطبيق المباشر** مع مراعاة الخصوصيات الثقافية والاجتماعية في ليبيا لضمان فاعلية الحملات.

4.1) تطوير خطط مناصرة قابلة للتنفيذ

قالب جاهز لخطة عمل حملة مناصرة

يوفّر القالب إطارًا واضحًا لهيكلة حملة المناصرة منذ البداية. يشمل القالب العناصر الأساسية التالية:

- **الأهداف والغاية:** تحديد الهدف النهائي للتغيير المنشود بشكل **واضح وقابل للقياس**، بحيث يُمكن لاحقًا تقييم ما إذا كانت الحملة قد حققت الفوز أو لم تحقق أهدافها. يوضَّح الهدف العام (مثل تغيير سياسة معينة أو رفع وعي حول قضية) والأهداف الفرعية الملموسة لكل مرحلة.
- **الجمهور المستهدف:** تعريف **الفئات المستهدفة** بدقة. ويتضمن ذلك:
  - *صنّاع القرار الأساسيون:* أصحاب السلطة المباشرة على القضية (مثل المسؤول الحكومي أو الجهة التشريعية المعنية).
  - *الفئة المؤثرة الثانوية:* الجهات أو الأفراد القادرون على التأثير على صنّاع القرار (كمستشاريهم، والشخصيات النافذة غير الرسمية، ووسائل الإعلام، وقادة الرأي، ومنظمات المجتمع المدني الأخرى).
  - *المجتمع والقواعد الشعبية:* الفئات المتأثرة مباشرة بالمشكلة أو المستفيدة من حلّها (كالمجتمع المحلي أو شريحة محددة من السكان).
- **الرسائل الرئيسية:** صياغة مجموعة من **الرسائل الواضحة والمقنعة** الموجّهة لكل فئة من الجمهور المستهدف. يجب أن تتضمن الرسائل سردًا موجزًا للقضية ولماذا تتطلب التحرك، مع تكييف اللغة والنبرة بحيث تلقى صدى لدى كل فئة. على سبيل المثال، قد تُصاغ رسالة مختلفة للجمهور العام مقارنة برسالة لصنّاع القرار.
- **الأنشطة والتكتيكات:** قائمة **بأنشطة المناصرة والتكتيكات** المخطط تنفيذها لتحقيق الأهداف. يتضمن ذلك الفعاليات (ورش عمل، اجتماعات مع مسؤولين، حملات إعلامية)، الحملات الإعلامية، المناصرة الرقمية، العرائض، الوقفات الاحتجاجية السلمية، إلخ. يُفضّل وضع **جدول زمني** يحدد متى ستُنظم كل فعالية أو نشاط.

- **الموارد المطلوبة:** تحديد **الموارد** اللازمة لكل نشـاط – مثل الميزانية، والمواد المطلوبة (منشورات، لافتات)، والموظفين أو المتطوعين، والدعم اللوجستي. يساعد ذلك في التأكد من توفر ما يلزم لتنفيذ الخطة بنجاح.
- **المسـؤوليات وفريق العمل:** تحديد فريق تنفيذ الحملة وأدوار كل عضـو (مسـؤول الإعلام، منسق الفعاليات، مسؤول التواصل مع الجهات الشريكة... إلخ). وجود فريق مسؤول يُضمن متابعة تنفيذ الخطة عمليًا على الأرض.

مرجع مفيد: تؤكد الأدبيات أن خطة المناصرة الفعّالة تعتمد على **بحث وتحليل معمّق** للمشكلة والسـياق المحيط بها، وتحديد نتيجة واضـحة من البداية لقياس النجاح، وتحديد الجمهور المستهدف (المستفيدون وأصحاب المصلحة وصنّاع القرار) ورسائل استراتيجية موجهة لهم، ووضع خطة تنفيذية تفصيلية تشمل الأنشطة والجدول الزمني وفريق العمل المسؤول. هذا القالب يساعد في التأكد من عدم إغفال أي عنصر جوهري عند التخطيط.

دليل مبسّط لكتابة استراتيجية تنفيذية لحملة مناصرة

يوجه هذا الدليل خطوة بخطوة في **تحويل القالب إلى خطة اسـتراتيجية جاهزة للتنفيذ**. فيما يلي **خطوات مبسطة** لكتابة الاستراتيجية التنفيذية:

1. **تحديد القضية وصياغة الهدف:** ابدأ بتحديد المشكلة أو القضية التي تتطلب المناصرة وصُغ **هدفًا محددًا** للحملة. تأكد أن الهدف SMART (محدد، قابل للقياس، قابل للتحقيق، ذو صلة، وذو إطار زمني). مثلاً: *"إقرار قانون يحظر التلوث الصناعي في منطقة X خلال العام المقبل"*.
2. **البحث وجمع البيانات:** اجمع معلومات وبيانات تدعم قضيتك (إحصاءات، دراسات، شهادات من الواقع الليبي). يساعد **البحث الجيد** في إقناع الآخرين بضرورة التحرك . كما يفيد في فهم البيئة المحيطة وتحديد التحديات والفرص.
3. **تحليل أصـحاب المصـلحة:** باسـتخدام التمرين التفاعلي (الموضـح أدناه في قسـم المشـاركة المجتمعية)، حدّد **أصحاب المصلحة الرئيسيين** في القضية. قيّم مدى تأثير كل منهم وموقفه من القضية. هذا التحليل سيوجّه استراتيجيتك في كسب التأييد (مثلاً من يمكن أن يكون حليفًا وداعمًا، ومن يجب إقناعه، ومن المحتمل أن يعارض وكيف يمكن التعامل مع معارضته).
4. **تحديد الجمهور المستهدف ورسائل المناصرة:** قسّم جمهورك (صنّاع قرار، فئات مؤثرة، مجتمع محلي) وصُغ **رسالة رئيسية لكل فئة** كما جاء في القالب. يجب أن تبيّن الرسائل **الحل المقترح** وكيف يخدم مصلحة كل فئة. في السياق الليبي، احرص على أن تكون الرسائل **مراعية للثقافة واللغة المحلية** لجعلها أكثر تأثيرًا.
5. **اختيار التكتيكات والأنشـطة:** بناءً على جمهورك وقدراتك، اختر **الأنشـطة المناسـبة** لإيصـال رسـائلك. على سـبيل المثال: تنظيم **اجتماعات مباشـرة مع المسـؤولين** وصـنّاع القرار لإيصـال المطالب بشـكل رسـمي، إلى جانب **حشـد دعم شـعبي** عبر حملات إعلامية أو عرائض يوقعها

المواطنون. من المفيد تنويع التكتيكات للضغط من عدة جوانب؛ **على سبيل المثال:** بالتوازي مع كسب التأييد المباشر، يمكن تنظيم جهود حشد جماهيري بحيث يقوم المواطنون والجهات الداعمة بمراسلة ممثليهم والمطالبة بالتغيير. كلما تناغمت الأنشطة الشعبية والرسمية زاد ضغط الحملة وارتفعت فرص النجاح.

6. **وضع جدول زمني وخطة موارد:** ضع **جدولاً زمنيًا تفصيليًا** يحدد متى ستنفّذ كل خطوة ونشاط، ومن المسؤول عنه. إلى جانب ذلك، أعد **خطة موارد** توضح ميزانية الحملة (إن وجدت) وكيفية توفيرها، والمواد المطلوبة، والدعم اللوجستي. التخطيط المسبق للوقت والموارد يضمن سير الحملة بسلاسة وتجنب التأخير.
7. **خطة للتقييم المبدئي والمستمر:** ضمن الاستراتيجية، حدد **معايير ومؤشرات** سترصدها خلال التنفيذ (عدد الفعاليات المنجزة، ردود الأفعال الأولية من الجمهور أو المسؤولين، التغطية الإعلامية) لضمان أنك على المسار الصحيح أو لتعديل النهج إذا لزم الأمر. سنشرح أدناه (في قسم قياس الأثر) كيفية تصميم هذه المؤشرات بالتفصيل.
8. **مراجعة وتعديل:** قبل إطلاق الحملة، راجع الاستراتيجية كاملة مع فريقك أو شركائك المحليين. تأكد من أنها **واقعية ومتماشية مع السياق الليبي** (مثلاً ملائمة للتقاليد الاجتماعية وأوضاع الأمن المحلي). اطلب آراء مختلفة وحسّن الخطة بناءً على المشورة. المرونة مهمة؛ قد تحتاج لتعديل الاستراتيجية أثناء الحملة وفقًا لتطور الأحداث.

نصيحة: حافظ على بساطة الاستراتيجية ووضوحها. الوثيقة النهائية ينبغي أن تكون مختصرة بما يكفي ليستوعبها جميع أعضاء الفريق والشركاء، وشاملة بما يكفي لتوجه نشاطاتهم. وجود **ملخص تنفيذي** قصير في مقدمة الاستراتيجية يساعد على تذكير الجميع بصورة سريعة بهدف الحملة وخطتها.

مثال عملي: حملة مناصرة ناجحة وتطبيقها على السياق الليبي

لفهم كيفية تطبيق ما سبق، نستعرض مثالًا **لحملة مناصرة ناجحة** ونرى كيف يمكن الاستفادة منه في ليبيا:

مثال: حملة للدفاع عن **حرية الإعلام في ليبيا (2021)** – قامت مجموعة من منظمات المجتمع المدني الليبية والدولية بشن حملة مناصرة ضد قرار حكومي اعتبروه مهددًا لاستقلالية الإعلام. فيما يلي ملخص خطوات الحملة ونجاحها:

- **القضية:** أصدر مجلس الوزراء قرارًا في يونيو 2021 بحل هيئة إعلامية ونقل صلاحياتها إلى جهات حكومية، مما أثار مخاوف من زيادة سيطرة الحكومة على الإعلام. رأت منظمات المجتمع المدني أنّ هذا القرار **يقوّض حرية الإعلام** ويخالف المعايير الدولية.
- **الهدف:** إلغاء أو سحب القرار الحكومي والحفاظ على استقلالية الإعلام.

- **أصحاب المصلحة:** صنّاع القرار الرئيسيون هنا هم رئيس الوزراء ومجلس الوزراء. الجمهور المؤثر شمل **منظمات حقوقية دولية** (مثل منظمة *المادة 19*) ووسائل الإعلام المحلية والشخصيات العامة القادرة على الضغط. الجمهور الشعبي شمل الصحفيين والعاملين في قطاع الإعلام والجمهور العام المهتم بحرية الصحافة.
- **التكتيكات:** استخدمت الحملة **رسائل قوية** تؤكد أن القرار سيضع الإعلام تحت هيمنة الحكومة ويقيد حرية التعبير. نظّم النشطاء سلسلة من **الخطوات الترافعية**:
  - إرسال **خطاب مفتوح** موقع من سبع منظمات محلية ودولية إلى رئيس الوزراء يشرح خطورة القرار ويطالب بالتراجع عنه. تم نشر الخطاب باللغتين العربية والإنجليزية لكسب دعم محلي ودولي.
  - **بيانات صحفية وبيانات عامة:** أصدرت منظمة *المادة 19* الدولية بيانًا عامًا في أغسطس 2021 دعت فيه بوضوح إلى سحب القرار ودعمت مطالب النشطاء.
  - **اجتماعات وتشاور:** نظم *المركز الليبي لحرية الصحافة (LCFP)* جلسات نقاش تشاورية ضمّت صحفيين ورؤساء تحرير ليبيين مع ممثلين عن الجهات الحكومية المعنية، لإيصال صوت أصحاب المصلحة مباشرة إلى صنّاع القرار. هذا الحوار المجتمعي عزز مبررات التغيير.
  - **بناء تحالف واسع:** تكاتفت منظمات محلية مع دعم من منظمات دولية، مما أعطى الحملة **زخمًا وقوة ضغط أكبر**.
- **النتيجة والنجاح:** تكللت الحملة بالنجاح، حيث استجاب مجلس الوزراء للضغط. في 11 أغسطس 2021، **أصدر قرارًا ثانيًا يقضي بسحب القرار السابق** الذي كان موضع اعتراض، إدراكًا لتأثيره السلبي على حرية الإعلام. وهكذا، تحقق الهدف المباشر للحملة عبر التراجع عن الخطوة الحكومية المثيرة للجدل، ما اعتُبر **انتصارًا لحرية الصحافة** والمجتمع المدني.

دروس مستفادة للسياق الليبي: يظهر هذا المثال أهمية **وجود خطة واضحة وتكتيكات مدروسة**. فنجاح الحملة اعتمد على تحديد هدف واقعي (سحب القرار)، ورسائل قوية تدعمها أدلة، واستغلال قنوات متعددة (خطابات رسمية، الإعلام، الحشد الشعبي، والتحالفات). في ليبيا، حيث يُعد دعم المجتمع الدولي وأصوات منظمات حقوقية مرموقة عنصرًا مؤثرًا، من المفيد دمج ذلك في استراتيجيات المناصرة المحلية. كذلك، أظهرت الحملة قيمة **إشراك أصحاب المصلحة المحليين** (الصحفيين في هذا المثال) في أنشطة المناصرة لإضفاء مصداقية أكبر على المطالب. يمكن للنشطاء الليبيين محاكاة هذه الخطوات في قضايا أخرى، مع مراعاة تكييفها بحسب طبيعة كل قضية وظروفها.

4.2) جلسات تعاونية حول استراتيجيات المشاركة المجتمعية

تمرين عملي لتحليل أصحاب المصلحة وتحديد الفئات المؤثرة

المشاركة الفعّالة تبدأ بفهم من هم المعنيون بالقضية. **تحليل أصحاب المصلحة** هو تمرين جماعي يساعد فريق الحملة على تحديد كل الجهات والأفراد الذين **يتأثرون أو يمكن أن يؤثروا** على نجاح الحملة. يمكن إجراء هذا التمرين على شكل **جلسة عصف ذهني تعاونية** كما يلي:

- اجمع فريقك في ورشة عمل، وارسم خارطة أو جدولًا بثلاث فئات رئيسية: **"صنّاع القرار"**، **"جهات مؤثرة"**، **"مجموعات مستفيدة/متأثرة"**.
- **حدد صنّاع القرار (Primary)**: اسأل فريقك: *من يملك السلطة لاتخاذ القرار أو إحداث التغيير المطلوب؟* دونوا أسماء المناصب (أو الأشخاص إن أمكن) – مثل أعضاء مجلس بلدي، نائب في البرلمان، وزير معني، مدير مؤسسة حكومية. هؤلاء هم الجمهور الأساسي الذي تستهدفه الحملة.
- **حدد الجهات المؤثرة (Secondary)**: ناقشوا من يستطيع التأثير على صنّاع القرار هؤلاء. قد يشمل ذلك **مستشاري المسؤولين وموظفيهم**، شخصيات ذات نفوذ اجتماعي أو قبلي، زعماء محليين، **وسائل الإعلام** التي يمكنها تشكيل الرأي العام، منظمات أهلية أخرى، **ناخبين** إذا كان المسؤول منتخبًا. هذه الفئة تلعب دورًا غير مباشر لكنه قوي في دعم قضيتكم.
- **حدد المجموعات المتأثرة (Grassroots)**: من هم الناس على الأرض الذين يعانون من المشكلة أو سيستفيدون من حلّها؟ مثلًا: سكان المنطقة التي تعاني من المشكلة، فئة الشباب العاطلين إن كانت البطالة هي القضية، النساء في حالة قضية تمكين المرأة... إلخ. هؤلاء هم القاعدة الشعبية التي يمكن حشدها لتكون صوتًا داعمًا يضغط باتجاه التغيير.
- بعد تحديد كل قائمة، **قيموا تأثير كل صاحب مصلحة**: ناقشوا مدى **تأثير** كل عنصر وقدرته على الدفع بالحملة أو إعاقتها، وكذلك **موقفه الحالي** من القضية (داعم، محايد، معارض). يمكن استخدام **مصفوفة بسيطة** (جدول ثنائي المحور) لتصنيف أصحاب المصلحة حسب (تأثيرهم عالٍ/منخفض) و(دعمهم إيجابي/سلبي). هذا التمرين يُعرف أحيانًا بـ"تحليل القوة والفائدة" أو **خارطة القوى**.
- بناءً على الخارطة، حددوا **أولويات المشاركة**: مثلاً، قد تجدون شخصية ذات تأثير عال لكنها محايدة – سيكون تجنيد دعمها مكسبًا مهمًا. أو جهة مؤثرة تعارض مبادرتكم – هنا تخططون لكيفية **معالجة معارضتها أو تحييدها** عبر الحوار أو تقديم معلومات تفنّد مخاوفها.

ملاحظة: أشركوا جميع أعضاء الفريق في التمرين لضمان تنوع وجهات النظر. يمكن أيضًا **دعوة ممثلين عن المجتمع المحلي** للمشاركة في تحديد أصحاب المصلحة، فقد يقترحون أسماء وجهات غائبة عن أذهان الفريق. في ليبيا، قد يظهر في هذا التحليل أهمية **القيادات القبلية والمجتمعية** كأصحاب مصلحة مؤثرين، بالإضافة إلى الشخصيات الأكاديمية أو الدينية

المرموقة في المجتمع المحلي. يجب إدراج هؤلاء عند الاقتضاء والتفكير في كيفية كسب تأييدهم أو دعمهم.

نموذج لاستراتيجيات المشاركة المجتمعية والوصول للجمهور المستهدف

بعد تحديد أصحاب المصلحة، تأتي مرحلة **تطوير استراتيجية فعّالة للتواصل والمشاركة** مع كل فئة. فيما يلي نموذج يوضح أساليب المشاركة المجتمعية وفق الفئات المستهدفة المختلفة وطرق الوصول الفعّال إليها:

- **التوعية المجتمعية المباشرة:** نظّم جلسات **لقاء مفتوح (Town Hall)** مع أفراد المجتمع المحلي في المناطق المستهدفة. في ليبيا، يمكن إقامة هذه اللقاءات في **المجالس البلدية** أو مراكز الشباب أو حتى في دواوين القبائل بالقرى، اعتمادًا على طبيعة الجمهور. أفسح المجال لسماع **آراء المجتمع ومقترحاتهم** بخصوص القضية. هذا الأسلوب يعزز الشعور بالملكية المشتركة للحملة ويولّد دعمًا شعبيًا.
- **الاستعانة بقادة الرأي المحليين:** ضمن استراتيجيتك، حدد **أشخاصًا مؤثرين محليًا** (مثل شيوخ القبائل، نشطاء مجتمع مدني بارزين، أساتذة جامعيين، أو شخصيات إعلامية معروفة). أشركهم كسفراء للقضية لإقناع المزيد من الناس. تأييد **قادة المجتمع** يضفي شرعية وقوة على الحملة أمام الجمهور العام وصنّاع القرار على حد سواء.
- **التثقيف والمشاركة عبر الفعاليات المجتمعية:** نظّم **ورش عمل توعوية** أو ندوات تستهدف المجموعات المتأثرة. على سبيل المثال، إذا كانت الحملة عن تمكين المرأة اقتصاديًا، عقد ورش في الأحياء أو المدارس للنساء حول حقوقهن وفرص الدعم المتاحة. اجعل هذه الفعاليات **تفاعلية** (نقاشات جماعية، عصف ذهني، لعب أدوار) لضمان مشاركة الحضور بفاعلية وليس مجرد الاستماع. كلما شعر المشاركون بأن صوتهم مسموع، زاد حماسهم لدعم الحملة.
- **استخدام وسائل الإعلام المحلية:** التواصل عبر **الإذاعات المحلية** والتلفزيون المحلي وسيلة مهمة للوصول خاصة في المناطق التي تقل فيها استخدامات الإنترنت. أعد **رسائل إذاعية قصيرة** باللهجة المحلية تلخص هدف الحملة ودعوة للمشاركة (مثلاً، دعوة المستمعين لحضور اجتماع أو توقيع عريضة). احرص على ظهور ممثلي الحملة في **برامج حوارية محلية** للتحدث عن القضية، فهذا يوسع دائرة الوصول ويولد نقاشًا عامًا حول الموضوع.
- **الاستبيانات واستطلاعات الرأي:** كجزء من المشاركة، يمكن إجراء **استطلاع ميداني** سريع أو عبر الهاتف لمعرفة آراء الناس حول القضية. طرح أسئلة مفتوحة والاستماع للإجابات يعزز فهمك لتصورات المجتمع، ويمكنك أيضًا مشاركة نتائج الاستطلاع مع الجمهور لإشعارهم بأن رأيهم يُحترم ويؤخذ بعين الاعتبار في تخطيط الحملة.
- **تبني نهج "التواصل ثنائي الاتجاه":** تأكد أن استراتيجية المشاركة ليست مجرد **نشر معلومات من طرف واحد**، بل تشمل آليات لتلقّي الملاحظات والاقتراحات من المجتمع والرد عليها. على سبيل المثال: إنشاء **صفحة فيسبوك تفاعلية** للحملة حيث يمكن للجمهور التعليق وطرح

الأسئلة، أو تخصيص خط ساخن/واتساب لتلقي آراء المواطنين. عندما يرى الناس تفاعل الحملة معهم (كردود سريعة أو تعديل في الأنشطة بناءً على التغذية الراجعة)، سيزداد اندماجهم ودعمهم.

استراتيجية مدروسة: تذكّر أن **المصداقية والشفافية** أساسيتان في المشاركة المجتمعية. شارك المجتمع بتطورات الحملة أولا بأول، وأعلن عن النجاحات وكذلك التحديات بصراحة. هذا يبني **الثقة** ويحول الداعمين إلى شركاء حقيقيين في المناصرة. مثلاً، إذا جمعتم 1000 توقيع على عريضة، أعلنوا ذلك واشكروا المشاركين، ثم اشرحوا الخطوات التالية. الحفاظ على هذا التواصل المنتظم يجعل المشاركة نابضة بالحياة ومستدامة.

أدوات تفاعلية لتعزيز التواصل الفعّال وتحفيز المجتمع

لا تكتمل استراتيجية المشاركة دون أدوات عملية تُسهّل التفاعل وتحفّز دعم القضية. إليك مجموعة **أدوات تفاعلية** يمكن استخدامها في الحملات في ليبيا:

- **خريطة أصحاب المصلحة التفاعلية:** بناءً على تمرين التحليل، اصنع خريطة مرئية (ورقية كبيرة أو رقمية) تُظهر أصحاب المصلحة الرئيسيين وعلاقاتهم. اعرض هذه الخريطة أثناء ورش العمل المجتمعية واطلب من الحضور **إضافة ملاحظاتهم** أو اقتراح أسماء جديدة. بهذه الطريقة، تصبح الخريطة وثيقة حيّة يساهم الجميع في تطويرها.
- **لعبة الأدوار (Role Play):** خلال جلسات التدريب أو اللقاءات، قسّم المشاركين لمجموعات واطلب منهم تمثيل مشهد **مقابلة بين نشطاء ومسؤول** حول القضية. هذا النشاط التفاعلي يكشف للمجتمع **تحديات الحوار مع صنّاع القرار** ويولد تعاطفًا وفهمًا أكبر للقضية. كما يدرّب النشطاء على الردود المناسبة.
- **مجموعات تركيز بصرية:** استخدم **بطاقات ورسومات** للتعبير عن المشكلة والحل. يمكن توزيع أوراق على المشاركين لرسم تصوّرهم للمشكلة أو كتابة كلمة واحدة تمثل شعورهم تجاهها، ثم مناقشة ما تم رسمه أو كتابته. هذه الأداة تكسر الجمود وتشجع حتى الأشخاص الخجولين على التعبير بشكل غير مباشر.
- **منصة رقمية للمشاركة:** أنشئ **مجموعة فيسبوك أو وسم (هاشتاغ) على تويتر** مخصص للحملة. شجّع أفراد المجتمع على مشاركة قصصهم وتجاربهم المتعلقة بالقضية تحت هذا الوسم. على سبيل المثال، إذا كانت الحملة عن تحسين خدمات الصحة، قد يشارك المواطنون تجاربهم مع المستشفيات. هذه القصص الشخصية يمكن إعادة استخدامها (بعد إذن أصحابها) في مواد المناصرة لإبراز الأثر الإنساني للمشكلة.
- **التعهد والدعم العلني:** أطلق أداة تفاعلية مثل **"بطاقة التعهد"** أو عريضة إلكترونية، حيث يوقّع الناس دعمًا للقضية مع إمكانية إضافة تعليق حول لماذا يدعمونها. قراءة التعليقات الداعمة تعطي دفعة معنوية للفريق وتشجع الآخرين على المشاركة أيضًا.

- **التواصل الفني والإبداعي:** الجرأة في استخدام الفنون كأداة تفاعلية تترك أثرًا قويًا. على سبيل المثال: تنظيم **معرض صور** في مكان عام يجسد معاناة أو آمال الفئة المستهدفة، ودعوة الناس لكتابة رسائل تضامن على لوحة جدارية في الموقع. أو إقامة **عرض مسرحي تفاعلي قصير** يؤديه شباب متطوعون يجسد المشكلة، ثم فتح نقاش مع الجمهور بعده. هذا النوع من التواصل **يلامس العواطف** ويجذب انتباه فئات أوسع قد لا تصلها الرسائل التقليدية.

تحفيز المجتمع: استخدم دائمًا عبارات **تحفيزية** تشجع الناس على اتخاذ خطوة فعلية ("انضم إلينا"، "صوتك مهم"، "معًا نستطيع التغيير"). بيّن للأفراد *دورهم الشخصي* في نجاح الحملة – سواء كان ذلك بتوقيع عريضة، أو حضور فعالية، أو نشر رسالة على وسائل التواصل. عندما يشعر الفرد أن مشاركته تصنع فرقًا حقيقيًا، سيكون أكثر حماسًا واستعدادًا للعطاء من وقته وجهده لدعم القضية.

4.3) التحضير لحملات المناصرة والحشد

نموذج تخطيط للحشد المجتمعي وتنظيم الفعاليات والتواصل الإعلامي

يتطلب **الحشد المجتمعي** تخطيطًا دقيقًا لضمان مشاركة واسعة وزخم قوي للحملة. يوفر النموذج التالي **خطوات عملية** لتنظيم فعاليات حشد ناجحة والتواصل مع وسائل الإعلام بكفاءة:

1. **تحديد هدف الحشد:** قبل كل شيء، حدّد *ما الذي تريد تحقيقه من عملية الحشد؟* هل هو **زيادة الوعي** العام حول القضية؟ أم **إظهار الدعم الشعبي** أمام صنّاع القرار (مثلاً عبر عدد كبير من المشاركين في وقفة)، أم **جمع موارد** (كالتبرعات أو التوقيعات)؟ تحديد الهدف سيوجه بقية الخطة.
2. **اختيار نوع الفعالية المناسبة:** بناءً على الهدف والجمهور، اختر نوع الفعالية الأنسب للحشد. الخيارات تشمل:
   - *اجتماعات عامة/مؤتمرات شعبية:* تجمع كبير يضم المواطنين والمعنيين بالقضية، يمكن خلاله تقديم كلمات مؤثرة من أصحاب القضية وعرض فيديوهات قصيرة لشرحها.
   - *اعتصام أو وقفة سلمية:* في مكان ذو دلالة (أمام مقر حكومي مثلًا)، مع رفع شعارات ولافتات تلخص مطالب الحملة. يراعى التنسيق مع السلطات المحلية لضمان السلامة والقانونية.
   - *حملة طرق الأبواب (Door-knocking):* تشكيل فرق من المتطوعين لزيارة البيوت أو المحال في منطقة معينة، والتحدث مباشرة مع الناس عن القضية وتوزيع منشورات. هذا الأسلوب شخصي جدًا ويترك أثرًا قويًا خاصة في المجتمعات المحلية.
   - *حلقات نقاش مجتمعية متنقلة:* إقامة خيمة توعوية متنقلة أو منصة في سوق أو حديقة عامة بحيث يتوقف الناس للتحاور والتعرف على القضية.

3. **وضع خطة لوجستية مفصّلة:** لكل فعالية حشد مخططة، أعد قائمة **احتياجات لوجستية**: المكان (حجزه أو التنسيق مع الجهة المالكة)، المعدات (نظام صوت، كراسي، مياه للشرب، لافتات)، التصاريح اللازمة من السلطات إن وجدت، وخطة لتنظيم الحشود (خاصة إن كان متوقعًا حضور كبير: فرق تنظيم، إسعافات أولية، مخارج طوارئ). وجود **قائمة مراجعة Checklist** يساعد على عدم إغفال التفاصيل.
4. **التعبئة ودعوة المشاركين:** فعالية ناجحة تعتمد على **الحشد المسبق**. استخدم **جميع القنوات المتاحة** لدعوة الناس:
   - في المجتمع المحلي: عبر شبكات العلاقات الشخصية، المساجد (إعلان قصير بعد الصلاة إذا أمكن)، لوحات الإعلانات في الجامعات أو المقاهي، نشر الدعوة في مجموعات واتساب المحلية.
   - عبر الإنترنت: تصميم دعوة رقمية جذابة ونشرها على منصات التواصل (فيسبوك الأكثر استخدامًا بليبيا، تويتر، إنستغرام). اطلب من المتابعين إعادة النشر والمشاركة للوصول الأوسع.
   - التواصل مع **المؤسسات الشريكة** (جمعيات أهلية أخرى، نقابات، نوادي شبابية) لحشد أعضائها للحضور. التحالفات هنا تظهر قوتها – فلكل منظمة شبكة من المناصرين يمكن تعبئتها.
   - **وسائل الإعلام المحلية:** أرسل بيانًا صحفيًا يعلن عن الفعالية وهدفها، وتواصل مع صحفيين محليين لدعوتهم للتغطية. التغطية الإعلامية لخبر الدعوة نفسها يعزز الوصول.
5. **إدارة الفعالية والتواصل الإعلامي المباشر:** أثناء الفعالية، عيّن **متحدثين رسميين** باسم الحملة للتواصل مع أي صحفي يحضر وتزويده بالمعلومات الأساسية. جهز **مادة صحفية** مختصرة (بيان أو مجموعة حقائق) لتوزيعها على الإعلاميين في الموقع. تأكد أن هناك **تصوير فوتوغرافي وفيديو** لتوثيق الحدث ونشره لاحقًا على صفحات الحملة.
   - خلال الفعالية، حفّز المشاركين على **التفاعل** (الهتافات، أو حتى أنشطة بسيطة كالتصويت برفع الأيدي على مطلب معين) للحفاظ على الحماس.
   - راقب النظام والسلامة العامة. إن ظهرت أي عوائق (مثلاً مشكلة مع جهة أمنية أو نقص في التنظيم)، تعامل بهدوء وسرعة لإيجاد حلول فورية.
6. **التغطية اللاحقة والمتابعة:** بعد انتهاء الحدث، استثمر الزخم بمشاركة **صور ومقاطع** بارزة فورًا على الإنترنت مع شكر المشاركين. أرسل **بيانًا صحفيًا ختاميًا** يلخص نجاح الفعالية (عدد الحضور، الأجواء، وأي التزامات تم تحقيقها أو وعود من مسؤولين). تابع مع وسائل الإعلام لنشر هذا البيان أو تغطية الحدث في نشراتهم.
   - واصل التفاعل مع الجمهور: مثلا **استطلاع آراء المشاركين** حول الحدث عبر وسائل التواصل أو الرسائل النصية، لمعرفة انطباعاتهم وما يمكن تحسينه مستقبلًا.

مثال تطبيقي: في حملة مناصرة صحية بليبيا، هدفها الضغط لتوفير تطعيمات للأطفال في منطقة نائية، يمكن تنفيذ حشد مجتمعي عبر **يوم طبي ميداني مجاني** يجمع الأهالي والأطفال مع فريق الحملة. هذا حدث مفيد بحد ذاته ويوصل رسالة. التغطية الإعلامية لليوم الطبي والعدد الكبير للمستفيدين ستضع ضغطًا على الجهات الصحية لتلبية مطالب الحملة. **التخطيط**

المسبق لهذا اليوم – من تأمين الأطباء المتطوعين والأدوية إلى تنسيق الحضور الإعلامي – هو ما يجعل الحشد فعالًا ومؤثرًا.

استراتيجيات لبناء التحالفات والتعاون مع المنظمات الأخرى

العمل الجماعي يضاعف قوة المناصرة. في ليبيا، حيث المشهد المدني متنوع ويواجه تحديات، **بناء التحالفات** بين المنظمات يعزز المصداقية ويوسع قاعدة الدعم. إليك استراتيجيات عملية لتكوين تحالفات ناجحة:

- **تحديد الشركاء المحتملين:** انظر في المنظمات والجمعيات الأخرى **التي تتقاطع أهدافها مع قضيتك**. قد تكون منظمات حقوقية، تنموية، نقابات عمّالية أو مهنية، مجموعات شبابية، أو حتى مؤسسات دينية معتدلة يمكن أن تدعم القضية أخلاقيًا. على سبيل المثال، في حملة حول **مكافحة الفساد** يمكن التعاون مع منظمات الشفافية، وأيضًا مع نقابات المحامين أو الصحفيين المهتمين بالنزاهة والعدالة.
- **تقييم القيمة المضافة لكل شريك:** اسأل *ماذا سنستفيد من إشراك هذه الجهة، وما الذي يمكن أن تستفيده هي أيضًا؟* بعض المنظمات تمتلك **خبرات تقنية** أو معرفية حول القضية، أخرى لديها **وصول لجمهور مختلف** أو تغطية جغرافية أوسع، وبعضها قد يساهم في **توفير موارد** إضافية أو نفوذ سياسي أكبر. كذلك قيّم **الفراغات في قدراتك** التي قد يسدها الشريك – فربما تفتقر منظمتك لمتحدث رسمي بارع، وتجد تلك المهارة لدى منظمة شريكة محتملة. الهدف هو تحالف يكمل أعضاؤه بعضهم البعض.
- **بناء الثقة والتوافق:** قبل توقيع أي تحالف، عقد **اجتماعات تمهيدية** بين قادة المنظمات المختلفة لبناء معرفة شخصية. ناقشوا القيم والمبادئ لضمان عدم وجود تعارض أساسي. ثم حددوا **رؤية وأهداف مشتركة للتحالف** مكتوبة ومتفق عليها. الشفافية مهمة منذ البداية: تحدثوا عن كيفية اتخاذ القرارات ضمن التحالف وآلية حل أي خلاف قد يطرأ.
- **تقسيم الأدوار والمسؤوليات:** ضعوا **خطة عمل مشتركة** توزع المهام بين المنظمات. ربما تتولى إحداها الجانب الإعلامي، وأخرى الحشد الميداني، وثالثة التنسيق مع المسؤولين. تحديد الأدوار بوضوح وتوافق يمنع الازدواجية أو إهمال بعض الجوانب. كما يمكن تشكيل **لجنة قيادة** تضم ممثلًا أو اثنين من كل منظمة لمتابعة تنفيذ الخطة والإشراف على الحملة.
- **آليات تواصل منتظمة:** اتفقوا على قنوات تواصل فعالة بين أعضاء التحالف – مجموعات واتساب أو اجتماعات أسبوعية عبر الإنترنت – للتحديث المستمر. تبادل المعلومات يجب أن يكون **سلسًا وشفافًا**، بحيث يعرف الجميع ما الذي يجري وما تم إنجازه وما هي الخطوات المقبلة.
- **الظهور بوحدة واحدة أمام الجمهور:** حرصوا على إظهار **هوية موحدة** في الأنشطة العامة. مثلاً، تصميم شعار أو اسم موحد للتحالف يوضع على جميع البيانات الصحفية واللافتات (مع الإبقاء على أسماء المنظمات ضمنيًا). عند إقامة فعالية أو مؤتمر صحفي، يشارك ممثلون من

كل منظمة لإعطاء صورة التضامن. هذا **يبعث برسالة قوية** أن القضية تحظى بدعم واسع، وليس مجرد جهد منفرد.

- **تجنب تسييس التحالف بشكل ضار:** في السياق الليبي، الانقسامات السياسية قد تؤثر على سمعة التحالف. تأكدوا أن التحالف **يظل مركّزًا على القضية** ولا يُستغل لصالح أجندات سياسية ضيقة. حافظوا على استقلاليتكم ورسالتكم المشتركة، وإن كان لا بد من التعاون مع جهات سياسية لتحقيق الهدف، فليكن ذلك بحذر ووضوح للحفاظ على ثقة الجمهور.
- **التوثيق والاتفاقيات المكتوبة:** حتى لو كان التعاون وديًا، من الأفضل صياغة **مذكرة تفاهم** بسيطة بين المنظمات يحدد هدف التحالف وأدوار الأطراف ومدته (خصوصًا إن كانت الحملة ذات إطار زمني محدد). التوثيق يجنب سوء الفهم لاحقًا، ويكون مرجعًا في حال حدوث تغيرات (مثل انسحاب جهة أو انضمام أخرى).

إضافة: التحالفات يمكن أن تكون **رسمية أو غير رسمية**. أحيانًا يكون مجرد **تنسيق غير رسمي** بين عدة مجموعات كافيًا إذا كانت العلاقات جيدة. لكن في قضايا كبرى قد يلزم إنشاء ائتلاف رسمي. اختاروا الشكل الأنسب بحسب طبيعة القضية والبيئة. تذكّروا أيضًا توسيع التحالف ليشمل **شخصيات فردية مؤثرة** ليست ضمن منظمات، مثل صحفي بارز أو أكاديمي معروف، كأعضاء شرفيين في التحالف لإضفاء ثقل أكبر.

دليل موجز لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بفعالية في الحشد الرقمي

أصبحت **منصات التواصل الاجتماعي** أداة لا غنى عنها في حملات المناصرة الحديثة، فهي تمكّن من الوصول لجمهور واسع بسرعة وبتكلفة منخفضة. فيما يلي دليل سريع لاستثمار هذه الوسائل في **الحشد الرقمي** لدعم حملتك:

- **وضع استراتيجية رقمية واضحة:** تعامل مع الحملة الرقمية **كجزء أساسي** من خطتك الشاملة وليس أمرًا ثانويًا. حدّد **أهدافك على الإنترنت** (مثلاً: جمع 5000 توقيع عبر حملة رقمية، أو نشر وسم الحملة 1000 مرة)، والجمهور المستهدف رقميًا (قد يكون أوسع جغرافيًا من الجمهور الميداني). ضع **مؤشرات قياس** لهذه الأهداف (عدد المتابعين الجدد، معدل التفاعل مع المنشورات،... إلخ) لتقييم الأداء باستمرار. استراتيجية واضحة تعني أن كل منشور وكل تفاعل يخدم هدفًا محددًا.
- **اختيار المنصات المناسبة:** ركّز جهودك على المنصات التي يتواجد عليها جمهورك المستهدف بكثافة. في السياق الليبي، يتمتع **فيسبوك** بشعبية كبيرة ويستخدم لنقاش القضايا العامة. تويتر يستخدمه النشطاء والصحفيون وصناع الرأي بوتيرة أقل لكنه مفيد للوصول للمجتمع الدولي والصحفيين. إنستغرام قد ينفع لجمهور الشباب عبر المحتوى البصري، ويوتيوب لنشر فيديوهات توعوية. حدد أولوياتك بدل محاولة تغطية كل المنصات بنفس القدر.

- **المحتوى الجذاب والمتنوع:** لجذب الانتباه في زحمة المحتوى الرقمي، احرص على إنتاج **محتوى بصري جذاب** وملخّص. اصنع **صور معلوماتية (إنفوجرافيك)** تعرض حقائق أساسية عن القضية، مقاطع فيديو قصيرة (1–2 دقيقة) تشرح المشكلة أو توثّق نشاطات الحملة. استخدم اللغة العربية الفصحى المبسطة أو اللهجة الليبية عند الاقتضاء لجعل الرسالة أقرب للناس. المحتوى التفاعلي كطرح **أسئلة واستطلاعات رأي** في المنشورات يزيد التفاعل (مثال: "برأيك، ما هو أهم إجراء لتحسين خدمات الكهرباء في مدينتك؟").
- **بناء هوية إلكترونية موحّدة:** صمم **وسم (هاشتاغ)** خاص بالحملة واجعله يظهر في كل منشوراتك. مثلاً: #معًا_لمكافحة_الفساد أو #صوت_الشباب_ليبيا. تأكد أن المعلومات الأساسية عن الحملة (هدفها، روابط مهمة) مثبتة في أعلى صفحة الفيسبوك أو الوصف في تويتر. الحفاظ على اتساق الهوية (صور الغلاف، الألوان، نبرة الخطاب) يجعل حملتك أكثر تميّزًا واحترافية في نظر الجمهور.
- **التوقيت والتكرار:** خطط **رزنامة نشر** تأخذ بالاعتبار أوقات نشاط المتابعين (مثلًا المساء بعد وقت العمل، أو فترات الاستراحة). كن منتظمًا في النشر (مثلاً منشور أو اثنين يوميًا على الأقل خلال ذروة الحملة). التكرار الذكي للرسائل أمر جيد – بمعنى إعادة طرح الفكرة نفسها بصيغ متنوعة حتى تترسخ. لكن تجنب إغراق المتابعين بإفراط كي لا يفقدوا الاهتمام.
- **التفاعل مع الجمهور الرقمي:** لا تجعل صفحاتك قناة بث باتجاه واحد فقط. تابع التعليقات **واستجب بسرعة** لاستفسارات وتعليقات المتابعين. حتى التعليقات الناقدة يجب التعامل معها بهدوء وشرح وجهة نظرك – فقد تكسب بعض المعارضين بالاقناع أو على الأقل تُظهر للجمهور المفتوح أنك شفّاف وتتقبل الرأي الآخر. شجّع المتابعين على **اتخاذ إجراء رقمي** لدعمكم: كالمشاركة (Share) لمنشورات مهمة، أو تغيير صور الملف الشخصي لإطار يحمل شعار الحملة. هذه المشاركات تزيد الانتشار العضوي وتجعل المتابعين يشعرون بأنهم جزء من الحدث.
- **استخدام الإعلانات الممولة بحكمة:** إذا توفرت ميزانية، يمكن **استهداف إعلاني مدفوع** على فيسبوك للوصول لجمهور محدد (مثلاً الفئة العمرية 18–35 في مدن معينة). جرّب تخصيص مبلغ صغير لتعزيز منشور يحمل عريضة التوقيع أو فيديو مؤثر، وتابع النتائج. الاستهداف يمكن أن يكون بحسب الاهتمامات ذات الصلة بالقضية، ما يضمن وصول الرسالة لأشخاص مهتمين ممكن أن يتحولوا لداعمين.
- **التعاون مع المؤثرين:** تواصل مع **ناشطين رقميين** أو شخصيات معروفة في ليبيا (صحفيين، فنّانين، رياضيين) واطلب دعمهم بإعادة نشر محتواك أو التحدث عن القضية على صفحاتهم. تأييد من مؤثر ذو متابعين كثر يمكن أن يضاعف وصول رسالتك. قدم لهم محتوى جاهزًا أو نقاطًا رئيسية لتسهيل المهمة.
- **الاستفادة من القصص والوسوم العالمية:** إن كانت قضيتك تتقاطع مع حملات أو أيام عالمية، فاربط رسالتك بها. مثلاً: خلال **اليوم العالمي لمكافحة الفساد** أو **حملة الـ16 يوم لمناهضة العنف ضد المرأة**، استخدم الوسوم الشائعة عالميًا مع إضافة البعد المحلي

لقضـيتك. هذا الربط يمنح حملتك زخمًا إضـافيًا ويمكّنك من مخاطبة جمهور مهتم مسـبقًا بالموضوع.

- **الأمان الرقمي وإدارة المخاطر:** خاصـة في البيئات الهشـة، انتبه لخصـوصـية الناشـطين المشاركين. استخدم كلمات مرور قوية لحسابات الحملة وفعل المصادقة الثنائية. ضع **سياسة للتعامل مع التنمّر الإلكتروني أو محاولات الاختراق** – مثلاً حدد شـخصًـا في الفريق التقني لمراقبة أي نشاط مريب على الصفحات. أيضًا، كن مستعدًا بخطة تواصل بديلة إذا حصل تعطل في منصة (مثل التحول إلى البريد الإلكتروني أو منصة مختلفة).

تذكير: فعاليتك في العالم الرقمي تُعزز كثيرًا من تأثير حملتك الكلي. كما أظهرت تجارب الربيع العربي وغيرها، يمكن لوسائل التواصل أن تكون وسيلة حشد قوية جدًا تجلب آلاف الداعمين. في ليبيا اليوم، ورغم التحديات، لدى النشطاء مساحة إلكترونية يمكنهم استغلالها لبناء رأي عام حول قضـاياهم. اسـتخدم تلك المسـاحة بذكاء وسـتجد أن **الحشـد الرقمي** يدعم الحشـد الميداني ويكمله بصورة رائعة.

4.4) نقاش تأمّلي حول قياس الأثر والمؤشرات الدالة على النجاح

قالب تقييم الأثر يشمل المؤشرات الكمية والنوعية

لقياس نجاح حملات المناصرة، نحتاج إلى **مؤشرات أداء واضحة** منذ مرحلة التخطيط. يوفر هذا القالب إطارًا لجمع كل من **البيانات الكمية** وال**نوعية** لتقييم الأثر:

- **تحديد المؤشـرات من البداية:** أثناء وضـع خطة الحملة، حدد **كيف سـتعرف أنك تنجح؟**. قد يكون النجاح النهائي (كتمرير قانون أو تغيير سياسة) واضحًا، لكن من المهم أيضًا وضع **مؤشرات مرحلية** تبيّن التقدم. على سـبيل المثال: *"عدد النواب الذين وعدوا بدعم القانون"*, *"نسـبة الزيادة في وعي الجمهور بالقضـية بحسـب اسـتطلاع قبل/بعد الحملة"* . وجود نتيجة واضـحة محددة مسبقًا يساعد في تقييم الفوز أو الخسارة بعد انتهاء الحملة .
- **المؤشـرات الكمية (Quantitative):** وهي أرقام وإحصـائيات قابلة للعد أو القياس المباشـر. أمثلة:
  - *عدد الفعاليات المنفذة* (مثلاً 5 ورش عمل، 2 مؤتمر صحفي).
  - *حجم المشـاركة الشـعبية:* عدد المشـاركين في كل فعالية؛ عدد التوقيعات على عريضـة؛ عدد المتطوعين المنضمين للحملة.
  - *الوصـول الإعلامي:* عدد المقالات الصـحفية أو المقابلات التلفزيونية والإذاعية التي غطت الحملة؛ عدد مرات الظهور في وسـائل الإعلام الاجتماعية (impressions /reach)؛ عدد المشاهدات للفيديو التوعوي الخاص بالحملة.

- *التأييد السياسي:* عدد المسؤولين/النواب الذين أبدوا تأييدهم العلني؛ عدد المذكرات الرسمية المقدمة للجهات الحكومية وردود الفعل عليها.
- *نتائج ملموسة:* مثلاً إصدار قرار حكومي بشأن القضية أثناء الحملة (1 قرار)، أو تخصيص ميزانية في خطة عامة لمعالجة المشكلة.

- **المؤشرات النوعية (Qualitative):** وهي التي تقيس **جودة التأثير أو التغيّر في المواقف** والذي قد لا يظهر بالأرقام وحدها. أمثلة:
  - *تغير الخطاب العام:* رصد نبرة تغطية الإعلام للقضية قبل وبعد الحملة – هل أصبحت أكثر إيجابية وتفهمًا؟ يمكن توثيق ذلك بنماذج من تصريحات المسؤولين أو افتتاحيات الصحف.
  - *قصص النجاح والشهادات:* توثيق أمثلة محددة لأشخاص تأثروا بالحملة (مثلاً رسالة من مواطن يذكر أن الحملة ألهمته لفعل معين، أو اعتراف مسؤول بأن ضغط الحملة دفعه للتحرك). هذه القصص تبرز **التأثير الإنساني** غير القابل للقياس الرقمي بسهولة.
  - *مدى التنسيق والشراكة:* تقييم نوعي لكيفية **تعاون أصحاب المصلحة معًا** – هل لاحظتم زيادة في ترابط منظمات المجتمع المدني عبر الحملة؟ هل صار المجتمع المحلي أكثر وعيًا بحقوقه ومستعدًا للتحرك مستقبلًا؟
  - *تغيّر السياسات فعليًا:* إن صدر قانون أو لائحة نتيجة جهود الحملة، هنا النجاح النوعي يكمن في **جودة** هذا التغيير: هل يغطي جوانب القضية بشكل كافٍ؟ (قد تحتاجون لرأي خبراء لتقييم ذلك).
- **آلية جمع البيانات:** قم بإعداد **نموذج تتبع** (يمكن أن يكون جدولًا) تسجل فيه هذه المؤشرات على مدار الحملة. حدد لكل مؤشر: *وحدة القياس* (عدد/نسبة/وصف نوعي)، *مصدر البيانات* (من سيزوّدنا بالمعلومة؟ كمسؤول الإعلام يعطي بيانات التغطية، مسؤول الفعاليات يعد تقرير الحضور... إلخ)، و*التردد* (مرة أسبوعيًا/شهريًا أو عند انتهاء الفعالية). وضع أيضًا **الهدف المستهدف** لكل مؤشر إن أمكن (مثلاً: جمع 1000 توقيع كهدف). يسمح هذا النموذج بمراقبة التقدم دوريًا.
- **التقييم الختامي:** بعد انتهاء الحملة أو الوصول لنقطة حاسمة، عبّئ **قالب تقييم الأثر** النهائي. قارِن النتائج المحققة مقابل الأهداف الموضوعة. احرص على توثيق **الإنجازات** بوضوح وفي نفس الوقت **تحديد الثغرات** أو الأهداف التي لم تحقق بالكامل ولماذا. هذا التقييم الختامي سيشكل أساسًا للنقاش التأملي التالي.

قالب جاهز: يمكن تصميم جدول بسيط من عمودين رئيسيين: *المؤشر* – *النتيجة المحققة*. قسم المؤشرات ضمن فئات (انتشار، مشاركة، تأثير على القرار... إلخ). مثال: المؤشر: *"عدد القوانين/اللوائح التي تغيّرت نتيجة الحملة"* – النتيجة: *(تم إقرار لائحة جديدة تتعلق بالقضية بتاريخ كذا)*. المؤشر: *"التغطية الإعلامية"* – النتيجة: *(10 مقالات صحفية و4 مقابلات إذاعية)*. المؤشر: *"استطلاع رضى المجتمع عن الأداء الحكومي في القضية"* – النتيجة: *(تحسّن من 20% إلى 50% موافقة بعد الحملة)*. وجود مثل هذا الجدول يسهل عرض الإنجازات بسرعة لصناع القرار أو الممولين، ويخدم كمرجع لأي حملة لاحقة مشابهة.

دليل قياس النجاح في حملات المناصرة (مع أمثلة من العالم العربي وليبيا)

قياس النجاح قد يبدو تحديًا، لكن توجد طرق مجرّبة يمكن الاسترشاد بها، بالإضافة إلى **نماذج ناجحة محليًا وإقليميًا** تلهمنا لمعايرة توقعاتنا:

- **الربط بين الأهداف والنتائج:** تأكد أن كل هدف ومرحلة في حملتك لها **مؤشر قياس** محدد. النجاح لا يكون فقط في **تحقيق الهدف النهائي**، وإنما في الإنجازات المرحلية أيضًا. مثلاً، حملة استمرت سنة لإقرار قانون ما قد تعتبر **ناجحة** حتى قبل إقرار القانون إذا نجحت خلال هذه الفترة في *خلق حوار عام واسع حول الموضوع وتغيير نظرة الجمهور له*. هذه نتيجة ملموسة يجب رصدها.
- **الاستفادة من أمثلة إقليمية:** في العالم العربي، حققت عدة حملات نتائج بارزة يمكن التعلم منها:
  - *لبنان (2017):* حملة مدنية قوية قادتها منظمات نسوية مثل منظمة "*أبعاد*" نجحت في **إلغاء المادة 522 من قانون العقوبات اللبناني** التي كانت تعفي المغتصب من العقوبة إذا تزوج الضحية. تضمن النجاح *تغييرًا تشريعيًا* واضحًا. ما يدل على النجاح أيضًا هو حجم الزخم المجتمعي أثناء الحملة: انتشرت ملصقات لفساتين زفاف ملطخة بالدم في الشوارع كرمز للاحتجاج، وكتب عليها شعار **"الأبيض ما بيغطي الاغتصاب"** لجذب الانتباه. شارك الجمهور بفاعلية في هذه الحملة عبر نشاطات إبداعية (مثل تعليق فساتين الزفاف على مشانق في بيروت) مما شكل ضغطًا رهيبًا على النواب. *مؤشرات النجاح:* إقرار البرلمان لإلغاء القانون المستهدف بعد الحملة مباشرة، واعتباره "خطوة كبيرة" لصالح حقوق المرأة. هذا مثال على **نجاح نوعي وكمّي** معًا: تغيير قانون (كمّي) وتحول في الوعي العام ضد التسامح مع الاغتصاب (نوعي).
  - *الأردن (2017):* حملة مشابهة من قبل منظمات حقوقية أدت إلى **إلغاء المادة 308** التي كانت تسمح أيضًا بإفلات المغتصب من العقاب بالزواج من الضحية. نجاح الحملتين في بلدين مختلفين تباعًا يظهر أثر **تراكم الجهود الإقليمية** وكيف يمكن لحملة في بلد أن تستلهم أخرى في بلد مجاور، مما يعزز الاتجاه العام نحو تحقيق العدالة.
  - *تونس (2016):* حملة مناصرة قادها مجتمع المدني (جمعيات بيئية وتنموية) للمصادقة على **قانون يجرّم العنف ضد المرأة**، كللت بإقرار القانون عام 2017. المؤشرات الكمية للنجاح كانت واضحة (تصويت البرلمان بالإجماع تقريبًا)، لكن النجاح النوعي تجلى في **النقاش المجتمعي الواسع** الذي حصل أثناء الحملة حول حقوق المرأة، مما هيأ الأرضية لتقبل القانون وتطبيقه لاحقًا.
  - *ليبيا (محليًا):* المثال الذي ذكرناه حول حرية الإعلام (2021) يعتبر نموذجًا ليبيًا ناجحًا. يمكن أيضًا الإشارة إلى حملات مدنية أخرى نجحت في تحقيق أهداف ملموسة رغم الظروف الصعبة – مثل جهود بعض تجمعات الشباب في البلديات للضغط من أجل تحسين الخدمات المحلية (كحل مشكلة تكدس القمامة في بعض المدن) والتي أسفرت عن **إجراءات فعلية من البلديات**

تجاوبًا مع ذلك الضغط الشعبي. النجاح يقاس هنا *بمدى سرعة استجابة المسؤولين* وباستمرارية الحل (هل تم حل المشكلة جذريًا أم مؤقتًا فقط).

- **أدوات قياس محددة:** استخدم **استطلاعات قبل وبعد (Pre/Post Surveys)** لقياس تغير المعرفة أو المواقف. مثال: في حملة توعوية، اصنع استبيانًا بسيطًا للجمهور في البداية (لقياس مستوى معرفتهم أو دعمهم للقضية)، وكرره في النهاية. أي ارتفاع ملحوظ في النتائج هو مؤشر نجاح.
- **مقابلات معمّقة ومجموعات بؤرية:** خاصة لقياس الأثر النوعي، قم بإجراء **مقابلات مع بعض أصحاب المصلحة الرئيسيين** بعد انتهاء الحملة. اسألهم كيف يرون تغير الأمور. أو نظّم **مجموعة نقاش بؤرية** تضم عددًا من المستفيدين لمناقشة ما تغير وما لم يتغير. هذه المنهجيات توفر فهمًا عميقًا **للأثر المستدام** للحملة من وجهة نظر المستهدفين أنفسهم.
- **توثيق ردود فعل صناع القرار:** إن تلقيت رسائل رسمية أو تصريحات علنية من مسؤولين نتيجة حملتك، احتفظ بها كدليل نجاح. مثلاً: إذا صرّح وزير بأن وزارته ستتبنى سياسة جديدة بسبب ضغط المجتمع المدني – هذا إنجاز كبير.
- **مقارنة مع خط الأساس (Baseline):** ارجع دائمًا لحالة الوضع **قبل بدء الحملة** وقارنها بالوضع بعد انتهائها. في بعض الأحيان قد لا يتحقق الهدف النهائي سريعًا، لكن حصل **تحسّن ملحوظ** مقارنة بالبداية. هذا التحسن بحد ذاته نجاح يُبنى عليه.
- **التعلم من الفشل الجزئي:** قد لا تحقق حملتك كل أهدافها (وهذا واقع الحال في كثير من الأحيان). لا تعتبر ذلك إخفاقًا تامًا. قيّم جوانب النجاح (مهما كانت صغيرة) واحتفل بها، وفي الوقت نفسه حدّد **العقبات** التي حالت دون تحقيق بقية الأهداف. هل كانت عوامل خارجية (عدم استقرار سياسي، تغير في الأولويات العامة) أم داخلية (ضعف في التخطيط أو الموارد)؟ هذا التحليل موضوعي مهم لتطوير الاستراتيجيات المستقبلية. تذكّر أن بعض حملات المناصرة **تأخذ وقتًا طويلًا** لتؤتي ثمارها، فقد تكون حملتك الحالية خطوة ضمن مشوار أطول نحو التغيير.

خلاصة قياس النجاح: النجاح في المناصرة **ليس أبيض أو أسود**؛ فهو طيف من الإنجازات. ربما أفضل طريقة للتقييم هي سؤال نفسك وفريقك: *"هل أحدثنا فرقًا ملموسًا؟ هل رفعنا وعي الناس؟ هل حرّكنا إرادة سياسية ولو خطوة؟"* إذا كانت الإجابة نعم في جانب واحد على الأقل، فهذه حملة ناجحة تستحق البناء عليها. وفي كل الأحوال، **تعلم الدروس** هو أثمن مكسب – فهو ما يجعل حملاتك القادمة أكثر تأثيرًا ونجاحًا.

تمرين تفاعلي لمساعدة النشطاء في تقييم نجاح حملاتهم وتطوير استراتيجياتهم المستقبلية

بعد انتهاء الحملة وجمع بيانات الأثر، من المفيد عقد **نقاش تأملي جماعي** مع فريق الحملة والشركاء. نقترح تمرينًا تفاعليًا يسمى **"ما الذي نجح وما الذي يمكن تحسينه؟"** لمراجعة التجربة واستخلاص الدروس:

- **تحضير الجلسة:** وفر لوحة ورقية كبيرة (Flipchart) أو استخدم سبّورة، وقسّمها إلى خانتين رئيسيتين بعنوان: *"نجاحات/إيجابيات"* و *"تحديات/يمكن تحسينه"* . أعطِ لكل مشارك **بطاقات لاصقة** (sticky notes) بلونين مختلفين؛ لون لكتابة النجاحات، وآخر للتحديات.
- **العصف الفردي:** اطلب من الجميع قضاء 5–10 دقائق في صمت يكتبون ملاحظاتهم. وجههم ليفكروا في **كل جوانب الحملة**: التخطيط، الشراكات، الحشد، التواصل الإعلامي، إدارة الوقت، تحقيق الأهداف... إلخ. *اكتب شيئاً واحداً لكل بطاقة:* مثلاً *"التغطية الإعلامية كانت ممتازة ووصلنا لمحطات تلفزيونية"* (نجاح)، *"كان ينبغي بدء الحملة الرقمية أبكر"* (يمكن تحسينه). شجّع على الصراحة التامة؛ الجلسة ليست للوم بل للتعلم.
- **المشاركة الجماعية:** اجمع البطاقات وألصقها في العمود المناسب. ثم اقرأ كل ملاحظة وناقشها مع الفريق. خلال النقاش، حاول الوصول إلى **فهم مشترك** لسبب النجاح أو سبب المشكلة. على سبيل المثال، إذا كُتب *"ضعف المشاركة في الفعالية الأولى"* فناقشوا: هل كان السبب ضعف الدعاية؟ توقيت غير مناسب؟ تعلموا منه لتجنب تكراره.
- **استخلاص الدروس وتحديد الإجراءات المستقبلية:** بعد مناقشة كل النقاط، اطلب من الفريق اقتراح **حلول أو تحسينات للمستقبل** لكل تحدّ تم ذكره. دوّن هذه الحلول بجانب كل نقطة سلبية. مثلاً: *التحدي:* "التنسيق مع التحالف تأخر أحياناً" – *الحل المقترح:* "إنشاء مجموعة تواصل موحدة منذ البداية وتحديد اجتماعات دورية ثابتة".
- **الاحتفال بالنجاحات:** لا تنس تحويل الجانب الإيجابي إلى **دروس نجاح**. اسأل: *ما الذي جعل هذا الجانب ناجحاً؟* ربما تبرز مهارات معينة لدى أعضاء الفريق أو استراتيجيات كانت فعالة جداً. دون تلك العوامل لأنها عناصر قوة يجب الحفاظ عليها. قد تكتشف مثلًا أن **الرسائل الإعلامية الموحّدة** للحملة ساعدت في تحقيق انتشار واسع – هذا درس للاستمرار بنفس النهج في الحملات القادمة.
- **توثيق النتائج:** كمنتج نهائي للجلسة، قم بتلخيص أهم 5 نقاط نجاح وأهم 5 نقاط تحتاج لتطوير، والإجراءات التي اتفق عليها الفريق لكل منها. حرر هذا الملخص وأرسله إلى جميع المعنيين (وربما إلى الجهة الممولة أو مجلس إدارة المنظمة إذا لزم). هذه الوثيقة الداخلية ستكون بمثابة **مرجع تصميم الحملة القادمة**.
- **تطبيق فوري (إن أمكن):** أحيانًا تأتي حملة جديدة امتدادًا لسابقتها. إن كان لديكم أنشطة مستمرة، حاولوا **تطبيق التحسينات فورًا**. مثلاً: إذا وجدتم أن تفاعل المجتمع المحلي كان منخفضًا، طبقوا فكرة إنشاء لجنة استشارية من الأهالي في الحملة التالية لزيادة التفاعل. التعلم السريع بالتطبيق الفوري يرسخ المهارات المكتسبة.

تمرين إضافي (اختياري): نموذج SWOT جماعي: يمكن أيضًا تقييم الحملة عبر **تحليل SWOT** جماعي (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات). قسّم الفريق لأربع مجموعات وكل مجموعة تناقش جانبًا وتعرضه. هذه طريقة منظمة للنظر للحملة من كل الزوايا: ما نقاط القوة التي يجب تعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، والفرص المقبلة التي يمكن اقتناصها (كتغيرات

سـياسـية أو دعم جديد)، والتهديدات التي ينبغي الاسـتعداد لها (كتغيير في مزاج الرأي العام أو معارضة شرسة ظهرت).

الأهم في كل هذه التمارين التأملية هو خلق **ثقافة التعلّم المستمر** ضمن فريق المناصرة. مع تراكم الخبرات والتقييم الواعي لكل تجربة، ستصبح الحملات المستقبلية أكثر كفاءة وابتكارًا، مما يزيد من فرص تحقيق تأثير إيجابي مستدام في ليبيا.

مواءمة الأدوات مع الخصوصية الليبية

إن فعالية أي حملة مناصرة تتعزز عندما تكون **منسجمة مع الثقافة والسياق المحلي**. لذلك، من الضروري تكييف هذه الأدوات مع الواقع الليبي:

- **اللغة واللهجة:** تأكد أن مواد حملتك ورسائلك **بلغة يفهمها الناس** في المجتمع المستهدف. استخدام العربية الفصحى المبسطة مناسب للرسائل الرسمية والإعلامية، لكن في التواصل المجتمعي المباشر قد يكون **للهجة الليبية** أو مفردات محلية وقع أقرب لنفوس الناس. مثلاً، في الجنوب حيث تنتشر لغات أمازيغية أو تباوية، قد تحتاج لترجمة بعض المواد أو الاستعانة بمتطوعين محليين ثنائيي اللغة لضمان وصول الرسالة.
- **الاعتبارات القبلية والاجتماعية:** المجتمع الليبي متماسك عبر شبكة من العلاقات العائلية والقبلية. عند التخطيط للحملة، فكر في **تركيبة المجتمع المحلي**: إشراك **وجهاء القبائل وروابط العائلات** قد يكون مفتاحًا لكسب ثقة المجتمع. ادعهم لحضور فعالياتك كضيوف شرف أو مستشارين. هذا يمنح الحملة قبولًا اجتماعيًا أوسع.
- **دور الدين والقيم:** غالبًا ما تلقى الرسائل التي تستند إلى **القيم الدينية والإسلامية السمحة** صدى إيجابيًا. يمكن تأطير القضية – إن أمكن – ضمن إطار أخلاقي أو ديني مقبول. مثلاً، قضية تتعلق بالشفافية يمكن طرحها كمسألة "أمانة" وهي قيمة إسلامية عليا. لكن كن حذرًا من **استغلال الدين بشكل سياسي** أو إثارة حساسيات مذهبية؛ الهدف هو الاستفادة من المشترك القيمي لتعزيز رسالة الحملة.
- **الوضع الأمني والسياسي:** تختلف الأوضاع الأمنية بين مدينة وأخرى في ليبيا، وقد تؤثر على إمكانيات تنفيذ بعض الأنشطة (مثل التظاهرات الحاشدة قد لا تكون ممكنة أو آمنة في بعض الأماكن). لذا قيم **المخاطر الأمنية** لكل نشاط وخطط لإجراءات احتياطية (مخارج طوارئ في الفعاليات، تنسيق مع قوات الأمن المحلية إن أمكن، أو تحويل النشاط إلى رقمي إذا تعذّر الواقعي). أيضًا ضع في الحسبان **الانقسامات السياسية المحلية** – حاول جعل حملتك **عابرة للانقسامات** وتركيزها على المطلب المحدد دون انحياز لأي طرف سياسي.
- **الموروثات والعادات:** بعض أساليب المناصرة قد تكون جديدة على المجتمع. على سبيل المثال، **ثقافة العرائض والتوقيعات** ليست شائعة جدًا، فقد يستغربها الناس. يمكنك التكيف عبر **شرح الفكرة** بشكل مبسط وربطها بممارسات مألوفة ("هذه مثل رسالة جماعية موجهة

للمسؤول بأصوات كل أهل الحي"). وكذلك مفهوم **اللوبي أو الضغط** ربما يحتاج تبسيط: عرّفه بأنه *"إسماع صوتنا معًا"* بشكل منظم. استخدام أمثلة تاريخية محلية – إن وجدت – عن تحركات شعبية ناجحة يمكن أن يقرب الفكرة (كحراك أهالي منطقة ما لتحسين خدمة معينة).

- **الصبر والاستمرارية:** التغيير في ليبيا قد يستغرق وقتًا نظرًا لتعقيدات المرحلة الانتقالية. راعِ ذلك في تصميم حملتك: ربما تحتاج لزخم أطول ونَفَسٍ طويل. **احرص على بناء شبكة علاقات واسعة** تدريجيًا لأنك ربما ستحتاج إعادة طرح القضية عدة مرات أمام صناع القرار كلما تغيرت حكومات أو هياكل إدارية. المرونة في **إعادة التموضع** مهمة – إن وجدت أبواب الحكومة موصدة الآن، ركز على تعبئة المجتمع وزيادة الوعي ريثما تتحسن الظروف السياسية.
- **قصص النجاح المحلية:** استخدم أمثلة **من الواقع الليبي** قدر الإمكان في موادك التدريبية والتحفيزية. قصص نجاح صغيرة – حتى على مستوى حي أو مدرسة – يمكن أن تُروى لإلهام المشاركين بأن التغيير ممكن محليًا. هذه القصص المحلية أكثر إقناعًا للجمهور من أمثلة بعيدة تمامًا عن تجربتهم.

ختامًا، بتطبيق هذه **مجموعة الأدوات العملية** بمرونة وحساسية تجاه السياق المحلي، سيكون لدى النشطاء الليبيين خريطة طريق واضحة لتخطيط حملات مناصرة فعالة وتحقيق أثر ملموس. تذكّر أن **المعرفة قوة** – كلما أحسنت التخطيط والاستفادة من التجارب، أصبحت حملتك أقرب للوصول إلى أهدافها وتحقيق التغيير الإيجابي المنشود في المجتمع

خامسا : أدوات التواصل وبناء الشراكات

5.1) أهمية التواصل الفعّال في تعزيز التعاون

يُعتبَر التواصل الفعّال جوهر النجاح في العمل المجتمعي وبناء الشراكات. فالتواصل الجيد يساهم في بناء الثقة بين منظمات المجتمع المدني والجهات الأخرى (مثل البلديات، الجمهور، المانحين). عندما يتم توصيل الأهداف والأفكار بوضوح واحترام، يصبح من الأسهل **تنسيق الجهود وتجنب سوء الفهم**. على سبيل المثال، إذا تواصلت مجموعة نسائية ناشطة مع المجلس البلدي بشكل شفّاف حول احتياجات الحي، سيؤدي ذلك إلى **تعزيز التعاون والثقة المتبادلة**. التواصل الفعّال أيضًا يقلل من النزاعات؛ حيث أن **الحوار المفتوح** والاستماع لمختلف وجهات النظر يمكّنان الأطراف من حل المشكلات بشكل بنّاء والوصول إلى رؤية مشتركة. باختصار، **كلما تحسّن الاتصال، ازدادت فرص نجاح المبادرات المشتركة**.

مهارات التواصل الأساسية

لتحقيق تواصل فعّال، هناك **مهارات أساسية** يجب على الناشطين إتقانها وتطويرها باستمرار:

- **الإصغاء الفعّال:** وهو الاستماع بانتباه للطرف الآخر لفهم وجهة نظره تمامًا قبل الرد. يعني ذلك تركيز الانتباه على المتحدث، وتجنّب المقاطعة، وإظهار التفهّم (مثلاً بهز الرأس أو تقديم ملخص لما قيل للتأكد من الاستيعاب). يساعد الإصغاء الفعّال في بناء احترام متبادل ويُظهر للطرف الآخر أن رأيه محل تقدير.
- **التحدث بوضوح:** أي إيصال الفكرة بلغة بسيطة ومباشرة، وتنظيم الأفكار قبل طرحها. يُفضَّل استخدام أمثلة واقعية لتوضيح النقاط، وتجنب المصطلحات المعقدة أو الخاصة بمجال معين عند مخاطبة الجمهور العام. الكلام الواضح يقلل احتمال سوء الفهم ويضمن أن جميع الأطراف يفهمون الرسالة نفسها.
- **إدارة النقاشات البناءة:** تتضمن القدرة على توجيه الحوار بشكل إيجابي، خاصة عند وجود اختلاف في الآراء. من المهم وضع **قواعد أساسية** للنقاش (مثل احترام كل متحدث، وتخصيص وقت محدد لكل شخص)، والتدخل بهدوء عند خروج الحوار عن المسار. إدارة النقاش بشكل جيد تضمن أن يتمكن الجميع من التعبير عن وجهات نظرهم، وأن يُركَّز النقاش على الحلول بدلًا من إلقاء اللوم. كما تشمل هذه المهارة **التفاوض** وإيجاد أرضية مشتركة بين الأطراف، بحيث يخرج الجميع بفائدة ويشعرون بأن صوتهم مسموع.

بتطوير هذه المهارات الأساسية، سيكون لدى الناشطات والناشطين أساس متين للتواصل مع مختلف الجهات وبناء علاقات شراكة قوية وناجحة.

5.2) استراتيجيات التواصل مع المجتمع

كسب ثقة المجتمع المحلي وإشراكه في المبادرات

لكسب ثقة المجتمع المحلي، يجب أن يشعر أفراد المجتمع بأنهم **شركاء حقيقيون** في المبادرة وليسوا مجرد متلقين. فيما يلي بعض الاستراتيجيات العملية لإشراك المجتمع وبناء الثقة:

- **التواصل المباشر والميداني:** ينبغي الخروج إلى الميدان ولقاء الأهالي وجهًا لوجه من خلال زيارات ميدانية أو اجتماعات مجتمعية مفتوحة. وجود لقاءات دورية مع السكان لسماع احتياجاتهم واقتراحاتهم يعزز شعورهم بالأهمية.
- **الشفافية والصراحة:** كن واضحًا بشأن أهداف المبادرة وخطواتها، وشارك المجتمع في المعلومات باستمرار. مثلاً، إذا كانت هناك **مشروع لخدمة الحي**، قم بإطلاع الأهالي على مراحل التخطيط والتنفيذ والميزانية (إن أمكن) لبناء **مصداقية وشفافية**.
- **إشراك القيادات المحلية:** الاستعانة بوجهاء الحي أو الشخصيات الموثوقة (مثل شيوخ القبائل، الأئمة، المعلمين) كسفراء للمشروع. هؤلاء يمكن أن يساعدوا في **بث الطمأنينة** حول أهداف المبادرة وحشد دعم الناس، نظرًا لمكانتهم واحترام الناس لهم.

- **الاستجابة للاحتياجات الفعلية:** أظهر للمجتمع أنك **تصغي لمشكلاتهم وتلبي احتياجاتهم**. على سبيل المثال، إذا اقترح الأهالي إنشاء نشاط ترفيهي للشباب، حاول دمجه في المشروع إن كان ممكنًا. عندما يرى الناس أن آراءهم تؤخذ بجدية ويتم تنفيذها، ستزداد ثقتهم ودعمهم.
- **احترام الثقافة والقيم المحلية:** من المهم مراعاة العادات والتقاليد والقيم الدينية في طريقة التواصل. استخدم لغة ملائمة (مثل اللهجة المحلية إذا لزم الأمر)، وتجنب ما قد يُعتبر مسيئًا ثقافيًا أو دينيًا. إظهار الاحترام لثقافة المجتمع يعزّز الثقة ويزيل الحواجز بين القائمين على المبادرة وأفراد المجتمع.

باستخدام هذه الأساليب، يصبح المجتمع **جزءًا من الحل**. وعندما يشعر الناس بأن لهم دورًا في مشروعٍ ما، سيحرصون على نجاحه واستمراريته.

تصميم حملات توعوية مؤثرة وملائمة للثقافة الليبية

تصميم حملة توعوية ناجحة يتطلب فهمًا عميقًا للجمهور المستهدف وخصوصيات الثقافة المحلية. فيما يلي خطوات ونصائح لتصميم حملة فعّالة في السياق الليبي (أو العربي عمومًا):

1. **تحديد الهدف بوضوح:** حدد بالضبط التغيير الذي تسعى الحملة لتحقيقه. هل هو رفع وعي حول قضية صحية؟ أم تشجيع على ممارسة حق الانتخاب؟ وجود هدف واضح يساعد في صياغة رسالة مركزية قوية.
2. **معرفة الجمهور المستهدف:** دراسة الفئة المستهدفة من حيث العمر والجنس والمستوى التعليمي والخلفية الثقافية. في ليبيا، قد تختلف الرسائل وطريقة عرضها بين مدينة وأخرى أو بين الحضر والريف. مثلاً، **التواصل مع النساء في المناطق الريفية** قد يتطلب أساليب مختلفة عن التواصل مع نساء المدن (كالاعتماد أكثر على اللقاءات المباشرة بدل وسائل التواصل الاجتماعي).
3. **تكييف الرسائل ثقافيًا ودينيًا:** تأكد أن رسائل الحملة وصياغتها **تنسجم مع قيم المجتمع**. يمكن استخدام أمثال شعبية أو اقتباس مفاهيم إيجابية من التراث المحلي لتقريب الفكرة. مثلاً، ربط فكرة الشراكة المجتمعية بمبدأ **التكافل** المعروف في الثقافة الإسلامية. وكذلك تجنّب أي تعابير قد تُفهم بشكل خاطئ أو مسيء محليًا.
4. **اختيار الوسائل المناسبة:** في الثقافة الليبية، قد تكون قنوات مثل الإذاعة المحلية، وخطب الجمعة، والمقاهي الاجتماعية، أكثر تأثيرًا في بعض المناطق من المنصات الإلكترونية. حدد الوسائل الأكثر انتشارًا وثقة لدى الجمهور المستهدف. على سبيل المثال، **استخدام الإذاعة المحلية باللهجة الدارجة** قد يوصل الرسالة بشكل أوسع في القرى التي لا تستخدم الإنترنت بكثرة.
5. **إشراك المجتمع في الحملة:** يكون ذلك عبر **متطوعين محليين** ينشرون الرسالة، أو أنشطة تفاعلية تجمع الناس حول موضوع الحملة (مثل مسابقات، معارض، جلسات حوارية). إشراك أشخاص من نفس المجتمع يعطي مصداقية أكبر للحملة.

6. **اختبار الرسالة مسبقًا:** قبل إطلاق الحملة بشكل واسع، يمكن تنفيذ **نشاط تجريبي صغير** لقياس رد فعل الناس على الرسالة والوسائط المستخدمة. بناءً على feedback المجتمع، تُعدَّل الحملة لضمان فعاليتها.

مثال تطبيقي (حملة توعية في ليبيا): قامت مجموعة من الناشطات الليبيات بحملة لتشجيع المرأة على المشاركة في الانتخابات. صممت الحملة بطاقة تحمل شعارًا جذابًا **«لا تترددي، صوتكِ يحدّد مستقبلها»** مع صورة أم تحمل طفلتها. تم توزيع البطاقات في أماكن تجمع العائلات والأطفال (مثل المهرجانات المدرسية)، بحيث يأخذ الأطفال البطاقة إلى أمهاتهم في البيت. هذه الإستراتيجية استهدفت الأمهات غير المشاركات اجتماعيًا عبر أولادهن بطريقة تحترم دور الأم الأسري وتشجّعها بشكل غير مباشر على التصويت. ولاقت الحملة صدىً إيجابيًا لأنها كانت **ملائمة ثقافيًا** واستخدمت رموزًا محلية (الأمومة والأسرة) في إيصال الرسالة.

دراسات حالة ناجحة من العالم العربي – تجربة تونس في إشراك المرأة بالبلديات

تُعد تونس مثالاً بارزًا في المنطقة فيما يخص **إشراك المرأة في الحكم المحلي**. بعد الثورة التونسية 2011، عملت منظمات المجتمع المدني جنبًا إلى جنب مع الجهات الرسمية على تمكين المرأة سياسياً، وتُوِّجت هذه الجهود بإصدار قوانين تفرض مبدأ التناصف (المساواة بين الجنسين) في القوائم الانتخابية البلدية. نتيجةً لذلك، شهدت الانتخابات البلدية عام 2018 **مشاركة نسائية غير مسبوقة** حيث تشكّلت المجالس البلدية بنسبة *47% من النساء* – وهي نسبة تُعتبر من الأعلى عربياً. هذا النجاح لم يأتِ من فراغ، بل سبقته **حملات توعية وتدريب** استهدفت النساء لحثهن على الترشح والتصويت، مما زاد من تقبل المجتمع لفكرة المرأة القيادية في المجتمع المحلي. لقد أثبتت هذه التجربة أن التواصل المجتمعي الدائم حول أهمية دور المرأة، إلى جانب الإجراءات الرسمية الداعمة، يمكن أن يغيّر الواقع بشكل ملموس ويؤدي إلى شراكة أكثر توازنًا في صنع القرار على المستوى المحلي. حضور المرأة القوي في البلديات التونسية بعد 2018 عزز اهتمام المجالس باحتياجات الأسرة والمجتمع (كالتعليم والصحة والبنية التحتية) وأظهر **قيمة التنوع** في تحقيق التنمية المحلية الشاملة.

5.3) كيفية بناء وتحسين الشراكات مع البلديات والمنظمات الأخرى

إن بناء شراكات قوية بين منظمات المجتمع المدني والبلديات (أو أي جهة رسمية أخرى) يتطلب **نهجًا منظمًا ومستمرًا**. فيما يلي الخطوات الأساسية لبناء وتحسين هذه الشراكات:

خطوات بناء علاقات قوية مع البلديات

1. **التخطيط المشترك:** قبل التواصل مع البلدية، قم بوضع خطة واضحة لكيفية التعاون. حدد أهداف الشراكة ومجالاتها (مثل: تحسين خدمات معينة، أو إطلاق حملة توعية مشتركة). اجمع

معلومات عن أولويات البلدية واحتياجات المجتمع المحلي لتحديد **نقاط الالتقاء** بين أهداف منظمتك وخطة عمل البلدية. من المفيد إعداد مقترح مكتوب يتضمن *رؤية التعاون المقترحة والفوائد المتوقعة لكل طرف*. هذا التخطيط المسبق يظهر **الاحترافية والجدية** ويساعد في إقناع المسؤولين بأهمية الشراكة.

2. **إجراء اللقاءات والتواصل المنتظم:** ابدأ **بلقاء تعارفي رسمي** مع ممثلي البلدية (مثل رئيس البلدية أو عضو المجلس البلدي المختص). خلال اللقاء، اعرض أهداف منظمتك ومقترح التعاون بشكل واضح وموجز، واستمع أيضًا إلى وجهة نظر البلدية واهتماماتها. كن منفتحًا على التعديل في خطة التعاون بناءً على ما تسمعه لضمان تلبية مصالح الجميع. إذا تم الاتفاق المبدئي، يفضَّل **تعيين نقطة اتصال** (شخص من المنظمة وشخص من البلدية) لتسهيل التواصل اللاحق. بعد اللقاء الأول، استمر بالتواصل المنتظم: أرسل **تقارير موجزة** عن تقدم أنشطتك، وادعُ ممثلي البلدية لحضور فعالياتك، وعقد اجتماعات متابعة دورية (مثلاً شهرية أو ربع سنوية) لمناقشة سير التعاون وحل أي مستجدات. التواصل المستمر يبني **علاقة شخصية ومهنية قوية** ويحول الشراكة إلى تحالف حقيقي يخدم المجتمع.
3. **المتابعة وتطوير العلاقة:** الشراكة لا تنتهي بتوقيع اتفاق أو تنفيذ نشاط واحد؛ بل تحتاج إلى متابعة حثيثة لضمان **استمراريتها وتطورها**. بعد كل مشروع مشترك، قم مع البلدية بتقييم ما تحقق، وحددا سويًا النقاط الإيجابية والتحديات. هذا التقييم المشترك يولّد **تعلمًا مستمرًا** ويساعد في تحسين التعاون في المستقبل. احرص على **شكر البلدية** رسميًا على دعمها (مثلاً عبر رسالة شكر أو درع تقديري في حفل ختامي)، وابرز للمجتمع نتائج التعاون ليشعر الجميع بأهمية الشراكة. مع الوقت، ابحث عن **فرص جديدة** لتوسيع نطاق الشراكة، كتضمين شركاء آخرين (منظمات أهلية أخرى أو شركات محلية) أو الانتقال لمجالات جديدة. كذلك، توثيق العلاقة الشخصية مهم؛ قدّم التهاني في المناسبات الوطنية أو الاجتماعية، وابقَ على تواصل ودي حتى خارج إطار المشاريع. هذا كله يرسخ **الثقة الطويلة الأمد** ويجعل المنظمة شريكًا موثوقًا به في نظر الجهات الرسمية.

نماذج تعاون ناجحة بين المجتمع المدني والجهات الرسمية

يمكن الاسترشاد **بتجارب ناجحة** من ليبيا والدول المجاورة لكيفية بناء الشراكات وتحقيق نتائج ملموسة:

- **ليبيا – شراكة المجلس البلدي ومنظمات الشباب (سرت/Sabratha وغيرها):** في مدينة صبراتة الليبية، لاحظ النشطاء تغيرًا إيجابيًا كبيرًا بعد بناء علاقة قوية مع المجلس البلدي. يقول أحد قادة منظمات الشباب هناك أن العلاقة أصبحت **وثيقة وتنسيقها مستمر** مع المجلس، بحيث أن *معظم الأنشطة والمشاريع في البلدية باتت تنفَّذ بشكل مشترك بين الطرفين*. هذا المثال يُظهر كيف أن التواصل المنتظم والتخطيط المشترك أدى إلى تكامل جهود المجلس والمنظمة، مما ضاعف من تأثير المشاريع المجتمعية. وفي عدة مدن ليبية أخرى (مثل غريان

وزوارة والبيضاء)، قامت البلديات **بالعمل جنبًا إلى جنب مع الجمعيات الأهلية** لتنفيذ مبادرات تخدم المجتمع؛ **من زراعة 500 شجرة في يوم الشجرة** بالتعاون مع جمعيات زراعية، إلى **تنظيم احتفالات للأم والطفل** في المدارس، مرورًا بـ**حملات للسلامة المرورية وأيام للتطوع وخدمات عامة**. هذه الأنشطة المشتركة رفعت معنويات المواطنين وزادت تفاعلهم مع المسؤولين المحليين، مما عزز *الثقة المتبادلة* ورفع الوعي بأهمية دور البلدية .

- **تجارب من دول مجاورة:** في تونس مثلًا، إضافةً إلى تمثيل المرأة الكبير في البلديات كما ذكرنا، شهدت بعض البلديات إدخال آليات **الميزانية التشاركية** بدعم من منظمات مجتمع مدني، حيث يجتمع المسؤولون مع المواطنين لتحديد أولويات الإنفاق البلدي سنويًا. وفي الأردن، تشكّلت مجالس استشارية للشباب في عدد من البلديات تعمل جنبًا إلى جنب مع المجالس البلدية لتطوير خطط محلية تلبي احتياجات الشباب. هذه الأمثلة الإقليمية تظهر أن **الشراكات المتينة** بين المجتمع المدني والجهات الرسمية قادرة على إحداث فرق ملموس: خدمات بلدية أكثر كفاءة، ومشاركة مواطنية أوسع، وحلول مبتكرة للمشكلات المحلية.

جدول تطبيقي لتصميم خطة تعاون وشراكة طويلة الأمد

فيما يلي نموذج جدول يمكن استخدامه كأداة عملية عند التخطيط لشراكة طويلة المدى مع بلدية أو جهة رسمية، يوضح العناصر الأساسية للتعاون وكيفية تنظيمها:

عنصر الخطة	التفاصيل/الخطوات	مثال تطبيقي
الهدف المشترك	تحديد هدف واضح ومشترك للتعاون بين الطرفين.	تحسين مرافق النظافة في الأحياء السكنية.
الشركاء المعنيون	تحديد الجهات المشاركة في الشراكة وأدوار كل منها.	منظمة شبابية (تنسيق المتطوعين) + بلدية المدينة (دعم لوجستي).
الأنشطة المشتركة	وضع قائمة بالمشاريع أو الأنشطة التي سيتم تنفيذها لتحقيق الهدف.	حملات نظافة شهرية، وورش توعية بيئية للأسر والمدارس.
الموارد والدعم	تحديد الموارد المطلوبة (مالية، بشرية، معدات) ومصدر توفيرها.	البلدية: توفر شاحنات جمع القمامة؛ المنظمة: تجنّد المتطوعين وتوفر مواد توعية.
آليات التواصل	الاتفاق على طرق التواصل والمتابعة بين الشركاء (اجتماعات، تقارير).	اجتماع تنسيقي شهري + مجموعة واتساب للتنسيق اليومي + تقرير تقدم ربع سنوي.
التقييم والاستدامة	تحديد كيفية تقييم نجاح الشراكة وخطة للاستمرار أو التطوير.	استبيان رضا للأهالي كل 6 أشهر؛ في نهاية العام مراجعة الأهداف وتوقيع اتفاقية جديدة للعام التالي بناءً على النتائج.

هذا الجدول يساعد على **تنظيم عملية الشراكة** بشكل يضمن عدم إغفال أي جانب مهم. يمكن استخدامه كنقطة بداية أثناء ورش التخطيط بين منظمات المجتمع المدني والبلديات، حيث يملأ كل طرف التصورات الخاصة به، ثم يتم النقاش والاتفاق المشترك على كل عنصر لضمان وضوح الأدوار والتوقعات منذ البداية.

5.4) تمارين لعب الأدوار للتواصل الفعّال

التدريب العملي عبر **تمارين لعب الأدوار** (Role-playing) هو طريقة فعّالة لصقل مهارات التواصل والحوار والتفاوض. من خلال هذه التمارين، يمكن للمشاركين تجربة مواقف تحاكي الواقع في **بيئة آمنة** والتدرّب على كيفية التصرف والتواصل قبل مواجهتها فعليًا. فيما يلي بعض التمارين العملية المقترحة:

- **تمرين الإصغاء الفعّال (لعبة الأزواج):** يقسم المشاركون إلى أزواج. في كل زوج، يتحدث الشخص الأول عن قضية مجتمعية أو تجربة مرّ بها لمدة 3 دقائق، بينما يلتزم الثاني بالاستماع فقط دون مقاطعة. بعد انتهاء الوقت، يعيد المستمع (الشخص الثاني) سرد ما فهمه من حديث زميله بأسلوبه، مع التأكيد على المشاعر والآراء التي عبّر عنها المتحدث. ثم يتبادل الاثنان الأدوار. هذا التمرين يعلّم المشاركين **فن الإصغاء** وعكس فهمهم للطرف الآخر، مما يعزز القدرة على التعاطف والتواصل الواضح. يمكن للمدرب بعد كل جولة أن يسأل المتحدث الأصلي: هل شعر بأن زميله استمع وفهم مشاعره بشكل صحيح؟ وما الذي فعله المستمع وجعله يشعر بذلك؟
- **تمرين التفاوض وحل النزاع:** يُقسَّم المشاركون إلى مجموعات صغيرة (3–5 أفراد لكل مجموعة) لتمثيل سيناريو **اجتماع لمناقشة مشكلة محلية**. مثلًا: مجموعة تمثل منظمة أهلية تطالب بإنشاء حديقة عامة، ومجموعة تمثل البلدية تقلق من كلفة الصيانة، ومجموعة ثالثة تمثل بعض الأهالي المتحفظين (يخشون مثلاً إزعاج التجمعات). على كل مجموعة التحضير لموقفها ثم الدخول في **نقاش تفاوضي** يديره مدرب كميسر. الهدف أن يصل الجميع إلى **حل وسط** يرضي الأطراف قدر الإمكان (مثلاً: الموافقة على إنشاء الحديقة بشرط تشكيل لجنة أهلية تتولى صيانتها وجمع التبرعات). بعد التمرين، يجري نقاش حول أساليب التفاوض التي نجحت وتلك التي كانت عائقًا، مثل: *هل استمع كل طرف للآخر؟ ما العبارات أو الأساليب التي ساعدت في بناء التفاهم؟* . هذا يساعد المشاركين على معرفة **استراتيجيات التفاوض الناجح** وأهمية التواصل الهادئ والتركيز على المصالح المشتركة بدل المواقف المتصلبة.
- **تمرين إدارة اجتماع متنوع الأطراف:** يلعب المشاركون أدوارًا مختلفة في **اجتماع مجتمع محلي** لمناقشة مشروع جديد (مثلاً: ناشطة من منظمة نسائية، وشاب من فريق تطوعي، ومسؤول من البلدية، وإعلامي محلي، وممثل عن كبار السن في الحي). يُطلب من أحد المشاركين القيام بدور **منسق الاجتماع**. أثناء النقاش، تظهر آراء متنوعة وربما متعارضة. على المنسق (بدعم

من المدرب إن لزم الأمر) توجيه الحوار لضمان أن *كل طرف يحصل على فرصة للحديث*، وللحفاظ على **أجواء محترمة** ومنظمة. سيتعلم المشاركون من خلال هذا التمرين **مهارات إدارة الوقت في الاجتماعات، والتعامل مع الاختلاف بشكل إيجابي** (مثل تهدئة النقاش عند احتدامه، وتلخيص النقاط المتفق عليها)، بالإضافة إلى فهم تحديات قيادة اجتماع يضم جهات متعددة وكيفية التعامل معها.

بعد كل هذه التمارين، من المهم أن يقوم المدرب بجلسة **نقاش وتغذية راجعة**. يتحدث كل مشارك عن تجربته: ماذا شعر أثناء الدور؟ ماذا تعلّم؟ ثم يقوم المدرب بتسليط الضوء على أبرز الممارسات الجيدة التي ظهرت (مثل: استخدام إحدى المشاركات لعبارات تهدئة ناجحة، أو قيام مشارك آخر بالربط بين فكرتين متعارضتين بشكل مبتكر)، وكذلك مناقشة ما يمكن تحسينه بطريقة بناءة. هذا **التأمل والتقييم** بعد التمرين ضروري لترسيخ الدروس المستفادة وتحويلها إلى مهارات فعلية في أرض الواقع.

كيفية إدارة الاجتماعات بفعالية مع الأطراف المختلفة

إدارة الاجتماعات بشكل فعّال مهارة أساسية لنجاح الشراكات. فيما يلي **نصائح عملية** تساعد في جعل الاجتماعات (سواء بين المجتمع المدني والبلدية أو بين ناشطين وأهالي) أكثر إنتاجية وتعاونًا:

- **الإعداد المسبق للاجتماع:** أرسل **جدول أعمال (أجندة)** واضح للمشاركين قبل الاجتماع بوقت كافٍ، يحدد المواضيع التي ستناقش والهدف من كل منها. هذا يسمح للجميع بالتحضير ويضمن بقاء النقاش مركزًا. كما يُفضَّل ترتيب مكان الاجتماع بشكل مريح للجميع (مثلاً دائرة جلوس لتعزيز الحوار المتساوي بدل طاولة رسمية فاصلة).
- **البدء بقواعد واتفاقيات بسيطة:** في بداية الاجتماع، ذكّر الجميع **بقواعد الحوار**: الاستماع دون مقاطعة، احترام الآراء المختلفة، الالتزام بالوقت المحدد لكل متحدث، والتركيز على الموضوعات المدرجة. ويمكن تدوين هذه القواعد على ورقة ظاهرة أو لوح. هذه الخطوة تخلق **مناخًا آمنًا** وتشجع المشاركين على التعبير بحريّة واحترام.
- **إدارة الوقت والحوار:** التزم بالجدول الزمني قدر الإمكان. إذا انحرف النقاش إلى موضوع خارج الأجندة، قم بشكر المتحدث واقتراح مناقشة الموضوع في وقت لاحق أو في اجتماع آخر إذا كان مهمًا. دور مدير الاجتماع أيضًا **تلخيص النقاط** بعد كل فقرة للتأكد من وجود فهم مشترك وللبناء على ما تم الاتفاق عليه.
- **تشجيع المشاركة الشاملة:** تأكد من سماع أصوات الجميع، خاصة الأشخاص الأقل حديثًا أو الخجولين. يمكن توجيه سؤال مباشر لشخص لم يشارك بعد مثل: "ما رأيك يا أستاذة ... في هذه النقطة؟". وأيضًا كن يقظًا لمنع هيمنة شخص واحد على الحديث عبر تذكيره بلطف بترك مجال للآخرين. الهدف هو تحقيق **توازن** يتيح لأكبر قدر من وجهات النظر أن تظهر.

- **التعامل مع الخلافات بشـكل بنّاء:** من الطبيعي حدوث تباين في الآراء. عند ظهور خلاف حاد، حافظ على هدوئك وحياديتك كمنسـق. اعترف باختلاف وجهات النظر وأعد تأطير النقاش بالتركيز على الهدف المشـترك. يمكن مثلاً تدوين نقاط الاتفاق أولاً ثم مناقشـة نقاط الاختلاف بحثًا عن حلول وسط. وإذا احتد النقاش شخصيًا، ذكر الجميع بالتركيز على المشكلة وليس على الأشخاص.
- **تحديد الخطوات التالية بوضوح:** قبل اختتام الاجتماع، تأكد من الاتفاق على **قرارات واضحة** أو خطوات عملية تلي الاجتماع. من المسؤول عن كل خطوة؟ وما هو الإطار الزمني للتنفيذ؟ تدوين هذه المخرجات ومشاركتها خطيًا (كمحضر اجتماع مختصر) بعد اللقاء يضمن متابعة الجميع لما تم الاتفاق عليه ويمنع النسيان أو التأويل المختلف للقرارات.
- **المتابعة بعد الاجتماع:** أرسل **ملخصًا مكتوبًا** يتضمن القرارات والتوصيات والمواعيد المتفق عليها. تابع تنفيذ المهام الموكلة في الوقت المحدد، وجهّز للاجتماع المقبل بناءً على التقدم أو العقبات التي حصلت. هذه المتابعة تظهر **جدية والتزام** وتساعد الشراكة على التقدم بخطى ثابتة.

باتباع هذه الإرشادات، تصبح الاجتماعات أداة فعّالة *للتخطيط والتنسيق* وليست مجرد نقاشات مفتوحة قد لا تؤدي إلى نتائج. الاجتماع الفعّال يبني الثقة بين الأطراف ويؤسـس لعمل جماعي ناجح ومستدام.

5.5) محاكاة لورش العمل في المناطق المستهدفة

تعتبر ورش العمل وسـيلة ممتازة **لنقل المهارات والمعارف** للمجتمع المحلي وتحفيز العمل الجماعي. ولكن نجاح أي ورشـة عمل يعتمد بشـكل كبير على مدى ملاءمتها لظروف واحتياجات المنطقة المستهدفة. في هذا القسم، سنستعرض خطوات إعداد ورشة عمل ناجحة تلائم البيئة المحلية، بالإضافة إلى نموذج محاكاة لورشة تدريبية حول الشراكات الفعّالة.

خطوات إعداد ورشة عمل ناجحة تلائم البيئة المحلية

1. **تحليل الاحتياجات المحلية:** قبل كل شيء، قم بجمع معلومات عن المجتمع المستهدف: ما هي أبرز التحديات التي تواجهها المنطقة؟ ما مستوى المعرفة أو الوعي حول موضوع الورشة؟ يمكن إجراء **اسـتبيان سـريع** أو مجموعات تركيز مع بعض الأهالي لمعرفة توقعاتهم واحتياجاتهم. مثلاً، إذا كنا نسـتهدف منطقة ريفية في ليبيا، قد نجد حاجة أكبر إلى ورش حول *آليات التواصـل مع البلديات للحصـول على خدمات أساسـية*، بينما في مدينة قد يكون التركيز على *بناء شـبكات دعم مجتمعية*.
2. **تكييف المحتوى مع الثقافة المحلية:** اسـتخدم في الورشـة أمثلة من الواقع المحلي، وتجنب الأمثلة البعيدة عن سـياق حياة المشـاركين. أضـف للمحتوى **قصـص نجاح محلية أو إقليمية** (كتلك التي استعرضـناها سابقًا) ليشعر الحضور بأن الأفكار قابلة للتنفيذ في بيئتهم. كذلك راعي اللغة المسـتخدمة في الشرح؛ إذا كان بعض المشـاركين يتحدثون بلهجة معينة أو بلغة أمازيغية

مثلاً، احرص على الترجمة أو الشرح المزدوج لضمان الفهم. وكن حريصًا على **احترام الأعراف** (مثال: في بعض المناطق يُفضل الفصل بين النساء والرجال في الجلسات العملية، فيمكن تصميم أنشطة مجموعات أحادية الجنس إذا لزم الأمر).

3. **اختيار مكان وزمان مناسبين:** حدد توقيت الورشة بما يتوافق مع ظروف المشاركين. تجنب أوقات العمل أو مواسم الحصاد في المناطق الزراعية، وتجنب مواعيد الصلاة أو الأعياد الدينية. اختيار المكان مهم أيضًا – يجب أن يكون **مريحًا ويسهل الوصول إليه**. في المناطق التيار الكهربائي فيها غير مستقر، وفّر بدائل (كمولد كهرباء أو أوراق مطبوعة بدل العروض التقديمية). كما أن توفير ضيافة خفيفة (شاي، قهوة، ماء) يترك انطباعًا حسنًا ويجعل المشاركين أكثر ارتياحًا.
4. **تصميم أنشطة تفاعلية:** اجعل الورشة **تشاركية** قدر الإمكان. تجنب الإلقاء النظري الطويل، وقسّم الوقت بين عروض تقديمية قصيرة وتمارين أو مجموعات نقاش. الأنشطة العملية (مثل لعب الأدوار التي ذكرناها أو عصف ذهني لحلول محلية) تجعل المتدربين *يتفاعلون* ويطبقون الأفكار مباشرة. هذا يساعد على ترسيخ المعرفة وبناء **الثقة بالذات** لدى المشاركين.
5. **إشراك مدربين أو مساعدين محليين:** إذا أمكن، قم بدعوة شخصيات محلية ناجحة للمشاركة في التدريب أو co-facilitate. مثلًا، مسؤول محلي معروف بحسن تعاونه مع المجتمع يمكن أن يتحدث عن تجربته، أو ناشطة من المنطقة تشارك قصتها في بناء شراكة ناجحة. وجود هؤلاء كميسرين مشاركين يعزز *المصداقية* ويحفّز الحضور لأنهم يرون قدوة من نفس بيئتهم.
6. **التقييم والمتابعة بعد الورشة:** وزّع **استمارات تقييم بسيطة** في نهاية الورشة لقياس رضا المشاركين وما تعلّموه، واطلب منهم اقتراحات لمواضيع مستقبلية أو تحسينات. تابع مع المشاركين بعد فترة (مثلاً بعد شهر) عبر لقاء متابعة أو مجموعة واتساب لمناقشة كيف طبقوا ما تعلّموه، وتقديم دعم أو استشارات إن احتاجوا. هكذا تضمن أن أثر الورشة لن يكون مؤقتًا وأن هناك **استمرارية في الدعم**.

نموذج محاكاة لورشة تدريبية حول الشراكات الفعّالة

فيما يلي تصور مبسّط **لجدول أعمال ورشة عمل لمدة يوم واحد** تُعقد في إحدى المناطق المستهدفة، وتركز على موضوع بناء الشراكات الفعّالة بين المجتمع المدني والجهات الرسمية. يمكن تعديل هذا النموذج وفق الاحتياجات والظروف:

- **الجلسة الافتتاحية (9:00 – 9:30 صباحًا):** الترحيب بالمشاركين والتعريف بالورشة وأهدافها. يتخللها *تمرين تعارف قصير* لكسر الجليد بين الحضور (مثال: يعرّف كل مشارك نفسه ويذكر شراكة ناجحة أو تجربة تعاون يعرفها في مجتمعه). الهدف هو خلق جو ودي وكسر الحواجز منذ البداية.
- **الجلسة الأولى – أساسيات التواصل والشراكة (9:30 – 10:45 صباحًا):** عرض تفاعلي حول أهمية التواصل الفعّال ومهاراته الأساسية (الإصغاء، الوضوح، إدارة الحوار) في سياق بناء الشراكات. يتضمن العرض أمثلة من الواقع الليبي والعربي (مثال: قصة نجاح مشاركة النساء في

بلديات تونس، أو تعاون مجلس بلدي ليبي مع جمعية أهلية). بعد العرض، نقاش مفتوح يستخلص خلاله المشاركون الدروس الرئيسية.

- **استراحة قصيرة (10:45 – 11:00 صباحًا)**: استراحة للشاي والقهوة وتبادل الأحاديث الجانبية.
- **الجلسة الثانية – تمارين عملية (11:00 – 12:30 ظهرًا)**: تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة للقيام **بلعب الأدوار**. يتم إعطاء كل مجموعة سيناريو يمثل تحديًا في التواصل أو الشراكة (مثل سوء فهم بين منظمة أهلية والبلدية حول مشروع ما، أو اجتماع تخطيط لمبادرة مجتمعية يشهد تباينًا في الآراء). تعمل كل مجموعة على تمثيل المشهد *ثم* مناقشة الأداء فيما بينها بمساعدة المشرفين. أخيرًا، تقدّم كل مجموعة خلاصة أهم ما تعلّمته للحضور. هذا التمرين يعزز التطبيق العملي ويكشف للمشاركين عن **أنماط التواصل** الفعالة وغير الفعالة في المواقف الواقعية.
- **وقت غداء وصلاة الظهر (12:30 – 1:30 ظهرًا)**: استراحة أطول لتناول الطعام والصلاة، يتم خلالها أيضًا التشبيك غير الرسمي بين المشاركين وتبادل الخبرات بشكل حر.
- **الجلسة الثالثة – تخطيط شراكة فعلية (1:30 – 3:00 عصرًا)**: نشاط تطبيقي حيث يقوم المشاركون بوضع **خطة مبسطة لمشروع تعاوني** بين منظمة مجتمع مدني والبلدية (يمكن استخدام **الجدول التطبيقي أعلاه** كأداة). تُقسم الفرق بحيث يضم كل فريق خليطًا من ناشطي مجتمع ومديين (ويمكن تمثيل وجود طرف بلدي ضمن الفريق إن لم يكن حاضرًا). يختار كل فريق قضية تهم المجتمع المحلي (مثل تحسين مدرسة، حملة صحية، تطوير سوق شعبي) ويضع خطة شراكة لتحقيقها: يحددون الهدف والشركاء والأنشطة والأدوار...إلخ. يتجول المدربون بين الفرق لدعمهم وإعطاء ملاحظات. في نهاية الجلسة، **تقدم الفرق خططها** في 5 دقائق لكل فريق، مع نقاش سريع وملاحظات من بقية المشاركين والمدربين. هذا النشاط يحفز التفكير العملي *ويزرع الثقة* في قدرة المشاركين على تطبيق ما تعلموه لتنفيذ مبادرات حقيقية بعد الورشة.
- **الجلسة الختامية – التقييم والخطوات التالية (3:00 – 3:30 عصرًا)**: شكر المشاركين على حضورهم ومساهماتهم. توزيع استمارة تقييم مختصرة لجمع feedback حول الورشة. فتح المجال لمشاركة بعض التعليقات الشفوية السريعة من المشاركين حول ما أعجبهم وما يمكن تحسينه. أخيرًا، مناقشة *الخطوات المستقبلية*: كتشجيع المشاركين على عقد لقاء لاحق لمتابعة تنفيذ الخطط التي وضعوها، أو إنشاء مجموعة تواصل (مثل واتساب) للبقاء على اتصال وتبادل المستجدات. التأكيد على أن **نهاية الورشة هي بداية العمل** وأن المدربين أو المؤسسة المنظمة مستعدة لتقديم المشورة والدعم المستمر.

بهذا الشكل، توفر ورشة العمل تجربة متكاملة تجمع بين **التعليم النظري والممارسة العملية** والتخطيط الواقعي. والأهم أنها تراعي خصوصية وظروف المجتمع المحلي، مما يزيد من فرص تطبيق نتائجها على أرض الواقع. من خلال متابعة ما بعد الورشة، يمكن تحويل الأفكار والخطط إلى **مشاريع فعلية** وشراكات حقيقية تعود بالنفع على المجتمع.

سادسا :التواصل والشراكة مع المجتمع المدني

هذا الدليل العملي يقدّم إرشادات واضحة حول **كيفية تعزيز التواصل وبناء شراكات فعّالة بين البلديات ومنظمات المجتمع المدني**. تم إعداد المحتوى بلغة مبسّطة تناسب جميع الفئات، ويتضمن أمثلة واقعية من ليبيا والدول العربية، بالإضافة إلى جداول ونماذج تطبيقية يمكن استخدامها مباشرة في التدريبات وورش العمل.

6.1) فهم دور منظمات المجتمع المدني في السياق الليبي

تعريف المجتمع المدني وأدواره في دعم التنمية المحلية

منظمات المجتمع المدني هي هيئات مستقلة عن الحكومة والقطاع الخاص، تشمل الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية والنقابات وروابط الشباب والنساء وغيرها. تنشأ هذه المنظمات بمبادرات ذاتية من المواطنين لخدمة الصالح العام. تلعب منظمات المجتمع المدني أدوارًا حيوية في دعم التنمية المحلية، منها **تقديم الخدمات والمساعدات** في مجالات مثل التعليم والصحة والإغاثة، **رفع الوعي وبناء القدرات** عبر حملات التوعية والتدريب، **تعزيز المشاركة المجتمعية** من خلال إشراك الأهالي في صنع القرارات المحلية، **الرقابة والشفافية** عبر مراقبة أداء السلطات والمطالبة بالمساءلة، **المساهمة في حل النزاعات** وبناء السلم الاجتماعي، و**تمكين الفئات المهمشة** كالشباب والنساء. وتشير الدراسات إلى قدرة هذه المنظمات على **تعزيز المشاركة والتعاون المجتمعي وإشراك المرأة والشباب وضمان الشفافية والمساءلة في الحوكمة المحلية** ()، وهي جوانب أساسية للتنمية المستدامة محليًا.

أنواع منظمات المجتمع المدني ودورها في ليبيا

يشهد المشهد الليبي تنوعًا في أشكال منظمات المجتمع المدني، أبرزها:

- **الجمعيات الخيرية والإغاثية:** تعمل على تقديم الدعم الإنساني والإغاثة والخدمات الأساسية للمحتاجين محليًا (مثل توزيع مساعدات للنازحين أو تحسين الخدمات الصحية).
- **المنظمات التنموية والثقافية:** تشمل منظمات شبابية ونسائية وبيئية وثقافية تركز على تمكين المجتمع عبر التعليم غير الرسمي، وبرامج التدريب المهني، وإقامة أنشطة ثقافية ورياضية.
- **النقابات والاتحادات المهنية:** كيانات تمثّل المهنيين (كالأطباء والمعلمين والمهندسين) وتدافع عن مصالحهم، وتسهم في وضع سياسات محلية تحسّن قطاعات الخدمات.

- **مبادرات السلام والمصالحة:** ظهرت بعد 2011 شبكات ولجان محلية تعمل على حل النزاعات القبلية والمناطقية وتعزيز السلم الاجتماعي.
- **حركات الكشافة والنوادي الاجتماعية:** منظمات شبابية تطوعية لها انتشار واسع، تساهم في غرس قيم المواطنة وخدمة المجتمع.

كل هذه المنظمات **تسعى لسد الفجوات** التي قد تعجز السلطات عن تلبيتها، وتعمل **جنبًا إلى جنب مع جهود البلدية** لرفع جودة الحياة اليومية للمواطن. فمثلًا، يوجد في المناطق الرئيسية بليبيا ما يقدّر بمئات المنظمات الفاعلة التي تستفيد من مراكز الدعم لبناء قدراتها. وقد **أسهمت بعض هذه المنظمات حديثة النشأة في تحسين الحوكمة المحلية** عبر التعاون مع السلطات، بعد أن تلقت تدريبًا ودعمًا مكّنها من فهم أفضل لآليات العمل المحلي والدولي

التحديات التي تواجه المجتمع المدني الليبي

على الرغم من أهميتها المتزايدة، تواجه منظمات المجتمع المدني في ليبيا تحديات عديدة تحدّ من فعاليتها:

- **غياب إطار قانوني حديث:** لا يزال **قانون تنظيم عمل المنظمات** معطّلًا ولم يصدر رسميًا رغم إعداد مسودة منذ عام 2012. هذا الفراغ التشريعي يجعل عمل المنظمات معرّضًا للعشوائية وصعوبة التنسيق مع الجهات الرسمية.
- **ضعف الدعم المالي والاستدامة:** لم تُنشئ الدولة **صندوقًا وطنيًا لدعم منظمات المجتمع المدني**، لذا **تعاني أغلب المنظمات الليبية من مشاكل التمويل.** يعتمد الكثير منها على مانحين دوليين أو مساهمات محدودة، مما يهدد استمرارية مشاريعها على المدى الطويل.
- **نقص الخبرة والقدرات المؤسسية:** معظم هذه المنظمات حديثة التأسيس (نشأت بعد 2011) وتفتقر إلى الخبرات في **القيادة والإدارة والعمل التطوعي المنظّم** . هناك حاجة ماسة لبناء قدرات كوادرها إداريًا وماليًا وقانونيًا لضمان نموها واستدامتها.
- **ضعف الثقة والتعاون مع الجهات الرسمية:** تاريخيًا كان هناك **افتقار للثقة المتبادلة** بين السلطات والمجتمع المدني. يحتاج الطرفان إلى بناء **شرعية تستند إلى ثقة المجتمع والقبول الشعبي** . أي تقصير في فهم دور المجتمع المدني قد يقود لاعتباره منافسًا أو مهددًا بدل شريك، مما يعرقل التعاون.
- **معارضة اجتماعية أو ثقافية:** في بعض المناطق المحافظة يُنظر للنشاط المدني بريبة، خاصة فيما يتعلق بقضايا تمكين المرأة أو التغيير الاجتماعي. هذه النظرة قد تؤدي لعزوف فئات معينة عن الانخراط، كما **لوحظ غياب مشاركة النساء في جلسات المصالحة المحلية في عدة بلديات بسبب النظرة المجتمعية الرافضة** لدور المرأة في الشأن العام

ورغم هذه التحديات، يظل المجتمع المدني الليبي عاملًا أساسيًا في النهوض بالمجتمع. وقد أكد الخبراء أنه **لا يمكن للمجتمع المدني وحده حل مشاكل الحوكمة دون بيئة داعمة** من قوانين ومؤسسات. لذا فإن تحسين الإطار القانوني وتعزيز التعاون مع البلديات كفيلٌ بإطلاق طاقات هذه المنظمات وتمكينها من أداء دورها المنشود.

6.2) دور منظمات المجتمع المدني في دعم البلدية

كيف يدعم المجتمع المدني مشاريع وخدمات البلدية؟

تواجه البلديات الليبية ضغوطًا كبيرة لتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين، خاصة في ظل **ضعف الدعم من الحكومة المركزية وتحديات ما بعد النزاع**. هنا تبرز منظمات المجتمع المدني كشريك داعم يمكنه **سد الفجوات** وتحسين جودة الخدمات. فيما يلي أبرز مجالات دعم المجتمع المدني للبلديات:

- **تحسين تقديم الخدمات العامة:** يمكن للمنظمات المساهمة مباشرة في **تقديم خدمات محلية أفضل**. فعلى سبيل المثال، تعمل بعض الجمعيات الأهلية على إدارة مراكز صحية أو تعليمية صغيرة، أو توزيع المياه والإمدادات في المناطق التي تعجز البلدية عن الوصول إليها. مثل هذه المبادرات **تخفف العبء عن كاهل البلدية** وتضمن ألا يُحرم المواطن من الخدمات الأساسية.
- **تعزيز مشاركة المواطنين في تحديد الأولويات:** من خلال التواصل المستمر مع الأهالي، تستطيع المنظمات نقل **احتياجات المجتمع وآرائه إلى السلطات المحلية**. وقد تبنّت برامج دولية نهجًا يدعم هذا الدور، حيث **يتم إشراك المجتمع ومنظماته في تحديد أولويات الإنفاق البلدي ورقابة تنفيذها** هذا يضمن أن مشاريع البلدية تعكس فعليًا تطلعات السكان وتحظى بتأييدهم.
- **المساهمة في التخطيط والتنمية المحلية:** تشارك المنظمات في **إعداد خطط التنمية المحلية** عبر تقديم الدراسات والمقترحات، وخاصة في قضايا المجتمع المتخصصة. مثلًا، منظمة بيئية محلية قد تتعاون مع البلدية لوضع خطة للتشجير والحد من التلوث، ومنظمة شبابية تقدّم خطة لإنشاء مركز رياضي للشباب. هذه الشراكة **تثري خطط البلدية بالأفكار والموارد**.
- **متابعة الأداء والشفافية:** تلعب منظمات المجتمع المدني دور **الرقيب البنّاء** على تنفيذ مشاريع البلدية. فهي تراقب مستوى الخدمات، وتجمع المواطنين، وربما تصدر تقارير دورية حول ما تم إنجازه وما يحتاج إلى تحسين. هذا النوع من **المساءلة المجتمعية** يشجع البلدية على مزيد من الشفافية وتحسين الأداء.
- **بناء جسور الثقة بين البلدية والأهالي:** بفضل وجودها الميداني وعلاقاتها المباشرة بالمجتمع، كثيرًا ما تكون المنظمات **وسيطًا موثوقًا**. على سبيل المثال، في سياق تعزيز أمن الانتخابات

البلـديـة، أظهرت التجربـة أن **منظمـات المجتمع المـدني يمكن أن تعمـل كوسـيـط بين المجتمعات المحلية والمؤسـسـات الأمنية** لبناء الثقة وضـمـان حوار مسـتمر. هذا الدور الوسيط يخلق بيئة أكثر تعاونًا ويفتح قنوات تواصل مباشرة بين المسؤولين والسكان.

أمثلة على شراكات ناجحة بين البلديات ومنظمات المجتمع المدني

توجد العديد من **النماذج الناجحة** محليًا وعربيًا حيث أثمر التعاون بين البلديات والمجتمع المدني عن نتائج إيجابية. فيما يلي بعض **دراسات الحالة** التي توضح ذلك:

- **مبادرة "لنُبرمج" في بلدية غريان (ليبيا):** مثال رائد على شراكة ناجحة في مجال **التنمية التقنية**. قامت منظمة **Tech Spark** المحلية بإطلاق مشـروع تدريبي بعنوان *"لنُبرمج"* ، هدفه **تمكين الشـباب والطلاب بمهارات تكنولوجية** وسـد الفجوة الرقمية في مدينة غريان. لم تكتفِ المنظمة باسـتهداف الشـباب فحسـب، بل **نظّمت ورش عمل لبناء قدرات الموظفين الحكوميين المحليين** أيضًـا لإشـراكهم في دعم التحول التقني. هذه الشـراكة غير الرسـمية بين المنظمة والبلدية حققت أثرًا ملموسًـا؛ فبنهاية المشروع تم تدريب 119 شـخصًـا بشـكل مباشـر (منهم 52 امرأة) على مهارات الحاسوب والبرمجة، بالإضافة إلى توعية مئات الطلاب بشكل غير مباشـر. **سـاهمت المبادرة في تعزيز ثقة المجتمع بالتكنولوجيا** ورفع كفاءة الكوادر البلدية في المجال التقني، مما يمهّد لتقديم خدمات رقمية أفضـل للمواطنين. ويبرز هذا المثال كيف يمكن لمنظمة مجتمع مدني متخصـصـة أن تعمل جنبًا إلى جنب مع البلدية لتحقيق هدف تنموي مشترك.
- **برنامج الشـراكة بين البلديات والجمعيات الأهلية (ليبيا):** بدعم من برامج دولية، تم تنفيذ مشروع تعاون شمل 15 بلدية ليبية وعدد كبير من منظمات المجتمع المدني. ضمن هذا البرنامج تم **اختيار 185 منظمة مجتمع مدني** لتنفيذ مبادرات غير ربحية في تلك البلديات، **حصـلت منها 12 منظمة على تمويل فعلي** لتنفيذ مشاريع تخدم الفئات الضعيفة وتعزز التماسك الاجتماعي. على سـبيل المثال، تعاونت إحدى الجمعيات مع بلدية محلية لإنشـاء **مركز تدريب حرفي للنسـاء** اللاجئات والنازحات يوفّر لهنّ فرص معيشـية عبر تعلم الخياطة وصـناعة المنسـوجات (. هذا التعاون الثلاثي (البلدية – المنظمة – الجهة الداعمة) أثمر عن نتائج إيجابية مثل تمكين أكثر من 100 امرأة سـنويًا من كسـب مهارة نافعة. يوضـح هذا النموذج كيف يمكن للبلدية تسـهيل عمل المنظمات عبر توفير المسـاحة أو التنسـيق، بينما تجلب المنظمات الخبرة المجتمعية والتمويل الخارجي لخدمة سكان البلدية.
- **حملات التوعية الانتخابية (ليبيا):** مع التحضـير لانتخابات المجالس البلدية، شُـوهد دور فاعل لمنظمات المجتمع المدني في دعم البلديات لضـمـان نجاح العملية الانتخابية. فقد **عملت عشـرات المنظمات المحلية على إطلاق حملات توعية لحثّ المواطنين على المشـاركة بالاقتراع** وشرح إجراءات التصويت كما تعاونت مع المفوضية الوطنية للانتخابات لتنظيم ورش عمل مشـتركة لمسـؤولي البلديات ومنظمات المرأة والشـباب والكشـافة حول **أفضـل**

الممارسات لتأمين الانتخابات وتعزيز الثقافة الانتخابية أحد المشاركين وصف هذه المنظمات بـ"شركاء الانتخابات" لدورهم الضروري في **رفع الوعي وضمان ظروف مواتية لانتخابات حرة ونزيهة** وفعلاً، أسهم هذا التعاون في زيادة ثقة المواطنين بالعملية الانتخابية وتوفير بيئة آمنة ويقظة يوم الاقتراع. هذا المثال يدل على أن شراكة البلدية مع المجتمع المدني لا تقتصر على تقديم الخدمات اليومية، بل تمتد إلى **صون العملية الديمقراطية** على المستوى المحلي.

- **نموذج بلدية ساحل الجبل في إشراك المجتمع (ليبيا)**: تعد بلدية *ساحل الجبل* مثالًا ليبيًا بارزًا لكيفية institutionalizing الشراكة مع المجتمع المدني. فقد **أسست البلدية شراكة مجتمعية تضمّ المجلس البلدي وعددًا من منظمات المجتمع المدني المحلية** (). عبر هذه المنصة المشتركة، جرى تنفيذ عدة مبادرات بدعم من منظمات دولية؛ منها **مشروع مشغل خياطة** لتدريب النساء على الحياكة وكسب الرزق، و**دعم فريق إنقاذ بحري تطوعي** لخدمة منطقة ساحلية (). إلى جانب ذلك، تبنّت البلدية **سياسة إدماج الشباب في هياكلها القيادية عبر نظام الحصص (الكوتا)**، حيث خُصصت نسبة من المناصب للشباب بالاستناد إلى قاعدة بيانات الكفاءات المحلية (). ونتيجة لهذه الخطوات، أصبحت فئة الشباب تُشكّل معظم كوادر المجلس البلدي، كما ارتفع تمثيل النساء في لجانه. التجربة في ساحل الجبل أبرزت **أثر الشراكة الرسمية مع المجتمع المدني** مدعومة بإرادة سياسية محلية في تمكين الفئات المهمشة، مما انعكس إيجابًا على مستوى الثقة والتعاون بين المجتمع والبلدية. هذا النموذج يستحق الدراسة كونه يجمع بين العمل المجتمعي (من خلال الجمعيات والمبادرات) والإصلاح المؤسسي داخل هيكل البلدية نفسه.

هذه الأمثلة وغيرها كثير توضح أن **التكامل بين دور البلدية ودور المجتمع المدني** يحقق نتائج ملموسة. عندما **تفتح البلديات أبوابها للتعاون** وتستثمر طاقة المنظمات المحلية، يمكن التصدي لتحديات التنمية بفعالية أكبر، وتقديم حلول مبتكرة نابعة من المجتمع نفسه. النجاح في الحالات أعلاه اعتمد على وجود **رؤية مشتركة وثقة متبادلة** بين المسؤولين المحليين والقائمين على تلك المنظمات، وهي عوامل ستكون محور القسم التالي حول بناء الشراكات المستدامة.

6.3) كيفية الاستفادة من منظمات المجتمع المدني لتحقيق أهداف البلدية

بناء شراكات مستدامة بين البلديات والمجتمع المدني

لتحقيق أقصى استفادة من إمكانيات المجتمع المدني، ينبغي للبلديات اتباع نهج استراتيجي في **بناء شراكات طويلة الأمد ومستدامة** مع منظماته. فيما يلي ملامح أساسية لبناء شراكة ناجحة:

- **تحديد الأهداف المشتركة بوضوح:** الخطوة الأولى هي أن تحدد البلدية المجالات التي تحتاج فيها دعم المجتمع المدني (مثل تحسين النظافة، تمكين الشباب اقتصاديًا، رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة). بالمقابل، تتفهم المنظمات أهداف البلدية وخططها التنموية. وجود **رؤية مشتركة** يسهل توحيد الجهود نحو أهداف متفق عليها.
- **الثقة والشفافية:** تعتبر **الثقة المتبادلة** حجر الأساس. على البلدية إشراك المنظمات بصدق في المعلومات المتاحة عن أولوياتها ومواردها، وفي المقابل تكون المنظمات واضحة بشأن قدراتها وما تستطيع تقديمه. الشفافية في تبادل المعلومات تعزز الثقة وتبدد أي شكوك حول النوايا.
- **إشراك المجتمع في التخطيط:** الشراكة المستدامة تعني **إضفاء الطابع المؤسساتي** على مشاركة المجتمع المدني. يمكن ذلك عبر تشكيل **لجان أو مجالس استشارية دائمة** تضم ممثلين عن المنظمات والأهالي إلى جانب المسؤولين المحليين. هذه المجالس تناقش بشكل دوري خطط البلدية ومشاريعها، مما يضمن استمرار الحوار والتعاون. الجدير بالذكر أن **غياب آليات رسمية لإشراك المجتمع (مثل مجالس الشورى المحلية)** كان مؤشرًا سلبيًا لوحظ في بعض البلديات ، وبالتالي فإن إنشاء مثل هذه الأطر يوجه رسالة إيجابية عن جدية الشراكة.
- **المرونة والتكيف:** الشراكة الناجحة تتطلب مرونة من الطرفين. قد تستجد ظروف تستلزم تعديل أدوار كل طرف أو إعادة ترتيب الأولويات. المرونة في **إعادة صياغة الاتفاقات** أو خطط العمل وفق المستجدات تضمن استمرار التعاون بدل تعثره عند أول عقبة.
- **تواصل مستمر وتقييم دوري:** من المهم إنشاء قنوات تواصل مستمرة (اجتماعات منتظمة، مجموعات عمل، منصات إلكترونية للتنسيق). كذلك، إجراء **تقييمات دورية مشتركة** للتقدم المحرز، لبحث ما نجح وما يحتاج لمعالجة، وبالتالي إجراء التحسين المستمر على الشراكة.

آليات التعاون وتبادل الخبرات بين الطرفين

هناك العديد من **الآليات العملية** التي يمكن اعتمادها لتعزيز التعاون اليومي وتبادل الخبرات بين البلدية ومنظمات المجتمع المدني، منها:

- **مذكرات التفاهم (MoU):** وهي اتفاقيات رسمية أو غير رسمية تحدّد دور كل طرف في تنفيذ مشروع معين أو تحقيق هدف مشترك. تساعد مذكرة التفاهم على **توضيح المسؤوليات** وتجنب التضارب، وتعد مرجعًا يمكن العودة إليه لتقييم الالتزام. مثلًا، يمكن لبلدية أن توقّع مذكرة تفاهم مع جمعية بيئية لتنفيذ حملة تشجير، تحدد فيها البلدية توفير الأشجار ومعدات الزراعة، بينما تتولى الجمعية حشد المتطوعين وتنفيذ الحملة.
- **الاجتماعات التنسيقية وفرق العمل المشتركة:** تشكيل **فرق عمل مختلطة** من موظفي البلدية ونشطاء المجتمع المدني لمتابعة ملفات محددة (كفريق للأسواق المحلية، فريق لتحسين مدارس المدينة). يجتمع هؤلاء دوريًا لتبادل المعلومات ومراقبة التقدم. هذا الاحتكاك المستمر يتيح **نقل الخبرات**: يطّلع الموظفون الحكوميون على أساليب العمل المجتمعي السريعة والمبتكرة، بينما تتعرف المنظمات على الإجراءات الرسمية وكيفية تسييرها.

- **التدريب المتبادل وبناء القدرات:** يمكن للطرفين تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية متبادلة. على سبيل المثال، تقوم البلدية **بتدريب كوادر الجمعيات على الإجراءات الإدارية والمالية** الواجب اتباعها عند تنفيذ مشاريع في نطاق البلدية (مثل إجراءات السلامة، تقديم التقارير المالية...إلخ). وفي المقابل، تقدم المنظمات تدريبًا لموظفي البلدية في مجالات يحتاجون دعمًا فيها (مثل التواصل المجتمعي، إدارة الحملات الإعلامية، أو إدماج منظور حقوق الإنسان في الخدمات). **التعلم المتبادل** يرفع كفاءة الجميع ويخلق تفهمًا أفضل لظروف وعمل كل.
- **المنصات الإلكترونية وقواعد البيانات المشتركة:** إنشاء **قاعدة بيانات محلية** تضم معلومات عن منظمات المجتمع المدني (اختصاصها، المشاريع التي نفذتها، مناطق نشاطها) يفيد البلدية عند التخطيط والتعاون أيضًا، استخدام منصات إلكترونية أو مجموعات تواصل (مثل واتساب أو بوابة إلكترونية مشتركة) لتبادل المستجدات وإعلان الفعاليات والفرص. بعض البلديات أنشأت صفحات تواصل اجتماعي نشطة لهذا الغرض، مما يضمن تدفق المعلومات بشكل سلس ويشجع المزيد من المواطنين على التفاعل
- **الفعاليات والأنشطة المشتركة:** تنظيم **أيام مفتوحة ومعارض ومبادرات تطوعية مشتركة** يشارك فيها موظفو البلدية ومتطوعو المنظمات جنبًا إلى جنب. مثلًا، حملة لتنظيف الأحياء أو مهرجان مجتمعي. هذه الفعاليات **تعزز روح الفريق** وتبين عمليًا أهمية التعاون أمام الجمهور.
- **آلية الشباك الموحد للمبادرات:** في بعض البلديات قد يتم تخصيص **مكتب أو مسؤول اتصال** مهمته تلقي مقترحات المشاريع والمبادرات من المجتمع المدني، ومتابعة دراستها مع الإدارات المعنية بالبلدية والرد عليها. وجود هذه النقطة المحورية يسهّل كثيرًا الإجراءات ويعطي رسالة بأن البلدية ترحب بالأفكار من الخارج.

أدوات عملية لتعزيز هذه الشراكة

فيما يلي **جدول يلخّص نموذجًا عمليًا** يمكن اتباعه كخطوات منهجية لبناء شراكة فعالة بين البلدية ومنظمات المجتمع المدني، يصلح كأداة مرجعية في ورش العمل والتطبيقات العملية:

الخطوة	الوصف والتطبيق العملي
1. تحديد مجالات التعاون	*مشترك بين البلدية والمنظمات*: تجتمع قيادة البلدية مع ممثلي منظمات المجتمع المدني لحصر الاحتياجات المحلية والقضايا ذات الاهتمام المشترك. مثال: نقص في أنشطة الشباب أو خدمات النظافة في منطقة ما. يتم الاتفاق على أولويات يمكن التعاون فيها.
2. حصر الشركاء وتوزيع الأدوار	*مسؤولية مشتركة*: تقوم البلدية بجرد المنظمات المحلية الناشطة في كل أولوية مختارة (شبابية، بيئية، صحية...). يتم دعوة كل منظمة وفق اختصاصها. يتم **توزيع الأدوار**: من يفعل ماذا؟ مثلًا: منظمة تتولى التوعية الإعلامية، وأخرى التدريب، والبلدية توفر الدعم اللوجستي.

3. وضع خطة عمل مشتركة	*وثيقة خطة العمل*: تُعد خطة واضحة بمشاركة الجميع تتضمن الأهداف المحددة (SMART Goals)، الأنشطة، الجدول الزمني، الموارد المطلوبة، ومؤشرات قياس النجاح. تُكتب هذه الخطة في وثيقة يوقّع عليها الشركاء (يمكن أن تكون مذكرة تفاهم رسمية).
4. تنفيذ المشروع ومتابعته	*تنفيذ مرن ومراقبة*: يبدأ تنفيذ الأنشطة كما هو مجدول. يتم تشكيل فريق تنسيق (أو لجنة توجيه) من البلدية والمنظمات لمتابعة التنفيذ عن كثب، وحل أي مشاكل طارئة بسرعة. تُعقد اجتماعات متابعة شهرية لمراجعة التقدم مقابل الخطة.
5. تواصل مجتمعي وإعلامي	*إشراك الجمهور الأوسع*: خلال تنفيذ الشراكة، يتم إبلاغ المجتمع بالأنشطة والإنجازات عبر وسائل متنوعة (لوحات إعلانية في الأحياء، منصات التواصل الاجتماعي للبلدية ()، لقاءات إذاعية محلية). هذا الانفتاح الإعلامي يكسب المشروع دعمًا شعبيًا ويوفر شفافية حول الجهود المشتركة.
6. تقييم وختام وتعميم التجربة	*التعلم الجماعي*: عند انتهاء المشروع أو مرور فترة زمنية كافية، يُجرى **تقييم مشترك** لنتائج الشراكة: هل تحقق الهدف؟ ما الأثر؟ ما الدروس المستفادة؟ يتم توثيق النجاحات والتحديات. أخيرًا، تعمل البلدية والمنظمات على **تعميم التجربة** – سواء بتوسيعها لمجالات أخرى أو نقل المعرفة لبلديات أخرى عبر الشبكات (مثل منظمة المدن الليبية أو وزارة الحكم المحلي).

هذا النموذج ليس جامدًا؛ يمكن **تكييف الخطوات بحسب السياق**. فبعض الشراكات قد تحتاج خطوات تمهيدية أكثر لبناء الثقة قبل الانطلاق بالمشروع (مثلاً عقد ملتقيات تعارف وحوار مفتوح بين مسؤولي البلدية ونشطاء المجتمع المدني لكسر الجليد). لكن إجمالًا، اتباع منهجية واضحة كهذه يساعد على **تحويل النوايا الحسنة إلى نتائج عملية**.

الجدير بالذكر أن **برامج دعم المجتمع المدني الدولية** في ليبيا (مثل مشروع *لنتعاون* التابع للمجلس الثقافي البريطاني) أولت أهمية خاصة لتعزيز التعاون المنهجي كهذا بين المنظمات والبلديات. حيث قام مشروع *لنتعاون* بدعم **10 مبادرات شراكة بين المجتمع المدني والبلديات بهدف تعزيز التعاون بينهم** كما موّل عشرات المشاريع المحلية المشتركة وساهم في تدريب كوادر من الجانبين. هذه الجهود تؤكد أن **الشراكة ليست مجرد عمل عفوي**، بل يمكن تصميمها وإدارتها باحتراف لتحقيق أثر تنموي مستدام.

أخيرًا، ينبغي التأكيد أن **بناء الشراكات هو عملية مستمرة** وليست حدثًا لمرة واحدة. مع كل مشروع مشترك ناجح، ستزداد خبرة البلدية والمنظمات معًا، وستتعزز الثقة المتبادلة، مما يُسهّل ويُسرّع إطلاق مبادرات جديدة أكثر طموحًا. هكذا تتحول علاقة البلدية بالمجتمع المدني إلى **علاقة مؤسسية راسخة** قائمة على التعاون والتكامل.

6.4) التعاون بين منظمات المجتمع المدني والبلدية في قضايا المرأة

مشاريع مشتركة لدعم النساء على المستوى المحلي

تعد **قضـايا تمكين المرأة ومشـاركتها** من المجالات التي تحقق فيها الشـراكة بين البلديات والمجتمع المدني أثرًا كبيرًا، نظرًا للطبيعة الخاصـة لهذه القضـايا والتي تتطلب **فهمًا مجتمعيًا عميقًا وحساسية ثقافية** تمتاز بها منظمات المجتمع المدني. فيما يلي بعض الأمثلة **لمشاريع مشتركة** ناجحة دعمت النساء محليًا:

- **مشـاغل ومراكز تدريب للنسـاء:** كثيرًا ما تبادر المنظمات النسـائية أو التنموية إلى إنشـاء مراكز تدريب مهني للنسـاء (في الخياطة، الحرف اليدوية، ريادة الأعمال الصـغيرة). تعاون البلدية هنا حاسم عبر توفير المكان أو المعدات أو التسهيلات الإدارية. **مشروع مشغل الخياطة في بلدية سـاحل الجبل** مثال عملي، حيث دعمت البلدية بالتعاون مع منظمة دولية مركزًا يدرّب عشـرات النسـاء (بما فيهن أرامل ومطلقات) ويزوّدهن بمكائن خياطة وفرص عمل () (). النتيجة كانت ليس فقط تمكين اقتصادي للمرأة بل **خلق مساحة تجمّع ودعم متبادل للسيدات** في المجتمع المحلي.
- **البرامج التوعوية والصحية للمرأة:** شراكة البلديات مع الجمعيات النسائية ضرورية في **تنظيم حملات صحية واجتماعية**. على سـبيل المثال، يمكن للبلدية أن تسـتعين بخبرة منظمة مجتمع مدني لتنظيم **حملة للكشـف المبكر عن سـرطان الثدي** في المراكز الصـحية، أو حملة للتوعية بحقوق المرأة القانونية. المنظمات تجيد التواصـل المجتمعي واسـتقطاب النسـاء للمشـاركة، بينما البلدية توفر الدعم اللوجسـتي (كأماكن الفحص أو توفير الطاقم الطبي الحكومي). هذا التكامل يضـمن وصـول الرسـائل الصـحية والتوعوية لشـريحة واسـعة من النسـاء والفتيات في البيئة المحلية.
- **الأنشـطة الثقافية لتمكين المرأة:** التعاون بين المجلس البلدي والمنظمات يمكن أن يتخذ طابعًا ثقافيًا أيضًا. مثلاً، **مشروع "بعيون نسائية" في مدينة جالو (ليبيا)** بإشراف منظمة الفيلم الليبي الثقافية، كان هدفه تدريب شـابات على صـناعة الأفلام ليروين قصـص مجتمعاتهن. ورغم أن هذا المشـروع قادته منظمة مجتمع مدني، فإن نجاحه تطلب تنسـيقًا مع السـلطات المحلية لتنظيم عروض الأفلام التي انتجتها المشاركات في مرافق عامة بالمدينة (هذا المشروع ساهم في **كسـر الحواجز الاجتماعية أمام مشـاركة المرأة في مجال فني** بالمجتمع المحافظ، حيث اسـتفادت 15 امرأة (من أصـل 20 مشـاركًا) من التدريب واكتسـبن الثقة والمهارة لدخول مجال صـناعة الأفلام. دعم البلدية هنا كان ضـمنيًا عبر توفير منابر لعرض إبداعاتهن وتشـجيع المجتمع على تقبل دورهن الجديد.

هذه الأمثلة تؤكد أن **اشـتراك خبرة المنظمات وحضـور البلدية** يحقق فارقًا نوعيًا في مشـاريع تمكين المرأة. **فالمنظمات النسـائية** لديها الدراية باحتياجات النسـاء الفعلية وكيفية الوصـول

إليهن وتشجيعهن على الانخراط، والبلديات تمتلك السلطة المحلية والموارد الأساسية لضمان ديمومة هذه المبادرات وتحويلها لجزء من خدمات المدينة.

استراتيجيات لضمان مشاركة المرأة في التنمية المحلية

رغم الجهود المبذولة، لا تزال **مشاركة المرأة في الشأن المحلي** بليبيا والعديد من الدول العربية دون المأمول. وهنا تلعب السياسات والاستراتيجيات دورًا مهمًا لضمان تمثيل وصوت المرأة في صناعة القرار المحلي وفي الاستفادة من عوائد التنمية. من أبرز الاستراتيجيات المُجربة والموصى بها:

- **تبنّي نظام الحصص (الكوتا) في المجالس والوظائف المحلية:** وجود سياسة ملزمة يضمن **مقاعد أو نسب محددة للنساء** ضمن المجالس البلدية أو الوظائف القيادية. توصيات الخبراء في ليبيا دعت وزارة الحكم المحلي إلى **إلزام البلديات بتخصيص حصة مناسبة للمرأة (وللشباب) في المناصب القيادية بالبلدية.** مثل هذه الخطوة تفتح الباب أمام العديد من الكفاءات النسائية للمشاركة التي ربما كانت ستُهمَّش otherwise. عربياً، أثبتت هذه الاستراتيجية نجاحها؛ فمثلاً **قانون الانتخابات المحلية التونسي فرض مبدأ المناصفة** في القوائم، مما أدى إلى فوز النساء بحوالي **47% من مقاعد المجالس البلدية عام 2018** – وهي قفزة تاريخية نحو المساواة . كذلك في فلسطين، أصدر وزير الحكم المحلي قرارًا عام 1998 بوجوب تعيين امرأة واحدة على الأقل في كل مجلس محلي ، لضمان صوت نسائي في صنع القرار. هذه الأمثلة تبين أن الكوتا أداة فعالة لزيادة مشاركة المرأة عددياً، على أمل أن تتحول الكمية إلى نوعية وتأثير.
- **إنشاء لجان واستشاريات لشؤون المرأة:** يمكن للمجالس البلدية تأسيس **لجنة دائمة تعنى بشؤون المرأة** ضمن هيكلها التنظيمي، تضم عضوات من المجلس ومستشارات من سيدات المجتمع المدني. دور هذه اللجنة دراسة سياسات البلدية وبرامجها والتأكد من أنها **تراعي احتياجات المرأة**. كما يمكن أن تتولى تنظيم **مجالس استماع دورية مع نساء المنطقة** لمعرفة أولوياتهنّ ورفع التوصيات للمجلس البلدي. هذا الأسلوب يضمن **مأسسة صوت المرأة** في الحوكمة المحلية وليس فقط عبر مشاريع محدودة المدة.
- **دعم قواعد بيانات وتمكين الكوادر النسائية:** كثيراً ما تكون المشكلة ليست في عدم وجود نساء كفؤات، بل في **عدم معرفتنا بهن** أو بتخصصاتهن. لذا توصي الدراسات بإنشاء **قاعدة بيانات محلية للنساء المؤهلات والناشطات** في كل بلدية، تشمل معلومات عن خبراتهن ومهاراتهن. هذه القاعدة تساعد البلدية عند حاجتها لتوظيف أو استشارة خبرات نسائية في مجالات مختلفة. كما يمكن استخدامها من قبل المنظمات لإشراك مزيد من النساء في نشاطاتها. إضافة لذلك، يتعين الاستثمار في **برامج تأهيل وبناء ثقة المرأة** لتولي المناصب العامة (كعقد دورات قيادة وإدارة مشاريع مخصصة للسيدات الشابات في المجتمع).

- **مراعاة منظور النوع الاجتماعي في التخطيط المحلي:** ينبغي إدماج منظور النساء في كل مراحل التخطيط وصنع القرار المحلي، فيما يسمى **الميزنة المستجيبة للنوع الاجتماعي**. مثلاً، عند إعداد خطة تطويرحي جديد، يتم التشاور مع سيدات الحي لأخذ آرائهن في تصميم الأسواق أو الحدائق بما يناسب احتياجاتهن (الإضاءة، أماكن الجلوس، مرافق الأطفال...). هذا النهج يجعل **المرأة شريكة منذ البداية** في التنمية وليس فقط مستفيدة أو مطالبة بعد التنفيذ.
- **الشراكة مع المنظمات النسوية في الرقابة المجتمعية:** يمكن للبلديات الاستفادة من جمعيات المرأة لمتابعة **مدى استفادة النساء من خدمات البلدية**. على سبيل المثال، تكليف جمعية بعمل استطلاع حول رضا النساء عن خدمات المراكز الصحية أو المواصلات العامة في المدينة. هذه الشراكة تعطي **بيانات محايدة** للبلدية تساعدها في تحسين خدماتها بعد فهم العوائق الخاصة بالنساء (مثل عدم وجود حضانة في مركز صحي، أو عدم أمان المواصلات ليلاً).

دراسات حالة لمشاريع ناجحة تعزز دور المرأة في المجتمع

إلى جانب ما ذُكر من أمثلة ضمنيًا، نسلط الضوء هنا على **دراسة حالة ليبية وأخرى عربية** تظهران نتائج ملموسة للتعاون بين المجتمع المدني والبلدية في تعزيز دور المرأة:

- **بلدية ساحل الجبل – تمكين المرأة والشباب عبر الشراكة:** كما أسلفنا، تبنّت هذه البلدية نموذج شراكة مجتمعية ناجح. فيما يتعلق بالمرأة، لم تكتفِ بتعيين نساء في المجلس البلدي، بل **دعمت مبادرات اقتصادية مباشرة للنساء**. من خلال المنحة المقدمة من منظمة *مبادرة التغيير السلمي* (إحدى منظمات المجتمع المدني الدولية)، تم إنشاء **مشغل للحياكة والتطريز** تديره سيدات من المجتمع المحلي. البلدية ساهمت في تهيئة المكان وتسهيل الإجراءات، بينما قامت المنظمة بتمويل المعدات وتدريب المستفيدات. نتيجة المشروع كانت توفير مصدر دخل لعشرات الأسر التي تقودها نساء، وزيادة ثقة المجتمع بقدرات المرأة الإنتاجية. بالتزامن، أطلقت البلدية مع شركائها حملة بعنوان *"المرأة الليبية وتحديات العصر"* بمناسبة اليوم العالمي لمناهضة العنف ضد المرأة، تضمنت ندوة ومناقشات عامة شارك فيها صناع قرار وناشطات. هذه الحزمة من الإجراءات (اقتصادية وتوعوية) برعاية مشتركة من البلدية والمجتمع المدني أحدثت **تغييرًا ملموسًا في وضع المرأة** في ساحل الجبل، ويمكن اعتبارها نموذجًا يُحتذى به لبلديات أخرى.

ختامًا، يمكن القول إن **تعزيز دور المرأة محليًا** يستدعي **تعاونًا متعدد المستويات**: سياسات داعمة من أعلى (كالقوانين والقرارات الحكومية) وجهود حثيثة على الأرض من قبل البلديات ومنظمات المجتمع المدني. عندما **تُوفَّر للمرأة الفرص وتُزال العقبات الثقافية والهيكلية**، تثبت التجارب أنها تكون عنصرًا فاعلًا في التنمية المحلية ورافعة أساسية للمجتمع ككل.

سابعا: دليل مهارات تيسير الأنشطة

تيسير الأنشطة هو فنّ تسهيل عملية التعلم والتفاعل بحيث يصبح المشاركون محور التجربة التعليمية. يعتمد أسلوب التيسير على *التعلم بالمشاركة* عوضًا عن التلقين المباشر. وكما تقول المقولة الشهيرة: **"أخبرني وسوف أنسى، علّمني ولربما أتذكر، أشركني وسوف أتعلم**، فإن إشراك المتدربين في أنشطة تفاعلية يضمن تعلّمًا أعمق وأكثر ديمومة من الأساليب التقليدية. يتميّز التدريب الحديث الذي يعتمد منهج التيسير بتركيزه على **المتدرب** بدلاً من تركيزه على المدرب أو المادة العلمية، وبجعل **التحكم** في العملية التعليمية مشتركًا، وبزيادة مستوى **مشاركة** المتعلمين في مختلف جوانب). كما أن جوهر التيسير يكمن في طرح الأسئلة لتحفيز التفكير والنقاش بدلاً من إلقاء المحاضرات (هذا الدليل العملي موجه للمبتدئين ويهدف إلى تزويدهم بمهارات تيسير الأنشطة بطريقة مبسطة وتطبيقية. فيما يلي الأقسام الأساسية للدليل مع أمثلة ودراسات حالة من الواقع الليبي والعربي، إلى جانب جداول ونماذج قابلة للاستخدام المباشر في الورش والتدريبات.

7.1) ورش تدريبية حول تصميم وتقديم أنشطة وورش تدريبية تفاعلية

تصميم وتقديم ورشة عمل تفاعلية ناجحة يتطلّب الإلمام بأساسيات التخطيط والتيسير. في هذا القسم، نستعرض **أساسيات تصميم ورش العمل** الناجحة، ثم **خطوات تقديم ورشة تدريبية تفاعلية** بشكل مرحلي، وأخيرًا أمثلة واقعية من ليبيا والدول العربية لتوضيح هذه المفاهيم.

أساسيات تصميم ورش العمل الناجحة

- **تحديد أهداف واضحة:** ابدأ بتحديد الهدف الرئيسي للورشة والمخرجات المتوقعة منها. وجود أهداف محددة يساعد في اختيار الأنشطة المناسبة وتوجيه مجريات الورشة نحو تحقيق تلك الأهداف. مثلًا، قد يكون الهدف *تعزيز مهارات التواصل لدى المشاركين* أو *تطوير فهمهم لمفهوم القيادة*.
- **معرفة جمهورك:** تعرّف على فئة المتدربين واحتياجاتهم ومستوى معرفتهم بالموضوع. تصميم الورشة ينبغي أن يراعي خصائص المشاركين (الفئة العمرية، الخلفية التعليمية، الخبرات السابقة). فمثلاً، ورشة موجهة لشباب جامعيين ستختلف في أسلوبها عن ورشة لموظفين ذوي خبرة.
- **إعداد المحتوى والأنشطة:** خطّط محتوى الورشة بحيث يتضمن مزيجًا من المعلومات النظرية *والأنشطة التفاعلية*. تجنّب الإلقاء النظري لفترة طويلة دون إشراك المتدربين. بدلًا من ذلك، قسّم المحتوى إلى فقرات قصيرة يتبع كل منها نشاط أو نقاش لترسيخ المعلومة. تذكّر أن **طرح الأسئلة** واستثارة النقاش جزء أساسي من عملية التيسير الناجحة

- **تنويع أساليب التدريب:** نوّع أنشطة الورشة بين عمل مجموعات، وعصف ذهني، ولعب أدوار، وعروض تقديمية قصيرة. هذا التنويع يحافظ على تركيز المشاركين ويخاطب أنماط تعلم مختلفة. على سبيل المثال، يمكنك دمج **تمرين عملي** بعد كل فقرة نظرية لتطبيق ما تم عرضه.
- **الجوانب اللوجستية:** اهتم بالأمور التنظيمية المبكرة. حضّر المواد والأدوات المطلوبة (مثل أوراق، أقلام، ملصقات، شاشة عرض...). تأكد من تهيئة قاعة تدريب مريحة *بترتيب جلوس دائري أو مجموعات طاولات* لتشجيع التفاعل (بدلاً من صفوف خلف بعض). راعِ توفير إضاءة وتهوية جيدة، واستراحات كافية خلال الورشة. كذلك تأكد أن الوقت المخصص لكل نشاط مناسب وأن جدول الأعمال واقعي.
- **تهيئة مناخ إيجابي:** من البداية، اخلق جوًا ترحيبيًا يشعر فيه الجميع بالراحة. يمكنك ذلك من خلال التعارف السريع وكسر الحواجز بين المشاركين (سنذكر أمثلة أنشطة كسر الجليد لاحقًا). ضع *قواعد أساسية* للورشة بالاتفاق مع المشاركين (مثل احترام الآراء، إعطاء فرصة للجميع للمشاركة، الالتزام بالوقت) لضمان سير التفاعل بشكل إيجابي ومنظّم.
- **المرونة في التخطيط:** رغم التخطيط المسبق، كُن مرنًا خلال التنفيذ. قد تحتاج لتعديل خطة الورشة وفق تفاعلات المشاركين (كتمديد مناقشة مهمة لاهتمامهم بها، أو اختصار نشاط إذا شعرت بالإرهاق). الميسر الجيد يوازن بين الالتزام بالهدف والزمن وبين تكييف الأسلوب لاحتياجات المتدربين الفعلية أثناء الجلسة.

نموذج جدول تخطيط ورشة عمل: يساعد الجدول التالي في تنظيم خطة ورشة عمل تدريبية مع تحديد التوقيت والأنشطة والمواد المطلوبة. يمكن استخدامه كقالب قابل للتعديل وفق موضوع ورشتك:

التوقيت	النشاط (الأسلوب)	الهدف من النشاط	المواد المطلوبة
09:00 – 09:15	ترحيب وتعريف بالمشاركين (كسر جليد)	كسر الحواجز وبناء الألفة	بطاقات أسماء، كرة صغيرة
09:15 – 09:30	عرض أهداف الورشة وجدولها	توضيح التوقعات والأهداف	شرائح عرض (بوربوينت)
09:30 – 10:00	نشاط جماعي: **عصف ذهني** حول الموضوع	جمع أفكار المشاركين وتفاعلهم	أوراق كبيرة، أقلام ملونة
10:00 – 10:15	استراحة	استراحة قصيرة	-
10:15 – 10:45	**تمرين عملي** في مجموعات صغيرة	تطبيق المفاهيم عمليًا	مواد تمرين (حسب الموضوع)

10:45 – 11:15	مناقشة وعرض نتائج المجموعات	تبادل الخبرات والتعلّم الجماعي	لوح ورقي أو شاشة
11:15 – 11:30	تلخيص وختام + تقييم سريع	تثبيت المعلومات وجمع التغذية الراجعة	استبيان تقييم قصير

خطوات تقديم ورشة تدريبية تفاعلية

بعد الإعداد الجيد، يأتي دور **تقديم** الورشة وإدارتها لحظة بلحظة. فيما يلي خطوات مقترحة لتيسير ورشة تدريبية بطريقة تفاعلية وفعّالة:

1. **افتتاح وترحيب:** ابدأ الورشة بالترحيب بالمشاركين وتقديم نفسك ودورك كميسّر. اكسر الجمود بنشاط تعارف سريع أو لعبة قصيرة لكسر الجليد حتى يشعر الجميع بالارتياح. *مثال:* يمكن أن تطلب من كل مشارك ذكر اسمه وشيء إيجابي تعلّمه مؤخراً.
2. **عرض الأهداف والتوقعات:** وضّح للمجموعة أهداف الورشة وما الذي ستتناوله الجلسات. اسأل المشاركين عن توقعاتهم وما يودّون تحقيقه. كتابة التوقعات على لوحة يساعد في مواءمة محتوى الورشة مع احتياجاتهم. إذا كانت هناك أي توقعات خارج نطاق الورشة، وضّح ما سيتم التركيز عليه وما يمكن معالجته خارج الجلسة.
3. **وضع قواعد أساسية:** بالاتفاق مع المشاركين، حددوا مجموعة من القواعد لضبط النقاش والتفاعل (مثل: احترام آراء الآخرين، عدم مقاطعة المتحدث، الالتزام بالجدول الزمني...). هذه القواعد تخلق بيئة آمنة وتشجع الجميع على المشاركة دون تردد.
4. **تقديم المحتوى بشكل تفاعلي:** عند بدء الجزء الرئيسي، اعرض المفاهيم الأساسية بشكل مبسّط ومتسلسل. تجنّب الإطالة في الشرح النظري؛ بدلاً من ذلك، قم بإشراك المتدربين بأسئلة تحفّز تفكيرهم أو اطلب أمثلة من واقعهم. قسّم وقتك إلى فقرات قصيرة تتبعها *أنشطة* مرتبطة بالموضوع. مثلًا: بعد شرح مفهوم معين، قسّم المشاركين إلى مجموعات لنقاش سؤال أو حل مشكلة متعلقة بهذا المفهوم.
5. **إدارة الأنشطة الجماعية:** أعط تعليمات واضحة لكل نشاط (هدف النشاط، الزمن المخصص، ما هو المطلوب من المشاركين). أثناء عمل المجموعات أو تنفيذ التمرين, تنقّل بين المشاركين، تابع تقدمهم، وقدّم المساعدة أو التوجيه عند الضرورة. حافظ على جو من **الحماس والتشجيع** أثناء النشاط.
6. **المناقشة والتيسير:** بعد انتهاء النشاط، اجمع المشاركين وابدأ مناقشة حول ما تم التوصل إليه. اطلب من ممثل كل مجموعة مشاركة النتائج أو الدروس المستفادة. كميسّر، دورك توجيه النقاش من خلال طرح أسئلة متابعة، والربط بين مداخلات المشاركين، وتلخيص الأفكار الرئيسية على السبورة أو الورق. احرص على إعطاء الفرصة لمختلف الآراء وشكر كل من يساهم في الحوار.

7. **التعامل مع الوقت والطاقة:** راقب الوقت باستمرار لضمان تغطية جميع الفقرات. إذا لاحظت انخفاضًا في طاقة الحضور أو تشتت الانتباه، يمكن تنفيذ تمرين تنشيطي سريع (مثل تغيير المقاعد، أو تمرين حركي بسيط لتمديد الجسم) لإعادة النشاط. كن مرنًا: إن تجاوزت مناقشة ثرية الوقت المخصّص قليلًا، قد تختصر فقرة تالية أقل أهمية للحفاظ على تدفق التعلم.
8. **تلخيص وختام:** في ختام الورشة، راجع سريعًا النقاط الرئيسية والنتائج التي توصلتم إليها. يمكن أن تطلب من المشاركين ذكر *أهم استفادة* حصلوا عليها اليوم. هذا يرسّخ المعلومات ويعطي شعورًا بالإنجاز. بعد ذلك، اشكر الجميع على مشاركتهم ووقتهم.
9. **التقييم والتغذية الراجعة:** وزّع تقييمًا مختصرًا أو اطلب من المشاركين مشاركة رأيهم شفهياً حول الورشة (ما الذي أعجبهم، مقترحات التحسين). تغذية راجعة كهذه قيّمة لتطوير مهاراتك كميسّر ولتخطيط ورش مستقبلية أكثر فعالية. أيضًا، أكد للمشاركين أنك متاح لأي أسئلة أو تواصل لاحق إذا احتاجوا دعمًا إضافيًا في تطبيق ما تعلّموه.

هذه الخطوات ليست قواعد ثابتة، بل إطار عام يمكن تعديله بحسب طبيعة الموضوع والزمن المتاح. المفتاح هو الحفاظ على تركيز المشاركين وتفاعلهم من البداية إلى النهاية.

أمثلة عملية من الواقع الليبي والعربي

لتوضيح ما سبق، نستعرض حالتين واقعيتين تبينان كيفية تصميم وتقديم ورشة تفاعلية بنجاح:

دراسة حالة (ليبيا): خلال ورشة عمل أقيمت في *طرابلس* حول ريادة الأعمال للشباب، حرص الميسّر على تطبيق مبادئ التصميم التفاعلي منذ البداية. تم تقسيم الورشة (التي استمرت ليوم واحد) إلى فقرات تتراوح بين نقاشات جماعية وتمارين عملية. في بداية الورشة، قام المدرب **بكسر الجليد** عبر نشاط تعارفي سريع، مما خلق جوًا من الألفة بين المشاركين (وعددهم 20 من مختلف المناطق). ثم قام بتوضيح أهداف الورشة (تشجيع التفكير الريادي وتوليد أفكار مشاريع) واستقصاء توقعات الشباب من الجلسة. أثناء الجزء الرئيسي، قسّم المشاركين إلى فرق صغيرة وأعطاهم تمرينًا عمليًا: *تصميم نموذج فكرة مشروع يخدم المجتمع*. تفاعل المشاركون بحماس ضمن فرقهم، حيث تبادلوا الأفكار ورسموا مخططات لمشاريع مبتكرة. تجوّل الميسّر بين الفرق، يطرح أسئلة توجيهية لتحفيز التفكير (مثل "ما المشكلة التي يسعى مشروعكم لحلها؟" و "من هم المستفيدون؟"). بعد انتهاء العمل الجماعي، عرضت كل مجموعة مشروعها أمام الجميع في خمس دقائق، تلا ذلك نقاش حيث قام الميسر بدور الموجه، يطرح أسئلة ويثني على النقاط الجيدة ويستخلص الدروس. في ختام الورشة، خرج المشاركون بثلاثة مقترحات لمبادرات شبابية قابلة للتنفيذ وشعروا بامتلاكهم المهارات الأساسية للبدء في ريادة الأعمال. هذا المثال من الواقع الليبي يبرز كيف أن الورشة التفاعلية المصممة جيدًا تؤدي إلى نتائج ملموسة وتفاعل إيجابي.

مثال (دولة عربية): في إحدى الدورات التدريبية في *عمّان بالأردن* حول تطوير المهارات الإدارية للموظفين الجدد، اعتمد المدرب أسلوب التيسير التفاعلي بدلًا من العرض التقليدي. بدأ الجلسة بتمرين طريف هو "لعبة الحقيقة والخيال" حيث يذكر كل مشارك ثلاث معلومات عن نفسه (اثنتان صحيحات وواحدة غير صحيحة) ويحاول البقية تخمين المعلومة الخاطئة. هذا النشاط كسر الحواجز وجعل المتدربين أكثر استعدادًا للتفاعل. خلال الورشة، قسّم المدرب المشاركين إلى مجموعات ثنائية لتنفيذ *تمثيل أدوار* لمواقف إدارية (مثل حوار بين مدير وموظف حول تقييم الأداء). كل ثنائي لعب الدورين بالتناوب ثم شاركوا بتجربتهم مع الجميع. المدرب كان ينتقل بين الأزواج ويسجل ملاحظات. بعد التمرين، أدار نقاشًا عامًا حول التحديات التي واجهها المشاركون أثناء لعب الأدوار وما الاستراتيجيات التي نجحت في التواصل الفعّال. أحد المشاركين، من خلال هذا النشاط، أدرك أهمية الاستماع النشط أثناء الحوار الإداري عندما وجد صعوبة في دور الموظف أمام مدير لا ينصت جيدًا. هذه التجربة العملية في جو آمن ساعدت المشاركين على استيعاب المفاهيم الإدارية بصورة أعمق من مجرد شرح نظري. مثل هذه الأمثلة من الواقع العربي تؤكد أن *التعلم بالممارسة* ضمن ورش العمل يعزّز المهارات بشكل أكبر ويجعل التدريب ممتعًا ومثمرًا.

7.2) تقنيات تيسير المناقشات الجماعية وأنشطة التعلم التفاعلي

تلعب **المناقشات الجماعية** وأنشطة التعلم التفاعلي دورًا محوريًا في إشراك المشاركين وتعزيز الفهم عبر تبادل الخبرات. الميسر البارع هو من يعرف كيف يطرح الأسئلة المناسبة وينشط الحوار بحيث يُعبّر الجميع عن آرائهم ويتعلمون من بعضهم البعض. في هذا القسم، نستعرض أدوات واستراتيجيات عملية لتسهيل النقاشات الجماعية، ونوضح كيفية تحفيز المشاركين على التفاعل الإيجابي، ثم نقدم دراسة حالة لنقاش جماعي ناجح كتطبيق عملي.

أدوات واستراتيجيات تسهيل النقاشات

- **طرح أسئلة مفتوحة:** اطرح أسئلة تبدأ بـ "كيف" أو "ماذا" أو "لماذا" لتحفيز المشاركين على التفكير والتعبير، بدلًا من الأسئلة المغلقة بنعم/لا. فالسؤال المفتوح كفيل بإطلاق حوار ثري. *مثال:* بدلاً من سؤال "هل توافقون على هذه الفكرة؟"، اسأل "ما رأيكم في هذه الفكرة؟ وكيف يمكن تطبيقها في واقعكم؟".
- **جولة مشاركة (Round Robin):** أعطِ كل مشارك فرصة للكلام عبر إجراء جولة سريعة يعبّر فيها كل شخص عن رأيه أو يقدم فكرة، بالتناوب. هذه التقنية تمنع هيمنة البعض وتشجع الصامتين على التحدث حين يأتي دورهم.
- **استخدام الوسائل البصرية:** دوّن نقاط النقاش الرئيسية أو الأفكار المطروحة على *سبورة أو ورق فليب شارت* أمام الجميع. رؤية الأفكار مكتوبة تُشعر المشاركين بقيمة مساهماتهم، وتساعد في تتبع سير الحوار والبناء على الآراء السابقة.

- **التقسيم إلى مجموعات صغيرة:** في بعض الأحيان قد يتردد البعض في التحدث أمام جميع الحضور. قسم المشاركين إلى مجموعات ثنائية أو ثلاثية لنقاش سريع حول سؤال محدد، ثم اطلب من كل مجموعة مشاركة خلاصات النقاش. هذه الإستراتيجية تمكّن المشاركين الخجولين من التعبير في مجموعة صغيرة أولاً.
- **التلخيص وإعادة الصياغة:** خلال الحوار، قم بين حين وآخر بتلخيص ما قيل وأعد صياغة المداخلات الأساسية بصوت عالٍ. هذا يبين أنك تستمع بانتباه ويضمن فهم الجميع لما طُرح. على سبيل المثال: "إذن حتى الآن، سمعنا رأيين أساسيين: الأول يؤيد الفكرة بسبب كذا، والثاني متحفظ بسبب كذا...".
- **تشجيع أمثلة من الواقع:** وجّه النقاش نحو التطبيق الواقعي عبر سؤال المشاركين عن تجاربهم الشخصية المتعلقة بموضوع النقاش. ربط الموضوع بالواقع يزيد ثراء النقاش. مثلاً: "هل واجه أحدكم موقفًا مشابهًا في عمله؟ كيف تعامل معه؟".
- **إدارة المشاركات الزمنية:** اضبط إيقاع النقاش بحيث لا يطيل متحدث واحد الحديث دون مقاطعة مفيدة. إذا استرسل أحدهم طويلًا، انتظر فرصة مناسبة وتدخل بشكره على مداخلته ثم قم بدعوة *مشارك آخر* للتعليق: "شكرًا على هذه الأفكار. هل لدى أحد آخر إضافة أو رؤية مختلفة؟".
- **معالجة الآراء المتكررة:** إن كرر البعض نفس النقطة، أبرز أنك قد فهمت وجهة النظر تلك وحاول الانتقال للنقاط التالية. يمكن القول: "وصلتني وجهة نظركم حول هذه النقطة، وربما يمكننا الاستماع الآن لفكرة جديدة أو منظور آخر". هذا يحافظ على زخم الحوار ويمنع الدوران حول نفس الفكرة.
- **التعامل مع خروج النقاش عن الموضوع:** قد يتشعب النقاش أحيانًا. دور الميسر إعادة الجميع إلى المسار دون إحباط من خرج عن الموضوع. يمكن استخدام "موقف الانتظار (Parking Lot)"، وهو كتابة الفكرة الجانبية على ورقة جانبية والقول: "فكرتك مهمة وسنحتفظ بها جانبًا لنعالجها لاحقًا إذا سمح الوقت، ولنركز الآن على سؤالنا الحالي".
- **لغة الجسد والإيماءات:** حافظ على تواصل بصري مع المتحدثين، وأظهر تعابير مهتمة (كالابتسامة أو الإيماء بالرأس موافقة). قِف أو اجلس بوضعية منفتحة باتجاه المجموعة. ابتعد عن تشبيك اليدين أو النظر للأسفل. لغة الجسد الداعمة تبعث رسالة أنك *حاضر ومهتم* بما يقال، مما يشجع الآخرين على الاستمرار في المشاركة.

كيفية تحفيز المشاركين على التفاعل الإيجابي

حتى مع الأدوات الجيدة، قد يحتاج المشاركون إلى دفعة تحفيزية للمشاركة الفعالة خصوصًا في بداية الجلسات أو عند فتور الطاقة. فيما يلي بعض الطرق لتحفيز التفاعل الإيجابي:

- **خلق بيئة آمنة ومحترمة:** أكد منذ البداية أن الورشة مساحة مفتوحة لتبادل الآراء بدون حكم أو انتقاد شخصي. وضع القواعد الأساسية كما ذكرنا (مثل احترام الرأي الآخر) يطمئن المشاركين أن آرائهم ستُحترم. عندما يشعر الأفراد بالأمان، يصبحون أكثر استعدادًا للمشاركة.
- **إظهار الحماس والمودة:** حماسك كميسّر معدٍ للمشاركين. تحدّث بصوت ودود وحيوي، وأظهر ابتسامة وتفاؤل. عندما يرى المتدربون شغفك بالموضوع، سيتشجعون على الانخراط. أيضًا استخدم أسماء المشاركين أثناء الحديث أو طرح الأسئلة (إن كان العدد يسمح بذلك)، فهذا يخلق ألفة ويُشعر كل فرد بأنه محور الاهتمام.
- **التشجيع الإيجابي:** اثنِ على المساهمات الجيدة علنًا ("شكراً على هذه النقطة المهمة"). حتى المداخلات غير المكتملة أو الخاطئة جزئيًا، تعامل معها بإيجابية عبر شكر المتحدث وتسليط الضوء على أي جانب صحيح فيما قاله ثم التوجيه برفق. *مثال:* "فكرة جيدة، ومن الممكن أيضًا إضافة كذا...". التقدير يعزز ثقة المشاركين ويدفع الآخرين للمساهمة دون خوف من الخطأ.
- **استخدام أنشطة محفزة:** أدرج خلال الجلسة أنشطة قصيرة تحفّز المشاركة الجماعية. على سبيل المثال، *تصويت سريع بالملصقات*: اطرح سؤالًا واطلب من الجميع التصويت بوضع ملصق على الخيار الذي يوافقون عليه على لوحة معلقة. هذا يشرك الجميع فعليًا. أو *لعبة استطلاع رأي* بحيث يقف المشاركون على جانب معين من الغرفة حسب رأيهم في مسألة ما (موافق/غير موافق) ثم تطلب من بعضهم شرح سبب موقفهم. الحركة والتغيير تنشط الأذهان.
- **الربط باهتمامات المشاركين:** حاول توضيح كيف يرتبط موضوع التدريب باحتياجات أو تحديات يواجهها المشاركون في حياتهم أو عملهم. عندما يدرك المتدرب أن ما يُناقش يمس واقعه مباشرة، سيهتم أكثر بالمشاركة. *مثال:* "هذه التقنية يمكن أن تساعدكم في إدارة فريقكم في المشروع القادم؛ هل لدى أحدكم تجربة سابقة في إدارة فريق يود مشاركتها؟".
- **المرح واستخدام الفكاهة الخفيفة:** الجو الجدي المفرط قد يثني البعض عن المشاركة خوفًا من الخطأ. إدخال دعابة لطيفة أو نشاط مرح يمكن أن يخفف التوتر. مثلاً: سرد نكتة مرتبطة بالموضوع أو مشاركة طرفة حدثت لك أثناء تدريب سابق. الضحك المشترك يقرب المسافات ويمد الجسور بينك وبين المتدربين.
- **إشراك جميع الحواس:** كلما نوّعت في طرق التواصل، زاد انتباه المشاركين. استخدم عروض مرئية، مقاطع فيديو قصيرة، أو قصصًا سمعية ذات صلة. كما يمكن - إن أمكن - استخدام تمارين فيها حركة جسدية أو تفاعل حسي. هذا التنويع يكسر الملل ويجذب انتباه مختلف الشخصيات.
- **التعامل مع الصمت بحكمة:** قد تتفاجأ بصمت المجموعة عند طرح سؤال. لا تزعج؛ أعطهم بضع ثوانٍ للتفكير. يمكنك إعادة صياغة السؤال إن لزم الأمر أو البدء أنت بالإجابة كشرارة. أيضًا يمكن توجيه السؤال بشكل محدد لشخص تعلم أنه ملم بالموضوع: "ما رأيك يا أحمد في هذه النقطة من واقع خبرتك بالعمل التطوعي؟". *لكن تجنب* الإحراج العلني لمن لا يرغب بالمشاركة. هدفنا التشجيع بلطف وليس الضغط.

- **مكافأة المشـاركة:** ليس بالضـرورة مكافأة مادية، وإنما معنوية. اعترف بجهود المجموعة عند تحقيق تقدم ("رائع، بفضـل تفاعلكم وصـلنا لفكرة مميزة"). في بعض الورش يمكن اسـتخدام *شارات شرف* أو نقاط تُمنح لمن يشاركون بفاعلية، لتحفيز روح التنافس الودي. ولكن كن حذرًا أن لا تتحول لمنافسة سلبية أو تهمّش من لا يملك إجابة سريعة.

بتطبيق هذه الأساليب، يصبح جو الجلسة أكثر حيوية وإيجابية، مما يدفع المشاركين للإسهام بفاعلية ويشعرهم بأنهم جزء مهم من عملية التعلم وليسو مجرد متلقين.

دراسة حالة: نقاش جماعي ناجح

فيما يلي قصة نجاح من الواقع توضح دور الميسر في تحقيق نقاش جماعي مثمر:

دراسـة حالة (حوار مجتمعي في ليبيا): نظمّت إحدى منظمات المجتمع المدني في *بنغازي* جلسة حوار مجتمعي حول تحسين الخدمات في الحي. حضر اللقاء حوالي 15 من سكان المنطقة بمسـتويات تعليمية وأعمار متباينة. في البداية لوحظ تردد وصـمت من المشـاركين حيث لم يعتادوا على التعبير في لقاء عام. تولّى تيسير الجلسة ميسّر محلي ذو خبرة، بدأ بتقسيم الحضور عشوائيًا إلى ثلاث مجموعات صغيرة وطرح سؤالاً واحدًا لكل مجموعة: "ما أبرز مشكلة في الحي تحتاج لحل؟". أعطى الميسر لكل مجموعة ورقة كبيرة لتدوين أفكارهم خلال 10 دقائق من النقاش داخل المجموعة. هذا الأسـلوب *كسـر حاجز الرهبة* الأولي، فبدأ الجميع يتحدث بحرية ضـمن مجموعتهم. بعد انتهاء الوقت، طلب الميسر من كل مجموعة تعليق ورقتها على الحائط وشرح أهم ما توصلت إليه. أثناء عرض المجموعات، كان الميسر يدير النقاش بأسئلة مفتوحة: "هل واجهت مجموعة أخرى هذه المشـكلة أيضًـا؟" أو "برأيكم، ما سـبب هذه الظاهرة؟". سـرعان ما تفاعل المشاركون، وتعالت بعض الآراء المختلفة. حرص الميسر على إدارة الاختلاف بشكل بنّاء؛ فمثلاً عندما احتد النقاش بين شـخصـين حول أولوية حل مشـكلة النظافة مقابل مشـكلة الانقطاع الكهربائي، تدخّل قائلاً: "كلتا المشـكلتين مهمّة. لنجمع الأفكار حول كل منهما ثم نرى أيها يمكن معالجتها سـريعًا وأيها تحتاج تخطيط طويل الأمد." ثم دوّن نقاط كل طرف على لوحة جانبية. هذا أشـعر الجميع أن وجهات نظرهم مسـموعة وتحظى بالاهتمام. مع اسـتمرار الجلسـة، أصـبح المشاركون أكثر ارتياحًا وانفتاحًا؛ حتى أن أحد كبار السـن ممن حضروا وكان صـامتًا في البداية بدأ يروي تجربة ناجحة رآها في حي مجاور لحملة أهلية لنظافة الشوارع، مما ألهم الآخرين. الميسر هنا أثنى عليه وشجعه على مشاركتها بالتفصيل، ثم وجّه سؤالًا للجميع: "كيف يمكننا الاسـتفادة من هذه التجربة في حينا؟". تولّد عن ذلك سـيل من المقترحات العملية من المشـاركين أنفسـهم. بنهاية الجلسة، خرج الحاضرون بخطة مبدئية لمبادرة تطوعية لحل مشكلة النظافة واتفقوا على متابعة مناقشـة مشـكلة الكهرباء مع السـلطات المحلية في اجتماع لاحق. هذه الجلسـة نجحت بفضـل اسـتثمار الميسر لأدوات تيسير النقاش (مجموعات صـغيرة، أسـئلة مفتوحة، تدوين مرئي

للأفكار) وتهيئته مناخًا آمنًا *احترم فيه الجميع بعضهم البعض*. ونتيجة لذلك شعر المشاركون *بالحماس والانتماء* للمبادرة التي شاركوا في صياغتها، بدلًا من الاكتفاء بالاستماع السلبي.

هذه الحالة تبين أن المناقشة الجماعية تصبح مثمرة عندما يتمكن الميسر من إشراك الجميع، وإدارة الاختلافات بشكل إيجابي، والتوصل إلى حلول عملية نابعة من المشاركين أنفسهم. إنها نموذج يحتذى لتيسير حوار فعّال يقود للتغيير المجتمعي.

3. تمثيل أدوار للتدرب على التيسير الفعّال والتفاعل مع الجمهور

يعد **تمثيل الأدوار (Role Play)** أحد الأساليب التدريبية المهمة لصقل مهارات الميسر، حيث يوفّر بيئة تحاكي الواقع للتدرب على التعامل مع مواقف الجمهور المختلفة. من خلال لعب دور الميسر والتعرّض لمواقف افتراضية متنوّعة، يكتسب المتدربون خبرة عملية تعزّز ثقتهم قبل التيسير الفعلي. في هذا القسم، سنستعرض أولاً مهارات التواصل الفعّال التي يحتاجها أي ميسر عند التفاعل مع المتدربين، ثم نناقش أساليب التحكم في مجريات الحوار والتعامل مع التحديات الشائعة أثناء الجلسات، وأخيرًا نقترح تمرينًا عمليًا على شكل تمثيل أدوار يمكن للمدربين استخدامه لتطوير مهارات التيسير لديهم.

مهارات التواصل الفعّال مع المتدربين

التواصل الجيد هو عماد نجاح الميسر في كسب تفاعل وثقة المشاركين. فيما يلي أبرز مهارات التواصل الفعّال التي ينبغي على الميسر إتقانها والتدرّب عليها:

- **الاستماع النشط:** أصغِ باهتمام عندما يتحدث أحد المشاركين. أظهر الإنصات من خلال التواصل البصري والإيماء بالرأس والتعليقات التوكيدية القصيرة ("نعم، أفهمك"). تجنّب مقاطعة المتحدث. إعادة صياغة ما قاله المتدرب باختصار بعد انتهائه ("إذا فهمت كلامك بشكل صحيح فأنت ترى أن...") تؤكد أنك تستمع وتفهم، وتشجّع الآخرين على الحديث.
- **الحديث الواضح والبسيط:** استخدم لغة مفهومة بعيدًا عن المصطلحات التقنية المعقدة (إلا لو كنت متأكدًا أن جميع الحضور على دراية بها). تحدّث بصوت مسموع وواضح، واطرح أفكارك بجمل قصيرة منظمة. السرعة المعتدلة في الكلام ونبرة الصوت الحماسية غير المبالغ بها تساعدان في إبقاء الجمهور مهتمًا ومتابعًا.
- **لغة الجسد الإيجابية:** تواصَل مع المشاركين بعيونك ووجّه جسدك نحوهم. ابتسم بشكل طبيعي لتشيع أجواء ودّية. استخدم الإيماءات بيديك للتأكيد على النقاط المهمة, لكن تجنّب المبالغة في الحركة التي قد تشتت الانتباه. قف بثقة دون تصلّب؛ يمكنك التحرك في أرجاء الغرفة بين فترة وأخرى للتقرب من المشاركين البعيدين وجعل الجميع في دائرة اهتمامك.

- **إدارة نبرة الصوت:** نوّع نبرة صوتك بحسب السياق؛ استخدم نبرة أكثر حماساً عند الحديث عن نقطة مشوّقة، ونبرة هادئة عند شرح معلومة معقدة. تجنّب الرتابة في الصوت لأنها تنوّم الحضور مغناطيسيًا! كذلك راعي سرعة كلامك – تكلّم ببطء كافٍ ليُفهم حديثك، وبسرعة كافية لتجنب الملل.
- **التعبير الوجداني والتعاطف:** كن حساسًا لانفعالات المشاركين. إذا عبّر أحدهم عن مشاعر إحباط أو قلق، أظهر تفهمك: "أقدّر أن هذا الأمر قد يكون محبطًا". شاركهم مشاعرك الإيجابية أيضًا ("أنا متحمس جدًا للأفكار الرائعة التي تطرحونها"). هذا التواصل الوجداني يقوّي رابط الثقة ويخلق جوًا من الاحترام المتبادل.
- **التوجيه بطرح الأسئلة:** كما ذكرنا، الأسئلة هي أداة الميسر الأساسية. تعلّم فن صياغة السؤال المناسب في الوقت المناسب. اطرح أسئلة تستثير التفكير لدى المشاركين بدل إعطائهم الإجابات الجاهزة. أيضًا استخدم أسلوب الأسئلة الموجّهة عندما تلاحظ حاجة للتركيز: "ما الخطوة التالية التي ترون أنه يجب اتخاذها لحل المشكلة؟".
- **استخدام الأمثلة والقصص:** اجعل تواصلك أكثر أثرًا عبر تضمين أمثلة واقعية أو قصص قصيرة ذات صلة بالموضوع. القصة تجذب الانتباه وتساعد في توصيل الرسالة بشكل غير مباشر. على سبيل المثال، عند شرح أهمية التخطيط، احكِ قصة موجزة عن ورشة حضرتها لم تكن مخطط لها جيدًا وما نتج عنها، ثم اسأل كيف يمكن تجنّب ذلك.
- **تلقي الأسئلة والتعامل مع التعليقات:** عندما يطرح أحد المشاركين سؤالًا أو تعليقًا، أنصت له حتى ينتهي دون استعجال. ابدأ بالإجابة بتقدير السؤال ("سؤال جيّد!") ثم أجب بوضوح. إن لم تعرف الإجابة، اعترف بذلك بصراحة ووعد بالبحث أو افتح المجال لبقية المشاركين للإجابة إن كان مناسبا (التعلم التعاوني). في حال وجود نقد أو اعتراض، تعامل معه بهدوء وشكرًا صاحبه على وجهة نظره، ثم ناقش الموضوع موضوعيًا دون حساسية. بهذه الطريقة يشعر المشاركون أن تساؤلاتهم محل ترحيب مهما كانت، مما يشجع المزيد من التفاعل.
- **التحكم في وقت التحدث:** كجزء من التواصل الفعّال، على الميسر أن يضبط طول مداخلاته الشخصية. لا تحتكر الميكروفون طويلاً؛ اجعل ملاحظاتك وتوجيهاتك موجزة لتترك معظم الوقت لكلام المشاركين ونشاطهم. دورك توجيهي وليس خطابي، فتذكر قاعدة 20/80: تكلم فقط 20% من الوقت واستمع ودعهم يعملون 80% من الوقت (وقد تتغير النسبة حسب الحاجة ولكن المغزى هو إعطاء مساحة أكبر للمتعلمين).

هذه المهارات تحتاج ممارسة مستمرة. تمثيل الأدوار الذي سنعرضه كتمرين لاحق سيساعدك على تطبيق هذه المهارات في مواقف تحاكي تفاعلك الحقيقي مع جمهور من المتدربين.

أساليب التحكم في الحوار وإدارة التحديات

حتى مع وجود مهارات اتصال ممتازة، سيواجه أي ميسر مواقف صعبة أو *تحديات* أثناء التدريب. قد تظهر أنماط من المشاركين أو ظروف تتطلب تدخلًا دقيقًا للمحافظة على سير الجلسة بشكل

فعّال. فيما يلي أساليب للتعامل مع بعض المواقف الشائعة وضبط إيقاع الحوار عند ظهور تحديات:

- **التعامل مع المشارك المهيمن (الذي يحتكر الكلام)**: إذا وجدت أحد المشاركين يسيطر على النقاش ويمنع الآخرين من المشاركة، اشكره على حماسه ومداخلاته، ثم وجّه الحديث للآخرين: *"لنستمع إلى آراء أخرى... من لم يشاركنا رأيه بعد؟"* كما يمكنك بشكل مباشر بعد إنهاء حديثه أن تقول: *"أود سماع رأي الأستاذة سارة لأن لديها خبرة في هذا المجال"* على سبيل المثال. بهذه الطريقة تعطي إشارة مهذبة بأن وقت الحديث يجب أن يتوزع.
- **تشتيت الحوار أو الخروج عن الموضوع**: عندما يبدأ نقاش جانبي بعيد عن هدف الجلسة أو يخرج أحدهم عن سياق الموضوع، تدخّل بلطف لإعادته للطريق الصحيح. ذكّر المجموعة بموضوع النقاش: *"لنعد إلى موضوعنا الأساسي وهو ..."*، وإن كانت النقطة التي أُثيرت خارج السياق مهمة يمكنك تسجيلها كما ذكرنا في قائمة جانبية للمعالجة لاحقًا (موقف الانتظار). المهم أن يتم هذا دون إشعار المتحدث بأنه مذنب.
- **المشارك الصامت أو الخجول**: بعض المتدربين يلازمون الصمت ربما لخجل أو لأن الآخرين يسبقونهم في الكلام. شجّع مشاركتهم دون إحراج؛ وجّه إليهم سؤالًا سهلًا ومباشرًا حول رأيهم ("ما رأيك يا علي بفكرة المجموعة هذه؟")، أو اطلب منهم المساهمة في نشاط كتابي لو لم يرغبوا بالكلام. أحيانًا يكفي التواصل البصري والابتسامة لتشجيع شخص على البدء بالكلام عندما يشعر باهتمامك.
- **تعدد المحادثات الجانبية**: إذا لاحظت حوارات جانبية متعددة بين المشاركين أثناء الشرح أو النقاش العام, قف قريبًا منهم ونظرك باتجاههم للتنبيه غير المباشر. إن لم يتوقفوا، يمكنك التوقف عن الحديث مؤقتًا وتنبيه المجموعة بأسلوب لبق: *"أرى نقاشات جانبية مهمة، هل يمكن مشاركتها مع الجميع ليستفيد الكل؟"* أو *"دعونا نركز جميعًا في موضوع واحد لكي لا تتشتت الأفكار"*. يجب قول ذلك بنبرة ودية وليس غاضبة.
- **المعارضة السلبية أو المنتقد الدائم**: قد يوجد مشارك ينتقد كل فكرة تُطرح أو يظهر مواقف سلبية ("هذا لن ينجح... جربنا ذلك سابقًا وفشل"). تعامل مع الأمر بهدوء: اعترف برأيه ("صحيح، ليست كل الطرق تنجح في كل مرة") ثم حاول تحويل الاعتراض إلى تحدٍ إيجابي: *"برأيك، ما الذي يمكن أن نجربه ليكون النجاح أوفر حظًا؟"* اجعل المعارض يشعر بأن صوته مسموع ولكن وجّهه نحو البحث عن حل بدلاً من الاكتفاء بالاعتراض. وإن استمر بشكل سلبي مزعج، يمكن التحدث معه على انفراد أثناء استراحة لمعرفة سبب اعتراضه المستمر ومحاولة معالجته شخصيًا.
- **إدارة الوقت أثناء النقاش**: من التحديات أن يسترسل النقاش ويتجاوز الوقت المخصص. هنا يجب أن يتدخل الميسر بحزم نسبيًا مع الحفاظ على اللباقة. يمكن القول: *"أعتذر عن المقاطعة ولكن لضيق الوقت سأضطر للانتقال للنقطة التالية. يمكن أن نعود لهذه الفكرة في نهاية الجلسة إن تبقى وقت."* أيضًا يمكن تحديد شخص كـ *حارس للوقت* من بين المشاركين يُنبّه المجموعة عند تجاوز زمن معين لكل فقرة (هذا بحد ذاته أسلوب تفاعلي).

- **تهدئة النزاعات بين المشاركين:** إذا احتد خلاف شخصي أو نقاش ساخن بين اثنين أو أكثر من المشاركين، خذ خطوة للتدخل سريعًا قبل أن يتفاقم الوضع. ذكّر الجميع بهدف الجلسة المشترك وأن الاختلاف في الرأي طبيعي لكن المهم الاستماع باحترام. يمكن أن تقترح استراحة قصيرة إن لزم الأمر لتهدئة النفوس. وبعد الاستراحة، يمكنك إعادة صياغة وجهات النظر المختلفة بنبرة محايدة ومحاولة إيجاد أرضية مشتركة أو الاتفاق على احترام الاختلاف.
- **مواجهة الإساءات أو التجاوزات:** في حال صدرت إساءة لفظية أو سلوك غير لائق من أحد الأفراد (كالسخرية من زميل أو استخدام لهجة عدائية), يجب على الميسر التحرك فورًا. أكد على *القواعد الأساسية* التي تم الاتفاق عليها: "أذكر الجميع أننا اتفقنا على احترام بعضنا البعض. لنواصل النقاش بهدوء ومن دون تجريح." قل ذلك بنبرة حازمة لكن دون انفعال زائد. إن تكررت الإساءة من ذات الشخص، قد تضطر للتحدث معه على انفراد ومطالبته بالكف عن ذلك حفاظًا على جو المجموعة.
- **الاعتراف بالخطأ وتصحيحه:** قد يخطئ الميسر نفسه أثناء إدارة الحوار، كنسيان نقطة لأحد المشاركين أو إساءة فهم تعليق ما. المفتاح هنا هو الشفافية والاعتذار السريع. مثلاً: "معذرة يا خالد، يبدو أني لم أنتبه لنقطتك الهامة قبل قليل. هلّا كررتها لنناقشها؟". اعترافك بالخطأ وتصحيحه يزيل التوتر ويبني مزيدًا من الثقة.

إضافةً إلى ما سبق، نرفق فيما يلي جدولًا يلخص **بعض أنواع المشاركين "الصعبين" وأساليب التعامل معهم** كمصدر سريع للميسر يسترشد به عند الحاجة:

نوع المشارك الصعب	سلوكه النموذجي أثناء الجلسة	أسلوب التعامل المقترح (رد فعل الميسّر)
المهيمن على الحديث	يطيل الكلام في كل مداخلة ويعلّق على كل موضوع	قطعه بلطف: شكْره على مساهمته ثم توجيه سؤال للآخرين للمشاركة. ذكره بالوقت المحدود لكل متحدث إذا لزم.
كثير المقاطعة	يقاطع الآخرين ولا يدعهم يكملون أفكارهم	وضع قاعدة عدم المقاطعة في البداية. إن استمر، نبّه بشكل عام "دع فلان يكمل فكرته ثم تفضل". إن لزم خاطبه بالاسم ولكن بأدب ليتوقف عن المقاطعة.
المنصرف عن الموضوع	يطرح نقاط لا تتعلق بموضوع النقاش أو يتفرع كثيرًا	تدوين نقطته خارج النقاش الحالي (على لوحة جانبية). تذكيره بموضوع الحوار: "سؤالك مهم فلنحتفظ به، ولنركز الآن على...".

الناقد السلبي	يرفض الأفكار المقدمة دون طرح بدائل ويكرر "هذا صعب/لن ينجح"	تحويل اعتراضه إلى مشاركة فعالة بسؤاله عن اقتراحاته هو. التعامل معه بإيجابية وصبر ولكن مع توجيه دفة الحوار لئلا يغرق في السلبية. يمكن أيضًا إشراك المجموعة بالرد على اعتراضاته لخلق توازن في وجهات النظر.
الصامت الخجول	لا يتطوع بالكلام حتى لو كان لديه ما يقوله	تشجيعه بأسئلة مباشرة سهلة أو بإشراكه في أنشطة ثنائية. الثناء على أي مشاركة يبادر بها لتعزيز ثقته. عدم إجباره بشكل يشعره بالإحراج أمام الآخرين.
مشعل الجدل	يستفز الآخرين بتعليقات حادة أو نقد شخصي	التذكير الفوري بلطف بقواعد الاحترام. التركيز على النقاط الموضوعية في كلامه وتجاهل النبرة الاستفزازية. في حال التمادي، تحذير واضح بأن السلوك غير مقبول. وإن استمر، يمكن اتخاذ إجراء بإخراجه مؤقتًا من الجلسة إن أمكن أو الحديث الجانبي الحازم معه.
صاحب الأحاديث الجانبية	ينشغل بالحديث مع من بجانبه همسًا خلال الجلسة	الاقتراب من موقعه في القاعة أثناء استمرارك في الشرح (تنبيه غير مباشر). توجيه سؤال له أو لشريكه في الحديث الجانبي للمشاركة بما يشغلهم، لإدماجهم في النقاش العام. التأكيد على أهمية استماع الجميع عندما يتحدث أحد.
الباحث عن كل التفاصيل	يسأل أسئلة تفصيلية كثيرة وربما خارج نطاق الجلسة	شكره على أسئلته وحرصه على الفهم. محاولة الإجابة باختصار إن كانت مهمة للجميع، أو إرشاده لمصدر/مرجع يتضمن التفاصيل. ضبط الوقت بعد سؤال أو سؤالين والاقتراح بمتابعة النقاش التفصيلي بعد الجلسة إذا ضاق الوقت.

لا شك أن مواجهة هذه المواقف تكسب الميسر خبرة ومهارة بمرور الوقت. في البداية قد يبدو التعامل مع بعض التحديات صعبًا، لكن بالتدريب والممارسة العملية سيصبح لديك تلقائيًا رصيد من الأساليب لكل موقف. ومن المهم أيضًا أن يتذكر الميسر *ألا يفقد هدوءه وثقته* أثناء التحديات؛ فالمشاركون يستمدون منك الطاقة. إذا رأوك متماسكًا وإيجابيًا في وجه الموقف الصعب، سيتقبلون توجيهاتك ويتعاونون على إنجاح الجلسة.

في الحالات القصوى، إذا كان هناك مشارك واحد يعطّل الجلسة باستمرار رغم كل المحاولات (سواء بمقاطعات دائمة أو سلوك مسيء)، **لا تتردد في اتخاذ إجراء مباشر**. أحيانًا يكون الحل أخذ استراحة قصيرة ودعوة ذلك الشخص للتحدث على انفراد. يمكنك خلال الحديث الخاص أن توضّح له بهدوء وحزم تأثير تصرفه على المجموعة وتطلب منه التوقف عن التشويش حرصًا على مصلحة الجميع . غالبًا ما يساعد هذا التنبيه الفردي في ضبط الأمور، إذ قد لا ينتبه الشخص إلى سلوكه إلا عند مواجهته على انفراد. أما إذا فشلت جميع الطرق الأخرى واستمر التشويش بشكل يهدد سير التدريب، فقد تضطر (في أضيق الحدود) إلى طلب مغادرة الشخص للجلسة بعد

تحذيره بوضـوح أمام المجموعة أن *هذا السـلوك يجب أن يتوقف الآن*. لكن هذا بالطبع *الملاذ الأخير* الذي نادرًا ما نلجأ إليه، ويفضـل دائمًا محاولة دمج الجميع وإصـلاح الوضـع بروح إيجابية قبل الوصول لهذه المرحلة.

تمرين عملي لمحاكاة التيسير الناجح

فيما يلي تمرين **تمثيل أدوار** مقترح يمكن اسـتخدامه في دورات إعداد الميسّـرين، بهدف منح المتدربين الفرصة لتطبيق مهارات التواصل وإدارة المواقف التي تحدثنا عنها في جو تجريبي آمن:

1. **تقسـيم المشـاركين إلى مجموعات:** قسّـم المشـاركين في الدورة إلى مجموعات صـغيرة من 4 إلى 6 أفراد (بحسـب الحجم الكلي للدورة). في كل مجموعة سـيكون هناك شـخص سـيمثل دور "الميسر"، وبقية الأفراد سيمثلون دور "المشاركين/المتدربين".
2. **توزيع سـيناريوهات متنوعة:** اكتب مسـبقًا مجموعة من السـيناريوهات أو المواقف التدريبية المحتملة على بطاقات. على سبيل المثال: *"ورشة تدريبية حول مهارات التواصل، أحد المشاركين بدأ يسـيطر على الحديث"* أو *"جلسـة حوار لفريق عمل ويوجد خلاف حاد بين عضـوين"* أو *"دورة توعية فيها الحضور مشتت وغير منتبه"* ... إلخ. أعطِ كل مجموعة سيناريو محدد ليحاكيه.
3. **تحديد أدوار المشاركين في كل مجموعة:** بالإضافة لدور الميسر (الذي سيلعبه متدرب واحد في المجموعة)، أعطِ لكل من باقي أفراد المجموعة "صـفة/دور" معين كمشـارك. مثلًا: شـخص سـيكون *المشـارك الهادئ الخجول*، آخر سـيكون *كثير الأسـئلة*، آخر *معارض شـرس للأفكار*، وآخر *متعاون وإيجابي*. يمكن كتابة هذه الأدوار السـرية في ورقة وتسـليمها للمشـاركين ليؤدوها أثناء التمرين. بهذه الطريقة نضمن تنوع التحديات التي سيواجهها "الميسر" خلال التمرين.
4. **تهيئة مشـهد التمرين:** اطلب من كل مجموعة ترتيب كراسـيها في دائرة أو بشـكل يحاكي جلسـة تدريب حقيقية. اجعل "الميسر" يجلس أو يقف في موضع واضح يمكنه رؤية الجميع. ذكرهم بأن هذه محاكاة لواقع ورشة أو اجتماع حقيقي، وعلى كل شخص الدخول في دوره تمامًا.
5. **بدء تمثيل الأدوار:** أعطِ إشـارة البدء واطلب من كل مجموعة الانخراط في السـيناريو لمدة مثلاً **10 دقائق**. على "الميسر" أن يدير الحوار أو النشاط وفق السيناريو المعطى، وعليه ممارسة مهاراته في التواصـل وإدارة الموقف. بينما يقوم المشـاركون الآخرون بأداء الأدوار المسـندة إليهم والتي تمثل تحديات مختلفة (قد يبدأ "المهيمن" بالحديث طويلاً، و"المعارض" بالاعتراض على كل فكرة، و"الصامت" لا يجيب ما لم يُسأل، إلخ).
6. **ملاحظة وتدوين الملاحظات:** خلال تنفيذ التمرين، يقوم مدرب الدورة (أو مسـاعدوه) بالمرور على المجموعات أو مراقبتها عن بعد إن كانت منتشـرة في قاعة كبيرة، وتسـجيل ملاحظات حول تفاعل "الميسر" مع كل موقف: كيف تعامل مع المقاطع، هل نجح في إشراك الصامت، كيف كان صـوت ولغة جسـده، هل وزع النظرات بين الجميع، إلى أي مدى حافظ على تحقيق هدف السيناريو...

7. **نقاش وتغذية راجعة داخل المجموعة:** بعد انتهاء الوقت المخصص، اطلب من المجموعات إنهاء المشهد. الآن يبدأ **نقاش داخل كل مجموعة**: على المشاركين الذين لعبوا دور المتدربين أن يخبروا "الميسر" كيف شعروا بإدارته للجلسة. ما الأشياء التي فعلها بشكل جيد؟ وما الأمور التي ربما أغفلها أو كان يمكنه معالجتها بطريقة أفضل؟ من المفيد أن يبدأ كل شخص بإطراء إيجابي ثم يذكر اقتراح بنّاء ("أعجبني أنك أعطيتني وقت لأعبّر رغم أني كنت معارضًا... ربما لو استخدمت السبورة لكتابة النقاط لساعد ذلك في تنظيم الحوار أكثر").
8. **مناقشة جماعية بإدارة المدرب:** اجمع جميع المشاركين مرة أخرى في مجموعة كبيرة لمناقشة التجربة ككل. اطلب من بعض "الميسرين" التطوع لمشاركة ما تعلموه: *ما أصعب تحدٍ واجهوه أثناء التمرين؟ ماذا نجح معهم في التعامل معه؟* شجّع أيضًا المشاركين الذين كانوا يؤدون أدوارًا صعبة على مشاركة منظورهم (مثلاً الشخص الذي مثّل دور المشارك الخجول يصف ما الذي شجعه أخيرًا على التحدث إذا حدث ذلك). يقوم مدرب الدورة هنا بتلخيص النقاش والتعليق على الأداء بشكل عام، مشيرًا إلى أفضل الممارسات التي ظهرت وأيضًا الأخطاء الشائعة لتجنبها.
9. **إعادة التمرين بأدوار معكوسة (اختياري):** حسب الوقت، يمكن تكرار التمرين مع تبديل الأدوار داخل المجموعات، بحيث يحظى شخص آخر بفرصة لعب دور "الميسر" والتعرض لتحديات مختلفة. يمكن استخدام نفس السيناريو أو اختيار سيناريو جديد لكل مجموعة لضمان تنوع التجربة.
10. **ختام التمرين:** في النهاية، اطلب من كل متدرب (خاصة من لعبوا دور الميسر) أن يذكر *درسًا شخصيًا* أو نقطة استفادها من التمرين. هذا يساعدهم على تأطير التجربة وتعزيز التعلم المستفاد. قد تسمع إجابات مثل "تعلّمتُ أهمية ضبط الوقت، عشر دقائق مرّت بسرعة"، أو "أدركتُ أن عليّ الانتباه أكثر للذين لم يتحدثوا"، وهكذا.

يتيح هذا التمرين للمشاركين ارتكاب الأخطاء والتعلم منها دون عواقب حقيقية, ويكسبهم ثقة أكبر قبل خوض تجارب تيسير فعلية. خلاله، سيكتشف الميسر المبتدئ أمورًا قد لا ينتبه لها بمجرد القراءة أو المشاهدة، مثل صعوبة التعامل مع مقاطع مستمر أو تحديات الحفاظ على تسلسل الأفكار تحت الضغط. بالتدريب والمحاولة، ستتحسن مهاراتهم بالتدريج. ويمكن للمدرب تقديم *نموذج عملي* أمام الجميع (Demo) في بداية التمرين، بأن يؤدي هو نفسه تمثيلية قصيرة يظهر فيها بعض التقنيات المرغوبة في التعامل مع موقف معين، كأن يقوم أحد المساعدين بمقاطعته بشدة ويرينا المدرب كيف سيستجيب. هذا النموذج يلهم المتدربين ويطمئنهم أن من الطبيعي حدوث تحديات وأن الأمر يتعلق بكيفية التصرف حيالها.

ختامًا، تمثيل الأدوار أداة فعّالة جدًا في *تدريب المدربين والميسّرين* لأنها تنقلهم من إطار المعرفة النظرية إلى الممارسة العملية الملموسة. ومع تكرار هذه التمارين وتنوع السيناريوهات، تتكون لدى الميسر خبرة شبه حقيقية تساعده على إدارة جلساته المستقبلية بثقة واقتدار.

7.4) تصميم أنشطة تفاعلية

إن **تصميم الأنشطة التفاعلية** بذكاء هو ما يجعل أي ورشة تدريبية نابضة بالحياة. النشاط التفاعلي الجيد ليس مجرد لعبة عشوائية، بل هو أداة تعليمية تحقق هدفًا محددًا بطريقة ممتعة ومشوقة. في هذا القسم سنتعرف على أنواع مختلفة من الأنشطة التفاعلية وأهمية كل منها, ونوضح كيفية اختيار النشاط المناسب وفقًا لأهداف التدريب وظروفه, وأخيرًا سنقدم أمثلة جاهزة لأنشطة تفاعلية يمكن استخدامها مباشرة في الجلسات التدريبية.

أنواع الأنشطة التفاعلية وأهميتها

تتنوع الأنشطة التفاعلية في التدريب, وكل نوع منها يخدم غرضًا تعليميًا معينًا. إليك بعض الأنواع الشائعة للأنشطة ودور كل منها:

- **أنشطة كسر الجليد (Icebreakers)**: تُستخدم في بداية الورش لتعريف المشاركين ببعضهم وإشعارهم بالارتياح. تكون غالبًا أنشطة خفيفة ومرحة تساعد على *كسر حاجز الخوف أو الغرباء*. أهميتها في بناء جو من الألفة منذ البداية. مثال: لعبة تعريف الأسماء بحيث يقول كل شخص اسمه وشيئًا يحبه, أو لعبة البحث عن القواسم المشتركة بين المشاركين في مجموعات صغيرة.
- **العصف الذهني (Brainstorming)**: نشاط جماعي لجمع أكبر قدر من الأفكار أو الحلول حول قضية أو سؤال معيّن. يشجع *الإبداع والتفكير الحر* دون نقد للأفكار في المرحلة الأولى. أهميته في إشراك الجميع وإظهار التنوع الفكري ثم غربلة الأفكار لاحقًا. مثال: سؤال مفتوح مثل "ما اقتراحاتكم لتحسين جودة الخدمة؟" يكتب كل شخص فكرته ثم تناقش.
- **المناقشات الموجهة**: قد تكون حلقة نقاش مفتوحة أو *مجموعات تركيز* تناقش موضوع محدد. هذا النوع من الأنشطة يعزز *مهارات التعبير والحوار* ويسمح بتبادل الآراء بعمق. أهميته في *تحليل موضوع* من زوايا متعددة والاستفادة من خبرات المشاركين. مثال: تقسيم المشاركين لفرق مناظرة مؤيدة ومعارضة لفكرة معينة لتشجيعهم على بناء الحجج والنقاش.
- **تمثيل الأدوار (Role Play)**: تطرقنا له سابقًا, وهو محاكاة موقف واقعي يؤدي فيه المتدربون أدوارًا محددة. *يطبّق المعرفة والمهارات* في سياق عملي قريب من الحقيقة. أهميته في *تجريب السلوكيات* واكتساب خبرة التعامل مع مواقف قد تواجههم خارج التدريب. مثال: لعب دور عميل وشركة لحل نزاع, أو محاكاة مقابلة توظيف.
- **دراسة الحالة (Case Study)**: يقدم الميسر قصة أو موقف واقعي مفصّل به مشكلة أو تحدٍ, ويطلب من المشاركين تحليل الحالة وطرح حلول. هذا نشاط يعزز *مهارات التحليل وحل المشكلات* وربط النظريات بالواقع. أهميته في تعميق فهم المتدربين لموضوع معين عبر واقع ملموس. مثال: عرض حالة شركة تواجه انخفاضًا في المبيعات ودراسة الأسباب والمقترحات.
- **الألعاب التدريبية (Training Games)**: وهي ألعاب مصممة بحيث تعلّم مهارة أو مفهوماً عبر *المنافسة أو التحدي الممتع*. قد تكون مسابقات معلومات, أحجيات, ألعاب ورقية, أنشطة

حركية مرتبطة بالموضوع... أهميتها في رفع مستوى الطاقة والتركيز وجعل التعلم ممتعًا. مثال: تقسيم الفريق لمجموعتين في مسابقة أسئلة سريعة حول محتوى الجلسة.

- **الأنشطة الحركية (Energizers)**: تمارين سريعة تتضمن حركة جسدية أو تغييرا في المكان, تستخدم **لإنعاش** المشاركين عندما يشعر الميسر بانخفاض الطاقة. ليست مرتبطة دائمًا بالموضوع لكنها تساعد في إعادة النشاط. مثال: لعبة الوقوف والجلوس حسب الإجابات (كأن يقول الميسر عبارة وعلى من يوافقها أن يقف ومن لا يوافق أن يظل جالسًا).
- **التطبيق العملي أو المشاريع المصغرة**: يُكلف المشاركون بمهمة عملية أو مشروع صغير يُنفذ ضمن وقت الورشة أو بعدها بفترة قصيرة. هذا النوع *يختبر قدرة المشاركين على تطبيق ما تعلموه* في موقف حقيقي. أهميته في نقل أثر التدريب إلى الواقع العملي. مثال: في ورشة عن إدارة الوقت, يُطلب من كل مشارك إعداد خطة أسبوعية لنفسه ومتابعة تنفيذها ثم العودة بجلسة لاحقة لمناقشة النتائج.

لكل نوع من هذه الأنشطة دور مهم في العملية التعليمية. غالبًا ما تحتوي الورشة المتكاملة على مزيج من عدة أنواع لتحقيق الفائدة القصوى والمحافظة على تنوع الأجواء ووتيرة التفاعل.

كيفية اختيار النشاط المناسب وفقًا لأهداف التدريب

اختيار النشاط التفاعلي يجب أن يكون **مدروسًا** بحيث يخدم هدف التعلم المنشود ويتناسب مع المشاركين وظروف التدريب. إليك عوامل وإرشادات تساعد في اختيار النشاط الأمثل:

- **حدد الهدف التعليمي أولاً**: اسأل نفسك: ما الذي أريد تحقيقه بهذا النشاط؟ هل أهدف إلى *تقديم معلومة جديدة*, أم *ترسيخ معلومة* تم شرحها, أم *تطبيق مهارة*, أم *استثارة نقاش*؟ طبيعة الهدف سترشدك لنوع النشاط. فمثلاً إذا كان الهدف *تعزيز مهارة الإقناع* لدى المشاركين, قد يكون نشاط *مناظرة* أو *تمثيل أدوار* مناسبًا. أما لو كان الهدف *جمع أفكار إبداعية* فالعصف الذهني أنسب.
- **مراعاة حجم المجموعة**: بعض الأنشطة تلائم المجموعات الصغيرة وأخرى ممكنة حتى لو كان العدد كبيرًا. إن كان لديك عدد كبير (أكثر من 25 مثلاً), قد يكون من الصعب إجراء مناقشة جماعية منظمة بدون تقسيم. لذا فأنشطة مثل العصف الذهني الكتابي (حيث يكتب كل مشارك فكرته ويلصقها على الحائط) أو العمل في مجموعات فرعية ستكون أفضل من حلقة نقاش واحدة.
- **الوقت المتاح**: انظر للمدة المخصصة للنشاط ضمن جدولك. الأنشطة تختلف من حيث الزمن المطلوب. **لعبة سريعة** قد تحتاج 5 دقائق, بينما **دراسة حالة** قد تأخذ 30 دقيقة أو أكثر. إذا كان وقتك ضيقًا وتريد إنجاز الكثير, اختر أنشطة قصيرة مكثفة. بالمقابل, الموضوعات المعقدة ربما تتطلب نشاطًا متعمقًا يأخذ وقتًا أكبر.

- **مرحلة الجلسة:** اختر النشاط بناءً على سير الجلسة. في البداية نحتاج *كسر جليد* لكسر الرهبة. في منتصف الجلسة, ربما نحتاج *أنشطة تنشيطية* للحفاظ على التركيز. بعد عرض مادة علمية, نستخدم *تمرين تطبيقي* لترسيخ المفهوم. في الختام, قد يناسب *مراجعة تفاعلية* كتطبيق مسابقة سريعة للتأكد من استيعاب المحتوى.
- **طبيعة الجمهور ومستوى الراحة:** قد يكون لدى بعض الفئات **تحفظات ثقافية أو شخصية** تجاه أنواع معينة من الأنشطة. مثلاً, جمهور كبير السن أو رسمي جدًا قد لا يرتاح لألعاب فيها حركة جسدية كثيرة أو مسابقات صاخبة. في المجتمعات العربية, راعِ الفصل بين الجنسين إن كان ضروريًا في أنشطة فيها احتكاك جسدي أو فرق مختلطة. كذلك تأكد أن مستوى النشاط ليس محرجًا لأحد (تجنب مثلاً أي لعبة تتطلب لمس أو اقتراب جسدي قد لا يكون مقبولًا).
- **الموارد والإمكانيات المتاحة:** بعض الأنشطة تحتاج مواد خاصة (كرات, حبال, بطاقات, أجهزة إلكترونية للعرض أو للتصويت...). خطط وفق ما هو متاح لديك في مكان التدريب. لا تعتمد على نشاط يتطلب تقنية عالية إذا كنت غير واثق من توفرها أو عملها بشكل سلس (مثال: تصويت عبر الهواتف قد يفشل لو لم تتوفر شبكة إنترنت جيدة للجميع).
- **درجة تعود المشاركين على التفاعل:** إن كانت المجموعة غير معتادة على الأنشطة (مثلاً موظفين يحضرون لأول مرة ورشة تفاعلية بعد اعتيادهم على محاضرات تقليدية), فمن الحكمة البدء بأنشطة بسيطة نسبيًا لتدريجهم نحو الأكثر تفاعلاً. على العكس, المشاركون ذوو الخبرة في الدورات قد يملّون من الأنشطة البسيطة جدًا ويحتاجون لتحديات أكبر.
- **ارتباط النشاط بالثقافة والسياق:** اجعل النشاط ذا معنى للمشاركين. استخدام أمثلة أو سيناريوهات من **بيئتهم المحلية** يزيد اندماجهم. مثلًا, نشاط حل مشكلة يجب أن يكون حول مشكلة مألوفة للمشاركين. أو لعبة تدريبية يمكن تكييفها بحيث تتضمن أسماء معروفة محليًا أو مصطلحات دارجة في ثقافة الحضور.
- **خطة بديلة:** أحيانًا رغم حسن الاختيار, قد لا يتجاوب المشاركون كما توقعت مع نشاط معين. حضّر في ذهنك دومًا *بديل سريع* أو *تعديل* يمكن إدخاله. مثلاً إذا وجدت التمرين الجماعي فوضويًا, يمكنك تحويله لنقاش موجّه مع إلغاء جزء من الحركة, أو إذا كان النشاط التنافسي محبطًا للبعض يمكنك تحويله إلى نشاط تعاوني فجأة. المرونة في تعديل النشاط أثناء التنفيذ مطلوبة لضمان أن الهدف سيتحقق ولو بطريق مختلفة.

إليك **جدول مختصر** يربط بين بعض أهداف التدريب الشائعة وأنواع الأنشطة الملائمة لكل هدف:

هدف التدريب	النشاط/الأسلوب التفاعلي المناسب
التعارف وبناء الألفة بين المشاركين	نشاط كسر الجليد (لعبة تعارف، أسئلة ممتعة يتبادلها المشاركون)
تحفيز الإبداع وتوليد الأفكار	**عصف ذهني** حر أو منظم في مجموعات صغيرة
ترسيخ معلومة أو مفهوم معين	تمرين تطبيقي عملي، أو **دراسة حالة** قصيرة
تنمية مهارة سلوكية (كالتفاوض مثلاً)	**تمثيل أدوار** لمواقف تحاكي الواقع
حل مشكلة معقدة أو حالة تطبيقية	**مجموعات عمل** على حل مشكلة وتقديم النتائج
تقييم مستوى الفهم لدى المشاركين	مسابقة *سؤال وجواب* سريعة، أو نشاط Quiz تفاعلي
إعادة تنشيط الطاقة والتركيز	لعبة حركية خفيفة أو نشاط تغيير مكان/وتيرة
بناء العمل الجماعي وروح الفريق	**لعبة جماعية** تتطلب تعاون (مثل لعبة بناء شيء معًا)

هذا الجدول يعطي أمثلة عامة, وبالطبع يمكن ابتكار أو دمج أنشطة لخدمة أهداف محددة بطريقة تناسب موضوع التدريب وجمهوره.

أمثلة لأنشطة تفاعلية جاهزة للاستخدام

نقدم هنا **أمثلة عملية** على أنشطة تفاعلية يمكن استخدامها مباشرة في الورش التدريبية. تم اختيار هذه الأنشطة لتناسب بيئات التدريب العربية، وهي سهلة التطبيق ولا تتطلب موارد معقدة:

- **نشـاط شـبكة العنكبوت (كسـر جليد وتعريف):** *هدفه:* التعارف وبناء جو مرح في البداية. **الخطوات:** اجلس المشـاركين في دائرة. ابدأ وأنت ممسـك بكرة من الخيط (صـوف أو قطن) وعرّف باسـمك واذكر معلومة بسـيطة عن نفسـك (مثلاً هواية أو شيء تحبه). ثم أمسـك بطرف الخيط وارمِ الكرة إلى مشارك آخر (مع إبقاء الطرف ممسـوكًا لديك). المشارك الذي تصله الكرة يعرف عن نفسه بنفس الطريقة ثم يرميها لشخص آخر ويحتفظ بجزء من الخيط. يستمر الأمر حتى يقدم الجميع أنفسهم وتتشكل شبكة خيط تربط بين جميع المشاركين. أخبرهم أن هذه الشبكة تمثل علاقات التعاون والتعارف التي نشـأت بين أفراد المجموعة. هذا النشـاط يضـفي جواً من الألفة ويتيح لكل شخص التعريف بنفسه بطريقة مختلفة. (يمكن استخدام أسئلة بدل معلومة شخصية، كأن يقول كل مشارك "هدفه من حضور الورشة").
- **نشاط دوّار الأفكار (Brainstorm Carousel):** *هدفه:* توليد أفكار عديدة وإشراك الجميع بطريقة منظمة وشـيّقة. **الخطوات:** حضّـر أربع أوراق فليب شـارت كبيرة وضـعها في أركان مختلفة من القاعة (أو على حائط بتوزيع متباعد). اكتب سـؤالاً أو موضـوعًا مختلفًا في كل ورقة (يُفضـل أن تكون جميع المواضـيع مرتبطة بمحاور الورشـة). قسّـم المشـاركين إلى أربع مجموعات بشـكل متسـاوٍ تقريبًا، ووجّه كل مجموعة إلى محطة من المحطات حيث توجد ورقة الأسـئلة. أعطِ المجموعات مثلاً **3 دقائق** عند كل ورقة لكتابة ما يسـتطيعون من أفكار أو إجابات حول السـؤال المدون. عند انتهاء الوقت، تُدوّر المجموعات فتتحرك كل مجموعة إلى الورقة التالية وتكمل ما بدأته المجموعة السابقة: تضيف أفكارًا جديدة أو تؤيد وتطور ما كُتب. استمر في التدوير حتى تمر كل مجموعة على جميع المحطات وتعود كل مجموعة أخيرًا إلى ورقتها الأصـلية التي بدأت منها. الآن أعطِ وقتًا قصـيرًا لكل مجموعة لقراءة كل المدونات على ورقتها وتنظيمها ثم اطلب من كل مجموعة عرض أهم ما ورد على ورقتهم من أفكار أمام الجميع. هذا النشـاط يشـعل التفكير الجماعي حيث يبني كل فريق على عمل الآخر, ويضـمن مشـاركة الكل نظرًا لتوزيعهم على فرق صغيرة. وهو مفيد خاصة لجمع الأفكار حول مواضيع متعددة في وقت قصير وبطريقة ممتعة بالحركة والتغيير.

هذه الأمثلة قابلة للتعديل وفق حجم المجموعة وظروف المكان. يمكن أيضًـا **ابتكار أنشـطة جديدة** أو تكييف أنشـطة معروفة لتناسـب ثقافة المشـاركين. المهم هو وضـوح الهدف من النشاط وحسن تيسيره بحيث يبقى الجميع منخرطين ويحقق النشاط غايته التعليمية.


مُمكِن
MOOMKENORG
FOR AWARENESS & MEDIA


مشروع
صوتها