الاستراتيجية السياسية في ظلّ إغلاق مساحات العمل وتضييقها
دليل للأحزاب السياسية

حقوق التأليف والنشر © 2023 المعهد الديمقراطي الوطني، جميع الحقوق محفوظة. يجوز استنساخ أجزاء من هذا العمل و/ أو ترجمته لأهداف غير تجارية، شرط الاعتراف بالمعهد على أنه مصدر المادة المنشورة وتزويده بنسخ عن أي ترجمة.

تصميم طباعي: هيدفيغ تيندبرغ

المعهد الديمقراطي الوطني

الاستراتيجية السياسية في ظلّ إغلاق مساحات العمل وتضييقها: دليل للأحزاب السياسية

لمحة عن المعهد الديمقراطي الوطني

المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية هو منظمة غير ربحية، غير منحازة وغير حكومية تعمل مع منظماتها الشريكة من حول العالم على توطيد وحفظ المؤسسات، والعمليات، والقواعد والقيم القائمة على الديمقراطية لضمان نوعية حياة فضلى لجميع الأفراد. تتمثّل رؤية المعهد الديمقراطي الوطني في عالم ينعم بالديمقراطية والحرية والكرامة للجميع. يعمل المعهد بالتنسيق مع الأحزاب السياسية، والمجموعات المدنية، والبرلمانات وسائر المنظّمات والأفراد في أكثر من 60 بلداً من حول العالم من أجل توطيد المؤسسات الديمقراطية، وصون الانتخابات، والتقدّم بالمشاركة المدنية، وتعزيز حكومات مفتوحة وخاضعة للمساءلة. نقوم بنسج علاقات موثوق فيها مع شركائنا وهذه الشراكات هي ما يميّزنا عن المجموعات الأخرى ويمنحنا ميزةً تنافسيةً رئيسيةً. يعمل المعهد الديمقراطي الوطني انطلاقاً من إيمانه بأنّ العالم الذي تتوطّد فيه الديمقراطية هو مكان ينعم بمزيد من السلام والازدهار.

شكر وتقدير

تولّت فيكتوريا سكوت، المديرة العليا لبرامج الأحزاب السياسية في المعهد الديمقراطي الوطني الإدارة والقيادة التقنية لهذا المشروع بدعمٍ من بريجيتا أوهلسون في المعهد الديمقراطي الوطني. ويتوجّه المعهد بخالص الشكر إلى كلّ من دانيال شاتز، وجينا شيريلو، وكوين بويتجنز، وبلير ماكدوغال لمساهماتهم في البحث، والكتابة، والتحرير، كما يشكر إريك سوندستروم على مساهماته في إعداد الموادّ التدريبية لهذا البرنامج. وقد قام كلّ من أعضاء فريق عمل المعهد الديمقراطي الوطني الحاليين والسابقين بتقديم مساهمات قيّمة في عدة مراحل من عملية البحث والتنفيذ الخاصة بالمشروع، ويشكر المعهد كلاً من سيف أشيابغور، وديبورا بانكيتا، وكريستيان برانر، وأنتون إيكلاند، وأوليفيا هوفمان، وكابود مينسا، ودانا راديجوفيتش، ورايتشل ستورمستا، وسارا ترافيس، وكيلور أيد. كما يتوجّه بتقدير خاص إلى كلّ من داني أييدا، وجيف إنغلند، وجيزيم جاشاري، وفالون كورهاساني، وجون لوفدال، وإيفان سامرز، وفريق عمل المعهد الديمقراطي الوطني في ألبانيا وفرق عمل المعهد الإقليمية، ومكاتب المعهد القِطْرية التي دعمت البرامج التجريبية وتبادل الأقران حول العالم. كما قام المدققون التابعون للمعهد بتحسين هذا الدليل بفضل معلوماتهم المرتجعة القيّمة، ومن بينهم يشكر المعهد: دانيال أرناودو، ووِيم بوريمانز، وراشيل فوست، وجون لوفدال، وميليسا نيوكومب، وساندرا بيبيرا، وويتني بفايفر، وأولريك رودجرز، وإليزابيث سام، وإيفان سامرز، وموارا ويلان، ولينديسي ووركمان. ولا بد من التنويه في نهاية المطاف بأنّ هذا الدليل تيسّر بفضل الأفكار الملهمة والتعليقات الهامة لممثلي الأحزاب السياسية الذين وافقوا على وضع خبراتهم وتجاربهم في متناول المعهد، من خلال مشاركاتهم في المقابلات، وورش العمل التدريبية التجريبية، وتبادل الأقران على مستوى العالم.

قائمة المحتويات

مقدّمة .....

الفصل 1: صياغة استراتيجية سياسية
الفصل 2: إدارة المخاطر
الفصل 3: تنظيم حزبك
الفصل 4: تحديد حلفائك وإشراكهم
الفصل 5: تعزيز اتصالاتك الاستراتيجية
الفصل 6: التحضير لعمليات التحوّل الديمقراطي
الملاحق: النماذج وأوراق العمل

ملخّص تنفيذي

في جميع أنحاء العالم، تعرّض التهديدات الاستبدادية الناشئة المؤسّسات الديمقراطية لخطر التراجع كما تضع الديمقراطيات الوليدة تحت خطر فقدان التقدّم المحرز نحو تحقيق أنظمة ديمقراطية عادلة وشاملة. وإذ لا يخفى على أحدٍ أنّ الأحزاب السياسية قادرة على أداء دورٍ حاسم في مكافحة القوى الاستبدادية، إلاّ أنّها تحتاج لأن تكون واعيةً للمخاطر التي ترافق العمل وسط فضاء ديمقراطي ضيّقٍ أو مغلق. فمن دون التقنيات والمهارات الملائمة، تعرّض الأحزاب نفسها للخطر كمؤسسات، كما تعرّض أعضاءها ومناصريها للخطر أيضاً. فتواجه المؤسّسات، والعمليات، والقواعد، كما القيم الديمقراطية، تهديداتٍ متنامية من قبل القوى الاستبدادية في العالم أجمع، بحيث بات من الملحّ اليوم أكثر من أيّ وقتٍ مضى أن تتسلّح الأحزاب السياسية بالموارد المنصوص عليها في هذا الكتيّب لمكافحة ضيق الحيّز المدني. وقد أعرب المدافعون عن الديمقراطية والخبراء السياسيون من حول العالم عن مخاوفهم من التقويض العالمي للحقوق السياسية والحريات المدنية، واحتمال هيمنة الاستبداد كنموذج للحكم السائد في توجيه معايير السلوك الدولية.

وتتجاوز هذه التحديات الدول الاستبدادية والتوتاليتارية أو الشمولية لتشمل الديمقراطيات الناشئة والراسخة أيضاً. ولا تزال الفئات المهمّشة والمستبعدة تاريخيًا تواجه عقبات في سعيها لتحقيق المشاركة على قدم المساواة، ومن هذه الفئات النساء، والشباب، والأقليات العرقية، والإثنية، والدينية، وكذلك مجتمع المثليات والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغايري الهوية الجنسانية والمثليين وثنائيي الجنس (مجتمع الميم). وفي خضمّ هذه الظروف، يجد أنصار الديمقراطية وحقوق الإنسان، وسيادة القانون أنفسهم منخرطين في تنافس بين الأفكار مع القوى غير الليبرالية والمعادية للديمقراطية فيما يتعلق بتنظيم السلطة السياسية.

يعدّ هذا الكتيّب موردًا آنياً لقادة الأحزاب السياسية والأعضاء الذين يتعاملون مع تحديات العمل في ظلّ إغلاق المساحات وتضييق نطاقها. ولمّا كانت الجهات الفاعلة الديمقراطية تواجه تهديدات متصاعدة من القوى والأنظمة غير الليبرالية والاستبدادية في جميع أنحاء العالم، فإنّ هذا الدليل الشامل يزوّد الأحزاب السياسية بعدّة الأدوات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، وتنظيم عملها مع التمسّك بالمبادئ الديمقراطية والشمولية. يغطي هذا الكتيّب المجالات الأساسية للعمليات الناجحة في المساحات المغلقة والضيّقة، ويقدّم التوجيهات اللازمة بشأن وضع الاستراتيجيات السياسية، وإدارة المخاطر، والتنظيم الفعّال، وبناء التحالفات، وإشراك الحلفاء، واستخدام الاتصالات الاستراتيجية، والتحضير لعمليات التحوّل الديمقراطي.

ومن خلال ما يقدّمه من أدوات عملية وسلسلة من التوجيهات خطوةً بخطوةٍ، يمكّن هذا الدليل الأحزاب السياسية من الدفع قدماً بالتغيير الديمقراطي وتسهيل الانتقال نحو أنظمة حكم شمولية وخاضعة للمساءلة. وبالتالي، يكون بمقدور الأحزاب السياسية، من خلال التغلّب استراتيجياً على التحديات التي يفرضها العمل في مساحة مغلقة أو ضيّقة، أن تمهّد الطريق نحو مستقبل أكثر حريةً وديمقراطية لبلدانها والشعوب التي تخدمها. وإن كان صحيحاً أنّ الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة هذه التحديات قد تختلف حسب موارد الحزب ومهامه، إلاّ أنّ هذا الكتيّب يقدّم إرشادات قيّمة قابلة للتطبيق على مجموعة واسعة من السياقات السياسية. ويتمثّل الغرض من هذا الدليل في تمكين الأحزاب من التخطيط وتنظيم عملها بشكل استراتيجي، وتزويدها بالمعدّات اللازمة لتجاوز العقبات وتيسير الانتقال نحو أنظمة الحكم الديمقراطية.

مقدّمة

ما الذي يعنيه تضييق مساحات العمل؟
هي حالة تُفرض فيها القيود، الرسمية وغير الرسمية على إجراءات الانتخاب، والحريات المدنية، والمساءلة العامة. وغالباً ما يحدث ذلك نتيجة أفعّال تقوم بها القوى المناهضة للديمقراطية التي تتراوح من الأحزاب السياسية القمعية الحاكمة وصولاً إلى الأنظمة الديكتاتورية. أما الهدف الذي تسعى إليه هذه القوى فيتمثّل في قمع الخصوم الديمقراطيين وأيّ تحديات تطال نظام حكمها.

ومن السمات الأساسية لتضييق المساحات أن تقوم الحكومات بما يلي:

- تصف الأحزاب والحركات الديمقراطية وحلفاءها بأعداء الدولة، وبالعملاء الأجانب، أو تعتبرها تهديداً يطال الأمن القومي وتستخدم هذه الصفة كمبرّر لتقييد قدرة هذه الجهات الديمقراطية على التواصل، والتنظيم، وقيادة الحملات بفعّالية.
- تختلق رواية تبرّر المضايقة، والعنف أو غير ذلك من الإجراءات القمعية الأخرى ضدّ الأحزاب السياسية الديمقراطية ممّا يصعّب عليها العمل بحرية.
- تمسّ بالمؤسسات التي تضطلع بدور حاسم في ضمان عملية ديمقراطية نزيهة من خلال السلطات التنفيذية والتشريعية، مثل ممارسة الضغط على السلطات الانتخابية.
- تستخدم القضاء للقيام بملاحقات جنائية مدفوعة بأسبابٍ سياسية ضدّ القادة والناشطين من الأحزاب السياسية.
- تنفّذ عمليات تسجيل مرهقة، وقوانين تقييدية، وأنظمة مالية لرصد ومراقبة المعارضة السياسية ومنظمات المجتمع المدني عن كثب، وبالتالي تقييد مشاركتها في الانتخابات.

ولا شكّ أنّ التأثير التراكمي لهذه الإجراءات يمكن أن يؤدّي إلى إغلاق مفاجئ ودراماتيكي للمساحات الديمقراطية. وفي بعض الحالات، قد يرفض شاغلو المناصب نتائج الانتخابات ويردّون بحملات قمع للمحافظة على السلطة. وفي حالاتٍ أخرى، قد يكون الفضاء الديمقراطي تضاءل مع مرور الزمن، الأمر الذي يزيد من التحديات بوجه أحزاب المعارضة وحلفاء المجتمع المدني في التنظيم الفعّال والمناصرة من أجل المبادئ الديمقراطية.

كيف يمكن للديمقراطيين الردّ؟

إذا ما وجدت نفسك تطّلع على هذا الكتيّب، فربما تكون منظمتك السياسية تواجه تحديات في التسجيل كحزب رسمي، أو في المشاركة في الانتخابات أو العمل بأمانٍ على استقطاب المرشّحين على أساس التنوّع والشمولية، أو التعبير عن مقترحات السياسات، أو التواصل مع المواطنين. يهدف هذا الدليل إلى مساندة قادة الأحزاب السياسية في إعداد استراتيجيات عملية من أجل تعزيز الديمقراطية في المساحات السياسية المغلقة والعرضة للتضييق.

وإن كان هذا الدليل قد صُمّم في الأصل للأحزاب السياسية الديمقراطية، إلاّ أنّ الدروس والأدوات التي يقدّمها تعتبر ذات صلة بالنسبة إلى مجموعةٍ أوسع نطاقاً من الحركات والجهات الفاعلة الديمقراطية، لا سيما في أنظمة تعتبر فيها الأحزاب السياسية مقيّدةً أو محظورةً. قد لا تكون الدرب المؤدية إلى الانتقال الديمقراطي واضحةً دائماً، ومع ذلك سيساعدك هذا الدليل على تحقيق هذا الهدف من خلال تعزيز الديمقراطية والشمولية على المستوى الداخلي، والالتزام في الوقت نفسه بقيمك الأساسية، ورؤيتك ورسالتك. ويعتبر هذا الهدف أساسياً بشكل خاص، حيث أنّ الديمقراطية والشمولية على المستوى الداخلي من ركائز الاستراتيجية المصمّمة لمقاومة تأثيرات التضييق على مساحات العمل.

لمحة عامة عن الكتيّب
يقدّم هذا الكتيّب توجيهاتٍ خطوةً بخطوة لوضع مقاربات استراتيجية تتيح العمل بفعّالية في البيئات السياسية المغلقة أو الضيّقة، مع التركيز على ستة مجالات رئيسية. ويمكن قراءة هذا الكتيّب من البداية حتى النهاية، ولكنه مقسّم على وحدات بحيث يتسنّى للأحزاب التعرّف على الأقسام التي تناسب سياقاتها الخاصة والاطلاع عليها مباشرة. كماستجد الأحزاب أنّ جزءاً كبيراً من التوجيهات التي يحويها هذا الكتيّب تبقى ذات صلة حتى ما بعد التحوّل الديمقراطي.

الفصل 1: صياغة استراتيجية سياسية: بالنسبة إلى الأحزاب السياسية العاملة في مساحة مغلقة أو ضيّقة النطاق، من الضروري إيجاد وسيلة محدّدة لتحقيق التغيير الديمقراطي. يقدّم الفصل 1 توجيهات قيّمة لمساعدتك، باعتماد الوسائل التالية:

- تحديد الأهداف الواضحة: قم بصياغة استراتيجيات تحدّد أهدافاً واضحةً وقابلةً للتحقيق من أجل تعزيز التغيير الديمقراطي رغم القيود التي يفرضها الفضاء المغلق. حدّد النتائج المتوخاة والمعالم الرئيسية لرؤية الحزب.
- تقييم الموارد: قيّم الموارد المتوفرة لديك، وحدّد تلك التي تفتقر إليها والتي تعتبر ضرورية للدفع بالتغيير الديمقراطي.

الفصل 2: إدارة المخاطر: يترافق تنظيم حزب سياسي في ظلّ إغلاق مساحات العمل وتضييقها مع تحديات جمّة. وللتغلّب على هذه التحديات بفعّالية، يقدّم الفصل 2 النصائح القيّمة حول ما يلي:

- تقييم منهجي للمخاطر: أجرِ تقييماً شاملاً للمخاطر التي تواجه حزبك السياسي. حدّد التهديدات المحتملة، ومواطن الضعف، ومصادر الخوف في البيئة القمعية.
- إيلاء الأولوية للمخاطر: امنح الأولوية للمخاطر المحددة بحسب أثرها المحتمل وإمكانية حدوثها. ركّز على مواجهة المخاطر الهامة التي قد تعيق أنشطة الحزب وكيفية التخفيف من وقعها.
- ممارسات تنظيمية آمنة: اتخذ التدابير اللازمة لضمان عملية تنظيم آمنة، ولحماية أعضاء الحزب من أيّ ضرر. ويشمل ذلك توفير التدريب الأمني، وبناء قنوات تواصل آمنة واعتماد بروتوكولات للاستجابة للتهديدات المحتملة.

الفصل 3: تنظيم حزبك: يصبّ الفصل 3 تركيزه على مساعدتك من أجل تنظيم حزبك بفعّالية، ويقدّم لك توجيهاتٍ قيّمة في مجالَين رئيسيّين:

- اعتماد بنية تعزّز الصلابة والصمود: نظّم بنية حزبك بطريقةٍ تعزّز من قدرتك على المواجهة في وجه الاعتداءات من الجهات المناهضة للديمقراطية أو غير الليبرالية.
- الشمولية والمشاركة: اضمن المشاركة النشطة للمجموعات المستبعدة والمهمّشة تاريخياً في المجتمع ضمن حزبك. شجّع على المشاركة الكاملة للنساء، والشباب، والمجتمعات العرقية، والإثنية، والدينية، ومجتمع الميم، والأشخاص ذوي الإعاقة. احتضن التنوّع ووفّر منصةً تمنح فيها صوتاً وقيمةً للأصوات التي لا تلقى تمثيلاً كافياً.

الفصل 4. تحديد الحلفاء والتواصل معهم: يشدّد هذا الفصل على أهمية بناء علاقات قوية مع الجهات الفاعلة الديمقراطية. وهو يركّز على حشد واستقطاب الحلفاء المحتملين من خلال الاستراتيجيات التالية:

- بناء التحالفات: شكّل تحالفات وائتلافاتٍ مع أحزابٍ سياسية مماثلة تشاركك القيم الديمقراطية نفسها.
- إشراك منظمات المجتمع المدني: اعمل عن كثب مع المنظمات المدنية التي تسعى من أجل تعزيز التغيير السياسي المفتوح، والديمقراطي والشمولي.
- إشراك مجتمعات الشتات: أشرك الجاليات التي تلتزم في تعزيز الحكم الديمقراطي في البلد الأمّ.
- التعاون مع الحلفاء الدوليين: أقم شراكاتٍ مع الجهات الفاعلة والمنظمات الدولية المستعدّة للمناصرة من أجل الديمقراطية في المساحات السياسية المغلقة أو الضيّقة.

الفصل 5. تعزيز اتصالاتك الاستراتيجية: يركّز هذا الفصل على تعزيز الاتصالات الاستراتيجية من أجل التعبير عن رؤية الحزب وقيمه، وتقديم التوجيهات حول الجوانب الرئيسية التالية:

- صياغة الرسائل الأساسية: قم بصياغة رسائل أساسية واضحة ومؤثّرة تتسق مع رؤية الحزب وقيمه، وتجد أصداءً لها مع الجمهور المستهدف وتنقل التزاماً بالقيم الديمقراطية.
- وضع إطار للحوار السياسي: ضع إطاراً استراتيجياً للحوارات السياسية يتناسب مع مصلحتك.
- إدارة الاتصالات في وقت الأزمات: استجب بفعّالية للاعتداءات أو الأحداث الضائرة بطريقةٍ تخفّف من الآثار السلبية وتعزّز من التزام الحزب بالقيم الديمقراطية.
- التصدّي للتلاعب في المعلومات: كن حريصاً على التصدّي لحملات تلاعب المعلومات التي تهدف إلى تقويض مصداقية الحزب وأجندته.

الفصل 6. التحضير لعمليات التحوّل الديمقراطي: يركّز الفصل الأخير على التحضير لعملية التحوّل نحو الحكم الديمقراطي من خلال تقديم التوجيهات حول جانبين أساسيين:

- إعداد خطط التحوّل: ضع خططاً شاملة للتحوّل الديمقراطي تحدّد رؤية الحزب. عرّف بالخطوات والإجراءات المطلوبة للتحوّل الانسيابي من بيئة مغلقة إلى نظام حكم ديمقراطي.
- إدارة عملية التحوّل العملية: قم بإدارة الجوانب العملية للتحوّل، واضمن وفاءالحزب بوعوده الانتخابية.

يمكن أن تُستخدم الفصول الستة للكتيّب كلّ على حدة، أو مجتمعةً أو بشكلٍ جماعي، مما يمكّن الأحزاب السياسية من معالجة التحديات المرتبطة بالمساحات السياسية المغلقة أو الضيّقة في سياق العمل من أجل التحوّل الديمقراطي.

الفصل *1:*
صياغة استراتيجية سياسية

غالباً ما تواجه الأحزاب السياسية مفارقةً متناقضةً، حيث أنها تسعى إلى أن تحكم الدول في نهاية المطاف، إلاّ أنّها يمكن أن تواجه صعوباتٍ فيما يتعلّق بحوكمتها الخاصة. ويتجلّى هذا التحدّي بشكلٍ أكبر بالنسبة إلى الأحزاب التي تعمل في ظلّ إغلاق المساحات السياسية أو تضييقها، بما أنّها غالباً ما تتعامل مع القمع من جانب الحكومات، ومع الأزمات القصيرة المدى، والقيود المرتبطة بالموارد، الأمر الذي يشتّت الانتباه بعيداً عن وضع الاستراتيجيات الطويلة المدى وتحسين التنظيم الداخلي. وبالرغم من هذه المعيقات، لا ينبغي للأحزاب أن تصاب بالإحباط بما أنّ وضع الاستراتيجيات الفعّالة يسمح لها بتحويل انتباهها من القيود المفروضة في ظلّ العمل في بيئاتٍ مفعمةٍ بالتحديات إلى الاحتمالات المفتوحة التي تترافق مع التغيير الديمقراطي.

وفي حالة الأحزاب السياسية التي تعمل في مساحات مغلقة أو ضيّقة، يمكن التعريف بالاستراتيجية على أنها عملية منهجية للاستفادة من الموارد المتاحة من أجل تحقيق التغيير الديمقراطي التحويلي. ويجب أن تكون الاستراتيجية الناجحة محدّدةً بما يكفي لتسهيل التخطيط الاستراتيجي ومع ذلك يجب أن تتسم بما يكفي من المرونة للتكيّف مع الظروف غير المتوقعة. يوفّر إطار العمل التالي دليلاً لعملية وضع الاستراتيجيات.

1-1-التوقيت والمقاربات المتبعة لجلسات صياغة الاستراتيجية السياسية

تشتمل الخطوة الأولى من التخطيط الاستراتيجي على تقييم ما إذا كانت الإجراءات الحالية تسهم في تحقيق الهدف الشامل للتغيير الديمقراطي، مع الأخذ بعين الاعتبار الشواغل المباشرة والأهداف الطويلة المدى. ومن الأدوات الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف تطبيق ممارسة معيارية تتمثل في تنظيم جلسات دورية لصياغة الاستراتيجية. ويجب تكييف هذه الجلسات لتلائم الأدوار المختلفة ضمن الحزب، والتي تتراوح من القيادة إلى لجان التخطيط وأعضاء الحزب:

- **جلسات الاستعراض السنوي:** تشارك في هذه الجلسات قيادة الحزب، ويتمثل الهدف منها في تقييم الإجراءات الشاملة للحزب، والأساس المنطقي الكامن وراءها وفعّاليتها على قاعدة سنوية. ومن خلال هذه المراجعات، يصبح بإمكان الحزب إعادة ضبط الاستراتيجيات على المدى الطويل وضمان بقاء رؤيته متسقةً مع هدف تعزيز التغيير الديمقراطي.
- **جلسات أسبوعية لفرق العمليات:** تُصمّم هذه الجلسات الأسبوعية بشكلٍ أساسي لفرق العمليات وهي تركّز على العمليات التي يقوم بها الحزب يومياً، وتفيد كأداةٍ قيّمة لضمان اتساق الإجراءات القصيرة المدى مع الأهداف النهائية للحزب.
- **اجتماعات دورية (حسب الحاجة):** تُصمّم هذه الاجتماعات ليحضرها جميع أعضاء الحزب وهي توفّر منصةً للتأمل في التقدّم المحرز، والاحتفال بالإنجازات، والتناقش في التحديات الناشئة. تؤدي هذه الاجتماعات دوراً محورياً في تعزيز ثقافة حزب شمولية تُقدّم فيها وجهات نظر جميع الأعضاء وتؤخذ بعين الاعتبار.

بصرف النظر عن البنية التنظيمية للأحزاب العاملة في المساحات المغلقة والضيّقة، تؤدّي جلسات صياغة الاستراتيجية المتكيّفة وفقاً للمسؤوليات المحدّدة داخل الحزب دوراً هاماً في ضمان عمليات فعّالة والتقدّم باتجاه تحقيق أهداف ديمقراطية شاملة.

2-1-التكتيكات اللازمة لصياغة الاستراتيجية

تساعدك النصائح المفيدة التالية عند تنظيم الجلسات وقيادتها:

التخطيط الفعّال

- قم بالتحضير المسبق للجلسات المتعلّقة بوضع الاستراتيجية عن طريق تشارك جدول الأعمال وتعيين ميسّرين لضمان الالتزام بالوقت والنطاق.
- فيما يتعلّق بالاجتماعات ذات النطاق الأوسع، قم بإشراك الأفراد الرئيسيين بشكلٍ مسبق لمناقشة الأسئلة المزمع طرحها والتشجيع على التفكير قبل الجلسات. شدّد على أهمية التفكير الإبداعي وتجنّب النقاشات التي لا طائل منها.
- متى يُمكنك ذلك، وبالنظر إلى التدابير الأمنية، قم بقيادة الجلسات في موقع مختلف عن المكاتب الاعتيادية. اضمن أن تكون هذه المساحات متاحةً للأشخاص ذوي الإعاقة وأن تتمّ هذه الجلسات في أوقات ملائمة لأعضاء الحزب من النساء (بما أنّ النساء غالباً ما يرتبطن بمسؤوليات منزلية و/أو رعاية الأطفال في أوقات معينة من اليوم، وخاصةً في المساء).

إدارة الجلسة

- عزّز بيئةً تتيح تبادل المعلومات المرتجعة والتقييمات الصادقة والبنّاءة مع الإقرار بالأخطاء الماضية والراهنة.
- قم بضمّ مشاركين من ذوي تجارب وخبرات متنوّعة لتقييم المشهد الحالي، والطعن في الافتراضات والتشكيك بالوضع الراهن. من المهمّ ضمّ مشاركين من مجموعات مهمّشة بما أنّه غالباً ما تكون لديهم نظرة مختلفة وفريدة من شأنها أن تساعد قادة الحزب على تطوير استراتيجيات تخدم تنوّع عضوية الحزب.
- فكّر في ضمّ عضو من كبار السنّ في الحزب من خارج القيادة الحالية ليترأس الجلسة، وذلك لضمان الذاكرة المؤسّسية والأفكار الملهمة الجديدة.
- وفّر مساحةً آمنة للنقاشات المفتوحة، بما يفسح المجال أمام وجهات النظر الجديدة وضمان خضوع جميع المشاركين للتدقيق الملائم. اضمن اختيار النساء والرجال المشاركين في الجلسة لتناول الكلام لفترات زمنية متساوية.
- اضمن توافقاً واضحاً وتواصلاً حول الاستراتيجيات بين أعضاء الحزب. حافظ على دقة حفظ السجلات بشكلٍ آني وممارسات النشر الملائمة، وامنح الأولوية لسلامة المعلومات وأمنها، وسلامة أعضاء الحزب وأمنهم أيضاً من خلال تنفيذ إجراءات الأمن ذات الصلة.

تيسير المساهمات الشمولية

- يسّر المساهمات من قبل أصحاب الأصوات التي لا تلقى تمثيلاً كافياً كأصوات النساء والأقليات.
- فكّر في عقد اجتماعات تحضيرية منفصلة مع ممثلين عن المجموعات والمجتمعات المحلية المهمّشة تاريخياً لضمان شعورهم بالارتياح عند التعبير عن آرائهم.
- تشاور مع منظمات المجتمع المدني المتسقة مع أهداف حزبك، لا سيما تلك التي تمثّل الأصوات التي لا تلقى تمثيلاً كافياً، من أجل كسب أفكار ملهمة قيّمة لمقاربة أكثر شموليةً.
- اضمن الأخذ بمساهمات هذه المجموعات في أيّ قرارات أو وثائق نهائية تنجم عن الجلسة.

1-3-تقييم مواردك

في ظلّ إغلاق مساحات العمل وتضييقها، كما في أيّ بيئة سياسية أخرى، قد تواجه كلّ الاستراتيجيات معارضةً وعوائق. من المهم العمل على تقييم هذه التحديات بصورة استباقية. وتتمثل إحدى الوسائل الشائعة لتحديد هذه المسائل الاستراتيجية في إجراء تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات.

- **نقاط القوة:** في البيئات التقييدية، قد تجد الأحزاب صعوبةً في التعرّف على نقاط القوة لديها بسبب العقبات والهجمات من جانب القوى المناهضة للديمقراطية. يركّز تحديد نقاط القوة على ما يمكن أن يفعله حزبك لا ما يعجز عن فعله. ضع في اعتبارك المزايا التي يتمتع بها حزبك، ومجالات تفوّقه، والموارد التي يمكنه الوصول إليها، وجوانب الحزب التي يقدرها المواطنون والمؤيدون، والعلاقات التي تربطه بالمجتمع المدني وأصحاب المصلحة المعنيين لتعزيز التغيير الديمقراطي.
- **نقاط الضعف:** تشمل هذه الفئة مواطن الضعف الداخلية. يجب على أعضاء الحزب تقييم المجالات ضمن الحزب التي لا تعمل بشكل مثالي، سواء نتيجةً لقمع الحكومة أو البنية التنظيمية للحزب وثقافته الداخلية. حدّد الجوانب التي يواجه فيها حزبك الصعوبات والمجالات لتحسينها.
- **الفرص:** قم بإدراج العوامل التي تقدّم مزايا محتملة لتحقيق أهدافك، مثل فرص استقطاب أعضاء جدد، أو بناء تحالفات أو نشر رسالتك بشكل فعّال، أو دعم أعضاء الحزب الذين يواجهون الاحتجاز. ارجع إلى نقاط القوة المحددة، حيث أنّها يمكن أن تساعد أعضاء الحزب على التفكير في كيفية الاستفادة من نقاط القوة هذه للحصول على الفرص. ضع في اعتبارك الأحداث القادمة أو الاتجاهات الناشئة، أو مخاوف الناخبين التي قد تتيح ظروفًا مناسبةً لحزبك والتغيير الديمقراطي.
- **التهديدات:** في نهاية المطاف، فكّر في العوامل التي من شأنها أن تحوّل دون تحقيقك لأهدافك. راجع مواطن الضعف التي حدّدتها سابقاً وفكّر فيما إذا كان أي منها يمكن أن يستغلّ من قبل خصومك لتقويض حزبك.

لا شكّ أنّ إجراء تحليل شامل لنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات يزوّدك بأفكار ملهمة حول القوى المحرّكة الداخلية والخارجية لحزبك، ممّا يتيح لك اتخاذ القرارات الاستراتيجية والاستجابة بفعّالية للتحديات.

مثال عن مصفوفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات

نقاط القوة	نقاط الضعف
• لدينا قائد موقّر. • يدعم عدد كبير من المقيمين في المدن الكبرى التغيير الديمقراطي. • إنّ العنف والفساد اللذين يتسم بهما خصمنا ساهما في انقلاب الرأي ضدّه. • نحظى بدعمٍ دولي هام. • نحظى بدعمٍ قوي وسط الشرائح الأكثر تعلّماً وثقافةً ضمن المجتمع. • نعتمد وسائل مبدعة في قيادة الحملات.	• عدد أعضائنا صغير. • يخاف الأشخاص الانضمام إلينا أو المشاركة معنا. • نعتمد بشكلٍ كبير على قائدنا أو يُنظر إلينا كفريق الرجل الواحد. • ليس لدينا ما يكفي من القيادات النسائية والشابة. • نفتقر إلى الدعم من المجموعات المهمّشة. • نفتقر إلى الدعم من الناخبين في الأرياف. • ليس لدينا ما يكفي من المعلومات لصنع القرارات. • ملفات حزبنا قديمة وغير منظّمة.

الفرص	التهديدات
• رئيس النظام كبير في السن وستنتقل السلطة إلى قائد غير معروف في السنوات القليلة المقبلة. • وعد النظام بعقد انتخابات محلية حرّة العام المقبل. • لدينا العديد من الأعضاء الشباب ولكن يجب تفعيل مشاركتهم. • بإمكاننا بناء ائتلافات مع منظمات المجتمع المدني التي تشاركنا رؤيتنا.	• قد يقع العنف ضدّ القادة، والمرشّحين، والأعضاء أثناء الانتخابات المحلية. • تمّ إلغاء الانتخابات. • نشأت أحزاب جديدة تستخدم وسائل جديدة لتنظيم الحملات. • يُنظر إلينا على أنّنا لا نمتلك فريق قيادة مقارنةً بأحزابٍ أخرى. • لا يمكننا إعداد برنامج سياسات في الوقت المناسب للانتخابات. • يمكن للمعلومات المضلّلة من قبل الإعلام أن تؤثّر على الناخبين.

4-1-الأداة 1 أ: تنظيم ورش عمل للاستشراف الاستراتيجي

بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، من الضروري تخيّل المستقبل عبر استخلاص العبر من الماضي. وقد صُمّم الجدول المدرج أدناه من أجل توجيه النقاشات الاستراتيجية الخاصة بفريقك:

- **إلى الأمام (التوجّه نحو المستقبل):** فكّر في الاتجاهات والتطوّرات المستقبلية والسيناريوهات المحتملة التي من شأنها أن تؤثّر على حزبك. وفكرّ في الأسئلة التالية:
  - ما هي الاتجاهات الناشئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي من شأنها أن ترسم ملامح المشهد السياسي المستقبلي؟
  - ما هي التحديات والفرص المتوقّعة التي قد تواجه حزبك في السنوات المقبلة؟
  - كيف يمكن لحزبك التكيف واتخاذ موقع يمكّنه من مواكبة البيئة السياسية المتطورة رغم القمع الذي يعاني منه في ظلّ إغلاق المساحات وتضييقها؟
- **إلى الخلف (التوجه نحو الماضي):** فكّر في الدروس المستخلصة من الماضي والتجارب التاريخية التي تسهم في صياغة استراتيجية حزبك. أجب عن الاستفسارات التالية:
  - ما كانت الاستراتيجيات الناجحة التي استخدمها حزبك في الانتخابات السابقة أو في حملات المناصرة؟
  - ما كانت العوامل الأساسية التي ساهمت في العقبات أو الإخفاقات السابقة؟
  - كيف تغيّر المشهد السياسي مع مرور الوقت وما كانت الأفكار الملهمة التي استُنتجت من هذه التغييرات؟
  - هل من أنماط تاريخية أو تحديات متكرّرة يجب أن يكون حزبك واعياً لها ويعمل على معالجتها؟
- **إلى الداخل (التركيز الداخلي):** قم بدراسة الجوانب الداخلية لحزبك التي يمكن أن تؤثّر على عملية صنع القرار الاستراتيجية. فكّر في الجوانب التالية:
  - ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتسم بها بنية حزبك الداخلية، وموارده وقدراته؟
  - كيف يمكن لحزبك الاستفادة من نقاط قوته للتعويل على الفرص والتخفيف من نقاط الضعف؟
  - هل من قيود أو عقبات داخلية من شأنها أن تعرقل التنفيذ الفعّال للاستراتيجيات؟
  - ما هي التحسينات أو التغييرات التنظيمية التي يمكن القيام بها لتعزيز الفعّالية الإجمالية للحزب؟
- **إلى الخارج (التركيز الخارجي):** قم بتقييم العوامل الخارجية وأصحاب المصلحة الذين من شأنهم أن يؤثّروا على استراتيجية حزبك. أنظر في الجوانب التالية:
  - من هي القوى الفاعلة الأساسية، أو أصحاب المصلحة أو الحلفاء المحتملون الذين من شأنهم التأثير على نجاح حزبك في تعزيز التغيير الديمقراطي؟
  - ما هي توقعات الجمهور أو الناخبين واحتياجاتهم ومخاوفهم؟
  - كيف يمكن لحزبك بناء ائتلافات فعّالة لتوسيع قاعدة الدعم والتأثير؟
  - ما هي القيود التنظيمية، القانونية أو غيرها والتدابير القمعية التي يحتاج حزبك إلى التغلّب عليها والتي يحتاج لأخذها في الحسبان في استراتيجيته؟

من خلال استخدام جدول المستقبل/الماضي والتركيز الداخلي/الخارجي، يمكن لفريقك الانخراط في نقاشات شاملة وإدماج التوقعات الاستراتيجية في عمليات صنع القرار الخاصة بحزبك.

التعليمات، دليل النقاش ومثال: الملحق 1

5-1- التكتيكات: تحويل الاستراتيجية إلى خطوات قابلة للتنفيذ

بعد تحليل نقطة الانطلاق وتقييم المشهد الاستراتيجي، يحين الوقت لتفكيك استراتيجيتك إلى خطوات أو تكتيكات قابلة للتنفيذ. غالباً ما تواجه الأحزاب في البيئات المغلقة تحديات في سياق تحقيق التحوّل الديمقراطي بموارد محدودة. يكمن السرّ في تقسيم الهدف الشامل إلى أهداف صغيرة. وبالنظر إلى التحديات في مساحات العمل المغلقة، يمكن أن تثبت التكتيكات التالية فعّاليتها:

- **حدّد غايات واضحة:**
  - حدّد أهدافاً واضحةً لحزبك بغرض تعزيز التغيير الديمقراطي.
  - ضع غايات واقعية مع مهل زمنية واضحة، تشمل الأهداف على المديين القصير والمتوسط وعلى المدى الطويل أيضاً، بالاستناد إلى الإنجازات السابقة.
- **حدّد الأهداف الذكية (المحدّدة، القابلة للقياس، القابلة للتحقيق، ذات الصلة، والمرتبطة بالوقت):**
  - استخدم إطار الأهداف الذكية لتقييم تنفيذ تكتيكاتك:
    - محدّدة: واضحة ودقيقة، تجيب عن أسئلة ماذا، من وكيف
    - قابلة للقياس: قابلة للقياس الكمّي لتتبّع التقدّم بسهولة
    - قابلة للتحقيق: واقعية ويمكن تحقيقها من قبل فريقك
    - ذات صلة: تنسجم مع الهدف الشامل
    - مرتبطة بالوقت: تحدّد إطاراً زمنياً واضحاً لإتمامها
- **ابنِ الكثير انطلاقاً من الانتصارات الصغيرة:**
  - قسّم المسار المؤدّي إلى التحوّل الديمقراطي إلى نجاحاتٍ صغيرة، قابلة للتحقيق.
  - حدّد الانتصارات السهلة التي يمكن أن تحفّز المناصرين، حتى وإن بدت غير متصلة بالأهداف الأوسع نطاقاً.

- فكّر في المسائل غير السياسية التي من شأنها أن تحشد الجمهور العام سياسياً وتسهم في حركتك.

- **غيّر ميزان القوى:**
  - قوّض تمسّك الحكم الاستبدادي بالسلطة عن طريق الطعن بشرعيته ودعم العامة له.
  - بيّن كيف أنّ النظام يفتقر إلى دعم العامة والشرعية الديمقراطية، وناقض ادعاءاته.
  - سلّط الضوء على أفعّال النظام التي تناقض القيم الجماعية للأمة والمثل الأساسية.

- **استمدّ القوة من الأعداد والتنوّع:**
  - شجّع على العمل الجماعي من أجل تخفيف المخاطر الفردية المرتبطة بمعارضة النظام الاستبدادي.
  - شدّد على حجم ونموّ حركتك من أجل إظهار الدعم الواسع النطاق.
  - قم بإشراك المجموعات المستبعدة تقليدياً مثل النساء، والشباب، والمجموعات التي لا تلقى تمثيلاً كافياً، من أجل تعزيز حركتك والتشجيع على الشمولية. عند إشراك هذه المجموعات، من المهم ضمان عدم استخدامك لأعداد أفرادها من أجل الدعم فحسب بل إدماج وجهات نظرهم وأولوياتهم أيضاً في عملك.

من خلال تنفيذ هذه التكتيكات، يكون بوسع حزبك تحقيق تقدّم استراتيجي في ظلّ القيود التي تفرضها البيئات المغلقة، والعمل على بناء الزخم تدريجياً وزيادة إمكانيات تحقيق التغيير الديمقراطي.

1-6-نشر الاستراتيجية الشاملة

إنّ نشر الاستراتيجية الشاملة للحزب أمر حاسم لبناء قاعدة من الأعضاء المنخرطين والمحفّزين. وإن كان من المهم منح الأولوية لسلامة القادة والأعضاء عن طريق عدم الكشف عن التفاصيل علناً، إلاّ أنّ توفير فهم أساسي لاستراتيجية الحزب وأدوار الأفراد في تنفيذ هذه الاستراتيجية أمر أساسي. تسهم النصائح المفيدة أدناه في مساعدتك في هذه الجهود:

- عرّف بوضوح بالاستراتيجية الشاملة باستخدام لغة مختصرة يسهل فهمها من قبل أعضاء الحزب.
- أعدّ خطة اتصالات لنشر الاستراتيجية من القيادات الكبرى إلى مستوى القواعد الشعبية، باستخدام قنوات مختلفة لنشر المعلومات.
- عزّز الشمولية من خلال إشراك أعضاء الحزب من خلفيات مختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والتماس المعلومات وتقييم وجهات النظر المختلفة وإدماجها.
- ضمّن الاستراتيجية الأدوار والمسؤوليات المحدّدة لأعضاء الحزب من أجل اتساق أعمالهم مع أغراض الحزب.
- الإقرار بجهود أعضاء الحزب وإنجازاتهم وتقديرها، والاحتفال بصورة علنية بالتقدّم المحرز والمبادرات الناجحة.

الأداة 1 ب: نموذج لتبسيط التواصل بشأن الاستراتيجية

- إذا قمنا بهذا العمل... (ماذا نفعل؟)
- ... ثم نفوز بهذا الهدف (لماذا نقوم به؟)
- ... لأنّ السبب (كيف يوصلنا ما نقوم به إلى السبب؟)

مثلاً:

- إذا قمنا بحشد الناخبين الشباب...
- ... سنفوز بالانتخابات...
- لأنّ الشباب يمثّلون كتلةً ناخبةً هامةً من شأنها أن تغيّر نتيجة الانتخابات.

باستخدام هذا النموذج، يكون بوسعك صياغة استراتيجية حزبك إلى رسالة مختصرة وسهلة النقل. قم بتقسيم المحتوى إلى أقسام صغيرة مع الاحتفاظ بالجوهر الأساسي للاستراتيجية. تسهم هذه المقاربة في ضمان فهم أعضاء الحزب للغاية وأهمية أفعّالهم في تحقيق الهدف الشامل.

ور قة العمل الخاصة بالتواصل بشأن الاستراتيجية: الملحق 1

الفصل 2:
إدارة المخاطر

2-1- ما الغرض من إدارة المخاطر؟

يمثّل التعامل مع المخاطر جزءاً لا يتجزّأ من العمل من أجل الديمقراطية في ظلّ إغلاق المساحات وتضييق نطاقها. لدى الأحزاب السياسية التزام تجاه أعضائها، وناشطيها، وقادتها، الأمر الذي يستلزم إجراء تقييم للمخاطر قبل تنفيذ استراتيجية سياسية (يرجى العودة إلى النموذج في الملحق 1). وعند الطلب إلى الأفراد الانضمام إلى أي إجراء استراتيجي، فإنّ من حق هؤلاء الأفراد أن يتمّ إعلامهم بالمخاطر المحتملة.

وبعيداً عن مسؤولية حماية الأعضاء والمناصرين، يفيد تقييم المخاطر كإجراء مضادّ للخوف الذي تعوّل عليه الحكومات المناهضة للديمقراطية من أجل عرقلة جهود حزبك التنظيمية. يتيح لك تقييم المخاطر استعادة زمام السلطة من القوى التي تسعى إلى إعاقة دورك في تحقيق التغيير الديمقراطي. يزوّدك هذا الفصل بالأدوات اللازمة لتقييم المخاطر التي تهدّد حزبك السياسي، وإعطاء الأولوية للمخاطر التي تطرح التهديد الأكبر، وتخصيص الموارد إما لتجنب هذه المخاطر، أو تخفيفها، أو تقبّلها على المستويين الفردي والتنظيمي.

2-2- إجراء تقييم للمخاطر

يبدأ تقييم المخاطر بالتفكير في السياق الأوسع نطاقاً وتكوين فهم للصورة الشاملة. كما يتطلّب أيضاً استعداداً دائماً لتحديد المخاطر والتهديدات الناشئة والمتصاعدة، وسبل التكيّف معها. عند وضع الاستراتيجية، من المهم التخطيط للإجراءات وتوقع ردود فعل الحكومة المحتملة، لا سيما في ظلّ إغلاق مساحات عمل الأحزاب وتضييقها.

وكأيّ عملية استراتيجية، يتسم تقييم المخاطر بأكبر قدر من الفعّالية عندما يتمّ بصورة نظامية واستباقية. لا يجدر بتقييم المخاطر أن يكون تمريناً من مرةٍ واحدة، بل ممارسةً مستمرة تستند إليها عملية صنع القرارات وتساعد حزبك من أجل استباق المخاطر والتحديات المحتملة. فمن خلال العمل على تقييم المخاطر وإعادة تقييمها بانتظام، يمكن لحزبك معالجتها بصورة استباقية، والقيام بالتعديلات الضرورية لاستراتيجياته وضمان قدرته المستمرّة على العمل في ظلّ البيئات السياسية المحفوفة بالتحديات.

2-3- المخاطر في ظلّ الأنظمة المناهضة للديمقراطية

تواجه الأحزاب السياسية والحركات الديمقراطية في ظلّ الأنظمة المناهضة للديمقراطية مخاطر مختلفة، بما في ذلك:

- **المخاطر الإدارية:**
  - تستهدف بيروقراطية الدولة الحزب عن طريق الوسائل الإدارية ممّا يجعل من الصعب عليه العمل بصورة قانونية، وذلك من خلال فرض متطلّبات وقيود مرهقة.

- **المخاطر الاقتصادية:**
  - قد يتعرّض أعضاء الأحزاب، أو الناشطون أو القادة لخسارة وظائفهم، أو طردهم من التعليم أو الاستيلاء على أصولهم أو استهداف أعمالهم التجارية.

- **المخاطر المرتبطة بالهوية:**
  - يجد القادة والناشطون من المجموعات المهمّشة تقليدياً والتي تلقى تمثيلاً متدنياً، من قبيل النساء، والأقليات العرقية، والإثنية، والدينية، واللغوية، والسكان الأصليين، وأفراد مجتمع الميم، والأشخاص ذوي الإعاقة، أنفسهم عرضةً لتهديداتٍ متعلّقة بالقوالب النمطية، والتحامل والتمييز.
  - قد تتعرّض النساء، والفتيات، وأفراد مجتمع الميم إلى خطر متزايد يتمثل في التحرّش الجنسي، والعنف والإساءة.

- **المخاطر القضائية:**
  - تشيع ممارسات الاحتجاز، والاعتقال، والسجن على أساس تهم باطلة، وغالباً ما تترافق هذه الممارسات مع خطر المعاملة السيّئة والتعذيب في السجن.

- **المخاطر السياسية:**
  - قد تلجأ الحكومات الاستبدادية إلى وصم سمعة حزبك، فتصنّفه كعدوّ للدولة وخطر سياسي وأمني.
  - كما يمكنها استخدام الاستعارات والقوالب النمطية الضارّة بين الجنسين لتشويه سمعة الحزب وتقويض شرعيته.

- **المخاطر المرتبطة بالممتلكات:**
  - قد يتمّ استهداف المنازل والمكاتب والمركبات الآلية المرتبطة بالحزب، بما في ذلك الممتلكات الشخصية للقادة أو الأعضاء، وإخضاعها للتخريب أو الحرق العمد.

- **المخاطر المرتبطة بالمعلومات:**
  - قد تكون معلومات حزبك المحاطة بالسرية، من قبيل الاتصالات وقائمات المناصرين، واستراتيجيات الحزب، وتصميم الجهود التنظيمية، وحتى المقرّ المادي والتحرّكات عرضةً للاستهداف المتكرّر. ومن شأن سرقة هذه المعلومات أو تسريبها أن يؤدّيا إلى مخاطر مادية بالنسبة إلى أعضاء الحزب ومناصريه ويساهما في المخاطر التي تطال سمعة الحزب وتؤثّر على النجاح الاستراتيجي لحزبك.

- **المخاطر الرقمية:**
  - إنّ الأنظمة الرقمية التي يحتفظ بها الحزب ويتفاعل معها، مثل تطبيقات الاتصالات، وقواعد البيانات، والحسابات الرقمية، والأجهزة الجوّالة والحواسيب المحمولة، والإنترنت والإعلام الاجتماعي، غالباً ما تتسبّب بفئات أخرى من المخاطر. فمن شأن المضايقات على مواقع التواصل الاجتماعي أن يكون لها تأثيرات سلبية على أعضاء الحزب ومناصريه. ومن شأن هذه المضايقة أن تؤثّر على الصحة النفسية لأعضاء الحزب، كما يمكن للإشراف الرقمي على الاتصالات ونشاط الإنترنت أن يسهم في تعريضهم لمخاطر تطال سلامتهم الجسدية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من صفحات التواصل الاجتماعي والبصمات الرقمية لأعضاء الحزب من أجل تسهيل

الإجراءات القضائية، كما يمكن أن تؤدّي قرصنة حسابات الحزب وأنظمة بياناته إلى تداعيات سياسية ومتعلّقة بسمعة الحزب نتيجة تسريب المعلومات الحساسة مما يزيد من حملات التلاعب بالمعلومات.

- يمكن مراقبة الاتصالات والتحرّكات أو التنصت عليها أو اختراقها.
- قد يواجه قادة الحزب وأعضاؤه ونشطاؤه ومؤيدوه هجمات تسهّلها التكنولوجيا، بما في ذلك خطاب الكراهية عبر الإنترنت والمضايقات والعنف وسوء المعاملة. يؤثر هذا الخطر بشكل غير متناسب على النساء والأفراد من مجتمع الميم والهويات المهمّشة الأخرى.

- **المخاطر المرتبطة بالصحة النفسية:**
  - يمكن للقادة والناشطين والأعضاء مواجهة تحديات مرتبطة بالصحة النفسية من المحتمل أن تؤدّي إلى إهمال السلامة الشخصية أو خيبة الأمل.

- **مخاطر العنف:**
  - يمكن استهداف الأعضاء، والناشطين، والأفراد المرتبطين بالحزب، بما في ذلك أفراد العائلة والأصدقاء الشخصيون، أو تعريضهم للمضايقة والاعتداء، بهدف ترهيب الأهداف المقصودة للنظام.
  - يمكن أن يتراوح هذا العنف من الاعتداءات الإلكترونية والإساءة عبر الإنترنت إلى الاستخدام المفرط للقوة من قبل قوى الأمن، والاعتداءات الجسدية، وحتى القتل.
  - يمكن للنساء، بشكلٍ خاص أن يتعرّضن لأشكال فريدة من العنف وما يلحقها من آثار متباينة لهذا العنف، تتراوح من العنف الأسري في المنزل إلى العنف الجنسي، ممّا يؤثر على جهوزيتهنّ الفردية والجماعية للمشاركة في السياسة.

- **المخاطر أثناء السفر:**
  - يتمتع عدد قليل من الأنظمة بالسلطة، والأدوات، والموارد اللازمة لتعقّب المعارضين السياسيين في الخارج، ومراقبتهم وتعريضهم للأذى سواء مع أو بدون وعي/تعاون من قبل الجهات التابعة للدول الأخرى.
  - إنّ الإقرار بهذه المخاطر وتقييمها أمر أساسي لإعداد الاستراتيجيات اللازمة للتخفيف منها ومعالجتها، وضمان سلامة أعضاء الحزب ورفاههم، وكذلك سلامة الناشطين والقيادات بالإضافة إلى النجاح الشامل للحركة الديمقراطية.

2-4- التخفيف من المخاطر

بمجرد أن ينتهي حزبك من تقييم المخاطر لتحديد التهديدات وأوجه الضعف، من الضروري صياغة استراتيجيات للتخفيف من هذه المخاطر. فيما يلي قائمة من المخاطر التنظيمية، والشخصية والمتعلقة بأمن التكنولوجيا، إلى جانب نصائح حول الإجراءات التي يمكن اتخاذها للتخفيف من حدتها.

2-4-1- تنظيمية:

- **توزيع القيادة:** إنّ التعويل على قائد واحد من شأنه أن يولّد نقاط ضعف في ظلّ إغلاق مساحات العمل وتضييقها، ذلك أنّ فقدان القيادة يمثّل خطراً مشتركاً بسبب عوامل من قبيل المضايقة، والعنف، والاعتقال أو المنفى.
  - أنشئ نموذجاً لتوزيع القيادة يتمّ فيه تشارك صنع القرارات والمسؤوليات بين أفراد موثوق فيهم من مستويات مختلفة من الحزب.
  - قم بإعداد خطة طوارئ للغياب المؤقت أو الدائم للقائد، واضمن أيضاً وجود خطة واضحة لتعاقب الموظفين وإمكانية قيام آخرين بدور القائد إذا لزم الأمر.
  - اعتمد بنية حزب قادرة على الصمود أمام فقدان القيادة، وتعزيز صنع القرار الجماعي، وإشاعة ثقافة المسؤولية المشتركة.

- **الحذر من أيّ عملية اختراق:** في البيئات التقييدية، يعدّ خطر الاختراق من قبل عملاء الحكومة، أو قوى الأمن، أو المجموعات المعادية مصدر قلق دائم.
  - قم باتباع سياسات وإجراءات واضحة لاستقطاب الموظفين والمتطوّعين، بما في ذلك اشتراط المراجع من الناشطين الموثوق فيهم في الحزب، أو إجراء عمليات تحقّق شاملة من الخلفيّات التي يتحدّر منها الوافدون الجدد.
  - اعتمد إجراءات لتصنيف المعارف ومراقبة الوصول إلى المعلومات ضمن الحزب، وضمان فهم الحزب للمعلومات التي يمكن تشاركها ومع من.
  - عزّز ثقافة الثقة مع الحفاظ على اليقظة، وضمان التدقيق في المتطوّعين الجدد باستمرار من دون إشاعة ثقافة من انعدام الثقة أو استبعاد المناصرين المحتملين.
  - قم بإعداد بروتوكولات لمواجهة عمليات الاختراق المشتبه فيها أو الحالات التي يصبح فيها الأفراد الموثوق فيهم ساخطين أو منشقّين، ممّا يحدّ من الضرر المحتمل ويحمي نزاهة الحزب. يجب أن يشمل ذلك النظر في المعلومات والنظم الرقمية التي قد يمكنهم الوصول إليها وإزالة هذه الإمكانية سريعاً.

- **تنظيم السلامة في المناسبات أو اللقاءات العامة:**
  - شكّل فرقاً صغيرةً من أربعة أو خمسة متظاهرين لضمان الدعم المتبادل والسلامة أثناء النشاطات العامة.
  - ضع بروتوكولاً واضحاً للإبلاغ عن أي حوادث أو اعتقالات ضمن المجموعة.
  - عيّن أعضاء من المجموعة يتولّون مسؤولية الإبلاغ عن عمليات الاعتقال أو عن مفقودين إلى المسؤولين في الحزب لاستجابة ملائمة.
  - تجنّب تركّز الموظفين الرئيسيين والقادة في تظاهرة واحدة للتخفيف من أثر الاعتقالات على تنظيم الحزب. كما ومن المهم أيضاً التفكير في أي معلومات حسّاسة، بما فيها تلك المخزّنة على الهواتف الجوّالة أو غيرها من الأجهزة، يمكن أن تتعرّض للخطر في حالة الاعتقال أو مصادرة الأجهزة في مسيرة، أو احتجاج، أو حدث عام آخر.

- قم ببناء قنوات اتصال آمنة وموثوق فيها مع شركاء خارجيين محلّ ثقة.
- نسّق مع منظمات المجتمع المدني لإشراك القادة أو المراقبين في النشاطات العامة من أجل تعزيز الحماية من الاضطرابات العنيفة.
- قم بالتنسيق وتبادل المعلومات مع الحركات أو المنظمات الموثوق فيها، بما في ذلك تلك العاملة خارج البلاد، مثل مجتمعات الشتات فقط في الحالات التي يُكفل فيها الأمن الشامل للمعلومات وحفظ سلامة الأعضاء.
- فكّر في مشاركة الأعضاء الموقّرين، والشخصيات المدنية، والمفكّرين أو السفراء الأجانب في التظاهرات الداعية إلى منع الإجراءات القمعية.
- صوّر الزملاء أثناء عملية اعتقالهم وتواصل مع الشرطة، إذا لزم الأمر، لمنع حدوث الاعتقال.

الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بمواجهة السلطات

عندما يفكّر ممثّلو الحزب السياسي في مواجهة السلطات في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق، يجب أن ينظروا بدقة في الفوائد والسيّئات المحتملة. لربما تفيد المواجهة في ظهور الحزب، ومقاومته الرمزية، وممارسة الضغط على السلطات. ولكنّها من الممكن أيضاً أن تعرّض الحزب لخطر القمع، وازدياد حدّة التوتّر، والانقسامات الداخلية، والمخاطر الأمنية. من المهم إجراء تقييمات للأمن والمخاطر ودراسة الاستراتيجيات البديلة لضمان سلامة أعضاء الحزب ومناصريه. يجب أن تكون عملية صنع القرارات شاملةً، وأن تنظر في السياق المحدّد وفي النتائج المحتملة.

- **الحفاظ على الصحة النفسية**
- أنشئ ثقافةً حزبيةً تمنح الأولوية للصحة النفسية وتقدّرها.
- أقرّ بما يمكن أن يصيب الناشطون، والأعضاء والقادة من إجهاد وتوتّر في ظلّ البيئة التقييدية.
- أنشئ نظاماً يوفّر النصح حول الصحة النفسية ودعم الأقران للناشطين الذين يواجهون إجراءات قمعية أو عمليات اعتقال، واضمن مدّ الدعم لأفراد عائلاتهم المتضرّرين.
- عزّز بنية توزيع القيادة للتشجيع على المسؤولية والدعم الجماعيّيْن.
- اضمن تمتع كلّ عضو في الحزب بدور استراتيجي لتعزيز القدرة على الصمود والمواجهة.
- حافظ على التواصل الداخلي مع التركيز بشكلٍ استراتيجي على التخفيف من أيّ توتّر في غير محلّه.
- اضمن الميزانية الملائمة والتخطيط المالي المستقبلي لدعم التوزيع الكافي للموظفين وعبء العمل.
- مكّن الأفراد من رفض أداء المهام الأقلّ استراتيجية تجنّباً لأعباء العمل المرهقة.
- نفّذ دورة منتظمة من التخطيط والتقييم لتقدير مدى ملاءمة العمل وفعّاليته.
- حافظ على تركيز واضح على رسالة الحزب واحتفل بإنجازاته.
- عبّر عن امتنانك للناشطين ووفّر فرص تشارك المسؤوليات ضمن الحزب.
- أقرّ بأنّ الحفاظ على الصحة النفسية قد يبدو مختلفاً بالنسبة إلى المجموعات المختلفة، ووفّر لهذه المجموعات المساحة الملائمة لحماية صحتهم النفسية بطرقهم الخاصة.
- قدّم التوجيهات للأماكن التي يمكن أن يلجأ إليها أعضاء الحزب الذين يعانون من مشاكل في الصحة النفسية من أجل الحصول على الموارد والمساعدة.

2-4-2- الأمن الشخصي

علاوةً على الخطة التي يضعها الحزب من أجل حماية أمنه كتنظيم، تتوفّر خطوات إضافية يمكنك اتخاذها لحماية أمنك الشخصي وسلامة أعضاء حزبك. لذلك، فإنّ وضع خطة سلامة والمحافظة عليها أمر هام جداً وذلك من خلال اتخاذ التدابير التالية:

- **تجنّب أن تكون هدفاً سهلاً:**
- التزم بالقانون بدقة لتتفادى منح خصومك أي فرصة لاستهدافك.
- تقيّد بقوانين السير وأنظمة المخدّرات والكحول وتأكّد من دفع الضرائب بانتظام.
- تجنّب أي روتين يمكن توقعه ويمكن رصده من قبل مراقبيك.
- غيّر توقيت الاجتماعات ومكان انعقادها وفكّر في عقد الاجتماعات عبر الإنترنت لمزيد من الأمن.
- غيّر أنماط السفر عن طريق تغيير الطرق أو المركبات لجعل مراقبتك أكثر صعوبةً.
- قلّص أعداد الأشخاص القادرين للوصول إلى معلوماتك، من داخل الحزب ومن خارجه.
- قم دائماً باستخدام قنوات التواصل الآمنة مثل سيجنال أو وايبر، عند نقل أي معلومات حساسة سواء شخصية أو حزبية.
- فكّر في الحدّ ممّا يتمّ تشاركه في المراسلات المكتوبة التي لا تنتهي في قنواتٍ مشفّرة وتأكّد من تفعيل ميزة الرسائل ذاتية الاختفاء في التطبيقات الآمنة مثل سيجنال للحدّ من المحتوى الحسّاس الموجود على جهازك في أيّ وقت. في الأحوال التي لا تكون فيها خيارات الاتصالات المشفّرة متاحةً (في حالات إغلاق شبكة الإنترنت أو حجبها)، فكّر في تأليف كلمات مشفّرة.
- أعطِ الأولوية للسلامة دائماً عند اختيار مكان انعقاد الاجتماعات، مع الأخذ بعين الاعتبار عدد المخارج والمستوى الإجمالي للظهور العام.

- **قيّم مواطن الضعف في منزلك:**
  - أجرِ تقييماً للمخاطر في المنزل وحدّد مواطن الضعف.
  - نفّذ إجراءات للتخفيف من المخاطر أو إزالتها، من قبيل وضع إجراءات خاصة لحالات الطوارئ مع عائلتك وشدّد على أهمية إغلاق الأبواب والنوافذ بإحكام.
  - اعتمد كلمة سرّ قوية لشبكة الواي فاي في منزلك.
  - التمس المساعدة من الجيران الذين تثق بهم ويكون بإمكانهم مراقبة منزلك وإطلاعك على أي نشاط مشبوه أو حوادث تقع في الحيّ.
  - تجنّب إحضار أي معلومات حسّاسة إلى منزلك أو نقل البيانات إلى الحواسيب المنزلية غير الآمنة أو الأجهزة المحمولة.
  - فكّر في تركيب تكنولوجيا ملائمة لحفظ الأمن مثل أجهزة الإنذار أو الكاميرات سواء في منزلك أو في مكتبك. كن واعياً مع ذلك إلى أنّ إجراءات الأمن المرئية من شأنها أن تجذب الانتباه غير المرغوب فيه أيضاً.
  - تأكّد من وعي أفراد عائلتك للمخاطر وفهم طريقة التخفيف منها. اطرح الموضوع من باب تعزيز السلامة لا زرع الخوف.

.

- **كن مستعدّاً للأسوأ:**
  - أدرج في سلّم أولوياتك الاتصال بمحامٍ قبل أي عملية اعتقال محتملة. ابحث عن محامٍ تثق فيه وكن مطلعاً على حقوقك القانونية. احفظ رقم هاتف المحامي وامتنع عن الإجابة عن أي أسئلة تطرحها السلطات من دون تمثيل قانوني. في حال وقعت في الاحتجاز، أكّد على حقوقك بحزم وأدب.
  - احمل أدويتك الأساسية معك في أي وقت تحسّباً لأي احتجاز غير متوقع.
  - تأكّد من أنّ لدى زملائك في الحزب خطة في حال وقوعك في الاحتجاز، بما في ذلك ما يجب فعله بشأن حساباتك الرقمية وأجهزتك. فكّر مثلاً في احتمال حذف هذه الحسابات عن بعد، أو ما إذا كان من شأن ذلك الأمر أن يتسبّب بمخاطر إضافية. يجب أن تشتمل هذه الخطة على طلب من الدعم من شركاء الائتلاف المحليين والدوليين للدعوة إلى إطلاق سراحك.
  - احتفظ بجواز سفرك ووثائق سفرك محدّثةً بما في ذلك أي تأشيرات دخول ضرورية إلى الوجهات المحتملة التي قد تحتاج إلى الفرار إليها. اصنع نسخاً من جميع المستندات المهمة واحتفظ بها لدى جهة اتصال موثوق فيها.

2.4.3 استثمر في الأمن الرقمي

على كلّ حزب سياسي يعمل في ظلّ إغلاق المساحات وتضييقها أن يمنح الأولوية للأمن التكنولوجي، ويجعله جزءاً أساسياً من تقييم المخاطر بما أنّ أيّ حلقة ضعيفة في هذا السياق يمكن أن تطيح بسلامة المنظمة ككلّ وعملياتها.

وبالنسبة إلى الأحزاب التي تواجه بيئةً معاديةً، فإنّ ضمان أمن الحواسيب، والحسابات، وقواعد البيانات، والمواقع الإلكترونية، والاتصالات الرقمية، والأجهزة المحمولة يعدّ أكثر أهميةً بعد. ففي ظلّ الأنظمة القمعية، يمكن أن يؤدي خرق البيانات أو إصابة جهاز ببرامج تجسس متقدمة أو اختراق حساب وسائل التواصل الاجتماعي إلى إحراج الحزب وتعريض المؤيدين والأعضاء لخطر الضرر الجسيم.

وتختلف أفضل الممارسات والتوصيات المحددة بناءً على سياق حزبك، ويوصى بشدة بالتواصل مع خبير الأمن الرقمي لمساعدتك في صياغة خطة أمان مصمّمة خصيصًا لك. ومع ذلك، هناك بعض الأساسيات العالمية التي يجب على جميع الأحزاب تقريبًا اعتمادها لتعزيز وضعها الأمني. في حين أن الإجراءات المدرجة أدناه حاسمة، إلاّ أنّه يمكن للأحزاب العثور على إرشادات وبصيرة إضافية من خلال البحث عن كتيبات إضافية للأمن السيبراني للأحزاب السياسية متاحة للجمهور عبر الإنترنت. عند البحث، يجب على الأحزاب التأكد من أن أي إرشادات ذات صلة بالأمن السيبراني تأتي من مصادر أو منظمات موثوقة.

قم بالخطوات التالية للتخفيف من هذه المخاطر:

- قم بتدريباتٍ أمنية دورية ضمن حزبك. عند تدريب الموظفين ودعمهم، قم بإشاعة ثقافة من أمن المعلومات والتخفيف من المخاطر.
- كن متيقظًا لرسائل التصيد الاحتيالي والرسائل التي تخدع المستخدمين للتخلي عن المعلومات السرية من خلال التظاهر بأنها من مصادر موثوقة، على البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الاتصالات، وأقم نظاماً خاصاً لرفع التقارير.
- افرض كلمات مرور قوية وأقم نظاماً لإدارة كلمات المرور يعتمد في إطار الحزب.
- اطلب التوثيق ذي العاملين حيثما أمكن ذلك - بشكل مثالي مع مفاتيح الأمان المادي، وجهاز صغير يمكن استخدامه للتحقق عند تسجيل الدخول إلى حسابات آمنة بما في ذلك في مكتبك، وأي خدمات بريد إلكتروني أو تخزين أخرى، وحسابات وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بك.
- اضمن تحديث جميع أجهزة الموظفين وبرامجهم، واستثمر، إن أمكن، في أدوات متقدمة لإدارة نقاط النهاية والأمن للمساعدة في الحفاظ على الأجهزة خالية من البرامج الضارة.
- استخدم التخزين السحابي الآمن للحد من كمية المعلومات الحسّاسة المخزنة على أجهزة الكمبيوتر المادية ومحركات الأقراص الصلبة والأجهزة الأخرى التي يمكن اختراقها أو سرقتها فعليًا. اختر الخدمات السحابية التي تم فحصها بحثًا عن الأمان، لأنها قد توفر مستويات أعلى من الحماية مقارنة بإجراءات الأمان التي تقوم بها بنفسك.
- أشع ثقافة للتوعية بأمن المعلومات والحد من المخاطر والحفاظ عليها من خلال تدريب ودعم الموظفين والمتطوعين.
- قم برصد جدران الحماية وغيرها من تدابير الأمن الرقمي وتحديثها بانتظام لحماية المعلومات الأساسية.
- قم بتغيير كلمات المرور بانتظام، لا سيما عندما يُطلب منك القيام بذلك.
- كن حذرًا من الأفراد الذين يدعون أنهم موظفو دعم تقني يتصلون بمكتب الحزب ويطلبون معلومات كلمة المرور.
- ضع في اعتبارك إشراك شركات أمنية متخصصة يمكنها المساعدة في استكشاف الأخطاء أو الاستجابة للانتهاكات الأمنية أو توفير تدابير استباقية لمنع انتهاكات الأمن التكنولوجي.
- افهم التزاماتك القانونية فيما يتعلق بأمن التكنولوجيا، وكن مستعدًا للتواصل بسرعة داخليًا وخارجيًا في حالة حدوث أزمة.

الأداة 2 أ: سجلّ المخاطر

استخدم نموذج مصفوفة أولويات المخاطر وسجل المخاطر أدناه مع إدراج الأمثلة لتحديد المخاطر التي تواجهها عند العمل في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق؛ فكّر في مواطن ضعفك إزاء كل خطر؛ واستعرض الخطوات المتخذة للتخفيف من المخاطر؛ وخطّط لعمليات التخفيف الإضافية اللازمة. قم بترتيب احتمال وتأثير كل من المخاطر، باستخدام جداول الترتيب أدناه.

الخطر	مواطن الضعف	عمليات التخفيف من المخاطر القائمة	عمليات التخفيف اللازمة	الاحتمال	الأثر
				5 مرتفع، *1* منخفض	
اختطاف الميليشيات الموالية للحكومة	الرحلة من المكتب إلى المنزل تكون على طريق ريفي بدون إضاءة تتوقف السيارة خارج المنزل لتفتح البوابة	إبقاء الهاتف المحمول مشحوناً بالكامل عمليات تسجيل الوصول مجدولة مع الأفراد الموثوق بهم السيارة مقفلة في جميع الأوقات تغيير المسار بانتظام تحديد البيوت الآمنة لأوقات الخطر الكبير، مثل ما قبل الانتخابات	كاميرا تلفزيون الدائرة المغلقة (CCTV) عند بوابة المنزل عدم السفر بالسيارة بمفردك أخبر الجيران الودودين بمن يجب عليهم الاتصال إذا شاهدوا حادثة في المنزل	3	5
المضايقة عبر الإنترنت	المواقع الإلكترونية وحسابات وسائل التواصل الاجتماعي المرتبطة بالحكومة	الرصد اليومي لوسائط التواصل الاجتماعي وقنوات الويب ذات الصلة	ضع استراتيجيةً شاملةً للتخفيف وعيّن منسّقاً داخل الحزب	4	4

بعد إدراج المخاطر وتحليلها، ابدأ بتقييم أولوياتك. وأعط كلاً منها تصنيفاً ما بين 1 و5 لاحتمال وقوعها أو استمراريتها.

تصنيف الاحتمالات				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
ممكن ولكن غير مرجّح على الإطلاق	ممكن ولكن غير مرجّح	أقل احتمالاً ولكن لا يزال يستحق المراقبة	من المحتمل أن يحدث ولكن يعتمد على تغيير في الظروف	حدث أو من المؤكد أن يحدث

بعد ذلك، قم بترتيب المخاطر من خلال مدى تأثير حدوثها أو تأثيرها بالفعل على قدرتك على العمل.

تصنيف الأثر				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
سيكون له تأثير ضئيل على أعضاء الحزب والعمليات	سيكون مزعجًا أو مشتتًا ولكنه ليس حاسمًا لعملياتك	سيزيل قدرة حزبك على العمل بشكل طبيعي ولكنه لا يزال يسمح لك بالعمل	من شأنه أن يعطل حزبك بشدة وسيخاطر بسلامة مؤيديك	سيجعل من المستحيل على حزبك أن يعمل مخاطر جسيمة على حياة وحرية القادة أو المؤيدين

الأداة 2 ب: مصفوفة أولويات المخاطر

استخدم تصنيفات الأثر والاحتمالات الخاصة بك لإعطاء الأولوية للمخاطر الرئيسية التي تقتضي معالجتها

الأثر

5 مرتفع جداً	القتل	الخطف	الاعتداء من قبل الميليشيات		الاعتقال إلغاء التسجيل كحزب
4 مرتفع		الحكومة تلغي تسجيل المرشحين	تخريب المكاتب	اختراق أنظمة تكنولوجيا المعلومات تسلّل عملاء النظام إلى حزبك	
3 متوسط					تقارير كاذبة في وسائل الإعلام الحكومية
2 منخفض		وسائل الإعلام والشركات ترفض رعاية حزبك		مضايقة المناصرين/الناخبين يوم الانتخابات	
1 منخفض جداً					
	1 منخفض جداً	**1 منخفض**	**3 متوسط**	**4 مرتفع**	**5 مرتفع جداً**

الاحتمال

أوراق العمل لسجل المخاطر ومصفوفة أولويات المخاطر: الملحق 2

الفصل 3:
تنظيم حزبك

3-1 - تنظيم الحزب السياسي

لتبقى الأحزاب السياسية ذات صلة بالوقائع الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية للأشخاص العاملين في ظلّ إغلاق مساحات العمل وتضييقها، يتعين عليها أن تكيّف بنيتها التنظيمية وأن تبتكر إطار عمل قادر على التحمّل، وفرق عمل متصلة فيما بينها قادرة على التصدّي للاعتداءات من القوى الاستبدادية وغير الليبرالية. ومن الأهمية بمكان تعميم مشاركة المجموعات المستبعدة والتي تلقى تمثيلاً متدنياً، بما في ذلك النساء والأقليات، في الأنشطة الحزبية.

إلاّ أنّ القدرة على المشاركة في هذه الأنشطة تختلف اختلافاً كبيراً بين المجتمعات المفتوحة والمجتمعات المغلقة. في المجتمعات المفتوحة، تهدف الأحزاب السياسية إلى تنظيم مصالح مختلفة، والتنافس على الفوز بالمناصب لتمثيل تلك المصالح، والوفاء بوعودها لمؤيديها. وعلى العكس من ذلك، غالباً ما تواجه الأحزاب العاملة في المجتمعات المغلقة قيوداً على أدوارها وأنشطتها، وقد تقتصر جهودها على المناصرة من أجل قضايا محددة، أو العمل في مناطق دون أخرى، أو التركيز على الحكم المحلّي.

في المجتمعات التي تتزايد فيها حدّة القمع، قد تكون الأحزاب السياسية غير قادرة على العمل بأمان وحرية. في مثل هذه الحالات، قد تحتاج الأحزاب إلى الحفاظ على صلات مع أعضائها ومؤيديها من خلال قنوات الاتصال أثناء العمل من المنفى، دون تعريض المناصرين الذين بقوا في البلاد للخطر.

يقدّم هذا الفصل أدوات قيّمة للعمل في مساحات مغلقة وضيّقة، مع التركيز على إدارة حزبك بشكل فعّال في التصدّي لأي اعتداءات، والاستفادة من الموارد المتاحة، وتعزيز القدرة على الصمود. كما يؤكد على أهمية تضمين المجموعات المستبعدة تقليديًا وتنفيذ حملات شعبية آمنة لتعظيم تأثير جهود حزبك.

3-2 - تنظيم حزب يتسم بالقدرة على الصمود

كما ذُكر آنفاً، يتمثل أحد التحديات الكبيرة التي تواجه الأحزاب العاملة في بيئات تقييدية في إنشاء بنية تنظيمية تعزّز القدرة على مواجهة القوى المناهضة للديمقراطية. ولا ينطبق ذلك على القيادة فحسب، بل على المستوى المحلي أيضًا، بحيث يكون على الناشطين التغلب على مشاعر الخوف التي تغرسها فيهم الأنظمة القمعية.

ولا بد من التوقف عند إدارة النزاعات بين الأشخاص داخل الحزب. فمن الضروري الاعتراف أنّ الأنظمة الاستبدادية قد تلجأ إلى استغلال هذه الصراعات لتفرقة جماعات المعارضة. وإن لم يكن الحلّ المضمون متاحاً، إلاّ أنّه من المستحسن تضمين حل النزاعات واستراتيجيات الإدارة ضمن الإطار التنظيمي للحزب. ويمكن للأحزاب، من خلال التصدي للصراعات بصورة استباقية، أن تخفّف إلى أدنى حد من تأثيرها السلبي وتحافظ على الوحدة في صفوفها.

كما ومن المهمّ أيضاً الالتزام بمبدأ عدم الإضرار. وينبغي إجراء تقييمات منتظمة للتأكد من أن الأساليب التنظيمية للحزب لا تعرّض أعضاءه أو مسؤوليه للخطر دون داع. وفي حين أنّ العمل في بيئات تقييدية ينطوي بطبيعته على بعض المخاطر، يبقى من المهم التقليل إلى أدنى حد من هذه المخاطر من خلال التنظيم الحزبي المدروس واستراتيجيات إدارة المخاطر. وعند تقييم هذه المخاطر، يوصى بالتنبّه إلى المخاطر التي تهدّد تنوع أعضاء الحزب المنخرطين في أنشطة محفوفة بالمخاطر. قد تواجه النساء والأشخاص من الفئات المهمشة الأخرى مخاطر غير متناسبة أو مختلفة، وبالتالي يحتاجون إلى استراتيجيات مختلفة للتخفيف من المخاطر.

وثمة مبدأ رئيسي آخر يسهم في تعزيز المرونة والقدرة على الصمود أمام القوى المناهضة للديمقراطية، ألا وهو تعزيز الديمقراطية الداخلية واتباع الشمولية داخل هياكل الأحزاب السياسية. وهذا يعني إشراك الأعضاء بنشاط - بما في ذلك الأعضاء من الفئات المهمشة - في عمليات صنع القرار، وتعزيز الشفافية، والتأكيد على أنّ كل الأصوات ووجهات النظر مسموعة ومقدّرة. ذلك أنّ تبني الديمقراطية الداخلية والشمولية يعزّز من التماسك الحزبي والقدرة على الصمود في ظلّ الضغوط الخارجية.

3-2-1- إعادة التفكير في التنظيم التقليدي للأحزاب السياسية

بالإضافة إلى الإجراءات المذكورة، من الضروري إعادة التفكير في البنية التنظيمية للحزب. يتبنّى العديد من الأحزاب السياسية نموذجًا هرميًا، حيث يشرف فريق من كبار المسؤولين، تحت إدارة قادة الحزب، على الإستراتيجية والتواصل مع الفروع الحزبية الإقليمية أو المحلية والناشطين والأعضاء على نطاقٍ أوسع. في بعض الأحيان، تتبنّى هذه الأحزاب أيضًا بنية ديمقراطيةً من القاعدة إلى القمة، حيث ينتخب الناشطون مندوبين في مؤتمر حزبي أو لجنة تنفيذية وطنية. وإن كان صحيحاً أنّ بنية الإدارة الهرمية سائدة وواسعة الانتشار، إلاّ أنّه من الضروري الاعتراف بالتحديات المرتبطة بهذا النموذج:

- **نقاط الضعف المرتبطة بتشارك المعلومات**: قد تزيد البنية الهرمية للحزب من إعاقة الاتصال الفعّال بين القيادة والمستوى الشعبي. في البيئات القمعية، تصبح الفجوات أو الانهيارات في سلسلة الاتصالات أكثر أهمية، مما يمنع الرؤية الاستراتيجية للقيادة من الوصول إلى القاعدة الشعبية والعكس صحيح.
- **عدم تمكين الأعضاء والمؤيدين:** يتوق الناشطون وأعضاء الحزب الذين يعملون في بيئات تقييدية إلى الشعور بالملكية والمشاركة الهادفة من أجل التغيير الديمقراطي. ومع ذلك، فإنّ النموذج الهرمي غالبًا ما يوزّع المهام من دون منح الأفراد المسؤولية الحقيقية أو سلطة صنع القرار، مما يؤدي إلى تفاقم التحديات التي تواجه الأحزاب في المساحات المغلقة.
- **غياب الديمقراطية الداخلية:** لكي تتمكّن الأحزاب السياسية من أن تمثّل انعكاسًا حقيقيًا للمجتمع والرؤية التي تهدف إلى خدمتها، لا بد من اعتماد الديمقراطية الداخلية في البيئات التقييدية. وهذا يشمل تعزيز بيئة تشجع على المناقشات الشاملة، وتحترم وجهات النظر المختلفة، وتجد وسائل بناءةً لمعالجة الخلافات، مع الحفاظ أيضًا على وحدة الحزب وتماسكه وسط التحديات المفروضة من جانب القوى الاستبدادية.

- **التعرّض للتعطيل من قبل القوى المناهضة للديمقراطية:** تواجه الهياكل الحزبية الهرمية ضعفًا متزايدًا في ظلّ إغلاق مساحات العمل وتضييقها، وفي ظلّ الحكم الاستبدادي. إذ يمكن للأنظمة الاستبدادية أن تعطّل مثل هذه الهياكل دون عناء من خلال استهداف الأعضاء الرئيسيين، أو نفيهم قسرياً، أو العمل على ترهيبهم، مما يعيق فعّالية الحزب في السعي لتحقيق أهدافه في بيئات محفوفة بالتحديات.

ولمواجهة هذه التحديات، ينبغي للأحزاب السياسية العاملة في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق أن تنظر في إعادة تصور هياكلها التنظيمية لتمكين الأعضاء، وتعزيز تبادل المعلومات، وتوطيد الديمقراطية الداخلية، وبناء القدرة على مواجهة الاضطرابات الخارجية. يمكن أن يؤدي تبنّي نماذج أكثر شموليةً وتشاركيةً إلى تعزيز قدرة الحزب على العمل في البيئات الصعبة، ودعم المبادئ الديمقراطية. يمكن أن يسهم إنشاء نظام وثقافة الشمولية إلى حدّ بعيد في تحسين قدرة الأحزاب على الصمود.

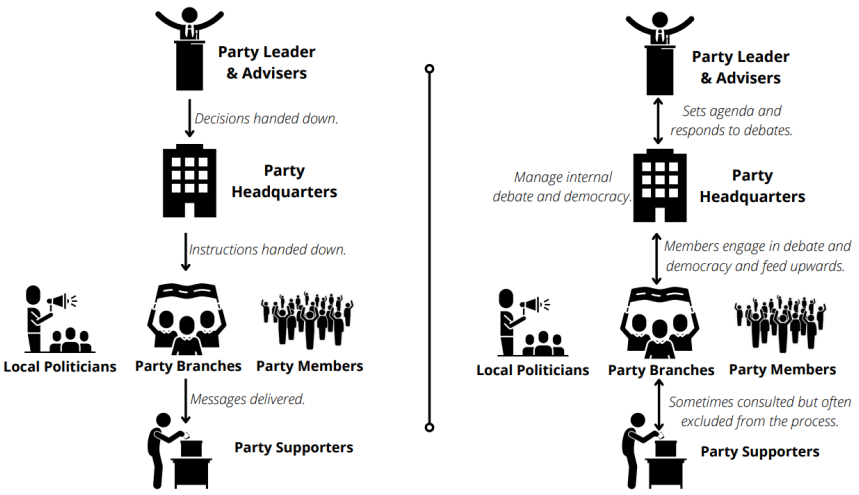


Figure 1. Political party organization

الرسم البياني *1*. تنظيم الحزب السياسي

Party Leader and Advisers Decisions handed down	قائد الحزب ومستشاروه القرارات الصادرة
Party Headquarters Instructions handed down	المقرّ الرئيسي للحزب التعليمات الصادرة
Local Politicians	السياسيون المحليون
Party Branches	فروع الحزب
Party Members	أعضاء الحزب
Messages Delivered	الرسائل التي تمّ تسليمها
Party Supporters	مناصرو الحزب
Party Leader and Advisers Sets Agenda and Responds to debates	قائد الحزب ومستشاروه تحديد جدول الأعمال والاستجابة للحوارات
Manage internal debates and democracy	إدارة المناقشات الداخلية والديمقراطية
Party Headquarters	المقرّ الرئيسي للحزب
Members engage in debate and democracy and feed upwards	يشارك الأعضاء في المناقشة والديمقراطية وإعطاء المعلومات للقيادة
Local Politicians	السياسيون المحليون

Party Branches	فروع الحزب
Party Members	أعضاء الحزب
Sometimes consulted but often excluded from the process	تتمّ استشارتهم أحياناً ولكن غالباً ما يستبعدون عن العملية
Party Supporters	مناصرو الحزب

Traditional Party Organization: Hierarchical Model	تنظيم الحزب التقليدي: النموذج الهرمي
Reimagined Party Organization: Structuring for Resilience	تنظيم الحزب بصورته الجديدة: الهيكلة من أجل ضمان القدرة على الصمود

2-2-3 - إنشاء بنية حزبية قادرة على الصمود

كما تمّت مناقشته في أجزاء مختلفة من هذا الكتيّب، فإن العمل في بيئة مغلقة أو ضيّقة محفوف بالتحديات، حيث قد يصبح أعضاء الحزب من ذوي الأدوار الحاسمة أهدافًا لهجمات مستمرة من قبل الخصوم، مما يشكل خطرًا على عمليات الحزب. ولمواجهة هذه الثغرة، يتمثل أحد الخيارات في إعادة هيكلة الحزب باتباع نموذج ندفة الثلج، والذي يمكن أن يعزّز من المرونة والقدرة على الصمود بشكل كبير.

يدعو هذا النموذج التنظيمي إلى بنيةٍ حزبية مسطّحة، بعيداً عن النهج الهرمي التقليدي الذي تمت مناقشته أعلاه. فبدلاً من تسلسل المهام عبر التسلسل الهرمي للحزب، يتم تنظيم جميع مستويات الحزب ضمن فرق. ويعزز هذا النموذج من خطوط الاتصال، مما يجعل من الصعب على القوى الاستبدادية تعطيل بنية الحزب، الأمر الذي يزيد من قدرته على مقاومة الضغوط الخارجية.

وبالإضافة إلى تبني نموذج ندفة الثلج، فإن تعزيز ثقافة النقاش المفتوح داخل الحزب يعزّز بدوره من قدرة الحزب على الصمود. فمن خلال العمل على إشاعة بيئة يشعر فيها جميع الأعضاء بأنّ مساهماتهم ذات قيمة وتأثير في تشكيل الحزب، يتم تعزيز الشعور بالملكية والالتزام.

وفي هذا السياق، تمتلك منظمات المجتمع المدني، ولا سيما تلك التي تقودها الفئات المهمشة وتمثّلها، خبرةً كبيرة في التنقل في الأماكن المغلقة والضيّقة والحفاظ على سلامة أعضائها. إنّ إقامة شراكاتٍ مع هذه المجموعات لا يعزّز من مرونة الحزب فحسب، بل يفسح المجال أيضاً لدمج الأفكار الجديدة والمبتكرة.

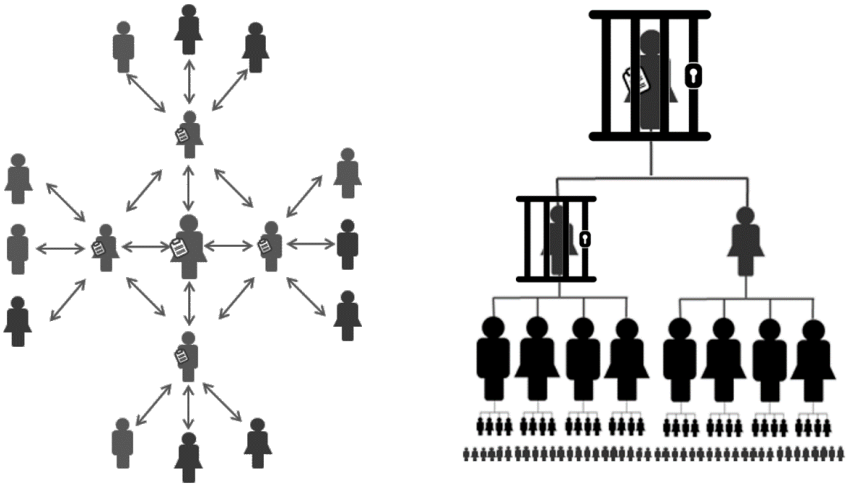


Figure 2. Creating a Resilient Party Structure

الرسم البياني *2*: إنشاء بنية أكثر قدرةً على الصمود

Traditional Hierarchical Model	النموذج الهرمي التقليدي

نموذج ندفة الثلج	Snowflake Model

في نموذج ندفة الثلج، تتعاون الفرق على المهام المشتركة، مما يضمن أن يكون الجميع على دراية بأنشطة من حولهم. إذا أُزيل عضو من المنظمة - على سبيل المثال، من خلال الاعتقال أو السجن من قبل نظام استبدادي - يمكن للآخرين الاستمرار في أداء المهام حتى يتم العثور على بديل. لا تعني هذه البنية أن الجميع يشاركون في جميع الأنشطة، بل يعني أن جميع الفرق مترابطة. يقوم جميع الأعضاء بالإبلاغ عن الغرض المشترك والدعوات إلى العمل في جميع أنحاء الشبكة، مما يقلّل إلى أدنى حدّ من مخاطر تعطيل تدفق المعلومات ضمن الحزب.

في البيئات التي يسيطر عليها خطر مستمرّ من حملات القمع الحكومية، يمكن للأحزاب توزيع القيادة ليس فقط عبر فرق العمل داخل البلاد بل الحرص على إقامة أصحاب المناصب القيادية داخل كل فريق في الخارج، كوسيلة لحماية التنظيم. فيما يلي نقدم مزيدًا من النصائح حول كيفية إنشاء هذه البنية الأكثر مرونةً وقدرةً على الصمود.

الأداة 3 أ: التدقيق في بنية الحزب
لتقييم نقاط الضعف في بنية حزبك وإعادة هيكلة تنظيمك بشكل فعّال باستخدام نموذج ندفة الثلج، من الضروري إجراء تدقيق شامل في بنية حزبك الحالية. يجب أن يركز هذا التدقيق على تحليل بنية الحزب كما هي قائمة حاليًا، بدلاً من الطريقة التي تتصوّرها. فكّر في معالجة المجالات المبيّنة أدناه أثناء التدقيق.

الأدوار	قم بتحليل الأدوار الحزبية على المستويين الوطني والإقليمي وعلى المستوى المحلّي، وقيّم الأدوار الدائمة التي غالباً ما تكون مطلوبةً دائماً لتنظيم الأحزاب وأداء العمل اليومي. ابدأ بالقيادة واعمل في طريقك للأسفل.
المشاريع	فكّر في المشاريع التي يتعين على الحزب تنفيذها، مثل: تنفيذ التكتيكات الناشئة عن العمل الاستراتيجي أو تعزيز المشاريع الحالية مثل إنشاء نظام العضوية أو التخطيط للانتخابات البلدية أو استقطاب المزيد من المرشحات النساء.
صنع القرارات وتنفيذها	حدّد من يتخذ القرارات على كل مستوى من مستويات الأحزاب ومن هو المسؤول عن تنفيذ تلك القرارات.
مواطن الضعف	حدّد ما إذا كان هناك أفراد يتحملون وحدهم المسؤولية عن المهام الحرجة.
أنظمة الاتصالات وتدفق الاتصالات	قم بتحليل كيفية تواصل الحزب على مختلف المستويات وبين مختلف الأفراد في المنظمة. حدّد نقاط الضعف في نظام الاتصالات. حدّد القنوات الرئيسية للاتصال وكيف يمكن تأمينها بشكل أفضل. قيّم التكنولوجيا المستخدمة في الاتصالات، وما إذا كانت الأدوات ستكون متاحةً للأعضاء والمسؤولين في المنظمة.

نماذج حول التدقيق ببنية الحزب: الملحق 3 أ

3-3- إعادة تشكيل البنى الحزبية
بعد إجراء التحليل، يمكن للحزب البدء في إعادة تقييم بنياع التنظيمية. وبناءً على التقييم، يمكن للحزب إعادة تنظيم بنيته في فرق رئيسية تتبع نموذج ندفة الثلج. في هذا النموذج، تتعاون الفرق على المهام المشتركة وتوفر الدعم المتبادل، مما يضمن عدم تعطيل سير العمل بأكمله. ومن المهم النظر في تشكيل هذه الفرق وضمان تنوع أعضائها، ولا سيما السعي إلى تحقيق التكافؤ بين الجنسين، لا سيما بين الفرق المسؤولة عن صنع القرار. يؤكد نموذج ندفة الثلج على وجود فرق عمل أساسية على النحو الآتي:

- **فريق القيادة:** يتألّف هذا الفريق من زعيم الحزب وكبار السياسيين وكبار الموظفين القادرين على انتداب المهام لبعضهم البعض، ويتولّى هذا الفريق مسؤولية صنع القرار السياسي على أرفع مستوى.
- **فريق الاستراتيجية والاتصالات:** يتولّى هذا الفريق مهمة توعية المواطنين، وصياغة الاستراتيجيات السياسية، والتواصل الداخلي والخارجي، وإعداد المواد الإعلامية والانتخابية.
- **فريق التنظيم على مستوى القواعد الشعبية:** يتولّى هذا الفريق مسؤولية الحفاظ على العلاقات مع المجتمع المدني، والحملات الشعبية، وتوفير التدريب لأعضاء الحزب.
- **فريق العمليات**: يتولّى هذا الفريق العمليات الديمقراطية الداخلية للحزب، والمهام الإدارية، ويضمن الأداء السلس للأنشطة الحزبية.
- **الفريق القانوني:** يضمن امتثال الحزب للقانون ويقدّم الدعم للمسؤولين في الحزب وأعضائه الذين يواجهون تحديات على المستوى القانوني.

يربط نموذج ندفة الثلج بين فرق العمل، مما يتيح تدفقًا مستمرًا للاتصالات والغايات المشتركة. وإن لم يكن الجميع معنيين في كلّ نشاط، إلاّ أن الترابط يضمن استمرارية المهمة، مما يقلّل من مخاطر تعطيل تدفق معلومات الحزب.

نظرًا للخطر المستمرّ لحملات القمع الحكومية في بيئات معينة، يمكن للحزب تعزيز مرونته بشكل أكبر من خلال توزيع القيادة عبر مختلف فرق العمل، وربما تأمين إقامة بعض القادة في الخارج لمزيد من الحماية. يتماشى هذا النهج مع مبدأ نموذج ندفة الثلج المتمثّل في المسؤولية المشتركة والقدرة على الصمود والمواجهة.

الأداة 3 ب: إنشاء فرق عمل متصلة فيما بينها
لتعزيز المرونة داخل بنية الحزب، وتنفيذ نموذج ندفة الثلج بشكل فعّال، من المهم إنشاء فرق عمل مترابطة داخل تنظيمك. وينبغي تصميم هذه الفرق بصورة متداخلة، يشارك الأعضاء في أكثر من فريقٍ واحد، وتعزيز الترابط والتعاون على نحو قوي. فيما يلي بعض الخطوات التي يجب مراعاتها:

- **تحديد فرق العمل الرئيسية:** حدّد الفرق الأساسية داخل حزبك المسؤولة عن وظائف مختلفة مثل الاتصالات والحملات الشعبية وتطوير السياسات والتوعية المجتمعية.
- **المشاركة عبر الفرق:** شجّع الأعضاء على المشاركة في فرق متعددة في وقت واحد. على سبيل المثال، يمكن أن يكون عضو من فريق الاتصالات أيضًا جزءًا من فريق القواعد الشعبية. وستيسر هذه المشاركة المشتركة بين الفرق تحسين التنسيق وتبادل المعلومات والتآزر بين مختلف جوانب عمل الأحزاب.
- **الاجتماعات المنتظمة المشتركة بين الفرق:** نظّم اجتماعات منتظمة يجتمع فيها ممثلون عن كل فريق لمناقشة الاستراتيجيات وتبادل الأخبار، وتنسيق الجهود. ستضمن هذه الاجتماعات تدفقًا سلسًا للمعلومات، ومواءمة المهام، والتنفيذ الفعّال للاستراتيجية العامة للحزب.
- **توزيع القيادة:** وزّع الأدوار القيادية داخل الحزب للحدّ من مخاطر التعطيل، في حالة حدوث حملة قمع أو إجراءات تستهدف أعضاء معينين. فكّر في تقاسم أو تناوب المسؤوليات القيادية بين العديد من الأعضاء، على الصعيدين المحلي والدولي. يضمن هذا النهج عدم انقطاع العمل الحزبي إذا تم استهداف أحد الأعضاء، مما يعكس القدرة على الصمود الكامنة في نموذج ندفة الثلج.

من خلال إنشاء فرق مترابطة وتعزيز المشاركة فيما بينها، سيعزّز حزبك التعاون والتنسيق وتبادل المعلومات وتعزيز القدرة على الصمود. وستيسّر الاجتماعات المنتظمة المشتركة بين الفرق التنسيق الفعّال، بينما ستقلّل عملية توزيع القيادة إلى أدنى حد من أثر أيّ عمليات تعطيل محتملة. ستعزز هذه الاستراتيجيات من قدرة حزبك على تحمل التحديات والحفاظ على عملياته في بيئات تقييدية. كما يعدّ بناء هذه الفرق أيضًا فرصة لأولئك الأفراد الذين غالبًا ما لا يتم اختيارهم لشغل مناصب قيادية حزبية - مثل النساء والفئات المهمشة الأخرى - للحصول على فرص لاكتساب الخبرة في المناصب القيادية وتعزيز التنوع والشمولية داخل الحزب.

الرسم البياني *3*. إنشاء فرق مترابطة ضمن الحزب

نموذج لإعادة تشكيل البنى الحزبية: الملحق 3 ب

بعد تشكيل بنية للحزب تعتمد على فرق العمل المتداخلة، من المهم المحافظة على المرونة والقابلية للتكيّف. تذكّر أنّ هذه البنية ليست ثابتةً، بل هي مفتوحةً لإمكانية دمج الفرق، أو تقسيمها، أو تشكيلها، أو إعادة تشكيلها مع تطور الاحتياجات الاستراتيجية. من خلال الحفاظ على نهج ذكي، يمكنك أن تكون أكثر استجابة للاتجاهات والأحداث الناشئة، مما يمنحك ميزة للتفوّق على خصومك.

3-4-تنظيم الحزب على المستويين المحلّي والإقليمي
على المستوى المحلي أو الإقليمي، حيث قد يكون عدد القادة المهرة محدوداً، يمكنك اعتماد بنية حزب مبسّطة تعكس مبادئ فرق العمل المتداخلة والمسؤولية المشتركة. فكّر في النموذج التنظيمي التالي:

- **فريق الإدارة:** يتألف هذا الفريق من رئيس الفرع وأمين السر، المسؤولَين عن الإشراف على بيروقراطية الحزب المحلية، بما في ذلك المهام الإدارية، وحفظ السجلات، وتنسيق أنشطة الفرع.
- **فريق الحملة**: يركز فريق الحملة على الأنشطة المحلية على مستوى القواعد الشعبية، مثل تنظيم وتنفيذ جهود الحملة، وتدريب أعضاء الحزب على تقنيات الحملات الفعّالة، وتحضير المرشحين للانتخابات المحلية. يؤدّي هذا الفريق دوراً هاماً في حشد الدعم والمشاركة مع المجتمع المحلي.

- **فريق العضوية:** فريق العضوية مسؤول عن مبادرات استقطاب الأعضاء، وتنظيم المناسبات الاجتماعية لتعزيز الصداقة بين الأعضاء، وضمان رفاه ومشاركة أعضاء الحزب على المستوى المحلي. يعمل هذا الفريق بنشاط على جذب أعضاء جدد وخلق بيئة ترحيبية وشمولية داخل الحزب.
- **الفرق القانونية الإقليمية:** تماماً كما هي حال الفريق القانوني على المستوى الوطني، بمقدور الفرق القانونية الإقليمية التعامل مع القضايا القانونية المتعلقة بالسياق المحلي أو الإقليمي، وضمان الامتثال للقوانين والأنظمة ذات الصلة، وتقديم المشورة القانونية والدعم عند اللزوم.

عند اختيار الفرق على كافة مستويات الحزب، من المهم إعطاء الأولوية للتنوّع والتمثيل. فكّر في تحديد أهداف لضمان الشمولية من قبيل ملء نصف المناصب من قبل النساء أو الاحتفاظ بجزء من المقاعد للشباب أو الأفراد من الأقليات ضمن البلد. سيساعد ذلك في ضمان أن يعكس حزبك التنوّع وأصوات المواطنين الذين يهدف إلى تمثيلهم.

3-5-التدريب الداخلي للحزب/ بناء القدرات

بالنسبة للأحزاب السياسية العاملة في بيئات تقييدية، من الأهمية بمكان إعطاء الأولوية لبناء القدرات الداخلية. ولا ينطوي ذلك على تشارك الاستراتيجية الشاملة للحزب فحسب، بل أيضاً على نشر معلومات داخلية حاسمة عن البنية التنظيمية وإجراءات الاتصال والعمليات لضمان الاتساق بين جميع الأعضاء.

ولتعزيز القدرة على الصمود، لا بدّ من أن تقوم الأحزاب باستمرار بوضع وتحديث الوثائق، والمراجع، والمبادئ التوجيهية. ذلك أنّ الاستثمار في التدريب الشخصي والتدريب عبر الإنترنت، مع تعزيز التفاعل بين الأقران، أمر حيوي لتزويد المسؤولين الرئيسيين بالمهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ فعّال للاستراتيجية. وهذا النهج يمكّنهم من تكوين فهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم وأفضل الممارسات، مما يخفّف من الضرر المحتمل. كما يسلّط الضوء على أهمية فهم المهام المحددة المرتبطة بأدوار كل منهم.

3-6-استقطاب الأعضاء في ظلّ إغلاق مساحات العمل وتضييقها

لكي تنجح في إعداد البنية التنظيمية لحزبك بشكل فعّال، من الأهمية بمكان عظيم أن تقوم بتحديد المواهب الجديدة واستقطابها وحشدها وتطوير قدراتها حتى تتولّى المناصب القيادية. فيما يلي بعض النهج لإشراك الفئات المستبعدة والمهمشة تقليديًا، وتشجيع استقطاب الأعضاء، وضمان المشاركة على مستوى القواعد الشعبية:

- **إنشاء أنظمة دعم:** امنح الأولوية لإنشاء عمليات وأنظمة دعم قبل تعيين الأعضاء لتجنب تعريض الأعضاء الجدد لمخاطر غير ضرورية، لا سيما في الأماكن المغلقة والضيّقة. يمكن للتخطيط المدروس أن يعزّز من السلامة والشمولية، لا سيما للفئات الممثّلة تمثيلاً ناقصًا والمستبعدة تقليديًا.
- **استخدام شبكات العضوية الحالية:** مكّن أعضاء الحزب الحاليين من الاستفادة من شبكاتهم الاجتماعية الشخصية لاستقطاب الأعضاء والمناصرين وإشراكهم. وفّر الأدوات والتدريب على الاتصال المقنع، والمواد الإعلامية الخاصة بالأحزاب، والوصول إلى منصّات رقمية آمنة، والمبادئ التوجيهية لممارسات الاستقطاب الآمنة. يمكن أن تؤدي الاستفادة من الشبكات الحالية إلى توسيع نطاق وصول حزبك والدعم على مستوى القواعد الشعبية.
- **تسهيل استقطاب الأعضاء في البيئات المغلقة:** في البيئات التقييدية، قم باستقطاب الأعضاء أو المناصرين بتكتم أو علانية، مع الأخذ في الاعتبار المخاطر التي ينطوي عليها كل من الحزب والأفراد الذين تمّ الاتصال بهم. يمكن أن يكون الاتصال بين الأقران والتعبير الطوعي عن الاهتمام من الاستراتيجية الفعّالة.
- **إشراك الفئات المستبعدة تقليدياً:** اضمن تمثيل ومشاركة الفئات المستبعدة تقليدياً، بما في ذلك النساء والأشخاص ذوو الإعاقة والأقليات الإثنية والدينية ومجتمعات المثليات والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغايري الهوية الجنسانية والشباب والسكان الأصليين. من الأهمية بمكان أن نتذكر أن جميع المجموعات المستبعدة تقليديًا - والمجموعات الفرعية داخل تلك المجموعات - لديها حواجز وتحديات فريدة يمكن أن تعرقلها عن المشاركة بأمان في الأنشطة الحزبية. إن فهم هذه التحديات أمر بالغ الأهمية للتعامل مع هذه المجموعات بطريقة آمنة وفعّالة.
- **تعميم المشاركة الشمولية:** تطرّق إلى مشاركة المجموعات المستبعدة على كافة مستويات حزبك. فكّر في تخصيص مناصب للفئات المهمّشة ضمن الأدوار الحزبية المنتخبة أو المعيّنة، والمناصرة من أجل حصص خاصة بالمرشحين في الانتخابات. عالج مسألة التمييز على أساس الجنس والعرق والدين والإعاقة والتوجّه الجنسي والهوية الجنسانية داخل الحزب.
- **الانخراط في تنظيم الحملات بحسب القضايا:** ابحث عن القضايا التي تلقى صدىً لدى المواطنين وحشد الدعم، حتى في ظلّ أنظمة الحكم القمعية. يمكن أن يكون توجيه مخاوف الجمهور إلى التعبئة السياسية تكتيكًا فعّالا. حدّد القضايا التي تحفّز المواطنين وتتصل بمخاوف حياتهم اليومية. في بعض الفضاءات الضيّقة، يمكن اعتبار الأنشطة المتعلقة بنوع الجنس أو مشاركة المرأة أقل تهديدًا، حيث أن العقليات المتحيزة جنسيًا والأبوية للقادة الاستبداديين غالبًا ما تستبعد التأثير الذي يمكن أن تحدثه المرأة. ويمكن للأحزاب أن تستغلّ هذه المواقف السلبية تجاه المرأة لتنفيذ الأنشطة المتصلة بالمساواة بين الجنسين بأمان.

من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، يمكن لحزبك تعزيز الشمولية والقدرة على الصمود أمام المواجهة وإحداث أثر أعمق في ظلّ مساحات العمل المغلقة والعرضة للتضييق.

الأداة 3 ج: عناصر تنظيم الحملات على مستوى القواعد الشعبية

ينبغي تكييف التنظيم على مستوى القواعد الشعبية مع السياق المحدّد الذي تعمل فيه الأحزاب. يركّز هذا النهج على بناء علاقات ذات مغزى مع الناخبين في المجتمعات المحلية، وفهم مصالحهم، ومعالجة تحدياتهم بالحلول ذات الصلة. تعدّ المشاركة النشطة والاستماع والتعاطف مع أفراد المجتمع من المكونات الرئيسية لهذه الاستراتيجية. من خلال التنفيذ الفعّال للتنظيم الشعبي، يمكن لحزبك إنشاء روابط قوية للناخبين وله تأثير كبير على المستوى المحلّي.

فيما يلي خمسة جوانب مترابطة للحملات الفعّالة على مستوى القواعد الشعبية، بدءًا من بناء العلاقات مع المواطنين إلى إيصال الرسائل وإشراك أعضاء الحزب. استخدم هذا الجدول كمصدر للإلهام لاستكشاف كل عنصر وتحديد الفرص لأداء الأدوار ذات الصلة في أنشطتك اليومية. من الأهمية بمكان التعرف على الترابط بين كل فئة، ويمكن تنفيذ العديد من الإجراءات المقترحة في وقت واحد من قبل نفس الأفراد.

	المجتمعات المفتوحة	المجتمعات الضيّقة	المجتمعات المغلقة
بناء العلاقات مع المواطنين	• تطوف الأحزاب من دار إلى دار للتحدّث مع الناخبين. • تستخدم استطلاعات الرأي والمشاورات، غالباً في مراكز التسوق المزدحمة. • يعقد السياسيون لقاءات عامة.	• النشاط في الشارع يكون حدوداً لذلك تقام الأنشطة الحزبية ضمن مجموعات كبيرة ولا يعمل أي ناشط بمفرده. • يشدّد بشكلٍ أكبر على الاتصال بين الأقران بما أنّ اللقاءات العامة والنشاط في الشارع محفوفة بالمخاطر.	• يُستبدل النشاط العام بتنظيم الحملات على نطاق أصغر وموزّع. • تستخدم اللقاءات في المنازل كطريقة للأنشطة الجماعية إذ يقلّ خطر تعطيلها.
إيصال الرسالة	• يُعطى أعضاء الحزب موارد لبناء الحجج عبر الإنترنت وخارجها. • تقوم الأحزاب بتوزيع المواد المطبوعة عبر الطواف من دار إلى دار.	• توزع المواد المطبوعة بصفة شخصية وليس على نطاق واسع. • يتمّ التشديد على إحاطة الأعضاء للقيام بمحادثات مقنعة وجهاً لوجه بما أنّ البيئة تصبح تقييديةً بشكلٍ أكبر.	• تنظم الأحزاب الحملات حول القضايا ولكنها تبحث عن قضايا آمنة لا تهدّد النظام مباشرةً. • تنتقل الأنشطة إلى أشكال الاتصالات الإلكترونية. العمل خارج الإنترنت كلّها تقريباً بين الأقران.
تنظيم الحملات حول القضايا	• تحدّد الأحزاب القضايا "الساخنة" محلياً وتقترح حلولاً بسيطة للفوز بالدعم. • يشارك أعضاء الحزب في الاحتجاجات، وجمع الأدلة والضغط على السياسيين.	• تسعى الأحزاب إلى تحالفات لتوفير القوة في الأرقام وبناء التحالفات على نطاق أوسع. • يمكن للأحزاب تجنّب تحدي النظام مباشرة وتختار تنظيم الحملات على قضايا ذات تركيز إقليمي أو محلّي.	• من غير الآمن تنظيم الحملات مباشرة، لذلك يعمل الحزب من خلال منظمات المجتمع المدني لطرح القضايا والتواصل مع المواطنين. • تعمل الأحزاب على إدارة الحملات حول القضايا ولكنها تختار قضايا آمنة لا تهدّد النظام مباشرةً.
جمع البيانات	• يتمّ جمع المعلومات من المحادثات واستطلاعات الرأي وتخزينها بأمان لاستخدامها فيما بعد. • تُحلّل البيانات وتُستخدم للمساعدة في تركيز الأنشطة على مستوى القواعد الشعبية، مثلاً أحياء أو أسر معينة.	• يشعر المواطنون بالتوتر عند الإفصاح عن التفاصيل الشخصية. • تستخدم الأحزاب التطبيقات الآمنة للاتصال على نطاقٍ واسع. • لا تتوفر البيانات المعيارية مثل القائمة المتاحة من الناخبين لذلك على الأحزاب بناء قائماتها الخاصة.	• حفظ البيانات مركزياً لمناصري الحزب أو الأعضاء يعتبر عالي المخاطر. تستخدم الأحزاب التطبيقات الآمنة لتخزين البيانات. • يتمّ التدقيق في الأعضاء قبل إضافتهم إلى قائمات التوزيع.
إشراك الأعضاء	• يتبنّى الأعضاء أدواراً محدّدةً كناشطين، فيساعدون في الاتصال بالناخبين، وتقديم المواد، وحضور اللقاءات العامة. • يتمتع الأعضاء بفرص التطوّر بما أنّهم يتحملون مسؤولية تنظيم الحملات.	• تدير الأحزاب الحملات حول القضايا ولكنها تختار قضايا آمنة لا تهدّد النظام مباشرةً.	• يجب تخصيص موارد إضافية لتزويد الأعضاء بالمهارات والأدوات لإشراك الناخبين كلّ على حدة.

الرسم البياني *4*. عناصر تنظيم الحملات الفعّالة على مستوى القواعد الشعبية

"It is too unsafe to campaign directly so the party works through CSOs to raise issues and maintain contact with citizens."

"من غير الآمن تنظيم الحملات مباشرة، لذلك يعمل الحزب من خلال منظمات المجتمع المدني لطرح القضايا والتواصل مع المواطنين."

"Parties and CSOs should consider the potential risks to CSOs, and parties should take a Do No Harm approach."

"يجب أن تنظر الأحزاب ومنظمات المجتمع المدني في المخاطر المحتملة التي تطال منظمات المجتمع المدني، وتعتمد مقاربة عدم إلحاق الضرر."

"CSO operations are also limited."

"عمليات منظمات المجتمع المدني محدودة أيضاً"

الفصل *4*:
تحديد حلفائك وإشراكهم

4-1- تشكيل ائتلافات استراتيجية

مع إغلاق المساحات أو تضييق نطاقها، يمكن للأحزاب السياسية تعزيز سعيها إلى التغيير الديمقراطي من خلال تشكيل ائتلافات استراتيجية مع منظمات ومؤسّسات ديمقراطية ذات عقلية مماثلة. وتعتبر هذه التحالفات على قدر من الأهمية سيما وأنّه يمكن للأحزاب أن تواجه قيوداً فيما يتعلق بالموارد والتأثير في بيئات من هذا النوع، ويمكن للائتلافات أن تزيد من تأثير هذه الأحزاب.

من خلال إنشاء الائتلافات، تعزز الأحزاب الديمقراطية فعّاليتها التشغيلية، حتى عند مواجهة الهجمات والقيود المحتملة. إن التعاون مع الشركاء ذوي التفكير المماثل يمكّن من المشاركة المستمرة مع الجمهور، مما يوصل صوتًا جماعيًا للتغيير الديمقراطي في الظروف الصعبة.

تقدّم منظمات المجتمع المدني، وخاصة تلك التي تمثّل الفئات المهمشة، خبرةً قيّمةً في العمل في هذه البيئات، وتقديم استراتيجيات وحلول مبتكرة تعزّز قدرة الأحزاب على الصمود وتعرّضها لأفكار ونهج جديدة لتشكيل تحالفات استراتيجية. وهناك في بعض الأحيان تدابير خاصة أو ترتيبات لازمة للعمل مع هذه الفئات المهمّشة، ولا سيما في الأماكن المغلقة أو الضيّقة. ومن الضروري التواصل مع هذه المنظمات والاستفادة منها بشأن كيفية التعامل معها ومع أعضائها والتفاعل معها بأمان.

وفي الحالات التي تكون فيها الأحزاب محظورةً تماماً عن العمل أو مجبرةً على العمل من المنفى، فإنّ الائتلافات مع الجهات الفاعلة الداعمة من قلب المجتمع الدولي ومجتمعات الشتات تتيح لأعضاء الحزب مواصلة عملهم داخل البلد. يبحث هذا الفصل في أهمية الائتلافات وينصّ على الموارد ذات الصلة لدعم الأحزاب في بناء شراكات فعّالة والعمل في سياق المساحات المغلقة والضيقة بصورةٍ فعّالة.

4-2- تحديد مواقع الشركاء المحتملين ووضع الأهداف

يتطلب بناء الائتلاف غرضًا واضحًا ومحددًا جيدًا يفيد كمبدأ توجيهي للتحرّكات والقرارات الجماعية للمجموعة. لبدء عملية بناء الائتلاف، من المهم تحديد أصحاب المصلحة الذين يستثمرون في المستقبل الديمقراطي للبلد. وهذا يشمل الأحزاب السياسية الديمقراطية، ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات الدولية، وحتى منظمات مجتمع الشتات العاملة في المنفى. فيما يلي الخطوات الرئيسية:

- **صياغة الهدف:** وضّح الغرض أو الهدف المشترك لائتلافك. ويفيد هذا الأمر كأساس يجمع المنظمات المختلفة معًا ويوجّه الاستراتيجية العامة للتحالف.
- **تحليل أصحاب المصلحة:** أجرِ تحليلاً شاملاً لأهداف الشركاء المحتملين قبل الاتصال بهم من أجل الانضمام إلى الائتلاف. حدّد أي ثغرات في قدراتهم يمكن للائتلاف المساعدة في معالجتها.
- **تحديد المصالح المشتركة**: حدّد المصالح المشتركة بين الحلفاء المحتملين، بما في ذلك مجتمعات الشتات. ليكن هدفك مجموعة أصغر من المنظمات يتوفّر لديها الاهتمام المشترك بتعزيز التغيير الديمقراطي الشمولي. ومن المرجح أن تنضمّ المنظمات إلى ائتلافٍ ما إذا كان يتماشى مع أهدافها وأولوياتها.
- **تحديد الأولويات:** قيّم إمكانيات التعاون مع كل شريك محتمل وامنح الأولوية للشركاء الذين يسهل الوصول إليهم أو الراغبين في التعاون. ابدأ بدعوة المنظمات الأصغر حجماً والأقل نفوذاً للانضمام إلى التحالف قبل مقاربة المنظمات الأكبر حجماً والأكثر نفوذاً.
- **الحفاظ على التركيز والتنوّع:** تجنّب تشكيل ائتلاف مع عدد كبير جدًا من الشركاء، لأنه يمكن أن يضعف الالتزام المشترك ويعيق العمل الفعّال من أجل التغيير الديمقراطي. بدلاً من ذلك، ابحث عن قائمة متنوعة من المنظمات، بما في ذلك منظمات المجتمع المدني التي تمثّل الأقليات ومنظمات مجتمعات الشتات التي من شأنها أن تقدم مجموعة من الموارد والخبرات للائتلاف.

الأداة 4: تحديد شركاء الائتلاف

كطريقة للتفكير في القضايا المذكورة أعلاه والاختيار الاستراتيجي للأحزاب أو المنظمات الأنسب للتحالف أو الائتلاف، يتم إدراج ورقة عمل في الملحق 4.

ورقة عمل لتحديد الشركاء في الائتلاف: الملحق 4

4-3- بناء ائتلاف من الأحزاب السياسية

يمكن أن يكون التعاون مع الأحزاب الديمقراطية الأخرى محفوفاً بالتحديات، لا سيما في الأنظمة السياسية المستقطبة أو بين الأحزاب التي لها تاريخ من التنافس القوي. في هذا السياق، من المهم أن تكون على دراية بكيفية استخدام القادة الاستبداديين في كثير من الأحيان لتكتيكات انقسامية للحفاظ على سيطرتهم على المعارضين. وينبغي للأحزاب في الأنظمة الديمقراطية أن تطبق التفكير الاستراتيجي وتستعد لتنحية الخلافات جانباً من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة، حتى ولو لفترة محدودة أو في ظروف معينة.

وتعدّ حالة فنزويلا مثالاً توضيحياً لبناء الائتلاف من قبل الأحزاب السياسية في دولة استبدادية. ففي العام 2015، تم تشكيل المائدة المستديرة للوحدة الديمقراطية كائتلاف من أحزاب المعارضة في وجه الحزب الاشتراكي الموحّد الحاكم في فنزويلا. ضمّ الائتلاف مجموعةً واسعةً من الأحزاب ذات الأيديولوجيات المختلفة، لكن هذه الأحزاب احتشدت حول الهدف المشترك المتمثل في استعادة الحكم الديمقراطي ومعالجة الأزمة الاقتصادية في البلاد.

4-4- بناء ائتلاف من منظمات المجتمع المدني

غالبًا ما تحفّز المصالح المشتركة في مواجهة التحديات المجتمعية وإيجاد الحلول المحتملة منظمات المجتمع المدني والأحزاب السياسية على تشكيل ائتلافات رسمية أو غير رسمية. تمتلك منظمات المجتمع المدني خبرةً قيمة ويمكنها تقديم استراتيجيات مبتكرة للتنقل في الأماكن المغلقة والضيّقة بأمان وكفاءة، خاصة للأحزاب التي تمثل الفئات المهمّشة.

ومع ذلك، من الضروري الاعتراف بأن حملات القمع التي تستهدف الأحزاب الديمقراطية قد تمتدّ أيضًا إلى منظمات المجتمع المدني التي تحمي حقوق الإنسان أو تعالج القضايا التي يعتبرها النظام مهدِّدة. في بعض الحالات، حتى منظمات المجتمع المدني التي تقدم الخدمات الأساسية قد تواجه القمع.

عند النظر في بناء الائتلاف، ينبغي للأحزاب السياسية مقاربة منظمات المجتمع المدني من خلال تسليط الضوء على المساهمات الفريدة التي تقدمها هذه المنظمات، ولكن مع مراعاة المخاطر المحتملة التي ترافق هذه المقاربة. ويمكن أن يتخذ التعاون أشكالاً مختلفةً، من الشراكات الخاصة إلى الالتزامات الأطول أجلاً. على سبيل المثال، إذا كان الحزب يفتقر إلى مسار انتخابي ولكنه يهدف إلى تحسين الرعاية الصحية للأطفال، فقد يتعاون مع منظمات المجتمع المدني لتقديم خدمات صحية قائمة على التطوع. ويمكن رؤية مثال واقعي في تصرفات الديمقراطيين في بيلاروسيا بعد حظر أحزابهم ومنظمات المجتمع المدني المرتبطة بهم بعد انتخابات مزورة (غير ديمقراطية) في العام 2020. في ردٍّ على الاستجابة غير الفعّالة للجائحة من قبل النظام، فقد قامت القوى الديمقراطية، بقيادة منظمات المجتمع المدني، بتوزيع الأقنعة الطبية ودعم أولئك الذين يعيشون في عزلة ذاتية.

تخدم هذه الأنشطة غرضًا سياسيًا من خلال توفير الخدمات لتلبية الاحتياجات التي لم تتمّ تلبيتها وإظهار الصلة بين أعضاء الحزب وقادته والحياة اليومية للناس. بالمقارنة مع الحملات السياسية الأكثر مواجهةً، من غير المرجح أن تثير هذه الإجراءات رد فعل من الأنظمة المناهضة للديمقراطية.

ومع ذلك، من الضروري الاعتراف بأن منظمات المجتمع المدني تخدم في المقام الأول مصالح أعضائها، بدلاً من العمل كخطة احتياطية للأحزاب السياسية التي تعاني القمع. يجب أن يكون بناء تحالفات بين الأحزاب ومنظمات المجتمع المدني متجذّرًا في الاحترام المتبادل لأدوار بعضها البعض.

وفي بعض الحالات، قد يكون هناك انعدام للثقة بين الأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني، حيث يمكن أن تخشى الأحزاب أو منظمات المجتمع المدني مثلاً من إمكانية اختراق الائتلاف من قبل شريك متواطئ مع النظام، أو من صحة أو سلامة دوافع ونهج أحد الشركاء في الائتلاف. ولا شكّ أنّ معالجة مشكلة انعدام الثقة في وقت مبكر من عملية التعاون أمر بالغ الأهمية، وينبغي أن يكون بناء الثقة أولوية. تشمل الخطوات نحو بناء الثقة تعزيز التواصل المفتوح، وتحديد الأهداف المشتركة، وتعزيز الشفافية، واحترام الاستقلال الذاتي والأدوار الفردية لكل جهة. وينبغي إدماج هذه الجهود في أي استراتيجية لبناء الائتلافات مع منظمات المجتمع المدني. فمن خلال العمل معًا بشكل فعّال، يمكن للأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني تشكيل ائتلافات قوية تعزّز القيم الديمقراطية والتغلّب على التحديات بفعّالية أكبر.

4-5- التحالفات الدولية

عند البحث عن حلفاء محتملين، ينبغي للأحزاب السياسية العاملة في ظلّ إغلاق المساحات وتضييقها استكشاف الشراكات الرسمية وغير الرسمية مع مختلف الجهات الفاعلة الدولية. يمكن أن تشمل هذه الائتلافات الحكومات الخارجية والأحزاب الشقيقة من خلال شبكات الأحزاب ووكالات البلدان المانحة ومنظمات مجتمع الشتات. يشمل الحلفاء المحتملون:

- **الحكومات الخارجية:** يمكن للتعاون مع الحكومات الخارجية أن يحقّق عدداً من المزايا، من قبيل الدعم السياسي والدبلوماسي، والمناصرة في المنتديات الدولية، والموارد اللازمة لتعزيز التغيير الديمقراطي. ومع ذلك، من الضروري التعامل مع هذه الشراكات بحذر لتجنب أي اتهامات بالتدخل الأجنبي أو التأثير غير المرغوب فيه على الشؤون الداخلية. كما ينبغي أن تتسق القيم والأهداف المشتركة ضمن الائتلاف لتحقيق تعاون مثمر.
- **وكالات الدول المانحة:** بوسع هذه الوكالات تقديم مساعداتٍ مالية قيّمة، وخبرات تقنية والدعم في مجال بناء القدرات للأحزاب السياسية. غير أنه ينبغي للأحزاب أن تكون على دراية بالشروط المحتملة المرتبطة بالدعم، لأن الوكالات المانحة قد تكون لها أولوياتها الخاصة التي يمكن أن تؤثر على استقلالية الجهة المستفيدة من الدعم.
- **الأحزاب الشقيقة/الأمميّات**: يوفر التعامل مع الأحزاب الشقيقة والأمميات الدعم والفرص لتبادل الخبرات مع الأحزاب التي تواجه تحديات مماثلة على مستوى العالم. وفي حين أن هذه الروابط يمكن أن توفر معارف قيّمةً ومشورة استراتيجية، إلاّ أنّه ينبغي للأحزاب أن تنظر في التبعيات المحتملة والالتزامات المالية المرتبطة بشراكاتٍ من هذا النوع.
- **منظمات مجتمع الشتات:** يمكن أن يكون التعاون مع منظمات مجتمع الشتات مفيداً للغاية للأحزاب السياسية العاملة في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق. إذ غالباً ما تقيم مجتمعات الشتات روابط قوية مع بلدانها الأصلية، وتشارك بنشاط في الدعوة إلى التغيير الديمقراطي وحقوق الإنسان. ويمكن لهذه الشراكات أن تسهم في تضخيم رسالة الحزب، وحشد الدعم، وتعزيز التضامن الدولي. ومع ذلك، يجب على الأحزاب التعامل مع هذه الشراكات بحساسية واحترام متبادل لوجهات نظر ومصالح مجتمع الشتات.

من الضروري للأحزاب السياسية أن تزن بعناية المزايا والمخاطر المحتملة المرتبطة بالتعاون مع الكيانات الدولية المختلفة. وفي بعض الحالات، قد يكون التعاون السرّي أكثر كفاءةً وأقلّ خطورةً من الشراكات الرسمية المفتوحة. وينبغي للأحزاب السياسية أيضاً أن تمارس أقصى قدر من السلطة التقديرية في هذه الحالات وأن تنظر في السياق المحدد الذي تعمل فيه للتوصّل إلى النهج الأنسب للتعامل مع أي شركاء دوليين محتملين.

4-6- الأحزاب في المنفى

يوفر التعاون مع الأحزاب في المنفى أو العمل كحزب في المنفى فرصًا فريدة للأحزاب السياسية في ظلّ إغلاق مساحات العمل وتضييقها. تواجه هذه الأحزاب قيوداً أقلّ ممّا يمكّنها من استغلال مراكزها من أجل زيادة الوعي الدولي، والعمل من أجل إقامة نظام سياسي حر وشمولي في البلد الأمّ. فيما يلي الجوانب الرئيسية التي يجب مراعاتها:

- **الشراكات**: يمكن للأحزاب في المنفى أن تشكّل بكلّ حرية ائتلافات وشراكات مع مختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك منظمات مجتمع الشتات، والأحزاب السياسية الأخرى التي تواجه ظروفًا مماثلة، والحكومات، ومنظمات المجتمع المدني. ومن خلال التعاون مع هؤلاء الشركاء، يمكن جمع الموارد وتبادل الخبرات وتضخيم الصوت الجماعي على المسرح الدولي، وحشد الدعم من أجل تحقيق التغيير الديمقراطي.

- المناصرة والتوعية على المستوى الدولي: **يمكن للأحزاب في المنفى أن تشارك في جهود المناصرة الدولية لزيادة الوعي حيال القمع السياسي وانتهاكات حقوق الإنسان في بلدانها الأصلية. فعن طريق ممارسة الضغوط، وعقد الاجتماعات مع المسؤولين الحكوميين، وبناء العلاقات مع الصحفيين، والمشاركة في المنتديات الدولية، يمكنها حشد الدعم للتغيير الديمقراطي وصياغة الخطاب العالمي حول الديمقراطية وحقوق الإنسان.**
- الدعم والتواصل على مستوى القواعد الشعبية: **يسمح العمل في المنفى للأحزاب بإنشاء قنوات اتصال مع الناشطين والمواطنين داخل بلدانهم الأصلية، حيث يفيد استخدام التكنولوجيا والوسائل الأخرى في المحافظة على التواصل، وتبادل المعلومات، وتعزيز الدعم الشعبي من أجل التغيير الديمقراطي.**
- جمع التبرعات والدعم: **يمكن للأحزاب في المنفى المشاركة في أنشطة جمع التبرّعات للاستمرار في عملياتها، ودعم الناشطين الديمقراطيين في البلد الأمّ. يمكن للأحزاب التماس الدعم المالي من المانحين الدوليين، ومجتمعات الشتات، ومصادر أخرى لتوفير الموارد، والتدريب، والمساعدة لأولئك الذين يعملون من أجل التغيير الديمقراطي.**
- التخطيط الاستراتيجي للمرحلة الانتقالية: **تؤدي الأحزاب في المنفى دوراً حاسماً في وضع خطط استراتيجية للعودة في النهاية إلى مواطنها. ويمكن التواصل مع الناشطين، ومنظمات المجتمع المدني، والجهات الفاعلة السياسية الأخرى لصياغة سياسات واستراتيجيات للتحوّل الديمقراطي، والتحضير لإنشاء حكومة ديمقراطية والتصدي للتحديات المرتبطة بعملية توطيد الديمقراطية.**

4-7- التخفيف من مخاطر التعاون الدولي

عند التعاون مع الشركاء الدوليين في ظلّ العمل ضمن مساحات مغلقة أو ضيّقة، ينبغي للأحزاب السياسية أن تكون على دراية بالمخاطر والتحديات المحددة التي قد تنشأ عن ذلك:

- **الاتهامات بالتدخل الأجنبي:** كما سبق وذُكر، غالبًا ما تستخدم الأنظمة الاستبدادية تكتيكاتٍ معينة تسعى من خلالها لتشويه سمعة أحزاب المعارضة من خلال تصويرها على أنها من العملاء الأجانب، أو دمى متحرّكة في يد قوى خارجية. وبالتالي فإنّ التعاون مع الشركاء الدوليين، ولا سيما أولئك الذين يعتبرهم النظام عدائيين، قد يُستغلّ من قبل النظام لتقويض مصداقية الحزب وشرعيته. يجب أن تكون الأحزاب على استعداد لمواجهة ذلك، والتعبير بوضوح عن استقلالها والتزامها بمصالح بلدها.
- **القيود القانونية والأعمال الانتقامية:** لدى العديد من الدول الاستبدادية قوانين وأنظمة تمنع الأحزاب السياسية من تلقي التمويل المباشر أو المساعدة من الكيانات الأجنبية. وبالتالي، فإنّ الانخراط في شراكات التعاون التي تنتهك هذه القوانين قد يعرّض الحزب لعواقب قانونية أو يوفر للنظام ذريعة لتضييق الخناق على أنشطته. من الأهمية بمكان التعامل مع هذه الأطر القانونية بعناية واستكشاف أشكال بديلة للدعم تتوافق مع الأنظمة المحلّية.
- **المراقبة والاختراق:** غالبًا ما تستخدم الأنظمة الاستبدادية تكتيكات المراقبة والاختراق لجمع المعلومات الاستخبارية وتقويض حركات المعارضة. قد يؤدي التعاون مع الشركاء الدوليين إلى زيادة تعرض الحزب لمثل هذه المحاولات، وبالتالي لا بدّ من توخي الحذر واتخاذ تدابير لحماية المعلومات الحساسة والحفاظ على أمن العمليات.
- **المخاطر على السمعة:** يمكن أن ينطوي التعاون مع بعض الشركاء الدوليين على مخاطر تتعلق بالسمعة، لا سيما في الحالات التي يُنظر فيها إلى هؤلاء الشركاء بصورة سلبية من قبل شرائح معينة من قاعدة دعم الحزب أو المجتمع ككلّ. وينبغي للحزب تقييم الأثر المحتمل على سمعته والنظر بعناية في المفاضلة بين فوائد التعاون ووجهات النظر السلبية المحتملة التي قد تنجم عنه.

وإذا حرصت الأحزاب السياسية على إدراك المخاطر ومعالجتها بشكل استباقي من خلال التدابير المبينة أدناه، يصبح التعاون مع الشركاء الدوليين أكثر فعّاليةً:

- إعلام الجماهير المحلية والدولية بوضوح باستقلال الحزب، وأهدافه، والتزامه بالمبادئ الديمقراطية.
- وضع بروتوكولات خاصة بحفظ الأمن والاتصالات من أجل حماية المعلومات الحساسة ومنع أيّ اختراق محتمل.
- توخّي الحذر لكشف أي محاولات للمراقبة أو التلاعب من قبل الأنظمة الاستبدادية والاستجابة لها.
- تقييم منتظم لآثار التعاون على سمعة الحزب وتعديل الاستراتيجيات وفقًا لذلك.
- الانخراط في اتصالات استراتيجية لمواجهة الروايات الكاذبة واتهامات التدخل الأجنبي بشكل استباقي.
- وفي ظروف معينة، قد تجد الأحزاب أنّه من الضروري الحفاظ على سرية شراكاتها أو الحد من الإفصاح العلني حرصاً على سلامة الأفراد المعنيين وأمنهم.

يضمن الوعي لهذه المخاطر ومواجهتها بصورة استباقية للأحزاب تعاوناً أفضل مع الشركاء الدوليين وتعزيز الجهود الرامية إلى إحداث تغيير ديمقراطي في البيئات المحفوفة بالتحديات.

إيجابيات وسلبيات العمل مع الشركاء الدوليين

الإيجابيات	السلبيات

يؤدّي الشركاء الدوليون دوراً حاسماً في إضفاء الشرعية على الأحزاب من خلال ربط قادة الأحزاب بشخصيات مرموقة، والمناصرة من أجل الديمقراطية، وإثارة المخاوف بالتنسيق مع الحكومات الأجنبية.	يمكن للحكومات غير الليبرالية نزع الشرعية عن الأحزاب الديمقراطية من خلال التشهير بها كعملاء لقوى أجنبية.
يمكن للوكالات المانحة الدولية أن تقدّم موارد كبيرة للأحزاب، بما في ذلك تدريب الناشطين أو دعم الأبحاث.	تزيد الأنظمة المناهضة للديمقراطية من القيود على الأحزاب والقوى الديمقراطية الأخرى لتلقيها التمويل من المنظمات الدولية غير الربحية.
تساعد الشخصيات المرموقة الأحزاب على تأمين تغطية إعلامية قد يكون من الصعب الحصول عليها لولاها.	قد يخدم التواجد مع المانحين الدوليين أو الدبلوماسيين رواية النظام بأنّ قادة الحزب بعيدون عن المواطنين العاديين.
يمكن للتحالفات الدولية أن تمنح الأحزاب نفوذًا وخبرة في صنع السياسات التي قد تفتقر إليها في السياق المحلي.	إذا فرضت الحكومات الدولية الداعمة عقوبات على النظام، يمكن للحكومة أن تدعي أن الأحزاب الديمقراطية تعمل ضد المصالح الفضلى للبلاد وشعبها.

4-8- قواعد المشاركة

ولضمان نجاح الائتلاف، تكتسي الآليات التنفيذية الفعّالة أهمية حاسمة. وفي حين أن بعض هذه المبادئ قد أوجزت أعلاه، فإنها ملخصة أدناه في شكل المبادئ الخمسة التي تبدأ بحرف التاء - التواصل، والتشاور، والتوافق، والتسوية، والتنسيق – وهي مبادئ تعتبر أساسيةً لنجاح الائتلافات:

- **التواصل**: ممّا لا شكّ فيه أنّ التواصل الواضح والمستمر أمر حيوي على جميع المستويات. من المهم الحرص على إقامة التواصل داخل حزبك، والتأكد من أن الأعضاء متفهّمون للتسويات، والأسباب الكامنة وراءها. فالتواصل الشفاف بين شركاء الائتلاف يعزز الثقة، ويتيح تبادل المعلومات، ويعزّز الشفافية في اتخاذ القرارات، وتجنّب سوء الفهم. كما أنّ التواصل الخارجي مع الجمهور ضروري أيضًا لإظهار فوائد الائتلاف والحفاظ على الدعم من أجل تحقيق التغيير الديمقراطي.
- **التشاور**: تكتسي المناقشات البناءة والتعاونية مع الشركاء المحتملين أهميةً حاسمةً بمجرّد إثبات المصلحة المشتركة. ركّز على إنشاء إطار اتصال مشترك يعزز الصورة والأهداف الجماعية لجميع شركاء الائتلاف. تسمح المشاورات المنتظمة بين أعضاء الائتلاف في تفهّم العمليات والمصالح والأهداف الخاصة بكلّ عضو. كما من شأن التشاور أن يسهّل عملية حلّ النزاعات، ويكفل أن يكون لجميع الشركاء في الائتلاف صوت مسموع في عمليات صنع القرار.
- **التوافق:** قم بمقاربة المناقشات بعقلية تعاونية، مع إعطاء الأولوية لبناء توافق الآراء وإيجاد أرضية مشتركة. تجنّب عقلية المجموع الصفري، واعتبر المفاوضات فرصةً لاتفاقيات مفيدة للطرفين. اترك المناقشات حول الخلافات لمراحل لاحقة، وامنح الأولوية للمصالح المشتركة ومجالات التسوية المحتملة. واعلم أنّ هذا النهج يعزّز بناء تحالفات أكثر سلاسةً وفعّالية.
- **التسوية:** في الحالات التي يتعذر فيها التوصل إلى التوافق، تظهر أهمية الاستعداد لتقديم تسويات. يجب أن تكون الأحزاب منفتحةً على التخلي عن أهداف معينة أو قبول أهداف الخصم مقابل الفوائد المتبادلة. ولا شكّ أنّ توضيح الفوائد المكتسبة من التسوية يساعد في المحافظة على الثقة ويعزز المناخ التعاوني داخل الائتلاف.
- **التنسيق**: اعتمد آليات واضحة للتنسيق داخل الائتلاف. حدّد الأدوار والمسؤوليات القيادية لتيسير العلاقات وإدارتها. حدّد إجراءات صنع القرار، واعمل على إنشاء قنوات لحلّ المنازعات الداخلية، واختر المتحدثين باسم الائتلاف. يكفل التنسيق الفعّال تعاوناً أكثر كفاءةً وتوحيداً للأصوات ضمن الائتلاف.

من خلال الالتزام بهذه القواعد، ينجح الائتلاف في تحقيق التفاهم، وتوضيح الأهداف المشتركة، وصياغة رواية متماسكة تعزّز الوحدة والهدف. كما أنّ مقاربة النقاش بانفتاحٍ، واحترام، وبعقلية تقدّر التعاون والتنسيق من شأنها أن تزيد من فعّالية الائتلاف في تحقيق التغيير الديمقراطي.

4-9- إشراك المجموعات المستبعدة تقليديًا

يمكن للعمل ضمن الائتلافات أن يمثّل نهجًا قيّمًا، لا سيما عند التعامل مع الفئات المهمشة تقليديًا التي تعيش في بيئاتٍ مغلقة وضيّقة. غالبًا ما يتمّ استهداف النساء والأشخاص ذوي الإعاقة والأقليات من قبل الأنظمة المناهضة للديمقراطية التي تروّج لروايات انقسامية تعمل على إدامة قبضة الحكومة على السلطة. ونتيجة لذلك، يمكن لهذه المجموعات أن تشكّل هيئات تمثيلية ومنظمات مدنية خاصة بها، وبالتالي تتعامل مع الأحزاب السياسية الرئيسية خارج مجتمعاتها المحلية بريبة.

في هذا السيناريو، يمكن أن يكون السعي إلى تشكيل ائتلاف مع هذه المجموعات المستبعدة تقليديًا بمثابة مسار ذي مغزى لإقامة علاقات وبناء الثقة مع المجتمعات المهمّشة. ومن الأهمية بمكان احترام الهيئات التمثيلية التي أنشأتها هذه المجموعات لنفسها والاعتراف بوجهات نظرها وخبراتها الفريدة، بحيث يُنظر إلى الائتلاف على أنه الخطوة الأولية في عملية بناء العلاقات، مع إمكانية تجنيد أعضاء من هذه المجموعات في حزبك وتمكينهم من المساهمة بنشاط من أجل تحقيق التغيير الديمقراطي.

الفصل 5:
تعزيز اتصالاتك الاستراتيجية

5-1- فهم الاتصالات الاستراتيجية

في ظلّ إغلاق مساحات العمل وتضييقها، تعدّ الاتصالات الاستراتيجية أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة إلى الأحزاب السياسية من أجل مواجهة التحديات التي تفرضها الأنظمة المناهضة للديمقراطية، وضمان التواصل البنّاء مع المواطنين. ونظرًا لأن المشهد الإعلامي غالبًا ما تتحكم فيه الأنظمة الاستبدادية، ينبغي للأحزاب تقديم معلومات موثوقة وعملية تلبي احتياجات المواطنين في ظلّ التحديات وتطلّعاتهم على أرض الواقع. وينبغي أن يركز التواصل الفعّال على تقديم حلول بديلة وقابلة للتطبيق عن الوضع الراهن، والمشاركة في تبادل ثنائي الاتجاه يركز على شواغل الناس واحتياجاتهم.

وينبغي أن تتناول استراتيجية التواصل الشاملة جميع جوانب البنية القمعية للنظام، لا التركيز على مسألة واحدة مثل الفساد. فمن خلال تقديم صورة شاملة ودقيقة للتحديات التي يمكن أن تهدّد المواطنين، يصبح بإمكان الأحزاب تقديم حلول شاملة لمواجهة هذه التحديات والحصول على دعم أوسع.

يقدّم هذا الفصل توجيهات بشأن تنظيم نشاطات التواصل، بما في ذلك ما يلي:

- الإقرار بأهمية الاتصالات الاستراتيجية في مساحات العمل المغلقة والضيّقة.
- تحليل الجمهور المستهدف، بما في ذلك الشرائح المتردّدة أو الأقلّ تفاعلاً.
- صياغة نصّ أساسي جوهري لرسائل واضحة وثابتة.
- تأطير وإعادة تأطير النقاش حول مستقبل البلاد لمصلحة الحزب.
- جمع المعلومات المرتجعة من المواطنين وإقامة اتصالات ثنائية وتعزيز التفاعل.
- إدارة الاتصالات في وقت الأزمة والاستجابة بفعّالية لحملات المعلومات المضلّلة.

من خلال الالتزام بهذه المبادئ، يصبح بإمكان الأحزاب السياسية استخدام الاتصالات الاستراتيجية كأداة قوية لتعزيز القيم الديمقراطية، وحشد الدعم، والتغلّب بفعّالية على التحديات التي تطرحها الأنظمة المناهضة للديمقراطية.

5-2- التواصل من أجل التغيير الديمقراطي

يرتدي التواصل من أجل التغيير الديمقراطي أهميةً قصوى، لا سيما بالنسبة للأحزاب السياسية العاملة في بيئات مغلقة وضيّقة، إذ غالبًا ما تواجه هذه الأحزاب عقبات في الوصول إلى وسائل الإعلام التقليدية والإلكترونية بسبب السيطرة التي تمارسها الأنظمة المناهضة للديمقراطية على نشر المعلومات. فمن المعروف أنّ المراقبة الرقمية والقمع والهجمات تندرج ضمن التكتيكات الشائعة التي تستخدمها هذه الأنظمة لقمع أصوات المعارضة. وفي ظلّ هذه الظروف الصعبة، يصبح التواصل الفعّال أمراً حيوياً لصياغة أجندة العمل، وتعزيز القيم الديمقراطية. فيما يلي الجوانب الرئيسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار:

- صياغة رواية مقنعة: **في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق، حيث تتحكم الأنظمة المناهضة للديمقراطية في المعلومات والروايات، يجب على الأحزاب السياسية صياغة رواية مقنعة تلقى صدى لدى المواطنين. وينبغ أن تتجنّب هذه الرواية انتقاد النظام وتركز بدلاً من ذلك على تقديم حلول ملموسة لمواجهة تحديات المواطنين وتطلّعاتهم على أرض الواقع. ومن خلال تصوير رؤية واضحة وجذابة لكيفية تحسين الديمقراطية على أساسٍ يومي، تصبح الأحزاب مصدراً للإلهام وتنجح في حشد الدعم.**
- استخدام لغة تتكيّف مع الواقع ووسائل المساعدة البصرية: **يتطلب التواصل في البيئات المغلقة لغة قابلة للتكيف يمكنها الوصول إلى جماهير متنوعة بشكل فعّال. كما يمكن لاستخدام الوسائل البصرية المبنية على التفاعل، مثل الرسوم البيانية ومقاطع الفيديو، التغلب على الحواجز اللغوية ونقل الرسائل بشكل أقوى. في العصر الرقمي، تعتبر الاستفادة من قنوات الوسائط المختلفة، بما في ذلك منصات التواصل الاجتماعي والمواقع المستقلة والمنتديات عبر الإنترنت، أمرًا بالغ الأهمية للوصول إلى جمهور أوسع وتعزيز المشاركة.**
- التغلب على الحواجز الإعلامية: **تقيّد الأنظمة المناهضة للديمقراطية تدفق المعلومات، مما يجعل من الصعب على الأحزاب نشر رسائلها. للتغلب على هذه الحواجز، يمكن للأحزاب استخدام أدوات ومنصات تواصل آمنة لحماية المعلومات الحساسة، والحفاظ على سلامة الأعضاء والمناصرين. ومن المفيد في هذا السياق إشراك الناشطين على مستوى القاعدة الشعبية من أجل تبادل المعلومات عبر شبكات موثوق فيها، وتنظيم المناسبات خارج سياق الإنترنت، مثل اللقاءات العامة أو التجمعات المحلية، لضمان التواصل المباشر مع المواطنين في ظلّ بيئة تتحكّم في المعلومات.**
- التعامل مع وسائل الإعلام المستقلة: **يعتبر التعاون مع وسائل الإعلام المستقلة نهجاً استراتيجياً لتضخيم رسالة الحزب والوصول إلى جمهور أوسع. يمكن لوسائل الإعلام المستقلة توفير وجهات نظر بديلة، والعمل كمنصة للأصوات الناقدة، ومكافحة المعلومات المضلّلة التي تنشرها وسائل الإعلام التابعة للنظام. يساعد بناء العلاقات مع الصحفيين والمؤسسات الإعلامية الملتزمة بدعم المبادئ الديمقراطية على بناء المصداقية والثقة بين المواطنين.**
- الرصد والاستجابة: **في ظلّ إغلاق مساحات العمل وتضييق نطاقها، تعدّ مراقبة الخطاب العام وردود فعل المواطنين على جهود الاتصال أمرًا حيويًا يسمح للأحزاب بتعديل رسائلهم، ومعالجة المفاهيم الخاطئة، ومواجهة دعاية النظام بشكل فعّال. ويسهم إشراك المواطنين من خلال منصات التواصل الاجتماعي، والرد الفوري على التعليقات والاستفسارات، وتعزيز الحوار المفتوح في بناء الثقة كما يوضح أيضًا التزام الحزب بالتفاعل مع المواطنين.**

عندما تعمد الأحزاب إلى صياغة رواية سردية مقنعة، وإعطاء الأولوية لشواغل المواطنين، واستخدام لغة قابلة للتكيّف مع الواقع ووسائل مساعدة بصرية، والتغلب على حواجز المعلومات، والتفاعل مع وسائل الإعلام المستقلة، ومراقبة الخطاب العام والاستجابة له، توصل رؤيتها للتغيير الديمقراطي بشكلٍ أفضل وتنجح في حشد الدعم. ويصبح التواصل الفعّال أداة ملموسة في ظلّ الحكم الاستبدادي من أجل تمهيد الطريق نحو مجتمع أكثر ديمقراطية وشمولية.

5-3- فهم جمهورك المستهدف

يعدّ فهم الجمهور المستهدف أمرًا بالغ الأهمية بشكل خاص للأحزاب السياسية العاملة في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق، حيث تكثر التحديات فيما يتعلّق بالوصول إلى المواطنين والتعامل معهم بسبب القيود على المعلومات والسيطرة التي تمارسها الأنظمة الاستبدادية. في مثل هذه البيئات، تكون الجوانب التالية ذات أهمية خاصة عند صياغة استراتيجية التواصل:

- **تحديد المناصرين الأساسيين:** في مساحات العمل المغلقة، يعدّ التعرّف على المناصرين الأساسيين الذين يتسقون مع القيم والأهداف الديمقراطية أمراً أساسياً للتواصل الفعّال. يمكن أن يفيد هؤلاء الأفراد كأساس لقاعدة الدعم الخاصة بحزبك وتضخيم رسالتك ضمن مجتمعاتهم المحلية. ويساعدك فهم القوى الديموغرافية للمناصرين الأساسيين ومصالحهم، وحوافزهم على صياغة رسائل تجد صدىً لها مع هذه المجموعة.
- **البحث في إمكانية التواصل مع الأفراد المتردّدين:** يعتبر التواصل مع الأفراد المتردّدين تحدياً هاماً في البيئات المغلقة. قد تكون لدى هؤلاء شواغل تركّز على الازدهار الاقتصادي عوض الحرية السياسية بسبب سيطرة النظام على المعلومات والروايات السردية. ولا شكّ أنّ فهم وجهات النظر يسمح لك بصياغة رواية سردية تجمع مصالحهم بمصالح مناصريك الأساسيين ممّا يجعل رسالتك أكثر إقناعاً وشموليةً.
- **تكييف رسالتك:** يعدّ تكييف الرسائل مع الاهتمامات والتطلّعات المحددة لجمهورك المستهدف أمرًا بالغ الأهمية في مساحات العمل المغلقة، حيث يتمّ تقييد نشر المعلومات. بيّن كيف أنّ التغيير الديمقراطي يمكن أن يلبّي احتياجات جمهورك بشكل مباشر، من قبيل تحسين الأحوال الاقتصادية، والحصول على رعاية صحية أفضل، وتعزيز احترام حرية التعبير وحقوق الإنسان العالمية. في كثير من الأحيان، تكون بعض الرسائل أكثر فعّالية عندما تتلقاها مجموعات معينة، وبالتالي فإن فهم أيّ الرسائل تجد صدىً لدى الفئات المهمشة يسهم في وصول رسالتك إلى مجموعة منوعة من الجماهير المستهدفة.
- **تقديم خطوات قابلة للتنفيذ:** عندما يقتنع الأفراد بدعم حركتك، من الضروري تزويدهم بخطوات قابلة للتنفيذ لتمكينهم من المشاركة. شجّعهم على تضخيم رسالتك من خلال مشاركتها مع الآخرين، سواء عبر الإنترنت أو خارجها. اصنع الفرص لهم للتطوع بوقتهم والمشاركة في الأحداث والنشاطات التي تعزز قضيتك. إن تمكين مؤيديك ليتمكنوا من المساهمة بنشاط في التغيير الديمقراطي الذي تسعى إليه سيعزّز إحساسهم بالملكية والالتزام.
- **التكيّف والتطور**: تعتبر المرونة والقدرة على التكيّف أمريْن أساسيّيْن في مواجهة تحديات التواصل في البيئات المغلقة. قم بمراقبة مدى فعّالية استراتيجية التواصل الخاصة بك باستمرار، وعدّل فيها بناءً على ملاحظات الجمهور والظروف المتغيرّة في ضمان وصول رسائلك إلى الجمهور المستهدف على الرغم من القيود المفروضة على المعلومات.

من خلال فهم جمهورك المستهدف، وتكييف رسائلك، وتوفير خطوات قابلة للتنفيذ، والتكيّف المستمر لاستراتيجية التواصل الخاصة بك، يمكنك إشراك الجمهور وحشد الدعم بشكل فعّال لتحقيق التغيير الديمقراطي في البيئات المغلقة. كيّف رسائلك مع مخاوف وتطلعات جمهورك وامنحهم دورًا ذا مغزى في حركتك لتعزيز الترابط والعمل من أجل الغرض المشترك، مما يزيد من إمكانية نجاحك في تحقيق أهدافك.

5-3-1-تجزئة جمهورك المستهدف

قد تكون تجزئة جمهورك في ظلّ المجتمعات المغلقة أمراً صعباً بسبب الوصول المحدود إلى مصادر البيانات التقليدية. مع ذلك، يمكننا تصور هذه المهمة، بناءً على الافتراضات والأدلة عند توفّرها. فلنعتبر أنّ الجمهور يتكوّن من أطياف مختلفة تتراوح من المناصرين بشدّة إلى المعارضين الراسخين ونقسمهم إلى ثلاث فئات:

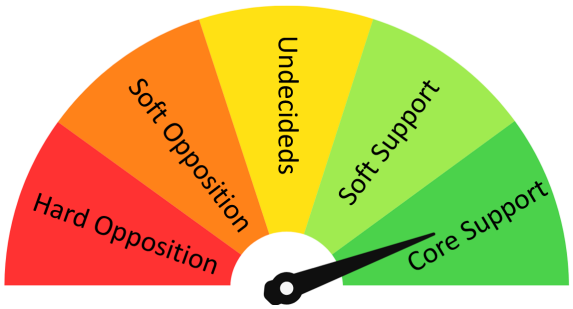
- **المناصرون الأساسيون** (الأضواء الخضراء، 30 بالمئة): هؤلاء هم الأفراد الذين يدعمون بقوة القيم والأهداف الديمقراطية للحزب. إنهم يتفاعلون بنشاط مع الحزب ويشاركون في اللقاءات التي ينظّمها، ويناصرون من أجل قضيته. يمثل هذا الجزء القاعدة الأكثر التزامًا ونشاطًا.
- **المناصرون المحتملون** (الأضواء الصفراء، 40 بالمئة): تتكوّن هذه المجموعة من أفراد لم يتوافقوا بعد بشكل كامل مع الحزب ولكنهم قد يكونون منفتحين على أفكاره ورؤيته للتغيير الديمقراطي. قد يكون لديهم بعض التحفظات أو المخاوف بشأن الحزب لكنهم لا يعارضون بشدة. يمثل هذا الجزء فرصة مهمة للحزب لتوسيع دعمه.
- **المعارضة أو المعارضون الراسخون** (الأضواء الحمراء، 30 بالمئة): تشمل هذه الفئة الأفراد الذين يعارضون بشدة أهداف الحزب ورؤيته. إنهم يقاومون بنشاط وقد يكونون موالين للنظام الحالي. يمثل هذا الجزء الجمهور الأكثر صعوبةً من حيث التعامل معه وإقناعه.

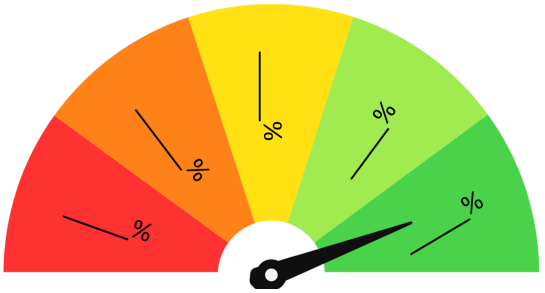
الأضواء الحمراء	الأضواء الصفراء	الأضواء الخضراء
من هم الأشخاص الذين لن يتوافقوا معك مهما كانت حجّتك مقنعة؟ ينبغي أن تتجنّب التناقش معهم لأنّك ستسيء استخدام مواردك المحدودة	من هم المواطنون المتردّدون الذين لم يقررّوا بعد؟ هؤلاء هم الأهم. إذا فزت بأصواتهم تفوز. ما هي قيمهم، واهتماماتهم، وما إلى ذلك؟	من هم مناصروك الأساسيون؟ هم الأشخاص الذين يتفقون معك. لست بحاجةٍ لإقناعهم، فقط حشدهم وتجنيدهم.

Red Lights Who are the people who will never agree with you no matter how good your argument? You should avoid arguing with them as it isn't a good use of your limited resources.	**Amber Lights** Who are the undecided citizens who have not yet made up their minds? These are the most important people. If you win them over you win. What are their values, their interests, etc?	**Green Lights** Who are your core supporters. These are the people who already agree with you. You don't need to persuade them, only mobilise them.

الرسم البياني 5. تجزئة جمهورك المستهدف

استخدم الأداتين أدناه للوصول إلى جمهورك بشكلٍ أفضل. امنح الأولوية للأشخاص المتردّدين في الوسط، ولكن لا يغيبنّ عن ذهنك أنّ حشد المناصرين الفعليين قد يكون أشدّ فعّالية في المساحات المغلقة أو الضيّقة، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المحدودة للحزب. فكّر ملياً أين تصبّ تركيزك، لأنّ ذلك جزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي لحزبك.





الرسم البياني 6. طيف الجمهور

المعارضون بشدة	Hard Opposition
المعارضون اللّيّنون	Soft Opposition
المتردّدون	Undecideds
المناصرون اللّيّنون	Soft Support
المناصرون الأساسيون	Core Support

5-3-2 - التوجّه إلى جمهورك المستهدف

المجموعة المستهدفة	التحليل ما الذي تعرفه عن المجموعة المستهدفة؟ هل ترتبط بسمة ديموغرافية أو جغرافية معينة؟ هل يمكن تحديد مواقف أفراد هذه المجموعة؟	الاستراتيجية ما الذي تحتاج لأن تفعله للتأثير على هذه المجموعات؟ أدرج بعض الافتراضات المبدئية. هل يمكنك اختبارها أو تحسينها؟
المناصرون بشدة	الناخبون الشباب من ذوي الدخل المتوسط المقيمون في العاصمة والذين لديهم اهتمامات وأولويات قوية تركز على تعزيز حقوق الإنسان والديمقراطية وسيادة القانون.	التواصل مع الناخبين الشباب من خلال حملات وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات المستهدفة والمحتوى الإلكتروني الذي يعالج مخاوفهم وأولوياتهم. استخدام محتوى جذاب بصريًا وقابل للمشاركة لتحقيق أقصى قدر من الوصول والمشاركة.

المناصرون الليّنون	الناخبون الأكبر سنًا ذوو الدخل الأكبر المقيمون في المدن الكبيرة والذين يعطون الأولوية لقضايا مثل التعليم وفرص العمل والقضايا البيئية.	تطوير رسائل واتصالات مستهدفة تتحدث مباشرة عن هذه القضايا لزيادة مستوى دعم ومشاركة المناصرين الليّنين. الانخراط في التواصل الشخصي، مثل المحادثات الفردية، وبناء شعور بالانتماء إلى الحزب.
المتردّدون	مجموعة متنوعة من حيث التركيبة السكانية والاهتمامات والأولويات يفتقرون إلى المعلومات أو لديهم تعرض محدود للخيارات السياسية المختلفة	توفير معلومات واضحة ويمكن الوصول إليها حول رؤية الحزب وقيمه والحلول المقترحة للتحديات المجتمعية. استخدم قنوات متعددة، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي واللقاءات العامة وجهود التواصل من دار إلى دار للوصول إلى الناخبين المتردّدين.
المعارضون الليّنون	الناخبون الأكبر سنًا المقيمون في الريف ذوو مستوى التعليم المنخفض والذين لديهم مفاهيم خاطئة عن الحزب أو لديهم آراء سلبية بناءً على المعلومات المضلّلة والدعاية.	صياغة استراتيجيات تواصل لمكافحة المعلومات المضلّلة وتوضيح مواقف الحزب. استخدام الرسائل القائمة على الحقائق لتحدي التصورات السلبية، وتقديم معلومات دقيقة حول أهداف الحزب ومبادئه.
المعارضون بشدة	أنصار النظام الحالي الذين لديهم معتقدات عميقة الجذور تتعارض مع مبادئ الحزب مقاومون للتغيير وينتقدون بشدة رؤية الحزب.	ابحث عن حلفاء أو مؤثرين محتملين ضمن جماعة المعارضين المتشدّدين الذين قد يكون لديهم آراء أكثر اعتدالًا. تعامل مع هؤلاء الأفراد الأكثر اعتدالًا، واستكشف فرص الحوار أو التعاون التي يمكن أن تؤدي إلى تحوّل في وجهات نظرهم.

5-4- صياغة رسالتك

بعد تحديد جمهورك المستهدف ووضع استراتيجيات تواصل فعّالة للوصول إليه، تتمثل الخطوة التالية في صياغة رسائل مقنعة تلقى صدى لدى جمهورك. تعدّ صياغة الرسالة الصحيحة أمرًا بالغ الأهمية لإيصال رؤية حزبك وأهدافه بشكل فعّال. فيما يلي بعض الاستراتيجيات والأدوات لمساعدتك على تطوير رسالتك وتحسينها:

- **التركيز على العناصر الأساسية للديمقراطية:** حدّد العناصر الأساسية للديمقراطية التي يتردد صداها لدى جمهورك المستهدف. وقد يشمل ذلك مواضيع مثل الحكومة الخاضعة للمساءلة، ومكافحة الفساد، وتعزيز سيادة القانون، والمناصرة من أجل حقوق الفئات المهمشة. يساعد تسليط الضوء على هذه العناصر في إرساء القيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها حزبك.
- **تكييف رسالتك لمعالجة المخاوف:** ضع في اعتبارك كيف يتم إنكار مخاوف وتطلّعات جمهورك المستهدف في ظلّ الحكم الاستبدادي، وصمّم رسالتك لتلبية احتياجاتهم المحددة. اربط رؤية حزبك بالقضايا الأكثر أهمية، موضحًا كيف يمكن لسياساتك وإجراءاتك لدعم التغيير الديمقراطي أن تحدث تغييرًا إيجابيًا في حياة الأفراد.
- **استخدام لغة واضحة وموجزة:** قم بصياغة رسالتك باستخدام لغة واضحة وموجزة يسهل فهمها وتذكّرها. تجنّب المصطلحات التقنية أو المعقدة التي قد تبعد جمهورك أو تربكه. حافظ على رسالتك واضحة ومركّزة، مما يجعلها قادرة على الوصول إلى مجموعة واسعة من الأفراد.
- **استخدام تقنيات سرد القصص:** قم بدمج تقنيات سرد القصص في رسائلك لتتفاعل مع جمهورك وتلقى صدىً إيجابياً لديه. يمكن أن تساعد الحكايات الشخصية والأمثلة الواقعية والروايات في توضيح تأثير عمل حزبك والتواصل عاطفياً مع الجمهور.
- **اختبار رسالتك وتحسينها:** اختبر رسالتك باستمرار وقم بتحسينها بناءً على التعليقات واستجابة الجمهور. قم بتنظيم مجموعات تركيز أو قيادة استطلاعات الرأي أو المناقشات المجتمعية لجمع الأفكار وتقييم فعّالية رسالتك. قم بتكييف وضبط رسائلك حسب الحاجة للتأكد من أنها تلقى صدىً لدى جمهورك المستهدف.

تضمن لك صياغة الرسالة المقنعة أن توصل قيمة وتأثير حزبك بشكل فعّال إلى المؤيدين المحتملين. تذكر مواءمة رسائلك مع القيم الأساسية للديمقراطية، ومعالجة مخاوف محددة للجمهور المستهدف، واستخدام لغة واضحة، ودمج تقنيات سرد القصص، وتحسين رسالتك باستمرار بناءً على تعليقات الجمهور ومشاركته.

الأداة 5-أ: أداة صقل الرسالة

تساعدك هذه الأداة في صياغة رسالتك من خلال التشديد على المشكلة التي تهدف إلى إيجاد حلّ لها، والحلّ الذي تقدّمه، والعمل الذي تودّ من الأشخاص القيام به دعماً للتغيير الديمقراطي. فيما يلي مشروع عمل لهذه الرسالة:

المشكلة: ما هي المشاكل الرئيسية التي يعاني منها الأشخاص الذين يعيشون في ظلّ النظام؟

- المشكلة هي ما يعتقده جمهورك المستهدف وليس فقط ما تراه أنت ومناصروك.
- صف المشكلة بأبسط طريقة ممكنة تحاكي فيها حياة الناس وأشر إلى أثرها الكبير على المجتمع.

- سلّط الضوء على المشاكل التي تقع مباشرةَ وبدون أدنى شك على عاتق النظام المناهض للديمقراطية.

مثال: تصبح أمتنا أكثر فقراً في ظلّ نظام يسرق من الشعب.

الحلّ: **لماذا تقوم بتنظيم الحملات، وكيف يرتبط ذلك بالمشكلة؟**
- **اربط الأفكار بجمهورك المستهدف وما يعيشه عوض الحديث بطريقة تجريدية.**
- **الحلّ البسيط قد يتمتع بمصداقية أكبر مقارنةً بالحلّ الذي يطلق وعوداً غير منطقية وغير قابلة للتحقيق.**

مثال: لا يمكننا تعزيز التنمية الاقتصادية من دون حكومة خاضعة للمساءلة.

الإجراء: ما الذي يحتاج الناس للقيام به من أجل تغيير المشكلة المحدّدة؟
- **أعطِ الناس شيئاً ملموساً يمكنهم القيام به لتغيير المشكلة.**
- في حال كانت الانتخابات قريبةً، أرسل رسالةً مفادها أنّ التصويت لحزبك يمكن أن يسهم في حلّ المشكلة.
- إذا كان التحوّل الديمقراطي بعيداً، طالب بالقيام بخطوة ملموسة محدّدة ومحدودة باتجاه الهدف النهائي.

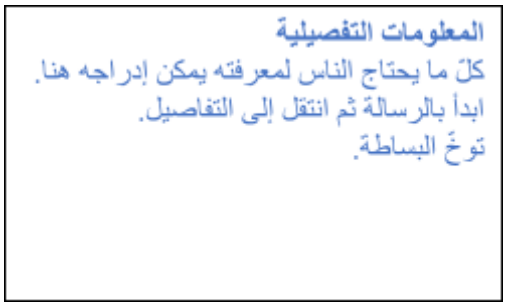
مثال: لا يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق إلا في نظام حكم ديمقراطي.

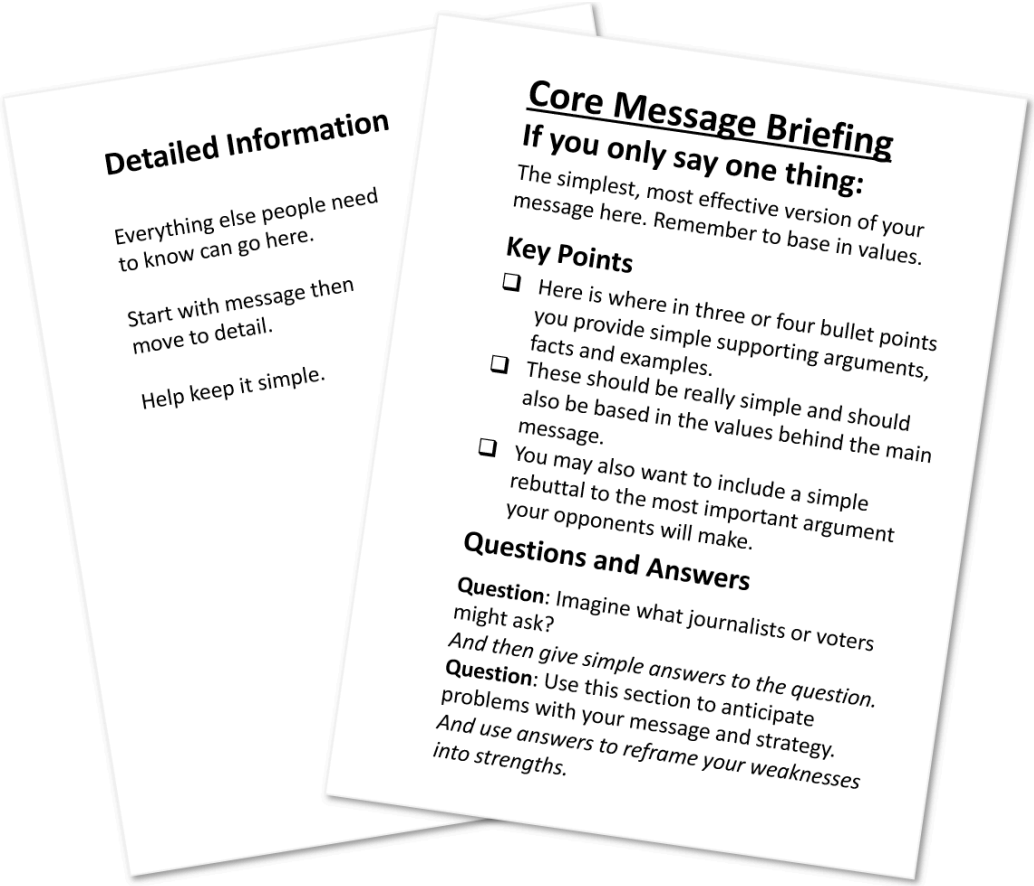
نسخة ورقة العمل من الأداة: الملحق 5 أ

الأداة 5 ب: صياغة نصّ أساسي

تتوفّر أداة قيّمة أخرى لزيادة فرص التواصل إلى أقصى حدّ في البيئات المقيّدة، وهي صياغة النصّ الأساسي. يعتبر النص الأساسي وكأنّه "نفس الموجة" التي تضمن توافق جميع أعضاء حزبك واتساقهم مع رسالتك.

النص الأساسي هو مجموعة محددة مسبقًا من الرسائل الرئيسية أو نقاط الحديث أو الموضوعات التي يجب على جميع المشاركين في جهود الاتصال الالتزام بها. وهو يساعد في الحفاظ على الاتساق والوضوح والتماسك في رسائلك، خاصة عندما تواجه فرصًا محدودة للتواصل.





الرسم البياني 7. صياغة النص الأساسي

نسخة ورقة العمل من الأداة: الملحق 5 ب

5-2-أهمية التواصل الثنائي الاتجاه

في مساحات العمل المغلقة والعرضة للتضييق، يعدّ تعزيز التواصل ثنائي الاتجاه بين الأحزاب السياسية والمواطنين أمرًا بالغ الأهمية. فهو يمكّن الأحزاب من فهم احتياجات الأشخاص وشواغلهم بشكل أفضل ويساعد في صياغة استراتيجيات تواصل فعّالة مصممة لتلبية تطلّعاتهم.

- **جمع ردود الفعل حول الرسائل للتأكّد من أنها تلقى صدىً:** في البيئات المغلقة، حيث يكون الوصول إلى مصادر البيانات التقليدية محدودًا، يكون على الأحزاب استكشاف وسائل بديلة لجمع المعلومات المرتجعة. ويوفّر التواصل مع منظمات المجتمع المدني، وقيادة استطلاعات الرأي أو المقابلات، وتحليل اتجاهات وسائل التواصل الاجتماعي أفكاراً قيّمة حول وجهات نظر المواطنين ومواقفهم. إذا عملت الأحزاب على قياس صدى الرسالة من خلال هذه القنوات، تنجح في تقييم فعّالية اتصالاتها وتحسين رسائلها على هذا الأساس.
- **اغتنام اللحظة في خضمّ التحديات:** يطرح العمل في البيئات المغلقة والضيّقة تحديات فريدة للأحزاب الديمقراطية. إن حسن التوقيت أمر بالغ الأهمية في الاتصالات الاستراتيجية، ويجب أن تتحلى الأحزاب بالمرونة في الاستجابة للأحداث الجارية والمشاعر العامة. وممّا لا شكّ فيه أنّ الاهتمام بشواغل المواطنين ومعالجة القضايا الناشئة يميّز الأحزاب على الفور عن الأنظمة الاستبدادية التي قد تتجاهل المشاعر العامة أو تستجيب ببطء لها.
- **إشراك المواطنين وبناء الثقة:** يعدّ بناء الثقة أمرًا بالغ الأهمية في تشجيع المواطنين على التعبير عن آرائهم علانية والمشاركة في التواصل الثنائي الاتجاه. يجب أن تظهر الأحزاب الديمقراطية التزامها بالدفاع عن حقوق المواطنين ومصالحهم، في وقتٍ يعزّز فيه إشراك المواطنين من خلال اللقاءات العامة، والمشاورات، والتفاعلات على وسائل التواصل الاجتماعي الإحساس بالشمولية وإمكانية الوصول على نحوٍ يتيح للمواطنين رسم ملامح مستقبلهم الديمقراطي.
- **التغلّب على عوائق الاتصالات وضمان السلامة:** غالبًا ما يحدّ إغلاق مساحات العمل وتضييق نطاقها من وصول المواطنين إلى المعلومات، كما يطرح مخاوف تتعلق بسلامة الأشخاص الذين يشاركون في الاتصالات المفتوحة. وينبغي للأحزاب استخدام طرق اتصال آمنة والمشاركة بصفة مغفلة لحماية الأفراد الذين يدلون بآرائهم ووجهات نظرهم.
- **التكيّف مع البيئات الديناميكية:** يمكن أن يتغيّر المشهد السياسي وسط المساحات المغلقة والعرضة للتضييق بسرعة، فيما ينبغي للأحزاب أن تحافظ على مرونتها وقابليتها للتكيف من أجل مواجهة المخاوف المستجدّة والاستجابة للحالات المتغيّرة. ولا شكّ أنّ السعي بانتظام للحصول على التعليقات وتعديل استراتيجيات التواصل وفقًا لذلك سيساعد الأحزاب على البقاء على صلة واتصال بالناخبين.
- **تعزيز الشمولية لجدول أعمال تمثيلي:** ينبغي أن يكون التواصل ذو الاتجاهين شمولياً، وأن يكفل سماع الأصوات من جميع شرائح المجتمع وأخذها بعين الاعتبار، كما ينبغي للأحزاب بذل الجهود للتعامل مع الفئات المهمّشة وضمان مشاركتها في آليات المعلومات المرتجعة. وتضمن هذه الطريقة للأحزاب أجندةً تمثيليةً ومستجيبةً.

على وجه العموم، يمكن للتواصل الثنائي الاتجاه أن يمكّن الأحزاب السياسية من أن تكون أكثر استجابةً وشموليةً وفعّاليةً في سياق المناصرة من أجل التغيير الديمقراطي في البيئات المحفوفة بالتحديات. وبا الاستماع بنشاط إلى المواطنين وإشراكهم في عملية صنع القرار، يصبح باستطاعة للأحزاب تعزيز روابط أقوى وبناء رؤية جماعية لمستقبل ديمقراطي وشمولي.

5-6- سياسة التأطير

في مواجهة الهجمات المستمرّة من القوى المناهضة للديمقراطية ووسائل الإعلام المعادية، من السهل أن تصبح اتصالاتك عبارة عن ردود فعل، وستجد نفسك تقضي وقتًا طويلاً في الرد على التشهير والادعاءات العارية عن الصحة بدلاً من سرد قصتك الخاصة. ويضعك التواصل الدفاعي تحت رحمة خصومك، مما يسمح لهم بالسيطرة على النقاش العام. لذلك، لكي تتمكّن من أن توصل رؤيتك للتغيير الديمقراطي بشكل فعّال، يجب أن تتحكم في التأطير، أي الطريقة التي تشكل بها التصورات وتوفر السياق للمعلومات. وتحتاج إلى التمييز بين إطارك وإطار الأنظمة المناهضة لك. على سبيل المثال:

- **إطارهم**: القوى الخارجية هي سبب المشكلة. يجب أن نحتفظ بالسلطة ونسحق من هم ضدّنا.
- **إطارك**: لدينا القدرة على معالجة هذه المشكلة؛ نحن بحاجة إلى التغيير.

من الجدير بالذكر أنّ تجنّب تكرار أطر الجهات المعارضة لك أمر أساسي، لأن تكرارها يعزّز موقفهم فقط. بدلاً من ذلك، كحزب سياسي، يجب أن تسعى إلى التحكم في التأطير من خلال تقديم وجهات نظر بديلة لجمهورك. حافظ على إطارك بسيطاً وموجزاً، حيث غالبًا ما تطغى رسائل الخصوم البسيطة على الإطار المعقد.

وإن كان صحيحاً، بصورة مثالية، أنّ بمقدورك التعبير عن الإطار الخاص بك مباشرة عبر وسائل الإعلام من دون التطرّق إلى إطار خصومك، إلاّ أنّك قد تواجه في الواقع أسئلة مباشرة تتطلّب منك أن تتحدّث عن إطار خصومك أو الإقرار به، سيما وأن القنوات الإعلامية من المحتمل أن تكون خاضعةً لإشراف النظام. في مثل هذه الحالات، الهدف هو العمل على إعادة التأطير الاستراتيجي. فمن خلال إعادة صياغة المحادثة وإعادة توجيهها إلى إطارك النهائي، يمكنك استعادة السيطرة على الرواية السردية.

تساعدك تقنيات التأطير وإعادة الصياغة الاستراتيجية على نشر رسالتك بشكل أكثر فعّالية إلى الجمهور. ويسمح لك هذا النهج برسم حدود النقاش، وتعزيز أهدافك الديمقراطية، والتأكيد على أهمية الديمقراطية وحقوق الإنسان وسيادة القانون، حتى في البيئات المحفوفة بالصعوبات.

5-7- صياغة الرواية السردية: أخبر قصّتك
من الأهمية بمكان أن تقوم بصياغة رواية مقنعة، تبنيها على خمسة مبادئ أساسية، هي القيم، والانتهاك، والرؤية، والأصوات، والتصويت. فهذه الرواية أساسية للأحزاب الديمقراطية العاملة في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق. فمن خلال إدراج هذه المبادئ في روايتك، يمكنك أن تنجح في صياغة قصّة قوية تلقى صدىً مع المناصرين، وتوجّه سلوكياتهم، وتلهمهم للتحرّك من أجل التغيير الديمقراطي.

- **القيم**: ابنِ قصّتك على القيم المشتركة بين حزبك وجمهورك المستهدف. شدّد على أهمية التغيير الديمقراطي والقيم التي يمثّلها، من قبيل الحرية، والعدالة، والمساواة وحقوق الإنسان. ولا شكّ أنّ تسليط الضوء على هذه القيم يمثّل أساساً متيناً لروايتك السردية.
- **الانتهاك**: قدّم قوةً مناوئةً أو معارضةً تخالف القيم المشتركة. يمكن أن تكون هذه القوة النظام القمعي أو المسؤولين عن قمع الديمقراطية وحرمان الناس من حقوقهم. ومن خلال تسليط الضوء على انتهاك هذه القيم، تشيع إحساساً بالإلحاح والحاجة إلى التغيير.
- **الرؤية**: قدّم رؤيةً لما يمكن أن تكون الأمور عليه في مجتمع ديمقراطي. ارسم صورةً واضحةً للمستقبل الذي تتصوّره وتُحترم فيه المبادئ الديمقراطية، وحقوق الناس وتطلّعاتهم أيضاً. ادعم رؤيتك ببيان موجز لاستراتيجية واقعية لتحقيق هذه الرؤية تبيّن فيها أنّ التغيير ممكن وقابل للتحقيق.
- **الأصوات**: نوّع وجهات النظر ضمن روايتك السردية. تأكّد من تمثيل الجميع ضمن الحزب، بما في ذلك المجموعات المهمّشة والمجتمعات التي تلقى تمثيلاً متدنياً. فمن خلال التعبير عن الأصوات المتنوعة، تشيع إحساساً من الشمولية وتثبت أنّ حزبك يقيّم ويحترم تجارب جميع أفراد المجتمع وتطلّعاتهم.
- **التصويت**: أوجد مكاناً لجمهورك المستهدف ضمن روايتك، وشدّد على دوره في تحقيق التغيير المتوخّى. وبيّن بوضوح أنّ تصويت جمهورك ودعمه وغير ذلك من التحرّكات التي يقوم بها من الخطوات المهمّة لتحقيق الرؤية التي قدّمتها. سلّط الضوء على قوة الصوت والمشاركة، حتى في ظلّ الظروف القمعية، ودورهما في إحداث التغيير الذي يرغب فيه المواطنون.

تساعدك صياغة الرواية السردية التي تحتوي على هذه العناصر في صياغة قصة مقنعة تلقى صدىً لدى جمهورك، وتشيع حسّاً بالغاية المتوخاة وشعوراً بالانتماء، كما تحفّز جمهورك على القيام بما يلزم لتحقيق التغيير الديمقراطي.
تذكر أن تعمل باستمرار على تحسين روايتك وتكييفها وفقاً للمعلومات المرتجعة والظروف المتغيّرة لضمان إبقائها ذات صلة وفعّالية.

الأداة 5 ج: أداة صياغة الرواية السردية
من الضروري أن تعمل على صياغة رواية سردية تتسق مع مجموعاتك المستهدفة، ورسالتك وإطارك، وذلك من أجل ضمان التواصل الفعّال. يمكنك الاطلاع على المثال أدناه:

القيم	الدستور هو كتاب القواعد الذي نمتثل له كمجتمع. وتنطبق القواعد والحقوق التي يتضمّنها على الجميع، بصرف النظر عن خلفياتنا، وهوياتنا ودِيننا. لا يمكن أن تكون القواعد التي نمتثل لها مختلفة عن تلك التي تنطبق على حكّامنا.
الانتهاك	عمل النظام المناهض للديمقراطية على انتهاك هذه القيم. فهم يخالفون القانون لإسكات من يمارس حقه في الكلام من أجل حكومة أفضل، ومكافحة الفساد وإساءة استخدام السلطة.
الرؤية	نحن كشعب سندافع عن الحقوق التي تحمينا جميعاً. وسنضمن أنّ من يحكموننا مسؤولون تجاه من يفترض أنّهم يخدمونهم. ولا يمكننا حماية قيمنا من الذين يؤمنون أنّهم غير مسؤولين أمام الشعب إلا إذا قمنا ببناء حركة توحّد بيننا كيدٍ واحدة.
الأصوات	في مقابل النظام، تمثّل حركتنا الشمولية الأصوات المنوّعة في مختلف أرجاء البلد. تحترم قيمنا تجارب أفراد المجتمع وتطلّعاتهم.
التصويت	إذا كنتم تريدون مستقبلاً تنطبق فيه القواعد على الجميع بعدل ومساواة، انضمّوا إلى حزبنا وشاركوا في الدفاع عن قيم بلدنا.

نسخة ورقة العمل من الأداة: الملحق 5 ج

5-8- تحليل الرسالة
تعدّ صياغة رواية سردية تتماشى مع خصائص مجموعاتك المستهدفة واهتماماتها، ورسالتك الأساسية، وإطارك أمرًا ضروريًا للتواصل السياسي الفعّال، لا سيما في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق. ولتعظيم تأثير رسالتك بحيث تلقى لها صدى لدى جمهورك، لا بدّ من الالتزام بالمبادئ الستة المدرجة أدناه:

- **مقتضبة**: في ظلّ إغلاق المساحات وتضييقها، حيث تكون المعلومات محدودةً أو خاضعةً للسيطرة، من الضروري صياغة رسالة مقتضبة. يحتاج المواطنون أن يفهموا بسرعة ويتذكروا النقاط الأساسية لحزبك من أجل التغيير الديمقراطي وسط الضجيج والدعاية.

- **موثوق فيها**: إنّ بناء المصداقية أمر صعب في البيئات التي تسود فيها المعلومات المضلّلة. ادعم رسالتك بالوقائع القابلة للتحقق والأدلّة التي تلقى صدىً فتحاكي تجارب المواطنين ومخاوفهم. ويبقى بناء الثقة في رسائل الحزب أمراً حيوياً لحشد الدعم.
- **معارضة**: ميّز حزبك بوضوح عن النظام الاستبدادي ومجموعات المعارضة الأخرى. أوضح كيف تقدّم رؤيتك للتغيير الديمقراطي حلولاً ملموسةً للقضايا التي ترهق المواطنين، فينفرد حزبك كخيارٍ مفضّل.
- **مقنعة**: لا بدّ من رسالة مقنعة لتحفيز المواطنين على المشاركة بشكلٍ ناشطٍ في التغيير الديمقراطي. قدّم حججاً عقلانيةً تدعمها الأدلّة. وفي الوقت نفسه، تواصل معهم عاطفياً من خلال تلبية تطلّعاتهم لمجتمع أكثر حريةً وشموليةً.
- **متماسكة**: الثبات أمر حيوي لتعزيز هوية حزبك وأهدافه. أعد تكرار رسالتك على مختلف المنصّات وعبر مختلف السياقات، واضمن للمواطنين رواية سردية تتسق مع رؤية الحزب.
- **واعية**: أظهر حساسيةً لاحتياجات المواطنين ومخاوفهم، وأظهر تعاطفاً وفهماً حقيقيّين من دون اللجوء إلى تكتيكات انقسامية تستخدمها الأنظمة القمعية.

من خلال دمج المبادئ الستة في إعداد رسالتك، يمكنك صياغة رواية سردية مقنعة تعبّر عن رؤية حزبك من أجل التغيير الديمقراطي. كيّف رسالتك مع السياق المحدّد وقيم جمهورك المستهدف، وشارك في اتصالات استراتيجية تلقى صدىً لدى المواطنين وتلهمهم لدعم قضيتك.

5-9- تحديد القضايا الآمنة

صحيح أنّ الكشف عن إخفاقات النظام المناهض للديمقراطية أمر مهم، ولكنّ من الضروري أيضاً التعامل مع القضايا بشكل استراتيجي، بالنظر إلى المخاطر المحتملة. تذكر أنّ التركيز المباشر على القضايا الأكثر إثارة للجدل، مثل فضح الفساد داخل الدائرة المقرّبة من النظام، يثير الغضب الشعبي ورد الفعل القوي من قوات الأمن، مما يعرض الحملة وسلامة المؤيدين للخطر.

وتعتبر عملية صنع القرار الاستراتيجي ضروريةً لحشد عدد كبير من الناس والتقدّم بالقضية بفعّالية. قم باختيار القضايا "الأكثر أمانًا" في البداية للتواصل وتنظيم الحملات بشأنها، مثل معالجة الفساد المحلي أو تسليط الضوء على المخاوف البيئية، حتى تتمكن من جذب قاعدة أوسع من المناصرين. ويسمح لك هذا النهج بحشد المناصرين بشكلٍ تدريجي ويبني الزخم للحركة.

بمجرد إشراك الناس وحشدهم، يمكنك تحويل تركيز الاتصال تدريجياً إلى أولويات سياسية أكثر حساسية. يساعدك هذا النهج التكتيكي أن تكتسب الحركة القوة والدعم قبل مواجهة أكثر القضايا صعوبة وخطورة. وبالتالي يمكّنك التسلسل الاستراتيجي من تعظيم الأثر وتقليل المخاطر المحتملة، مما يسمح لك بالتقدم المستمر على درب تحقيق التغيير الديمقراطي.

5-10- اختيار قناة التواصل الملائمة

عند صياغة استراتيجية التواصل الخاصة بك، من الأهمية بمكان التفكير مليّاً بالجمهور المستهدف، وصياغة الرسالة، والوسائط الأكثر فعّاليةً لإيصال رسالتك. ولكن، يطرح العمل في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق أو الخاضعة للأنظمة الاستبدادية تحديات فريدة عندما يتعلق الأمر باستخدام قنوات التواصل المنوعة. من المهم التغلّب على هذه التحديات وفي الوقت نفسه التواصل مع جمهورك المستهدف بفعّالية.

- **الإذاعة**: يمكن للإذاعة أن تشكّل أداةً قويةً في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق، بما أنّها تصل إلى جمهورٍ واسع النطاق، بما في ذلك من يملك اتصالاً محدوداً بالإنترنت أو الإعلام الاجتماعي. ولكن، في بعض الدول التي تتبع نظاماً قمعياً، يمكن للحكومة أن تمارس السيطرة على ترددات الراديو والمحتوى. في مثل هذه الحالات، يمكن أن تكون الشراكة مع محطات الإذاعة المستقلة أو المجتمعية التي تعمل خارج سيطرة الحكومة خيارًا قابلاً للتطبيق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد استخدام منصات الراديو أو البودكاست عبر الإنترنت في التغلب على القيود المفروضة على القنوات الإذاعية التقليدية.
- **الإعلام المطبوع**: يمكن للإعلام المطبوع أن يوفّر التغطية المتعمّقة والوصول إلى شرائح منوعة من السكان. ولكن، في المساحات المغلقة، يمكن للحكومة أن تسيطر على وسائل الإعلام المطبوع أو ممارسة الرقابة عليها. قد يكون استكشاف أشكال بديلة من الوسائط المطبوعة، مثل الصحف السرية أو المنشورات المستقلة، ضروريًا لتجاوز القيود الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد توزيع المواد المطبوعة بطرق إبداعية، مثل الشبكات المجتمعية أو قنوات التوزيع السرية، في التغلب على الحواجز.
- **التواصل الاجتماعي:** أصبحت منصات التواصل الاجتماعي أدوات حيوية لإقامة الاتصال وحشد المناصرين، حتى في ظلّ إغلاق مساحات العمل وتضييقها. ومع ذلك، غالبًا ما تستخدم الأنظمة الاستبدادية تكتيكات لقمع المعارضة عبر الإنترنت، بما في ذلك الرقابة والمراقبة والترهيب. من الضروري اتخاذ الاحتياطات لحماية الأمن الرقمي والخصوصية، مثل استخدام تطبيقات المراسلة المشفّرة والشبكات الخاصة الافتراضية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن التغلّب على القيود عبر الاستفادة من منصات الوسائط الاجتماعية البديلة أو الأقل مراقبة، بالإضافة إلى استخدام الأساليب غير المتصلة بالإنترنت لمشاركة محتوى الوسائط الاجتماعية (مثل أجهزة نقل البيانات أو المناسبات لتشارك المعلومات خارج سياق الإنترنت). قد يكون من الضروري أيضًا مشاركة الرسائل خارج البلاد ثم بثها مرة أخرى في الداخل.
- **النهج المتنوع:** يساعدك اعتماد نهج متكامل يجمع بين قنوات الاتصال المتعددة في التغلب على التحديات في ظلّ إغلاق المساحات وتضييقها. من خلال تنويع قنواتك، يمكنك الوصول إلى شرائح مختلفة من السكان وزيادة احتمال وصول رسالتك إلى جمهورها المقصود. قد يتضمن ذلك تكييف القنوات التقليدية بشكل إبداعي، مثل الإذاعة والإعلام المطبوع، مع تسخير قوة وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية.

ليست الرسالة هي المهمة فحسب، بل من يسلّمها أيضًا. ضع في اعتبارك أن تعيّن مرسالاً مختلفاً لكلّ مناسبة، مع تحديد من يمكنه إيصال الرسالة بأكبر قدر من المصداقية مسبقًا. من المهم أيضًا التقييم المستمر لفعّالية القنوات التي اخترتها، والتكيف مع الظروف المتغيرة، والبقاء متقدمًا بخطوة فتستبق القيود الحكومية.

5-11- مبادئ التواصل

في حين أنّ العديد من الأنظمة المناهضة للديمقراطية قد تتعرض للتهديد بسبب توافر المعلومات بصورة ديمقراطية، وتلجأ بالتالي لمنع الوصول إلى القنوات الإعلامية، يبقى من الأنظمة من سيلجأ إلى حظر الاتصال بالكامل. لذلك، يعد التخطيط لإنشاء قنوات اتصال خاصة بك، مع ضمان إمكانية الوصول إليها والاعتماد على مرسال موثوقٍ فيه، عنصرًا استراتيجيًا رئيسيًا لتحقيق التغيير الديمقراطي. ويمكن تيسير هذه الجهود بمراعاة المبادئ التالية:

العاطفة	يتفاعل جمهورك بقوة مع المحتوى الذي يشعره بأنّ ارتباطه بحزبك أمر جيّد، أو يشعره بالغضب حيال معاناة الناس. كما أنّ مشاركة الإنجازات التي يمكن تحقيقها بدعمٍ من جمهورك يشعره بالفخر والانتماء.
الأخبار العاجلة	سيقدر متابعوك الأخبار العاجلة ومحتوى العرض. سيستمرون في العودة إلى قناتك إذا كانوا سيسمعون الأخبار منها أولاً.
المرح	يستجيب الناس جيدًا للتواصل الذي يتمّ بنبرة غير رسمية، ودية، وتعتمد روح الدعابة، عند الاقتضاء. في حين أن هذا يمكن أن يمثل تحديًا للأحزاب التي تتعرض للهجوم من قبل القوى المناهضة للديمقراطية، فمن المهم التأكد من أن اتصالاتك لا تركز حصريًا على المشاعر السلبية.
القابلية للتنفيذ	المحتوى الذي يحوّل شغف الناس إلى تحرّك ملموس يسهم في تقريبهم من حزبك. قد يشمل ذلك ممارسات التعهيد الاجتماعي أو التبرعات.
الأصالة	يريد الناس ما هو حقيقي. لذلك فإنّ التزامك بقيمك والترويج لها أمر مهم بالنسبة إلى المدافعين عن الديمقراطية.
إمكانية الوصول	إذا لم يتمكن الأشخاص من الوصول إلى المحتوى، فلن يتمكنوا من التفاعل معه. قد تكون هناك اعتبارات خاصة لإمكانية الوصول تحتاج إلى استكشافها للأشخاص ذوي الإعاقة للتأكد من قدرتهم على الوصول إلى المحتوى الخاص بك. يجب أن تضع في اعتبارك أيضًا أنه لا يمكن لجميع الأشخاص أن يتمكنوا من الوصول إلى قنوات النشر المختلفة مثل الراديو أو التلفزيون أو وسائل التواصل الاجتماعي على قدم المساواة، (على سبيل المثال، على مستوى العالم، غالبًا ما يكون وصول النساء إلى التكنولوجيا والإنترنت أقل استقلالية)، لذلك يجب مراعاة ذلك عند تحديد كيفية الترويج لرسالتك.

يتمثل التحدي الرئيسي أمام الأحزاب في بيئة تقييدية في توفير محتوىً متوازن. على سبيل المثال، تتوفّر لدى الأحزاب التي تتعامل مع حملات القمع العنيفة وفرة من القصص التي تسبّب الاستياء وقد تثير ردود فعل عاطفية. ومع ذلك، إذا كانت اتصالاتك تركز فقط على هذا النوع من المحتوى، فقد يشعر الناس بالإرهاق أو الإحباط حيال قدرتهم على الاستجابة لأعمال القمع.

12-5- التعامل مع الشدائد

تعتبر الاتصالات في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق ركيزةً أساسيةً بالنسبة للأحزاب السياسية من أجل التغلب على العديد من التحديات والمحن. وفي خضمّ مواجهة أعمال الحظر المفاجئة، والقيود، والاعتقالات، وحملات القمع العنيفة، يصبح التواصل الاستراتيجي والمرن شريان حياة للحفاظ على الزخم وكسب الدعم. ولمواجهة هذه التحديات بفعّالية، لا بدّ للأحزاب من إعداد خطة محكمة وتشكيل فريق تواصل قادر على الاستجابة.

ويمكن للأحزاب اتخاذ خطوات استباقية للاستعداد لحالاتٍ من هذا النوع:

- **الاحتفاظ بقائمة اتصالات آمنة:** يتيح إعداد وتحديث قائمة بنقاط الاتصال الإعلامية الوطنية والدولية الاتصال السريع مع أصحاب المصلحة الرئيسيين عندما تتكشف الأحداث الحرجة.
- **إنشاء فريق استجابة يتسم بالسرعة:** يضمن تجميع فريق استجابة من أربعة إلى خمسة متخصصين في الاتصالات أو متحدثين رسميين اتخاذ قرارات سريعة حتى تحت الضغط. يعد وجود أعضاء متعددين أمرًا حيويًا للإبلاغ عن الاعتقالات أو القمع المحتمل الذي يستهدف الأفراد في الفريق.

تشمل الأدوار داخل فريق الاستجابة ما يلي:

- **المدير**: يجب أن يشغل هذا الدور متمرّس في مجال الاتصالات يتمتع بالاحترام والسلطة، قادر على اتخاذ قرارات سريعة. من الأفضل ألا يكون رئيس فريق الاستجابة مستهدفاً في الاعتقال أو أشكال القمع الأخرى، لذلك قد يكون من المفيد اختيار أحد لهذا الدور من غير الأعضاء البارزين في الحزب.
- **منسّق العمليات:** يتولّى مسؤولية ملاحظة الإجراءات المتفق عليها، والمتابعة مع المكلفين بالمهام، وعقد اجتماعات منتظمة للفريق لرصد التقدم المحرز وتعديل الاستراتيجيات.
- **مسؤولو الاتصالات:** هم خبراء في صياغة ونشر الاستجابات الأولية، والرصد المستمر للاتصالات وتقييمها أثناء المواقف الصعبة، وتعديل الرسائل حسب الحاجة.
- **الخبراء المنتسبون**: لتعزيز المصداقية، قم بإشراك الأخصائيين والمتحدثين الرسميين المعنيين، الذين لا ينتمون بشكل مباشر إلى الحزب ولكنهم يدعمون أنشطته.

يؤدّي فريق الاستجابة، المجهز للتعامل مع الشدائد، دورًا حاسمًا في إدارة الاتصالات في الأوقات العصيبة. ورغم إمكانية الاستعانة بالأخصائيين والمتحدّثين، يجب أن يبقى فريق الاستجابة هو الفريق الأساسي المسؤول عن المواجهة. في أوقات الشدائد، يصبح التصرّف بشكلٍ سريع وحاسمٍ أمرًا بالغ الأهمية، وقد يتعذّر ذلك بوجود مجموعة أكبر تحتدم فيها النقاشات والمداولات.

الأداة 5 د: قائمة الاتصال في أوقات الأزمات
تتضمن قائمة الاتصال في أوقات الأزمات الفريق الأساسي والبدلاء الذين يجب الاتصال بهم إذا تم احتجاز هؤلاء الأشخاص. لتحسين قدرة الحزب على الصمود، يمكنك تعيين أعضاء أساسيين أو احتياطيين في الفريق ممّن يعيشون خارج البلاد.

الدور	أعضاء الفريق الأساسيون	الأعضاء الاحتياطيون
المدير منسّق الاتصالات في وقت الأزمات	الاسم	الاسم
	الاتصال	الاتصال
منسّق العمليات مدوّن ملاحظات وقادر على تنظيم الأمور بسرعة	الاسم	الاسم
	الاتصال	الاتصال
مسؤولو الاتصالات يقومون بصياغة المواد	الاسم	الاسم
	الاتصال	الاتصال
الخبراء المنتسبون خبراء يدعمون فريق الأزمات (مثل الأكاديميين)		الأسماء ومعلومات الاتصال

نسخة ورقة العمل من الأداة: الملحق 5 د

5-12-1- تنسيق الاستجابة الأولى

في ظلّ التحديات السياسية والمتغيّرات التي تفرضها، تعدّ القدرة على الاستجابة السريعة والحاسمة غايةً في الأهمية للأحزاب العاملة في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق. اتبع النصائح التالية لتنسيق استجابتك بفعّالية:

- التواصل بسرعة وحزم: **افهم أهمية التواصل الفوري خلال الأوقات العصيبة. يُظهر التواصل المبكر وجود القيادة، ويبني الثقة، ويبدّد الشائعات، ويساعد في الحفاظ على سلامة الأفراد. وبالتالي، فإنّ تأخير الاتصال يفقد السيطرة ويسمح بتصعيد الوضع.**
- **الحفاظ على الشفافية مع الصحفي:** ضع في اعتبارك وجود علاقة سابقة مع صحفي يمكنه المساعدة في إلقاء الضوء على الوضع والحفاظ على الشفافية، وهو أمر بالغ الأهمية للحركات الديمقراطية.

- **الاستعداد للإدلاء ببيان في غضون ساعة واحدة:** توقع المواقف الصعبة وأعد اللغة مسبقًا للرد بسرعة. خطط لسيناريوهات مختلفة مثل الهجمات أو الاعتقالات أو مداهمات المكاتب، واستعرض الخطة خلال اجتماعات الاستراتيجية الدورية.
- **تقديم الرسائل البديلة كإطارٍ مضادّ:** قابل الرواية السردية للسلطات بإطار مضادّ مبني على الحقيقة. قم بصياغة الرسائل التي تسلّط الضوء على اتساع دعم حزبك وقوته أو الوحدة عبر الخطوط الحزبية ضد الإجراءات التعسفية. حافظ على نبرة منطقية، وهادئة، ومطمئنة.
- **ضمان إمكانية التواصل**: تواصل مع مجموعة واسعة من الأشخاص في مجتمعك المحلّي في وقت الأزمات. فكّر في توزيع المعلومات باللغات الرئيسية المستخدمة في بلادك، بما في ذلك لغات الشعوب الأصلية، واستخدم صيغاً يسهل الوصول إليها مثل الرسائل الصوتية.
- **تنسيق الاستجابة مع المجتمع المدني والشركاء الدوليين:** قيّم الحاجة إلى الاتصالات العاجلة وتنسيق الاستجابة مع منظمات المجتمع المدني في الداخل أو مع الشركاء الدوليين، والاستفادة من التحالفات والعمل المسبق في بناء الشراكات والحفاظ عليها.
- **تقديم معلومات دقيقة:** شارك فقط ما تعرفه لتجنّب التكهّنات. أعرب عن تعاطفك مع المتضرّرين من الأزمة. تواصل عندما يتوقع الناس سماع صوتك، مما يوفر جدولًا زمنيًا للتحديثات ومشاركة المعلومات.

تساعدك هذه المبادئ التوجيهية لضمان اتصالاتٍ فعّالة وصادقة، ومتعاطفة ممّا يساعد حزبك على التغلّب على الصعوبات في ظلّ مساحة عمل مغلقة أو ضيّقة.

2-12-5 – الاستجابة الأولى ضمن شبكتك: الإشعار العاجل

تعتبر الإشعارات العاجلة، وهي بمثابة إشعارات قصيرة عند بدء الأزمة إلى قيادة حزبك، وأعضائه، ومناصريك شكلاً شائعاً من أشكال الاستجابة الأولى. يتمّ إرسال هذا النوع من الرسائل على تطبيق المراسلة وقد يبدو شبيهاً بالعمود إلى اليمين، بناءً على الإشعارات إلى اليسار:

حدّد: أبلغ شبكتك بما يجري	**هام**: وقعت الليلة عمليات اعتقال لأعضاء بارزين في الحزب وما زالت مستمرّةً. نعمل من أجل تحديد من تمّ احتجازه، تبرير الحكومة أو حججها، وسلامة ناشطينا.
ارسم إطاراً: قدّم إطاراً يشرح ما يجري	من الواضح أنّ الحكومة تستهدف حزبنا لأنّها قلقة بشأن الدعم المتزايد في مختلف أرجاء البلاد.
مكّن: انقل مطلباً يسهم في تقوية من يشعرون بالخوف.	يرجى مراقبة هذه القناة لمزيد من التحديثات. في غضون ذلك، كن حريصاً على سلامتك الخاصة ومرّر هذه الرسالة بأمان لشبكتك، داخل البلاد وخارجها.

الأداة 5 ه: الاستجابة العلنية الأولى

أعقد اجتماع الأزمات الخاص بك عبر قناة الاتصال المخصصة لك والعمل من خلال كيفية تحديد وتأطير الأزمة لتمكين جمهورك. سيواصل المنسق تركيز الاجتماع على مهمته الأولى: الاتفاق على استجابة علنية أولية.

	الهدف ما الذي نودّ تحقيقه؟	المعلومات ما الذي نعرفه؟	التواصل ما الذي نريد التواصل بشأنه؟
حدّد	نبّه الناشطين. طمأن جمهورك الأوسع قبل وصول الشائعات أو المعلومات المضلّلة إليهم. أثبت نفسك كقناة للمعلومات الموثوقة.	كن واضحاً بشأن ما تعلمه وما يمثّل إشاعةً. لا تسبّب الإرباك أو تقوّض مصداقيتك عن طريق نشر المعلومات المضلّلة التي لم يتمّ التحقق منها. ما الذي جرى؟ من تأثّر؟ هل من خطر على أعضاء الحزب؟	ما هي النسخة الأبسط والأدق للأحداث التي تتشاركها مع الجمهور؟
ارسم إطاراً	كيف تودّ من الناس أن يفهموا ما يجري؟	إذا كانت الأزمة ذات أسباب خارجية، دع السلطات تقدّم تفسيرها الخاص. إذا كانت ذات أسباب داخلية، هل تقرّ بخطأ حزبك في تعزيز الثقة وإثبات نزاهتك؟	اكتب جملةً واحدةً تقدّم طريقةً بسيطة لفهم ما يجري. تودّ من إطارك أن يصل إلى أوسع جمهور ممكن. والبساطة تدعم ذلك.

مكّن	ما هو الأكثر إفادةً للناس الآن؟	ما هي المعلومات التي تودّ من شبكتك مشاركتها؟ تذكر أنّ أي شيء سترسله سيتمّ توزيعه بسرعة وعلى نطاق واسع في ظروف الأزمة.	تأكّد أنّ الأمر الذي تطلب من الأشخاص القيام به، ممكن تنفيذه بأمان. ولن يشعر متلقي الرسالة أنّه متمكّن إلا إذا كان الفعل الذي تقترحه أمر بإمكانه القيام به.

تقدّم ورقة العمل في الملحق 5 ه

5-12-3- بعد استجابتك الأولى: أثبت حضورك

الأداة 5 و: أثبت حضورك
بعد استجابتك الأولى، من المهم أن تثبت حضورك وتعتمد مقاربةً استراتيجيةً للتواصل في أوقات الأزمة. فيما يلي بعض المبادئ التوجيهية لاستراتيجية الاتصال في وقت الأزمة:

- **ضع إيقاعاً للاتصالات:** في الاجتماع الأول لفريق الاستجابة الخاص بك، اتفق على جدول اتصالات متسق. يمكن أن يشمل ذلك جلسات إحاطة ليلية في نفس الوقت أو الالتزام برسائل البريد الإلكتروني اليومية. يساعدك إنشاء إيقاع على إدارة وقتك بشكل فعّال، والحفاظ على التحكم في الرسائل، وتحديد التوقعات مع الصحفيين وأعضاء الحزب.
- **اختر متحدثًا إعلاميًا:** اختر شخصًا واحدًا أو شخصين على الأكثر للعمل كمتحدث أو متحدثين إعلاميين أساسيين عبر قنوات الاتصال الوطنية المتاحة. ويتوقع من المتحدّث نقل رسائل متسقة وأن يمثّل نقطة الاتصال الرئيسية لاستفسارات وسائل الإعلام. يمكن لقادة الحزب الآخرين تضخيم الرسائل التي يسلمها المتحدث ولكن لا ينبغي أن يعارضوها.
- **تواصل مع أعضاء الحزب والمدافعين عبر وسائل التواصل الاجتماعي:** أسند مهمة التواصل مع أعضاء الحزب، والدعوة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والتعامل مع المكالمات الهاتفية من الصحفيين لأولئك الذين يقومون بأدوار قيادية. من المهم الحفاظ على رسائل متسقة عبر هذه المنصات والتأكد من توافق جميع أعضاء الحزب مع استراتيجية التواصل. إذا نشر أي عضو في الحزب معلومات غير مفيدة، فليتصل به ممثل موثوق به لطلب إزالة المعلومات على الفور.
- **حافظ على رسائل متماسكة ومتسقة:** من خلال الالتزام بإيقاع اتصال متسق وضمان رسائل متماسكة من المتحدث، يمكنك تعزيز مصداقية حزبك وموثوقيته في الأوقات العصيبة. يعد الاتساق في الرسائل أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على ثقة الجمهور ومنع أي ارتباك أو تداول معلومات متناقضة.
- **اعتمد الشفافية والمصداقية:** كن صادقًا وشفافًا مع أعضاء الحزب وجمهورك بشأن الأزمة، مع مراعاة سلامة الأشخاص الأكثر تأثّرًا. قم بإنشاء قنوات الاتصالات الخاصة بك كمصادر معلومات موثوقة، ليس فقط لمؤيديك ولكن للجميع. الدقة أمر بالغ الأهمية في مواجهة المعلومات المضلّلة التي تنشرها الأنظمة المناهضة للديمقراطية.
- **أصدر دعوة للتحرّك:** عند مشاركة المعلومات التي قد تسبب الخوف أو القلق، قم بإقرانها بدعوة واضحة للعمل من أجل تقوية جمهورك فتزداد قدرته على التحكم. يتم بناء الثقة من خلال الصدق بشأن المخاطر وتقديم خطوات قابلة للتنفيذ.

تقدّم ورقة العمل في الملحق 5 و

5-12-4 – ارصد، قيّم وتعلّم
يشكل الرصد والتقييم والتعلم جوانب حاسمة لإدارة الأزمات. حتى وإن اتخذت التدابير اللازمة والصحيحة، يمكن أن تكون الأزمات غير متوقعة، ومن المهم تقييم نهجك وتكييفه باستمرار. فيما يلي بعض الاعتبارات الرئيسية:

- **التحكّم في الاتصالات واتساقها:** قم بانتظام بتقييم ما إذا كنت تملك السيطرة على اتصالات حزبك وما إذا كان الجميع ينقل نفس الرسالة باستمرار. تأكد من أنك تروي قصتك بشكل استباقي بدلاً من مجرد الرد على أفعّال خصومك.
- **إعادة تقييم القرارات**: أعد تقييم القرارات التي اتخذتها باستمرار أثناء الاستجابة الأولية لتحديد ما إذا كانت لا تزال هي الطريقة الأفضل. يمكن أن تتطور الأزمات بسرعة، ومن الضروري تكييف استراتيجيتك وفقًا لذلك.

- **قياس النجاح:** حدّد معايير النجاح الخاصة بك وراقب ما إذا كنت تحقق النتائج المرجوة. يتيح لك التعلّم من الأزمة بسرعة إنشاء بنىً وعمليات فعّالة لإدارة الأزمات المستمرة.

5-12-5- التصدّي للتلاعب بالمعلومات

في ظلّ إغلاق مساحات العمل وتضييقها، يطرح انتشار المعلومات الخاطئة والمضلّلة من خلال الوسائط المطبوعة والرقمية تحديًا كبيرًا. قد تستهدف حملات التلاعب بالمعلومات جميع أعضاء الحزب أو تركّز على الأعضاء المهمشين تقليديًا مثل النساء والأقليات العرقية والدينية أو مجتمعات الميم. تسعى الحكومات الاستبدادية، التي تعتبر التدفق الحرّ للمعلومات تهديدًا، إلى السيطرة عليها والتلاعب بها. تقوّض هذه الحملات العمليات الديمقراطية وتستغل وسائل الإعلام المطبوعة والتقنيات والمنصات الرقمية لنشر محتوى خاطئ أو ضار.

وباتت الدعاية الحكومية وخطابات الكراهية، التي كانت محصورةً في الصحف والإذاعة، تصل الآن إلى الهواتف الذكية للأشخاص، ممّا يضخّم تأثير التلاعب بالمعلومات. علاوةً على ذلك، قد يتمّ تداول المعلومات الخاطئة والمضلّلة من خلال تطبيقات المراسلة المشفّرة مثل واتساب وسيجنال، والتي يصعب مراقبتها، ممّا يزيد من صعوبة التحدّي المتمثّل في تحديد انتشار المحتوى الخاطئ أو الضارّ حول حزبك.

ومن الضروري أن يكون ممثلو الأحزاب السياسية على وعي بالتلاعب بالمعلومات وأن يجهّزوا أنفسهم بالأدوات والمعارف اللازمة لتحديد هذا التحدّي، والتصدّي له بفعّالية. وينبغي بذل جهود محدّدة لمساعدة الجماهير والمجموعات التي يصعب الوصول إليها والتي قد تكون أكثر عرضة لمواجهة محتوى خاطئ أو ضار. فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي يجب مراعاتها:

- **كن نموذجاً للسلوك الجيّد وتحقّق من المعلومات:** التزم علناً بالامتناع عن صنع، أو استخدام، أو نشر محتوى خاطئ أو ضارّ. ركّز بقوة على التحقّق من مصادر المعلومات، لا سيما في السياقات التي قد تكون فيها البيانات الموثوقة نادرة. أقرّ بأي أخطاء ارتكبت عند مشاركة أي محتوى متلاعب به أو مضلّل أو ضارّ وصحّح أخطاءك. استنكر استخدام المعلومات التي تمّ التلاعب بها من قبل مؤيديك أو حلفائك. من خلال الالتزام بهذه الممارسات، يساهم حزبك في أصالة نظام المعلومات ومصداقيته.
- **قم بالاستجابة للمعلومات الكاذبة المنتشرة على نطاق واسع:** زوّد الناشطين بالأدوات والموارد للردّ على المعلومات الخاطئة والمضلّلة بشكل فعّال. قم بإنشاء أقسام آمنة للأعضاء فقط على الموقع الإلكتروني الخاص بك أو استخدم قوائم بريدية آمنة للعضوية لتقديم ردود بسيطة لمواجهة الروايات الخاطئة. يمكن لفريق الاتصال في أوقات الأزمات أن يلعب دورًا مهمًا في تنسيق هذه الجهود وضمان الاستجابات الدقيقة في الوقت المناسب.
- **سلّط الضوء على السلوك السيئ:** عندما يقع نظام مناهض للديمقراطية في كذبة أو يتلاعب بالمعلومات، استفد من هذه الفرصة لإثارة أسئلة حول صحة روايته بأكملها. في حين أنه قد يكون من الصعب إثبات أن النظام منخرط في حملات التلاعب بالمعلومات، استخدم حالات واضحة لكشف عدم نزاهته في اتصالاتك ودعواتك للمناصرة.
- **قم بتدريب أعضاء الحزب على تحديد المحتوى الخاطئ أو المضلّل أو الضار:** عزّز الثقة والحماية من التلاعب بالمعلومات من خلال توفير التدريب لأعضاء الحزب ومؤيديه المشاركين في العلاقات الإعلامية والاتصالات. قم بتوعية أعضاء الحزب بطرق تحديد المحتوى الخاطئ أو المضلّل أو الضار وتعزيز الممارسات الجيدة للتحقق من الحقائق ومشاركة المحتوى عبر الإنترنت. أنشئ آليات للأعضاء لإبلاغ قيادة الحملة بالمحتوى الخاطئ أو المضلّل المتعلق بالانتخابات، وضع بروتوكولات لإبلاغ منصات التواصل الاجتماعي بهذا المحتوى. شجع أعضاء الحزب على الإبلاغ عن هذه المعلومات عندما يصادفونها. أشرك شبكة من الخبراء في مجالات مثل الاتصالات الرقمية الاستراتيجية وسلامة المعلومات الذين يمكنهم تقديم التوجيه والدعم فيما يتعلق بما إذا كان المحتوى الخاطئ أو المضلّل أو الضار يقتضي الردّ عليه ومتى، وكيفية القيام بذلك بعناية.
- **راقب الاتجاهات وقم بتحليلها:** أنشئ نظاماً لرصد وتحليل اتجاهات التلاعب بالمعلومات الخاصة بسياقك السياسي. قد يتضمن ذلك الشراكة مع المؤسسات البحثية ومنظمات مراقبة الوسائط، أو استخدام الأدوات الرقمية المصممة لاكتشاف وتتبع انتشار المعلومات الخاطئة والمضلّلة. قم بانتظام بتقييم طبيعة وحجم حملات التلاعب بالمعلومات التي تستهدف حزبك وأعضاءه.
- **انسج الشراكات وأواصر التعاون:** أقم الشراكات والتعاون مع منظمات المجتمع المدني، ووسائط الإعلام، ومبادرات التحقق من الوقائع، والأحزاب السياسية الأخرى التي تشترك في الاهتمام بمكافحة التلاعب بالمعلومات. تساعدك مضافرة الجهود على تضخيم مساعيك، وتجميع الموارد، وتشارك الخبرات من أجل مكافحة التلاعب بالمعلومات بشكل فعّال.
- **تفاعل مع المنصات الرقمية:** أنشئ قنوات اتصال وتعاون مع المنصات الرقمية الرئيسية، مثل شبكات التواصل الاجتماعي ومحركات البحث. دافع من أجل الشفافية وممارسات إدارة المحتوى المسؤولة والآليات الفعّالة للإبلاغ عن المحتوى الخاطئ والمضلّل والضار وإزالته. ضع سياسات ومبادرات تعطي الأولوية لحماية العمليات الديمقراطية وتعزيز المعلومات الدقيق.
- **مكّن المواطنين من الإلمام بالإعلامي:** استثمر في برامج ومبادرات تمكّن المواطنين من إجراء تحليل نقدي للمعلومات والتمييز بين المصادر الموثوقة وغير الموثوقة ونوعية المعلومات. وقم بإعداد مواد تعليمية وحلقات عمل وحملات لتزويد الأفراد بالمهارات اللازمة لتحديد ومكافحة التلاعب بالمعلومات. عزّز ثقافة الإلمام بالإعلام داخل حزبك وشجّع الأعضاء على مشاركة هذه الموارد بنشاط مع شبكاتهم.
- **ادعم الصحافة المستقلة:** ادعم الصحافة المستقلة والتقارير الاستقصائية التي تلعب دورًا حاسمًا في الكشف عن التلاعب بالمعلومات وفضحه. تعاون مع وسائل الإعلام والصحفيين ذوي السمعة الطيبة والمستقلين الذين يعطون الأولوية للدقة والتحقق من الوقائع ورفع التقارير بصورة أخلاقية. شجّع ممثلي الأحزاب على التفاعل مع وسائل الإعلام المسؤولة وتقديم معلومات دقيقة لمواجهة الروايات الكاذبة أو المضلّلة.
- **تكيّف وتطوّر باستمرار:** أقرّ بأن تكتيكات وتقنيات التلاعب بالمعلومات تتطور بسرعة. ابق على اطلاع دائم بالاتجاهات الناشئة، وقم بتكييف استراتيجياتك وفقًا لذلك. قم بتقييم فعّالية جهودك باستمرار، واسع للحصول على المعلومات المرتجعة من أعضاء الحزب والناشطين وأصحاب المصلحة الخارجيين لتحسين نهجك والبقاء في المقدمة في كل ما يتعلق بمعالجة التلاعب بالمعلومات.

تسهم هذه الاستراتيجيات في تمكين حزبك من معالجة التلاعب بالمعلومات بنشاط، وبناء الثقة، وتعزيز الإلمام بالإعلام، وضمان أصالة وموثوقية اتصالاتك في مواجهة التكتيكات المناهضة للديمقراطية.

الفصل 6:
التحضير لعمليات التحوّل الديمقراطي

6-1-التحضير للتحوّل الديمقراطي

في الفصل الأخير، يتحوّل تركيز هذا الكتيّب إلى الهدف النهائي للأحزاب السياسية العاملة في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق، ألا وهو التحوّل الديمقراطي.

لا شكّ انّ الانتقال من الحكم الاستبدادي إلى نظامٍ سياسيّ حرّ وشمولي أمر معقد ومحفوف بالتحديات. ومن شأن غياب العمليات الدستورية الراسخة أو القواعد المقبولة لتحوّل السلطة أن يزيد من تعقيدات المهمة. وبالنسبة إلى الأحزاب المناصرة للديمقراطية، من المهمّ تصوّر هذا التحوّل من تنظيم الحملات إلى تولّي الحكم، والتحضير له بصرف النظر عن المدة المتوقعة للتحوّل أو سرعته.

وتتطلّب تعقيدات التحوّلات الديمقراطية دقة اعتبار وتخطيطاتٍ استراتيجيةً. إذ لا يقتصر الأمر فقط على سمعة الحزب؛ بل إنّ افتراض السلطة السياسية تترتب عليه مسؤوليات عميقة، ولا سيما في الحالات التي تغيب فيها الانتخابات الحرة لمدة طويلة، فيتوقف نجاح الديمقراطية على تجنّب انعدام الاستقرار والوفاء سريعاً بالوعود التي قُطعت للشعب. ويصبح من المهم الوفاء بالوعود الأساسية للحملة، انطلاقاً من ضمان الوصول إلى مياه الشفة النظيفة، ووصولاً إلى تقديم الخدمات الأساسية في فترة التحوّل الديمقراطي للحفاظ على دعم العامة.

يعدّ فهم المراحل المختلفة للانتقال نحو الديمقراطية أمرًا بالغ الأهمية للتعامل مع هذا المشهد المعقّد. فمن التسوية إلى صياغة الدستور والانتخابات، تطرح كل مرحلة مجموعة من التحديات الخاصة بها التي تتطلّب التفكير والتخطيط الاستراتيجيين. بالإضافة إلى ذلك، تنطوي عملية الانتقال على التعامل مع الجهات الفاعلة الراسخة، مثل الجيش وقوات الأمن والهياكل البيروقراطية المرتبطة بالنظام السابق. ويعد التفاوض الفعّال مع هذه الكيانات وإصلاحها أمراً أساسياً لضمان نزاهة عملية التحوّل الديمقراطي وتقدّمها.

ويتمثّل أحد الجوانب الحيوية الأخرى للتخطيط للمرحلة الانتقالية في وضع سياسات عملية تعالج مشاكل العالم الفعلية. ذلك أنّ وجود حلول مدروسة جيدًا يضمن ترجمة المكاسب الديمقراطية التي تحققت في المجال السياسي بشكل فعّال إلى تحسينات ملموسة للشعب. وفي وقتٍ يحدث فيه القسم الأكبر من التخطيط خلف أبواب مغلقة، ينبغي بذل الجهود لجعل العملية شفافة وشموليةً قدر الإمكان.

صُمّمت الأدوات المقدمة في هذا الفصل الأخير لمساعدتك من أجل التغلب على تعقيدات التحوّلات الديمقراطية. سواء كنت تعمل من أجل الانتقال في سياق برلماني أو رئاسي، أو تعمل في بيئة شبه ديمقراطية، أو تخطط لانتخابات حرة بعد فترة من الحكم غير الديمقراطي، فإن هذه الأدوات ستوفر إرشادات ورؤى قيّمة لحزبك السياسي. ينبغي للأحزاب أن تغتنم هذه الفرصة لتشكيل طريق نحو مستقبل أكثر ديمقراطية، يتم فيه التمسك بمبادئ الشفافية والمساءلة والشمولية.

6-2- عناصر التحوّل الناجحة

يتطلب الانتقال الناجح إلى الحكم الديمقراطي اهتمامًا دقيقًا بالعناصر الأساسية التي تسهم في وضع الركائز لبناء حكومة فعّالة: التحضير، والعملية، وفريق العمل، وجدول السياسات، أو ما يعرف بالمبادئ الأساسية الأربعة. من خلال التركيز على هذه المبادئ الأربعة، يمكن لحزبك التعامل مع تعقيدات تولي السلطة وضمان عملية تحوّل ديمقراطي سلسة تفي بالوعود المقدمة للشعب.

- **التحضير**: التحضير أمر أساسي في مساحات العمل المغلقة والضيّقة، في انعدام تقبّل النظام الدستوري أو عملية الانتقال السلمي إلى سلطة جديدة. يجب على الأحزاب السياسية العاملة في هذه البيئات أن تفكّر بصورة مسبقة وتخطّط بعناية للتحديات التي تواجهها. ويشمل ذلك التغلّب على القيود على حرية التعبير، وحرية التجمّع، وتكوين الجمعيات وتوقّع حملات القمع المحتملة من قبل النظام الديمقراطي. فمن خلال إجراء تخطيط شامل للسيناريوهات المتوقعة، وتقييم المخاطر، والتواصل الاستراتيجي، يصبح بمقدور الأحزاب أن تعزّز من جهوزيتها للتحوّل الديمقراطي والتكيّف مع التحديات التي تطرحها المساحات المغلقة والعرضة للتضييق.
- **العملية**: تتطلّب إدارة العملية الديمقراطية في ظلّ إغلاق مساحات العمل وتضييق نطاقها التغلّب على القيود التي تفرضها الأنظمة الاستبدادية. غالباً ما تقاوم هذه الأنظمة التخلّي عن السلطة وقد تستخدم تكتيكات لتقويض أو تعطيل التحوّل الديمقراطي. يجب على الأحزاب السياسية أن تصمّم بعناية عملية توازن بين الحاجة إلى الشفافية والشمولية وحقائق العمل تحت السيطرة الاستبدادية. ومن شأن بناء تحالفات استراتيجية، والعمل مع المجتمع المدني، وحشد الدعم الدولي أن يعزّز من شرعية العملية الانتقالية ويخفّف من العقبات المحتملة التي يفرضها النظام.
- **فريق العمل**: يصبح تشكيل فريق قادر ومتنوع لقيادة الحكومة أمرًا صعبًا بشكل خاص في ظلّ إغلاق مساحات العمل وتضييق نطاقها، إذ غالبًا ما تقمع الأنظمة الاستبدادية الأصوات المعارضة وتستهدف الناشطين السياسيين وتحدّ من مشاركة مجموعات معينة، بما في ذلك النساء والأقليات ومجتمع الميم. وينبغي للأحزاب السياسية مواجهة هذه التحديات وإعطاء الأولوية للشمولية والتمثيل في اختيار أعضاء فريق العمل. يتطلب هذا الاختيار تحديد الأفراد الذين يتحلّون بالقدرة على الصمود والمواجهة والشجاعة والالتزام بالمبادئ الديمقراطية للتغلب على تعقيدات الانتقال من الحكم الاستبدادي إلى الحكم الديمقراطي.
- **أجندة السياسات**: يتطلّب إعداد أجندة شاملة للسياسات في ظلّ إغلاق المساحات وتضييقها مواجهة السياق الاجتماعي السياسي الفريد والبيئة التقييدية التي تفرضها الأنظمة الاستبدادية. ويتعين على الأحزاب السياسية أن تفكر مالياً بالاحتياجات المباشرة للشعب وفي الوقت نفسه تصوّر الأهداف الطويلة المدى للتنمية الديمقراطية. وبالتالي، ينبغي للأحزاب إعداد سياسات تعالج المشاكل المنهجية، من قبيل انتهاكات حقوق الإنسان، والفساد، ومواطن الضعف المؤسساتية، وفي الوقت نفسه ضمان إيصال الخدمات الأساسية إلى الشعب. ولا شكّ أنّ موازنة طلبات الحوكمة الديمقراطية مع الحاجة إلى الاستقرار والأمن تطرح تحدياً لا بد للأحزاب السياسية من التغلّب عليه أثناء عملية التحوّل الديمقراطي.

6-3- التحضير للتحوّل الديمقراطي والإصلاح الحكومي

يفرض التحضير للتحوّل الديمقراطي والإصلاح الحكومي في المساحات المغلقة والضيّقة تحدياتٍ فريدةً تتطلّب اعتباراتٍ دقيقة. وفي مثل هذه الظروف، حيث تكون الحريات السياسية محدودةً والقيود متزايدةً، يصبح التعامل مع عملية التحوّل الديمقراطي أكثر تعقيداً بعد. فيما يلي بعض الأفكار الملهمة لمعالجة هذه التحديات:

- استعراض قدرات الحوكمة: **إنّ تسليط الضوء على قدرات الحوكمة يصبح ضرورياً في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق حيث تكون فرص التعبير السياسي محدودةً. شدّد على خبرة حزبك وتجربته والتزامه بالحوكمة الفعّالة كوسيلة لإلهام الثقة وكسب المصداقية رغم القيود.**
- حكومة الظلّ: **يعدّ تشكيل حكومة الظلّ ذا أهمية خاصة لا سيما في الدول التي يمكن أن تواجه فيها المعارضة السياسية زيادةً في التدقيق والقيود. وتفيد حكومة الظلّ، والتي تضمّ أفراداً منوّعين ومن ذوي المؤهّلات والقادرين على الاضطلاع بأدوار أساسية في الحكومة إذا ما تمّ انتخابهم، كدليل واضح على استعداد حزبك للحكم وتنفيذ سياساته.**
- فريق التحوّل الديمقراطي: **يصبح تشكيل فريق خاص يضع نصب عينيه التحوّل الديمقراطي أمراً أساسياً في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق حيث يمكن أن يلقى انتقال السلطة مقاومةً أو عراقيل. وينبغي لهذا الفريق، بقيادة شخصٍ موثوق فيه، أن يتمتع بالخبرة للتغلّب على التحديات المرتبطة بتقلّد الحكم، بما في ذلك إدارة المعارضة المحتملة أو المقاومة البيروقراطية.**
- تحديد الإخفاقات وأوجه القصور: **قم بتقييم شامل للبنية الحكومية القائمة من أجل تحديد الإخفاقات وأوجه القصور والمجالات التي تتطلّب الإصلاح. افهم القيود التي يفرضها النظام الاستبدادي وضع استراتيجيات لطرق معالجتها.**
- استمرار وظائف الحكومة: **أعطِ الأولوية لاستمرارية وظائف الحكومة خلال عملية التحوّل الديمقراطي لا سيما في ظلّ إغلاق المساحات وتضييق نطاقها حيث تكون الخدمات العامة غير كافية أو متوفرة. حدّد المجالات الهامة التي تتطلّب عنايةً فوريةً وقم بصياغة استراتيجيات لضمان توفير الخدمات غير المنقطعة للشعب.**
- جدول الأعمال التشريعي: **يصبح إعداد جدول أعمال تشريعي شامل أمراً أساسياً في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق حيث يمكن أن تُفرض القيود على عمليات صنع السياسات وعلى إشراك المجتمع المدني. حدّد المجالات الأساسية للإصلاحات التشريعية التي تتسق مع أولويات السياسات الخاصة بحزبك واعمل باتجاه معالجة الاحتياجات الطارئة ضمن حدود السياق السياسي.**
- اعتماد مقاربة على مراحل: **أقرّ بالتحديات التي تطرحها المساحات المغلقة والعرضة للتضييق واعتمد مقاربةً على مراحل لعملية التحوّل. وهو ما يسمح لحزبك بتجاوز القيود تدريجياً، وبناء الدعم العام، ومعالجة التحديات الاستراتيجية من دون تقويض الهدف الشامل للتحوّل الديمقراطي. قم بموازنة التحرّكات الفورية مع التخطيط على المدى الطويل لضمان عملية تحوّل سلسة وحوكمة فعّالة في ظلّ الظروف الصعبة.**

من خلال التحضير بشكلٍ ملائم للتحديات الخاصة بتناول الحكم والتركيز على إصلاح النظام واستمرارية وظائف الحكم وصياغة السياسات، يمكن للحزب التعامل مع تعقيدات التحوّل الديمقراطي.

6-4- عملية التحوّل للتغيير الديمقراطي

مع تطوّر عملية الانتقال من الحكم الاستبدادي إلى الديمقراطية، يعدّ النظر الدقيق في عدة عوامل أمرًا بالغ الأهمية لترسيخ العملية الديمقراطية. ويتطلب ضمان الانتقال الناجح اتصالاً فعّالاً وتخطيطاً استراتيجياً. فيما يلي المبادئ الرئيسية لتوجيه حزبك في التنقل في هذه الفترة الحرجة:

- **طمأنة المواطنين:** اغرس الثقة وخفّف من المخاوف المرتبطة بعدم الاستقرار السياسي المحتمل من خلال إيصال خطة مدروسة وشاملة للتحوّل. طمأن المواطنين بأن العملية ستكون شفافة ومدارة بعناية وشاملة لجميع الآراء، بما في ذلك أولئك الذين يدعمون النظام حاليًا. شدّد على فوائد الحكم الديمقراطي وكيف يمكن أن يؤدي إلى مجتمع أكثر شموليةً وازدهاراً.
- **العملية الشمولية:** أظهر الالتزام بالشمولية من خلال إشراك مجموعة متنوّعة من المواطنين في إنشاء نظام الحكم الجديد. شجّع على المشاركة المجدية من الفئات المستبعدة تقليدياً، مثل النساء والشباب وغيرهم من المجتمعات المحلية الممثلة تمثيلاً ناقصاً، مثل تعيينهم في الأدوار القيادية الحكومية الرئيسية في الحكومة الانتقالية. اكفل لهم أن تكون أصواتهم مسموعةً وادمج وجهات نظرهم في عملية صنع القرار من أجل بناء ديمقراطية أقوى وأكثر تمثيلاً.
- **التمثيل:** تمسّك باحترام حقوق الإنسان واضمن تمثيل جميع شرائح المجتمع. عزّز من مشاركة المرأة الهادفة في العمليات السياسية وأدوار القيادة لتحقيق المساواة بين الجنسين وتعزيز التنوّع. مكّن الشباب والمجموعات الممثلة تمثيلاً متدنياً للاضطلاع بأدوار رسمية والتأثير بشكلٍ حقيقي على رسم الحكومة والسياسات الجديدة.
- **إجراء انتخابات سريعة:** حدّد مهلاً زمنيةً واضحةً واضمن التنظيم السريع للانتخابات الحرة والنزيهة منعاً لأيّ استعادة للنظام القديم أثناء التحوّل. ذلك أنّ التأسيس لنظام انتخابي ديمقراطي من شأنه أن يحافظ على الزخم ويمنع أي محاولات لتقويض التحوّل.
- **الاستقرار والأمن:** أعطِ الأولوية للحفاظ على الاستقرار والأمن خلال عملية التسليم بين النظام القديم والحكومة الديمقراطية المنتخبة حديثاً. تعاون مع المؤسسات وأصحاب المصلحة المعنيين لضمان الانتقال السلس وتقليل الاضطرابات المحتملة أو فراغ السلطة. امنح الأولوية لسلامة وأمن المواطنين وحماية المؤسسات الديمقراطية لتعزيز الثقة في الحكومة الجديدة.

من خلال معالجة هذه الجوانب من العملية الانتقالية، يمكن لحزبكم العمل من أجل الانتقال السلس والناجح إلى الحكم الديمقراطي، وتعزيز الشمولية والاستقرار واحترام حقوق الإنسان. من الأهمية بمكان تكييف الاستراتيجيات والنهج بناءً على التحديات والديناميكيات المحددة للنظام الاستبدادي الذي تعمل فيه. وسيؤدي الاتصال والتخطيط الاستراتيجي الفعّالان دوراً حيوياً في ترسيخ العملية الديمقراطية خلال هذه المرحلة الحرجة من التغيير

6-5- مراحل التحوّل الديمقراطي

في المرحلة الانتقالية السابقة للانتخابات، غالباً ما تكون المناسبات والأحداث غير متوقعة وخارج السيطرة. ومع ذلك، يمكن أن يساعدك فهم المراحل النموذجية للتحوّل الديمقراطي في توجيه التخطيط الاستراتيجي لحزبك. فيما يلي بعض المراحل المشتركة التي يجب النظر فيها:

تسوية من النظام ينحني النظام أمام الضغوط الشعبية ويفسح المجال أمام عملية التحوّل إلى الديمقراطية أو يُكره على التخلّي عن الحكم من خلال العصيان المدني الشامل وما إلى ذلك.	صياغة الدستور يتفق الممثلون من المجتمع على إطار دستوري للانتخابات الجديدة، وعمل الحكومة، وتدوين الحقوق القانونية للمواطنين.
تشكيل الحكومة بعد الانتخابات، وقبل الانتقال الرسمي للسلطة، يمكن للأحزاب التفاوض بشأن ائتلاف أو تشارك الأدوار الحكومية الأساسية	حكومة الوحدة الوطنية **بعد هزيمة النظام والانتخابات، يمكن أن توافق القوى الديمقراطية على حكمٍ موقّت من خلال شخصية موحّدة فيما يتمّ التناقش في عناصر الديمقراطية والاتفاق عليها. ومن شأن ترتيب من هذا النوع أن يقلّص من خطر التراجع عن التقدّم الذي تحقّق بشقّ الأنفس.**
الانتخابات تطرح الانتخابات أسئلةً عديدةً. متى ستنعقد، وأين سيصوّت الناخبون؟ من سيشرف على العملية الانتخابية؟ من سيقوم بإحصاء الأصوات وكيف؟ هل ستحتفظ التعيينات و/أو الانتخابات بمقاعد خاصة للنساء أو الشباب أو مجموعات إثنية معينة أو مناطق محددة؟	انتقال الحكم **كيف ستثبت عملية انتقال السلطة شرعية الحكومة الجديدة؟ من سيتولّى الإشراف على عملية الانتقال والإذن بها أو مباركتها؟ ما التحوّلات التي يمكن أن تتمّ على المستوى العادي أو البيروقراطي؟**

الأداة 6: الرواية السردية لعملية التحوّل

للتنقّل بفعّالية بين مراحل التحوّل الديمقراطي، ينبغي لحزبك صياغة رواية سردية متماسكة ومقنعة تتطرّق بشكل مباشر إلى التحديات والحلول المحتملة. يمكن أن تبدو مراحل إنشاء قصة موجزة على النحو التالي:

- **تسوية من النظام**: نحن ندرك أنّ المشهد السياسي معقّد ونلتزم بمفاوضات شمولية مع أصحاب المصلحة جميعاً، بما في ذلك النظام الحاكم، وجماعات المعارضة، ومنظمات المجتمع المدني، والجهات الفاعلة الدولية. ومن خلال تعزيز الحوار وإيجاد أرضية مشتركة، نهدف إلى إنشاء إطار يحترم الآراء المتنوعة ويضمن المشاركة المتساوية للجميع.
- **صياغة الدستور**: نقرّ بأهمية عملية شمولية وتشاركية لصياغة الدستور، ومن خلال ضمان أن يكون لجميع المواطنين، على اختلاف مشاربهم، صوت في إعداد الدستور الجديد، نسعى من أجل إعداد وثيقة تأسيسيّة تتمسّك بمبادئ الديمقراطية، وحماية حقوق الإنسان، وإنشاء آليات للمساءلة والحوكمة السليمة.
- **الإصلاحات المؤسّساتية**: نتفهّم الحاجة إلى إعادة بناء وتدعيم المؤسّسات الديمقراطية التي تمّ إضعافها أو تقويضها. وسنصبّ تركيزنا على تعزيز الشفافية، والمهنية، والنزاهة ضمن الهيئتين التنفيذية والقضائية، والقوى الأمنية، وهيئات إدارة الانتخابات، والإدارة العامة. فمن خلال إصلاح هذه المؤسّسات، نهدف إلى إعادة بناء الثقة العامة وضمان أنّها تخدم المصالح الفضلى للشعب.
- **الاستعدادات الانتخابية**: نلتزم بإيجاد ساحة متكافئة لجميع الأحزاب السياسية في العملية الانتخابية. ويعتبر تنفيذ القوانين الانتخابية الحازمة، وضمان عملية تسجيل عادلة للناخبين، وتقديم توعية شاملة للناخبين من الخطوات الأساسية في هذا السياق. ومن الأولوية أن يتمّ تأسيس هيئات إدارة مستقلّة للانتخابات من أجل الإشراف على العملية ومنع التزوير أو التلاعب الانتخابي.
- **الحملات الانتخابية**: تنطلق حملتنا من التزام حقيقي بالإصغاء إلى مخاوف شعبنا وتطلّعاته. سنعمل بنشاط على إشراك المواطنين عبر قنواتٍ منوعة، بما في ذلك المنابر الإلكترونية، واللقاءات العامة، والتفاعلات المباشرة. ومن خلال إدراج المعلومات المرتجعة في السياسات والبرامج، نسعى من أجل بناء حكومة تمثّل إرادة الشعب فعلاً.
- **اليوم الانتخابي ونتائج الانتخابات**: سوف نضمن عمليةً انتخابيةً شفافةً، شموليةً وسلميةً. ولا شكّ أنّ التزاماتنا الأساسية تشمل احتراماً وتقديراً لنتيجة الانتخابات وتيسير انتقال سلس للسلطة إذا نجحنا. كما ومن المهم أيضاً التمسّك بالقيم والمبادئ الديمقراطية طوال عملية التحوّل وما بعدها، مع الاعتراف بأنّ نجاحنا لا يكمن فقط في الفوز في الانتخابات بل في الحفاظ على ديمقراطية شمولية.

من خلال العمل على صياغة رواية سردية مقنعة تشدّد على الشمولية، والشفافية والاستجابة لمساهمات المواطنين، يمكن لحزبك أن يؤسّس لعملية تحوّل ديمقراطي تعكس تطلّعات الشعب وإرادته الجماعية. ومن خلال مشاركة المواطنين الناشطة وتكييفها المستمرّ يمكنك بناء نظامٍ ديمقراطي أكثر قوةً وشموليةً للجميع.

ورقة العمل للرواية السردية لعملية التحوّل الديمقراطي: الملحق 6

6-6- التحوّلات الديمقراطية: فريق العمل

في هذه المرحلة من التخطيط للتحوّل الديمقراطي، من المهم للغاية تحديد الأفراد الرئيسيين الذين يؤدّون أدواراً مهمة في العملية. ومن خلال تقديم شخصيات ذات مصداقية وتحظى بالاحترام، يمكن للمواطنين كسب الثقة في عملية التحوّل:

- **المفاوضات مع النظام:** من الضروري، في مرحلة التحوّل، تحديد شخصية تحظى بالاحترام وقادرة على توحيد الجماهير، يمكنها أن تمثّل المفاوض الرئيسي في التعامل مع النظام الحالي. يجب أن يمتلك هذا الفرد مهارات دبلوماسية قوية والقدرة على سد الفجوات. ويمكن أن يكون رجل دولة معروفاً أو وسيطاً ذا خبرة أو قائداً سياسياً محترماً له تاريخ في تعزيز الحوار والمصالحة.
- **حكومة الوحدة الوطنية:** لتشكيل حكومة انتقالية تمثل تطلعات مختلف الأشخاص، من الضروري تحديد شخصية موحدة يمكنها قيادة الإدارة المؤقتة بشكل فعّال. يجب أن يكون لهذا الفرد سجل حافل في تعزيز الشمولية وتعزيز توافق الآراء. بالإضافة إلى ذلك، قد

يكون من الضروري إشراك مجموعة من المنظمات المتنوعة والتمثيلية أو قادة المجتمع الذين يمكنهم الاجتماع معًا لتشكيل حكومة انتقالية ذات قاعدة جماهيرية واسعة.

- **صياغة الدستور:** لضمان شرعية عملية صياغة الدستور المقترحة، من المهم إشراك الخبراء، وقادة المجتمع المدني، والشخصيات التي تحظى بالاحترام، من بين المجموعات المستبعدة تقليدياً. ولا شكّ أنّ تدخلهم سيمنح صياغة الدستور مصداقيةً وشموليةً. فمن خلال إدماج أفراد يتمتعون بالخبرة في القانون الدستوري، والمناصرة من أجل حقوق الإنسان، والعدالة الاجتماعية، يعكس الدستور قيم المجتمع بأكمله وتطلّعاته.
- **الانتخابات:** لدعم انتخابات حرة ونزيهة، من المهم التماس دعم الأفراد الذين يتمتعون بسمعةٍ طيّبة في مجال احترام المبادئ الديمقراطية وضمان نزاهة الانتخابات. ومن بين هؤلاء الشخصيات السياسية البارزة، والشخصيات المرموقة من المجتمع المدني، أو المنظمات الدولية ذات الخبرة في مجال مراقبة الانتخابات. بالإضافة إلى ذلك، لا بد من اقتراح رئيس للجنة الانتخابية يتمتع بسجلّ إنجازات يتسم بالحياد، والمهنية والالتزام بالقيم الديمقراطية.
- **انتقال الحكم:** في هذه المرحلة، من المهم تشكيل فريق منوّع وتمثيلي من الوزراء القادرين على ممارسة الحكم بفعّالية وتلبية احتياجات الشعب. يجب أن يضمّ هذا الفريق أفراداً من ذوي الخبرة في ميادين مختلفة، يمثّلون شرائح مختلفة من المجتمع. علاوةً على ذلك، من المهم تحديد أفراد قادرين على مراقبة حقائب الوزراء التابعين للنظام لضمان الاستمرارية وانتقال سلس. يجب أن يسعى الفريق من أجل مراعاة النوع الاجتماعي وأن يعكس التنوّع الإثني والديني والثقافي للأمة، وتعزيز الشمولية والمساواة في التمثيل.

ومن خلال إدماج هذه الشخصيات الأساسية في الرواية السردية للتحوّل الديمقراطي، تكسب العملية مصداقيةً، وتمثيلاً، وشموليةً، وتعزّز الثقة وسط المواطنين، وإظهار التزام بالقيم الديمقراطية.

الأداة 6 ب: التخطيط للتحوّل

لإدارة عملية التحوّل بفعّالية، من الضروري تحديد المهام وتصنيفها حسب الأولوية. فيما يلي قائمة جزئية بالمهام المتعلّقة بالتحوّل الديمقراطي التي يمكن إدراجها في قائمتك. صنّف كلّ مهمة على مقياس من واحد إلى خمسة، مع العلم أنّ الدرجات العليا تشير إلى الأولوية العليا.

المهمّة	الدرجة (1-5)
الإفراج عن السجناء السياسيين	
التدقيق في المناصب العامة/ الأموال للتأكّد من الفساد	
تنفيذ الإصلاحات في الشرطة/الجيش	
فحص الوزراء المحتملين	
تعيين وزراء الظلّ وإحاطتهم	
تعيين خبراء تقنيين لملء المناصب في مجال الخدمة المدنية	
إعادة تشكيل الحكومة (مثلاً تغيير الحقائب الوزارية، تقليص حجم الحكومة، إضافة وزارات جديدة)	
تحسين شمولية الحكومة (مثلاً، التقدّم بالوزراء من النساء، مجلس وزراء يضمّ عدداً أكبر من الشباب، تمثيل المجموعة الإثنية)	
وضع جدول لحلف اليمين وتقلّد المناصب	
التواصل مع الخدمة المدنية	
كتابة خطاب افتتاحي أو رسائل أساسية لتحديد المرحلة الانتقالية	

6-7- صياغة أجندة للسياسات

يطرح الانتقال من حركة معارضة إلى هيئة حاكمة تحديات فريدة تتطلّب مقاربةً شاملةً ودقيقةً عند صياغة أجندة السياسات. فيما يلي بعض الأفكار الملهمة الإضافية حول إعداد وصياغة هذه الأجندة مصمّمة في سياق المساحات المغلقة والعرضة للتضييق.

- **الاستقرار الاقتصادي**: قم بإيلاء اهتمام خاص لمنع الانهيار الاقتصادي وتعزيز الاستقرار الاقتصادي. وَضَعْ تدابير شاملة للتخفيف من حدة التضخّم، وحماية الوظائف، واجتذاب الاستثمارات، وضمان تقديم الخدمات الأساسية. أنظر في استراتيجيات مثل تهيئة بيئات عمل داعمة، وتعزيز روح المبادرة، وتعزيز التجارة والاستثمار، وتنفيذ شبكات الأمان الاجتماعي لمعالجة أوجه اللامساواة والضعف الاقتصادي.
- **استمرارية وظيفة الدولة:** اضمن استمرارية وظائف الدولة الأساسية للحفاظ على الاستقرار وثقة الجمهور. ركّز على الحفاظ على الخدمات العامة الأساسية، مثل الأمن والعدالة والرعاية الصحية والتعليم والبنية التحتية، خلال الفترة الانتقالية. ضع خططاً لإعادة بناء المؤسسات الحكومية وتعزيزها، وتعزيز الإدارة العامة، وتعزيز الشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات العامة.

- **إشراك المواطنين:** قم بإشراك المواطنين بشكلٍ ناشطٍ في عملية التحوّل الديمقراطي من أجل تعزيز الشمولية، والملكية والثقة في الحكومة. شجّع على برامج التربية المدنية التي تزوّد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة للمشاركة بشكلٍ مجدٍ في العمليات الديمقراطية. قم بإنشاء منابر للحوار العام، والمشاورات، والمعلومات المرتجعة، تضمن وصول أصوات المجتمعات المنوعة بما في ذلك المجموعات المهمّشة والتي لا تلقى تمثيلاً متدنياً، وأخذ هذه الأصوات بعين الاعتبار في قرارات صياغة السياسات.
- **الصياغة الاستراتيجية للسياسات:** مع تلبية احتياجات الاستقرار الفورية، انتقل نحو أجندة سياسات شاملة وتقدّمية تعكس التحديات الفريدة للمساحات المغلقة والضيّقة. امنح الأولوية للأهداف التي تلبّي احتياجات الشعب وطموحاته مع الأخذ بعين الاعتبار القيود التي يفرضها النظام الاستبدادي. وقد يشمل ذلك السياسات الهادفة إلى تعزيز حقوق الإنسان، وتوطيد سيادة القانون، وتوسيع الحريات السياسية، وإصلاح النظم الانتخابية، والتقدّم بالعدالة الاجتماعية والمساواة.
- **عملية تنفيذ السياسات ورصدها:** قم بتطوير آليات صارمة لتنفيذ السياسات، ورصدها وتقييمها من أجل ضمان تحقيق أجندتك بصورة فعّالة. قم بإنشاء بنى حوكمة شفافة وخاضعة للمساءلة، بما في ذلك أطر خاصة لقياس الأداء، ومتابعة التقدّم، والتعرّف على التحديات، والقيام بالتعديلات اللازمة. قم بإشراك منظمات المجتمع المدني، والخبراء المستقلين، والشركاء الدوليين لتوفير الخبرة، والإشراف والدعم في إنفاذ السياسات وتقييمها.

عند عملك على صياغة أجندة السياسات، من الضروري أن تتواصل مع مجموعةٍ واسعةٍ من أصحاب المصلحة، بما في ذلك منظمات المجتمع المدني، والخبراء الأكاديميون، والقادة المجتمعيون. التمس مساهماتهم وخبراتهم، ومعلوماتهم المرتجعة طيلة مدة العملية لضمان شمولية سياساتك وكفاءتها. كيّف أجندتك مع الاحتياجات المحددة للمواطنين، وتطلّعاتهم، ووقائعهم، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات الفريدة التي تطرحها عمليات الانتقال إلى الديمقراطية في ظلّ إغلاق المساحات وتضييقها.

7- الخاتمة

مع وصولك إلى القسم الختامي من هذا الكتيّب، فكّر لبعض الوقت في المعارف والإرشادات العملية التي اكتسبتها للتغلّب على تعقيدات العمل في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق. تعدّ عملية التحوّل إلى الديمقراطية تدريجيةً وتتطلّب الصبر، والقدرة على الصمود، والمشاركة المستمرة مع الأشخاص الذين ستتغير حياتهم في النهاية. بينما يشرع حزبك في هذه الرحلة التحوّلية، حافظ على التزام ثابت بمبادئ الشفافية والشمولية والمساءلة التي يقوم عليها المجتمع الديمقراطي.

والانتقال إلى الديمقراطية هو في نهاية المطاف انعكاس للإرادة الجماعية للشعب. أثناء توجيهك لهذه العملية، تذكر دائمًا أن مسؤوليتك الأساسية هي احترام هذه الإرادة من خلال تقديم حكومة تحترم احتياجات وطموحات مواطنيها وتستجيب لها. على الرغم من التحديات التي قد تنشأ على طول الطريق، فإنّ كل خطوة تتخذ نحو تأسيس حكومة ديمقراطية تقوم على احترام حقوق الإنسان العالمية وسيادة القانون تعني تقدمًا كبيرًا نحو إنشاء مجتمع عادل ومنصف ومزدهر للجميع.

الملاحق
النماذج وأوراق العمل

الملحق 1

الأداة 1 أ: تنظيم ورش عمل للاستشراف الاستراتيجي
لاستخدام هذه الأداة أكتب مضمون العمود إلى اليسار على لوح ورقي أو لوح إلكتروني واملأ إجابات عن الأسئلة في كلّ خانة. ابدأ من العنوان ثم انتقل وفقاً للتسلسل أدناه.

ما الخطوة التالية؟	لخّص افتراضاتك الأولى. تختبر هذه الأداة العناصر من استراتيجيتك عن طريق التفكير بالماضي والمستقبل والنظر إلى الخارج والداخل. ركّز النقاش عن طريق البدء بملخّص عن الخطوة التالية في استراتيجيتك.
انظر إلى الأمام	شجّع على الأفكار اللازمة من أجل استراتيجية سليمة. تودّ أن تتجنّب السلبية وتشجّع على التفكير الإبداعي، والتفكير بالتمنّي.
انظر إلى الخلف	حلّل كيف كان أداة حزبك في الماضي. لا يتعلق الأمر بإلقاء اللوم على الإخفاقات الماضية، بل البحث عن نقاش إيجابي وبنّاء ينعكس على حالتك الحالية ويركّز على الدروس المستخلصة من الماضي والقابلة للتطبيق على الخطط المستقبلية.
انظر إلى الخارج	ابحث عن مصادر الإلهام والعبر المستخلصة من الأحزاب الأخرى، والناشطين والحركات.
انظر إلى الداخل	استند إلى تجارب المشاركين لتسليط الضوء كيف وإلى أي مدى ما تتمّ رؤيته على مستوى القواعد الشعبية يمكن أن يكون مختلفاً تماماً عن فهم وتجارب من هم مقرّبون من القيادة.

الأداة 1 ب: مثال عن أداة الاستشراف الاستراتيجي
فيما يلي مثال عن جدول الاستشراف بالنسبة إلى حركة ديمقراطية راسخة تنظّم الحملات على مدى سنوات.

<table>
<tr><td colspan="2">ما الخطوة التالية؟
نسعى للاستفادة من المركز المرموق لقائدنا الحالي من أجل إعداد جيل جديد من القادة الشباب وتوسيع قاعدة الجذب لتشمل الناخبين الشباب الذين لا يقومون بعمل ناشط حالياً في مجال الديمقراطية.</td></tr>
<tr><td>انظر إلى الأمام
• قائدنا يحظى بالاحترام ولكنّه أكبر سنّاً وتحدث عن الحاجة إلى التفكير في الخطوات التالية.
• يتركّز دعمنا بين الأشخاص الذين يتذكرون الاحتجاجات والقمع منذ عقد من الزمن.
• الشباب أكثر سلبية وأقل انخراطاً في حركتنا ولكنهم يشكلون نسبة متزايدة من الناخبين. إذا لم نكتسب قوة جذب معهم، فإننا نخاطر بأن نصبح غير ذي صلة.
• هل إنّ تحويل التركيز إلى الناخبين الشباب يبعد مناصرينا القدامى؟</td><td>انظر إلى الخلف
• إنّ اللجوء إلى القادة الشباب للتواصل مع الشباب أمر ناجح أحياناً ولكنّنا لم نبن هذه العلاقات.
• لم نعمل مطلقاً على إعداد رسالة تجذب هؤلاء الناخبين المحتملين بشكلٍ دائم.
• شعرنا بالإحباط واليأس بسهولة عوض الاختبار، والتعلّم والمواصلة حتى تحقيق الهدف. هذه المرة نحتاج لأن نكون أكثر عزماً.</td></tr>
<tr><td>انظر إلى الداخل
• ليس لدينا ما يكفي من الشباب الناشطين، ذلك أنّ معظم قياداتنا أكبر سناً. نحتاج لأن نحدّد قيادات من الشباب.
• يجب أن نغيّر الطريقة التي نتواصل فيها، ونركّز بشكلٍ أقل على قائدنا.</td><td>انظر إلى الخارج
• كانت أحزابنا أسرع في التكيّف مع منصّات التواصل الاجتماعي والسماح للأعضاء في أن يكون لهم صوت إبداعي على هذه المنصّات.
• كانت الأحزاب الأخرى أفضل في استخدامها للمتحدثين الشباب بما في ذلك الشابات والشباب من الأقليات الإثنية.</td></tr>
</table>

الأداة 1 ج: نموذج عن أداة الاستشراف الاستراتيجي
أنظر التعليمات أعلاه.

ما الخطوة التالية؟	
انظر إلى الأمام	انظر إلى الخلف
انظر إلى الداخل	انظر إلى الخارج

الملحق 2

الأداة 2 أ: تسجيل المخاطر
استخدم الجدول أدناه لتحديد المخاطر التي تواجهها عند العمل في المساحات المغلقة والعرضة للتضييق؛ فكّر في مواطن ضعفك إزاء كل خطر؛ واستعرض الخطوات المتخذة للتخفيف من المخاطر؛ خطّط لعمليات التخفيف الإضافية اللازمة. قم بترتيب احتمالية وتأثير كل خطر، باستخدام جداول الترتيب أدناه.

فئات المخاطر:
المخاطر الإدارية
المخاطر الاقتصادية
المخاطر المرتبطة بالهوية
المخاطر القضائية
المخاطر السياسية
المخاطر المرتبطة بالممتلكات
المخاطر المرتبطة بالمعلومات
المخاطر الرقمية
المخاطر المرتبطة بالصحة النفسية
مخاطر العنف
المخاطر أثناء السفر

الخطر	مواطن الضعف	عمليات التخفيف من المخاطر القائمة	عمليات التخفيف اللازمة	الاحتمال 1 منخفض 5 مرتفع	الأثر 1 منخفض 5 مرتفع

بعد إدراج المخاطر وتحليلها، ابدأ بتقييم أولوياتك. وأعط كلاً منها تصنيفاً ما بين *1* و*5* لاحتمال وقوعها أو استمراريتها.

تصنيف الاحتمالات				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
ممكن ولكن غير مرجّح على الإطلاق	ممكن ولكن غير مرجّح	أقل احتمالاً ولكن لا يزال يستحق المراقبة	من المحتمل أن يحدث ولكن يعتمد على تغيير في الظروف	حدث أو من المؤكد أن يحدث

بعد ذلك، قم بترتيب المخاطر من خلال مدى تأثير حدوثها أو تأثيرها بالفعل على قدرتك على العمل.

تصنيف الأثر				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
سيكون له تأثير ضئيل على أعضاء الحزب والعمليات	سيكون مزعجًا أو مشتتًا ولكنه ليس حاسمًا لعملياتك	سيزيل قدرة حزبك على العمل بشكل طبيعي ولكنه لا يزال يسمح لك بالعمل	من شأنه أن يعطل حزبك بشدة وسيخاطر بسلامة مؤيديك	سيجعل من المستحيل على حزبك أن يعمل مخاطر جسيمة على حياة وحرية القادة أو المؤيدين

الأداة 2 ب: مصفوفة أولويات المخاطر

استخدم تصنيفات الأثر والاحتمالات الخاصة بك لإعطاء الأولوية للمخاطر الرئيسية التي ينبغي التركيز عليها

الأثر

5 مرتفع جداً					
4 مرتفع					
3 متوسط					
2 منخفض					
1 منخفض جداً					

	1 منخفض جداً	1 منخفض	3 متوسط	4 مرتفع	5 مرتفع جداً

الاحتمال

الملحق 3
الأداة 3 أ: التدقيق في بنية الحزب
أجر تدقيقاً يعالج المجالات أدناه. احرص على تحليل بنية الحزب كما هي حاليًا، بدلاً من الطريقة التي تتصوّرها.

أدرج الأدوار الدائمة المطلوبة عادةً، على المستويين الوطني والإقليمي وعلى المستوى المحلّي لتنظيم الحزب والعمل اليومي من القيادة إلى المنفّذين الأساسيين. يجب أن يشمل كلّ دور المهارات المطلوبة له.
أدرج المشاريع التي يجب أن يحقّقها الحزب.
من يتخذ القرارات على مستوى كلّ حزب؟ من يتولى مسؤولية تسليم المشاريع المخطّط لها، أو الموجودة أو المستمرّة؟
هل هناك أفراد يتولّون مسؤولية خاصة عن المهام الحرجة؟ هل من مهام تتوقف على شخص واحد فقط؟ بيّن نقاط الضعف التنظيمية أدناه.

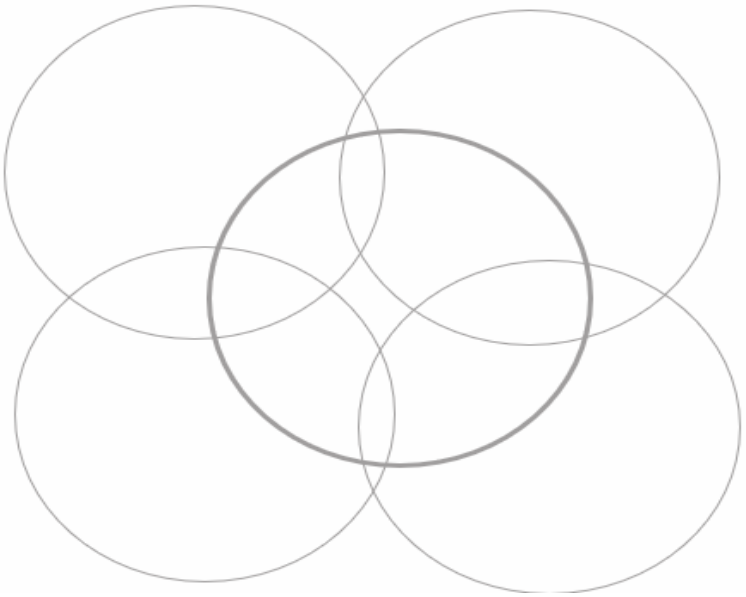
لقد حددت المسؤوليات من حيث الأدوار، والمشاريع، وصنع القرار، والتنفيذ. لقد نظرت في الأماكن التي قد تعتمد فيها المسؤوليات على عدد قليل جدًا من الأشخاص. كيف يمكنك توزيع المسؤولية على نطاق أوسع في جميع أنحاء منظمتك؟

- **من غيره يمكن أن يشارك في المسؤوليات المحددة؟**
- **ما هي المهام الفردية التي يمكن أن يؤديها الفريق؟**
- **ما هي الفرق الحالية التي يمكن أن تستفيد المزيد من الأعضاء؟**

• **هل يمكنك أن تضمن أنّ استقطاب الأعضاء من المجموعات المستبعدة تقليديًا أو الممثلة تمثيلاً ناقصًا تنسّق مع تقاسم حقيقي للمسؤولية، بما في ذلك صنع القرار؟**

الأداة 3 ب: إنشاء فرق متصلة فيما بينها

استخدم النموذج أدناه لإعادة رسم البنى الحزبية وفقاً للفرق التي قمت بتحديدها. فكّر ما إذا كانت الأدوار موزعة بحيث تحدّ من المخاطر الناجمة عن القمع. يجب أن تتداخل الفرق، بحيث يكون بعض الأفراد في أكثر من فريق كما هو مبيّن في الفصل 3.



الأداة 3 ج: التواصل بشأن الاستراتيجية

استخدم هذا النموذج للتفكير في كيفية تعديل استراتيجيتك لتبسطها في جملة واحدة تجيب على الأسئلة الثلاثة المضمّنة أدناه. متى تحدد محتواك في هذه الصيغة من جملة واحدة، يمكنك تجزئتها لسهولة في التواصل مع الحفاظ على بساطتها.

إذا قمنا بهذا العمل... (ماذا نفعل؟)	... ثم نفوز بهذا الهدف (لماذا نقوم به؟)	... لأنّ السبب (كيف يوصلنا ما نقوم به إلى السبب؟)

الملحق *4*

الأداة 4: تحديد الحلفاء
استخدم الأداة أدناه لإدراج الحزب السياسي المحتمل ومنظمات المجتمع المدني والحلفاء الدوليين. قم بتحليل مكان تداخل مهامهم ومهمتك.

المنظمة والقائد
نوع المنظمة
الرسالة
ما المصالح المشتركة فيما بيننا؟

الملحق 5

الأداة 5-أ: أداة صقل الرسالة
قيّم ما إذا كانت رسالتك تستوفي المعايير/المبادئ التوجيهية التالية للمشكلة، والحلّ، والإجراء المدرجة أدناه.

المشكلة: ما هي المشاكل الرئيسية التي يعاني منها الأشخاص الذين يعيشون في ظلّ النظام؟ ● صف المشكلة بأبسط طريقة ممكنة تحاكي فيها حياة الناس وأشر إلى أثرها الكبير على المجتمع. ● سلّط الضوء على المشاكل التي تقع مباشرة وبدون أدنى شك على عاتق النظام المناهض للديمقراطية.
الحلّ **لماذا تقوم بتنظيم الحملات، وكيف يرتبط ذلك بالمشكلة؟** ● **اربط الأفكار بجمهورك المستهدف وما يعيشه عوض الحديث بطريقة تجريدية.** ● **الحلّ البسيط قد يتمتع بمصداقية أكبر مقارنةً بالحلّ الذي يطلق وعوداً غير منطقية وغير قابلة للتحقيق. هل الحلّ الذي تطرحه أمر يمكن للنظام أن يقدّمه أيضاً أو أنه يرتبط بحزبك بشكلٍ مطلق؟**
الإجراء ما الذي يحتاج الناس للقيام به من أجل تغيير المشكلة المحدّدة؟ ● في حال كانت الانتخابات قريبةً، أرسل رسالةً مفادها أنّ التصويت لحزبك يمكن أن يسهم في حلّ المشكلة. ● إذا كان التحوّل الديمقراطي بعيداً، طالب بالقيام بخطوة ملموسة محدّدة ومحدودة باتجاه الهدف النهائي. ● هل الإجراء آمن بما يكفي لكي تطالب به بشكلٍ مسؤول؟

الأداة 5 ب: صياغة نصّ أساسي
استخدم ورقة العمل أدناه لصياغة نصّك الأساسي. **ما هو الأمر الأهم** الذي تودّ أن يعبّر عنه أي شخص يتحدث باسم حزبك؟ هذه هي النسخة الأفضل من رسالتك كما عملت عليها في ورقة صياغة الرسالة أعلاه.

إذا كنت لتقول أمراً واحداً:

_____
_____
_____

الآن، ما هي أفضل ثلاث حجج تدعم تلك الرسالة؟ تريد جملةً بسيطة أو اثنتين باستخدام لغة واضحة وبسيطة. اسأل ما إذا كانت حججك تدعم رسالتك أو تبتعد عنها.

الحجج 1-3

_____

_____

ما هي الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات عنها؟ فكر فيما يسأله الصحفيون باستمرار أو ما يقوله خصومك عندما يهاجمونك. توقع **الأسئلة الثلاثة الأكثر شيوعًا** واكتب إجابات واضحة وبسيطة لها تسلط الضوء على رسائلك الأساسية.

الأسئلة 1-3

_____

_____

الإجابات 1-3

_____

_____

_____

الأداة 5 ج: أداة صياغة الرواية السردية

اعمل على روايتك السردية بناءً على نقاش حول المجموعات المستهدفة، والتأطير، وصياغة الرسائل في الفصل الخامس. يمكنك التفكير ودعوة أعضاء الحزب ومناصريه لإخبار رواياتهم واستخدام تجاربهم الشخصية لتستند عليها الرواية السردية.

القيم ما هي قيمك؟ ما هي المعتقدات البسيطة التي تنطوي عليها حجتك والتي يشعر فيها على نطاق واسع وبعمق الأشخاص الذين تتواصل معهم؟
الانتهاك كيف تنتهك هذه القيم التي يتفق عليها الجميع من قبل النظام المناهض للديمقراطية؟ من هم الأشرار الذين انتهكوا القيم؟
الرؤية كيف يعمل العالم إذا عكس قيمك؟ كيف ستبدو الأمور إذا نجحت؟ كيف ستصل إلى ذلك؟
الأصوات كيف يمثل حزبك وحركتك الشمولية والأصوات المختلفة في المجتمع؟
التصويت ما هو طلبك ودعوتك للتحرّك؟ هل من تحرّك خاص أو سلسلة من التحرّكات التي تطلب من الناس القيام بها؟

الأداة 5 د: قائمة الاتصال في أوقات الأزمات

الدور	أعضاء الفريق الأساسيون	الأعضاء الاحتياطيون
المدير منسّق الاتصالات في وقت الأزمات	الاسم	الاسم
	الاتصال	الاتصال
منسّق العمليات مدوّن ملاحظات وقادر على تنظيم الأمور بسرعة	الاسم	الاسم
	الاتصال	الاتصال

مسؤولو الاتصالات يقومون بصياغة المواد	الاسم	الاسم
	الاتصال	الاتصال
الخبراء المنتسبون خبراء يدعمون فريق الأزمات (مثل الأكاديميين)		الأسماء ومعلومات الاتصال

الأداة 5 ه: الاستجابة العلنية الأولى

	الهدف ما الذي نودّ تحقيقه؟	المعلومات ما الذي نعرفه؟	التواصل ما الذي نريد التواصل بشأنه؟
حدّد			
ارسم إطاراً			

مكّن			

الأداة 5 و: بعد استجابتك الأولى
اجمع فريق الأزمات لتركز على الخطوات التالية، باستخدام النموذج أدناه

	المعرفة **ما الذي يعرفه الناس؟**	**الشعور** **ما الذي يشعرون به؟**	**التحرّك** **ما الذي يقومون به؟**
الوضع الحالي			
دورنا			

الوضع المتوخَى			

الملحق 6

الأداة 6: الرواية السردية لعملية التحوّل

تناول المراحل الست من التحوّل الديمقراطي الموضحة في الفصل *6*، وقم بترتيبها، او بسرد قصة قصيرة عن كل منها. بمجردّ أن تنتهي، ستكون لديك رواية سردية يمكنك اللجوء إليها لتطمئن المواطنين بشأن خطتك للانتقال إلى الديمقراطية.

تسوية من النظام	
حكومة الوحدة الوطنية	
صياغة الدستور	
الانتخابات	
تشكيل الحكومة	
انتقال الحكم	