

---

شواطئنا ليست للبيع  
الجمعية الملكية لحماية البيئة البحرية في الأردن  
(JREDS)

حقيبة ادوات نشطاء المجتمع المدني !!  
نماذج أردنية لحملات مدافعة

بناء قدرات المجتمع المدني في الاردن  
برنامج USAID لدعم مبادرات المجتمع المدني  
2018 - 2013



التكنيكات الجديدة  
في حقوق الإنسان



fhi360  
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

## نظرة عامة

### قضية المدافعة

حقّ المواطنين في الوصول إلى الشواطئ العامة

### مجال التركيز القائم على حقوق الإنسان<sup>1</sup>

السلامة والأمان (الاعلان العالمي لحقوق الانسان المادة 24)<sup>2</sup>

### نطاق المدافعة

من المستوى المحلي إلى الوطني: كانت هذه حملة تدخل مباشر على المستوى المحلي من أجل الحفاظ على حق المواطنين في الوصول إلى الشواطئ العامة. وكانت المشاركة على المستوى الوطني ضرورية للحملة لأن شواطئ العقبة هي أحد الاهتمامات الوطنية بصفتها الوجهة السياحية الشعبية الوحيدة للمواطنين الأردنيين.

### عناصر إجراء المدافعة<sup>3</sup>

- البناء التنظيمي للحملة
- البحث
- الحشد
- إشراك صنّاع القرار

### الغاية التكتيكية

لقد حددت التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان أربعة غايات تكتيكية أساسية قائمة على حقوق الإنسان: الوقاية والتدخل والتعويض والترويج/التعزيز. وتوضّح هذه الحالة:

- التدخل

### فترة الحملة

سنة واحدة – 2011<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المصدر: تم إيجاد وتكييف المعلومات المتعلقة بمجالات الحقوق الأربعة هذه في «اكتشف حقوق الإنسان: نهج حقوق الإنسان لعمل العدالة الاجتماعية»، المدافعون عن حقوق الإنسان (<http://bit.ly/1TmOp6v>).

منهجية التكتيكات الجديدة تستخدم: السلامة والأمان؛ وعدم التمييز. والمشاركة؛ والحماية-المساءلة. ملاحظة: يمكن وضع الحقوق المذكورة في هذه «الفئات» الأربع في أي مجال حسب السياق الذي يتم فيه انتهاك الحق. على سبيل المثال، المادة 23: قد يتم وضع الحق في الانضمام إلى نقابات العمال في «السلامة والأمان» بدلاً من «المشاركة» حيث يكون التنظيم النقابي أو الانضمام إلى نقابة أمراً خطراً.

<sup>2</sup> الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، المادة 24: لكل شخص الحق في الراحة، وفي أوقات الفراغ، ولاسيما في تحديد معقول لساعات العمل وفي عطلات دورية بأجر

<sup>3</sup> يأتي تحديد عناصر إجراء المدافعة الأربعة المبينة في «حقيقة نماذج أردنية لحملة مدافعة» من تجربة المدافعة التي قام بها السيد فيصل أبو السندس، المدير التنفيذي السابق للجمعية الملكية لحماية البيئة البحرية في الأردن. وكان السيد فيصل أبو السندس مدرّباً في منهجية التكتيكات الجديدة منذ عام 2010 ومدرّباً رئيسياً على هذه المنهجية منذ عام 2011. وأثناء استخدام منهجية الخمس خطوات للاستراتيجيات الفعالة للتكتيكات الجديدة في جهود المدافعة التي قامت بها منظمته وأثناء تدريب منظمات مجتمع مدني أخرى على استخدام هذه المنهجية، فقد حدّد عناصر إجراء المدافعة هذه لتقييم التقدّم المُحرز. وتحتاج المزايا والعيوب المتعلقة باستخدام التكنولوجيا في كل عنصر من عناصر إجراء المدافعة إلى فحص فيما يتعلق بمدى ملائمتها للفئات المستهدفة المقصودة ولأهداف حملة المدافعة.

<sup>4</sup> توفر دراسته الحاله هذه انعكاسا لحملة JREDS الأولية التي تم تنفيذها في عام 2011 بدعم من FHI 360 من خلال برنامجهم السابق تعزيز وتطوير المجتمع المدني CSP والذي تم تمويله من قبل USAID. وقد واصل برنامج USAID لدعم مبادرات المجتمع المدني (CIS) خلال الفترة (2014 - 2018) والذي تنفذه منظمة الصحة الدولية (fhi) (360) دعم JEREDS للبناء على جهود حملتها الأولية.

## ملخص موجز

تناولت حملة «شواطئنا ليست للبيع» حاجة ملحة ألا وهي التدخل لوقف إستنزاف الشواطئ العامة في الأردن. في عام 2001 كان طول الشواطئ العامة المفتوحة للمواطنين 15 كيلومتراً من أصل منطقة الساحل في العقبة البالغ طولها 27 كيلومتراً (أنظر إلى الخط الأحمر على الخارطة)، ولكن حدث إنخفاض سريع بعد إنشاء سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. حيث تم تكليف السلطة بتطوير منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لأغراض الإستثمار، مما ساهم في جلب الاستثمارات التي احتلت الواجهة الشاطئية وبالتالي حرمان المواطنين من حرية الوصول للشواطئ العامة حيث أنه وبحلول عام 2011، لم يبق سوى 5 كيلومترات فقط من الواجهة الشاطئية التي يستطيع العامة الوصول إليها.

قامت الجمعية الملكية لحماية البيئة البحرية في الأردن بحملة المدافعة هذه في عام 2011 بغاية تكتيكية للتدخل من أجل وقف أي استثمار إضافي للساحل العام والحفاظ على حق المواطنين في الوصول إلى الواجهة الشاطئية. وكانت الجمعية الملكية أيضاً تدرك بأن الحماية المستمرة للواجهة الشاطئية تساهم في الحفاظ على التنوع الحيوي بها فيها المواطن البحرية المهتمة والشعاب المرجانية والاسماك والتي تعتبر مصدر دخل للسكان.

## عناصر اجراء المدافعه

- البناء التنظيمي للحملة: قامت الجمعية الملكية لحماية البيئة البحرية في الأردن ببناء تحالف من 21 منظمة تم توزيعها إلى ثماني (8) لجان قامت بتنفيذ الحملة.
- البحث: قامت الجمعية الملكية بإشراك خبراء لإجراء بحوث في عدد من العناصر الرئيسية وقبل البدء بالحملة حيث:
  - وفّرت المعلومات عن الأضرار البيئية والإقتصادية أثراً ملموساً ساعد على حشد المواطنين.
  - وفّرت المعلومات التقنية الحاسمة بشأن ولاية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وهيكلها «والمخطط الشمولي» لإستخدام الأراضي فرصة لتدخل فوري للحفاظ على ما تبقى من الخط الساحلي.
  - وفّر إستعراض التشريعات الحالية وذات الصلة توجيهات لوضع توصيات لتشريعات وطنية مقبلة لضمان الحق في الوصول إلى الشواطئ العامة.
- الحشد: من خلال مجموعة واسعة من الأنشطة المستهدفة، قام أعضاء التحالف بإشراك 136 منظمة وأكثر من 2600 شخص في الحملة من كافة الفئات العمرية بما فيهم الخبراء وأشخاص ذوي إعاقة.
- اشراك صناعات القرار: تمكّنت الجمعية من تحديد وإشراك صنّاع القرار بنجاح للتدخل في وقف أي خسارة إضافية للساحل المملوك للقطاع العام، والحفاظ على ما تبقى من الواجهة الشاطئية وعلى حق المواطنين في الوصول إلى الشواطئ العامة.

## الإنجازات

نجحت حملة «شواطئنا ليست للبيع» في تدخلها، حيث أوقفت أي خسارة إضافية في الواجهة الشاطئية من خلال تعديل «المخطط الشمولي» لإستخدام الأراضي لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ليشمل المخطط، ولأول مرة، اعترافاً بالشواطئ العامة التي لم تكن موجوده بالمخطط السابق، مما ساهم في إيقاف بيع اي شواطئ منذ عام 2012.

وفي عام 2016، تم تعزيز هدف الجمعية الملكية على المستوى الوطني عندما قام رئيس الوزراء في ذلك الوقت بإتخاذ قرار بنص على أنه لا يجوز لسلطة منطقة العقبة بيع اي اراضي شاطئية الا بعد موافقة مجلس الوزراء. وقد وضعت الجمعية الملكية نُصب عينها هدفاً طويل الأجل - ألا وهو اصدار قانون وطني يضمن حق وصول



الخارطة: يبلغ طول الساحل الأردني 27 كيلومتراً ولم يتبق من الواجهة الشاطئية التي يمكن للعامة الوصول إليها سوى خمسة (5) كيلومترات.

الجمهور إلى الشواطئ. وقد كانت هذه الحملة بمثابة تقدم بارز في رحلة التغيير الخاصة بالجمعية الملكية.

## الدروس الرئيسية

تسلط تجربة الجمعية الملكية الضوء على دروس رئيسية للتفكير والدراسة فيما يتعلق بكل مجال من عناصر إجراءات المدافعة:

### البناء التنظيمي للحملة:

تطوير الحملة وإدارتها: استفادت الجمعية الملكية من منهجية الخمس خطوات للاستراتيجيات الفعالة للتكتيكات الجديدة لإجراء دورات تدريبية في مجال المدافعة لموظفيها وأعضاء المنظمات الأخرى وأعضاء المجتمع المحلي. وكانت هذه وسيلة مفيدة وفعالة جداً للحصول على الدعم من الموظفين و «القبول» من أعضاء المجتمع المحلي الذين انضموا إلى تحالف مكون من واحدة وعشرين (21) منظمة. ومن أجل إدارة عملية صنع القرار في هذا التحالف الواسع، تم إنشاء ثنائي لجان، بما في ذلك لجنة توجيهية.

### البحث:

استخدام البحوث في مراحل تحديد المشكلة واستكشاف التكتيكات: خلال التحليل الأولي للمشكلة الذي قامت به الجمعية الملكية والتدريبات التي أجرتها مع المنظمات الأخرى وأعضاء المجتمع باستخدام منهجية الخمس خطوات للإستراتيجيات الفعالة، إستمر ظهور المستثمرين على أنهم أحد الأسباب الرئيسية لاستنفاد أراضي الواجهة الشاطئية العامة. وعندما أجرت الجمعية الملكية بحوثاً معمّقة أكثر وجمعت المعلومات وقامت بتأطير المشكلة من منظور قائم على حقوق الإنسان، وجدت بأن التركيز على وقف المستثمرين لن يضمن بالضرورة حق المواطنين في الوصول إلى الشواطئ. حيث أظهرت البحوث أن وقف المستثمرين لن يغير من ممارسة المستثمرين الذين يتقاضون رسوم دخول إلى الشاطئ تفوق قدرة معظم المواطنين الأردنيين. وأبرزت البحوث أنه لا يوجد حتى ذلك الوقت أي ضمان بأن تبقى أي شواطئ متاحة للجمهور.

### الحشد:

بناء تحالف واسع من منظمات المجتمع المدني: تم تشكيل تحالف واسع من الأفراد المعنيين والخبراء والأكاديميين والمنظمات البيئية ومنظمات حقوق الإنسان والنقابات المهنية. واستخدمت الجمعية الملكية مجموعة واسعة من التكتيكات لحشد التحالف وإشراك مجموعة واسعة من الجمهور المعني، حيث شملت التكتيكات ما يلي:

- تنظيم ورش عمل توعوية بشأن حق الوصول إلى الشاطئ ووضع الموارد الساحلية وخطط التنمية الخاصة بمنطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
- إجراء زيارات ميدانية إلى شواطئ العقبة لرؤية حالة الشواطئ العامة بشكل مباشر.
- إجراء بحث تضمّن قياس طول الخط الساحلي وإعداد خرائط.
- القيام بتنظيف الشاطئ والمنطقة المخصصة للغوص.
- تنظيم سلسلة بشرية لجذب اهتمام الجمهور ووسائل الإعلام إلى الوضع القائم.
- مقابلات على التلفزيون والراديو.
- إعلانات على التلفزيون.
- فيلم وثائقي.

عموماً، أدت جهود التحالف إلى مشاركة 136 منظمة وأكثر من 2600 شخص من كافة الفئات العمرية بما في ذلك الشباب والطلاب والأشخاص ذوي الإعاقة في الحملة.

### الاستفادة من النجاحات والدروس المستفادة في الفرص المستقبلية:

نادراً ما تُحتتم جهود المدافعة الناجحة بحملة واحدة فقط. حيث استخدمت الجمعية الملكية نجاحها مواصلة حشد حلفائها وإشراك صنّاع القرار في تحقيق أهداف المدافعة الخاصة بها:

المستوى المحلي: بعد وقف خسارة المزيد من الواجهة الشاطئية، مضت الحملة قدماً بحملة مدافعة بعنوان «لنقم بالتغيير» (2014 - 2016) كمرحلة تالية لضمان حق المواطنين في الوصول إلى شواطئ نظيفة وآمنة ومهيأة لوصول الأشخاص ذوي الإعاقة.

«اكتسبت الجمعية الملكية صيتاً قوياً من خلال استخدام النهج القائم على حقوق الإنسان وتوفير أبحاث وتوصيات قوية بشأن القضايا التي تعمل عليها. فاصبحت جزءاً من عملية صنع القرار في كل ما يتعلق بالبيئة ليس فقط مع سلطة العقبة وإنما مع وزارة البيئة والجهات ذات العلاقة.»  
فصل أبو السندس - المدير التنفيذي للجمعية الملكية  
2016 - 2011

المستوى الوطني: أسست الجمعية مع تسع من كبرى المنظمات غير الحكومية البيئية في الأردن لجنة تنسيقية للعمل البيئي ثم قررت المنظمات العشرة تأسيس اتحاداً رسمياً حيث أطلق عليه الاتحاد النوعي للجمعيات البيئية ويُعتبر هذا الاتحاد الأول من نوعه في الأردن بهدف القيام بالمدافعة البيئية على المستوى الوطني.

### إشراك صنّاع القرار:

التواصل مع الحلفاء داخل مديريات السلطة: سعت الجمعية الملكية إلى التواصل مع موظفي سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة مما ساعد الحملة في فهم آليات اتخاذ القرار في السلطة. وكذلك ساهم إشراك الموظفين من مختلف الأقسام والمستويات الإدارية (مدراء مديريات ورؤساء أقسام) في كسب حلفاء ساهموا إيجاباً في نجاح الحملة. وقد وفروا معلومات تتعلق بعدم وجود أي اعتراف حول الشواطئ العامة في «المخطط الشمولي» للسلطة. وإن هذه المساعدة التي قدّمها الموظفون وغالبيتهم من أهل العقبة من ذوي المعرفة المتخصصة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة فتحت الباب لحلّ فوري وفعال لحق المواطنين في الوصول إلى الشواطئ العامة. وبما أن «المخطط الشمولي» يبين أولويات التنظيم والتنمية في العقبة، فقد تحوّل التركيز الفوري للحملة إلى تعديل «المخطط الشمولي».

قد يكون الناس في مناصب صنع القرار مهتمين بالمساعدة وحل المشكلة ليكونوا أكثر فعالية. ولكنهم في الغالب تنقصهم المعرفة بالموضوع.

### الأثر التنظيمي للمدافعة

«تركز الجمعية الملكية لحماية البيئة البحرية في الأردن على ثلاثة برامج هي: التنمية المستدامة، وحماية البيئة البحرية، والمدافعة والتوعية. وكانت المدافعة في الواقع مجرد توعية أو مدافعة غير منظمة إلى حين إطلاق هذه الحملة. حيث بدأ التحول في برنامج الجمعية الملكية بعد الشراكة مع برنامج دعم مبادرات المجتمع المدني [عام 2010]. حيث تعلمت الكثير من المناقشات ومنهجية الخمس خطوات للإستراتيجيات الفعالة ثم انتقلت إلى منصب المدير التنفيذي في عام 2011. وقد أحدث فرقاً أن تكون لدي سلطة للنهوض بهذه القضية. واستمر الزخم على نحو بحيث أصبح من غير الممكن للجمعية الملكية أن تعود أدراجها. وأصبح برنامج المدافعة الآن واحداً من أقوى برامج الجمعية الملكية.»

فيصل أبو السندس

### إطار دراسة حالة - منهجية الخمس خطوات للإستراتيجيات الفعالة - التكتيكات الجديدة

سوف نستخدم حملة «شواطئنا ليست للبيع» التي أطلقتها الجمعية الملكية لحماية البيئة البحرية في الأردن لتوضيح منهجية الخمس خطوات للإستراتيجيات الفعالة للتكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان في الممارسة العملية.

حيث تتضمن المنهجية خمس خطوات مهمة تساعدكم في تطوير إستراتيجية وتكتيكات حملتكم. وتساعدكم هذه المنهجية على التعرف على مجالات القوة والتحدّي الخاصة بكم بينما تطوّرون مساركم الإستراتيجي للمدافعة - أو ما يُعرف برحلة التغيير الخاصة بكم:

1. تحديد المشكلة من منظور قائم على حقوق الإنسان

2. بناء رؤية باستخدام نهج قائم على حقوق الإنسان

3. تحديد ساحة المدافعة من خلال رؤية سياقكم من خلال عدسة العلاقات الإنسانية

4. ابتكار واختيار التكتيكات استكشاف التكتيكات لتحديد الأهداف الاستراتيجية وابتكار إجراءات محددة تكون على شكل تكتيكات للوقاية أو التدخل أو تكتيكات تعويضية أو ترويجية لمعالجة قضايا حقوق الإنسان.

5. خطة العمل لإحراز تقدّم في مجالات إجراءات المدافعة المتعلقة بالبناء التنظيمي للحملة والبحث والحشد والتفاعل مع صنّاع القرار وإشراكهم.

ويمكن اختبار تطبيق المنهجية أيضاً داخل المنظمة الخاصة بكم من خلال سلسلة من أسئلة ردود الأفعال الموجودة بعد كل خطوة.



## الخطوة الأولى - تحديد المشكلة

غالباً ما تكون قضايا حقوق الإنسان واسعة ومعقدة جداً، ومع ذلك فإن الموارد اللازمة لمعالجتها محدودة. ومن الصعب وضع خطة عمل لمعالجة مسألة واسعة النطاق. وبالتالي، من المهم تضييق نطاق التركيز وإختيار مكان لبدء جهود المدافعة، وذلك من خلال تعريف المسألة أو المشكلة المحددة بأكبر قدر ممكن من الوضوح. وعلى نفس القدر من الأهمية، أن يتم التعبير عن المشكلة على أنها انتهاك لحق معين من حقوق الإنسان لأن هناك إلتزامات وواجبات قانونية لإحترام تلك الحقوق وحمايتها. ويُحدث هذا تغييراً هاماً في تصور المشكلة من مشكلة يمكن حلها عن طريق «فعل الخير»، إلى مشكلة تتطلب اتخاذ إجراءات تستند إلى ولاية شاملة والتزامات قانونية.

من المهم أن تدركوا بأنه من الخطوة الأولى المتعلقة بتحديد مشكلتكم، فأنتم قد انخرطتم بشكل فعلي في الاستراتيجية والتكتيكات. وعادة ما تبدأ هذه الخطوة الأولى بتعريف واسع للمشكلة. ثم تحرزون تقدماً نحو قضية أكثر تحديداً وقائمة على حقوق الإنسان ومنتق عليها لإتخاذ إجراء بشأنها. وتتم مراجعة هذه الخطوة من خلال تقييمات مستمرة لتتبع المشكلة بشكل أفضل لمعالجة المصادر الكامنة. وباستخدام النهج القائم على حقوق الإنسان، تبدأون بالسؤال: «ما هي الحقوق التي يتم إهمالها أو إساءة استخدامها أو حرمان الناس من التمتع بها في هذه الحالة؟» ويسر هذا على المجتمع أن يتخطى ما يشعر بأنه «ضروري»، ويُحدث هذا تحولاً في علاقة المجتمع مع أولئك الذين يريدون تمكين المجتمع وكذلك مع أولئك الذين يتمتعون بالسلطة اللازمة لمجابهة الظلم الواقع. وتوفر هذه الخطوة أساساً ضرورياً لمعرفة أنفسكم، مما يتطلب من الجميع التفكير والاستجابة بشكل مختلف.

وتُظهر تجربة الجمعية الملكية أهمية أن تكونوا منفتحين لإعادة تقييم بيان المشكلة كلما حصلتم على المزيد من المعلومات. حيث انتقلوا من بيان عام للمشكلة إلى بيان مشكلة محدّد قائم على الحقوق. وأحرزوا تقدماً من خلال عدد من البيانات المتطورة المدرجة أدناه. وقد أتاح كل بيان فهماً أفضل لحق الإنسان الذي تم حرمان الناس من التمتع به ومن السعي للحصول عليه، واكتسب قدراً أكبر من الوضوح فيما يتعلق بمشكلتهم المحددة:

- عدم توفر ضمان بأنه سيبقى هناك أي شاطئ متاح للجمهور لا يوفر لنا بيان المشكلة هذا فهماً للحق الذي يتم انتهاكه أو حرمان الناس منه.
- الأردنيون محرومون من حق الوصول إلى الشواطئ العامة في بيان المشكلة هذا، أجرت الجمعية الملكية ما يكفي من البحوث لتحديد أن الناس لديهم الحق في الوصول للاماكن العامة واستخدام الفضاء العام لأغراض متنوعة وواسعة.
- غياب التشريعات لضمان حق المواطنين في الوصول إلى الشواطئ العامة وممارسة ذلك الحق في هذا البيان، تحافظ الجمعية الملكية على الحق في الوصول إلى الشواطئ العامة، والأن تورد المسوّغ وراء حرمان الناس من التمتع بهذا الحق. ويظهر في هذا البيان الجانب القانوني للمشكلة في ضمان الحق في الوصول إلى الشواطئ العامة.
- عدم وجود ضمانات قانونية تضمن حق الأردنيين في الوصول إلى الشواطئ العامة استقرت الجمعية الملكية على بيان المشكلة النهائي هذا بعد أن أجرت بحوثاً هامة لمساعدتها على فهم أنه قد تكون هناك خيارات قانونية خارج إطار التشريعات تضمن حق المواطنين في الوصول إلى الشواطئ العامة. ويسلّط بيان المشكلة هذا الضوء على المشكلة من المنظور القائم على الحقوق - الحق في الوصول إلى الشواطئ العامة؛ ويوفر فهماً أفضل لسبب حرمان الناس من التمتع بهذا الحق، ألا وهو عدم وجود ضمانات قانونية لضمان هذا الحق.

## عناصر اجراء المدافعه

هناك تحدي يواجهه العديد من منظمات المجتمع المدني ألا وهو الانشغال بالانشطة الغير مرتبطة بجهود المدافعة بشكل إستراتيجي. ومن أجل مساعدة المنظمات على تقييم أفضل لكيفية إنفاق الموارد الثمينة، تقدم حقيبة نماذج أردنية لحمالات مدافعة أربعة خطوات ضرورية لإجراء أي حملة مدافعة وهذه الخطوات الاربعه هي بناء تنظيمي للحملة والبحث والحشد وإشراك صنّاع القرار.



« لقد استغرق الأمر سبعة اشهر لفهم ما هي القضية بشكل حقيقي، ومن صنّاع القرار، ومن هم خصومنا وحلفاؤنا. »  
فيصل أبو السندس

## البناء التنظيمي للحملة

أثناء تحليل المشكلة الأولى الذي قامت به الجمعية الملكية، استخدمت منهجية الخمس خطوات للإستراتيجيات الفعالة لإجراء دورات تدريبية لموظفيها وأعضاء منظمات أخرى وأفراد من المجتمع. وكانت هذه وسيلة مفيدة وفعالة جداً للحصول على فهم أفضل للمشكلة من منظور المجتمع المحلي، وبناء قدراتهم على رؤية المسألة من منظور نهج قائم على الحقوق، وتطوير «القبول» لدى الموظفين وأفراد المجتمع المحلي لحل المشكلة.

في بداية الأمر، استمر ظهور المستثمرين على أنهم أحد الأسباب الرئيسية لفقدان أراضي الواجهة الشاطئية العامة.

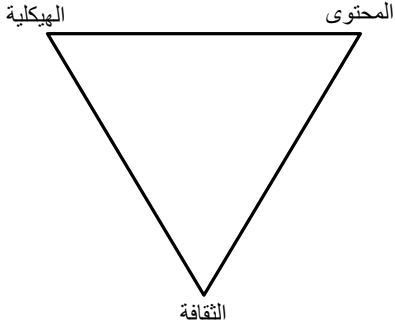
### البحوث: استخدام البحوث في مرحلة تحديد المشكلة

عندما أجرت الجمعية الملكية بحثاً معمّقة أكثر وجمعت المعلومات وقامت بتأطير المشكلة من منظور قائم على حقوق الإنسان، وجدت بأن التركيز على إيقاف المستثمرين لن يضمن بالضرورة حق المواطنين في الوصول إلى الشواطئ. حيث أن إيقاف المستثمرين لن يغير من ممارسة المستثمرين الذين يتقاضون رسوم دخول إلى الشاطئ تفوق قدرة معظم المواطنين الأردنيين. وبالإضافة إلى ذلك، لم يوجد حتى ذلك الوقت أي ضمان بأن تبقى أي مساحة من الشواطئ متاحة للجمهور.

يُعتبر البحث في مرحلة تحديد المشكلة أمراً بالغ الأهمية. ويمكن أن يكون **تحليل المثلث**<sup>5</sup> مفيداً جداً لتوجيه البحوث لتحديد ما إذا كانت المشكلة تكمن في واحد من المجالات الثلاثة التالية أو في مزيج منها أو في ثلاثتها جميعها:

- **المحتوى:** القوانين المكتوبة والسياسات وأولويات الموازنات أو غيابها بالإضافة إلى الاتفاقيات الدولية
  - **الهيكليّة:** المؤسسات التابعة للدولة وغير التابعة لها لتنفيذ القوانين أو السياسات وتخصيص الموازنات. وتشمل هذه المؤسسات الشرطة والمحاكم والمستشفيات والمؤسسات المالية والوزارات وما إلى ذلك.
  - **الثقافة:** القيم والسلوكيات التي تحكم كيف يتعامل الناس مع القضايا وكيف يفهمونها، أي «القوانين غير المكتوبة» الاتجاهات السلوكية. وتتأثر هذه القيم والسلوكيات بأمر مثل الجنس والطبقة الاجتماعية والعرق والدين والعرق والسن.
  - قامت الجمعية الملكية بإشراك خبراء لإستكشاف الجانب الثقافي - السلوك البشري الكامن وراء المشكلة من خلال إجراء بحوث شاملة عن التسلسل الزمني والتطورات في الواجهة الشاطئية لخليج العقبة، مثل:
  - توزيع وقياس الأنشطة على طول المنطقة الساحلية (المناطق الصناعية والموانئ والمناطق المحظورة والشواطئ العامة والسياحية)
  - التأثيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية المباشرة وغير المباشرة لكل نشاط من الأنشطة المذكورة أعلاه.
  - وأكدت البحوث أنه منذ تأسيس سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في عام 2001، تم استثمار 10 كيلومترات من شواطئ العقبة بحيث لم يتبقى سوى 5 كيلومترات من الواجهة الشاطئية التي يمكن الوصول إليها. وبالإضافة إلى ذلك، كشفت البحوث الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية للقضية كما يلي:
  - تم تدمير 50000 متر مربع من الشعاب المرجانية، أي ما يصل إلى ثلث الشعاب المرجانية في الأردن.
  - تُسمّى 55٪ من الأسماك بإسم «أسماك الشعاب المرجانية» ودون وجود الشعاب المرجانية لن يبقى هناك أسماك في خليج العقبة، مما يؤدي إلى حرمان الصيادين من مصدر رزقهم، وكذلك الأمر بالنسبة للغواصين واصحاب الزوارق السياحية الذين يعتمدون على جاذبية الشعاب المرجانية لكسب مصدر رزقهم.
  - تأتي 65٪ من الواردات والصادرات من العقبة حيث أنها الميناء البحري الوحيد للأردن.
- وبعد أن أجرت الجمعية الملكية دورات تدريبية داخل مجتمع العقبة وبعد أن حلت البحوث، تم تسليط الضوء على عدد من الجوانب الرئيسية للمشكلة:

1. المستثمرون - كانوا يسعون للإستثمار في أراضي الواجهة الشاطئية.
2. مجلس سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة - ركّز على جذب المستثمرين لتحقيق أهداف السلطة
3. التشريعات - لم يكن هناك قانون يضمن للمواطنين حقهم في الوصول إلى شواطئ العقبة.
4. المجتمع - غير واعٍ وغير مدرك لحقه في الوصول للاماكن العامة.



<sup>5</sup> كانت مارغريت شولر هي أول من قام بعمل «تحليل المثلث» في التمكين والقانون، 1986. وتم تكييف النص من ليزا فينيكلاس وفاليري ميلر، نسيج جديد من السلطة والناس والسياسة: دليل العمل للمناصرة ومشاركة المواطنين، 2002.

قامت الجمعية الملكية بإشراك خبراء قانونيين لبحث الجوانب التشريعية وآلية اتخاذ القرارات بالسلطة. ووجدوا بأن قانون سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة أعطى الولاية للسلطة لإدارة المنطقة الساحلية ولكنه نص على ضرورة وجود نظام يحدد كيفية الاستخدام، ولكن للأسف لم يصدر هذا النظام. وكذلك لم يتضمن «المخطط الشمولي» لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة اعترافاً للمواطنين بوجود حق الوصول إلى شواطئ العقبة. ونتيجة لذلك، أجرت الجمعية الملكية عدداً من التعديلات على بيان المشكلة الخاص بها خلال فترة سبعة أشهر. فعلى سبيل المثال، أحرزوا تقدماً من خلال عدد من البيانات المتطورة التي أبرزت بشكل أفضل نهجاً قائماً على الحقوق وأفضت إلى وضوح المشكلة. ويُنظر إلى هذا التقدم على النحو التالي:

- عدم وجود أي ضمان بأنه سيبقى هناك أي شواطئ يمكن الوصول إليها.
- الأردنيون محرومون من حق الوصول إلى الشواطئ العامة.
- عدم وجود تشريعات للمواطنين لضمان حقهم في الوصول إلى الشواطئ العامة وممارسة ذلك الحق.
- عدم وجود ضمانات قانونية تضمن حق الأردنيين في الوصول إلى الشواطئ العامة.

### مجال التركيز القائم على حقوق الإنسان<sup>6</sup>

يوفر إطار حقوق الإنسان دليل عمل أساسي يستند إلى مبادئ ومعايير دولية معترف بها لجهود المدافعة وعند تطبيق هذه الحقوق في جهود المدافعة، يمكن أن يكون من المفيد النظر إلى هذه الحقوق والمسؤوليات من خلال أربعة مجالات تركيز: السلامة والأمان؛ وعدم التمييز؛ والحماية - المساءلة؛ والمشاركة. ويوفر الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الأساس للإتفاقيات الدولية اللاحقة.

إن حملة الجمعية الملكية حول حق المواطنين في الوصول إلى الشواطئ العامة تسلط الضوء على فوائد استخدام النهج القائم على حقوق الإنسان. ويمكن لمراجعة [المادة 24 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان: الحق في الراحة، وفي أوقات الفراغ](#) أن توفر معرفة بالطرق المختلفة التي يمكن بها صياغة المشكلة استناداً إلى مجالات التركيز والسياق المحدد:

- **السلامة والأمان** - توفير الوصول إلى الأماكن العامة مثل الشواطئ والحدائق والمواقع السياحية والثقافية للراحة وأوقات الفراغ وينبغي أن تتوفر في هذه الأماكن النظافة والسلامة والأمان.
- **عدم التمييز** - إتاحة فرص متساوية للأشخاص ذوي الإعاقة على سبيل المثال للوصول إلى تلك الأماكن العامة.
- **المشاركة** - توفير الوصول إلى الحياة المجتمعية التي تحدث في تلك الأماكن.
- **الحماية - المساءلة** - ضمان الوصول إلى الموارد البيئية من أجل الوفاء بحق المواطنين في الراحة وأوقات الفراغ.

إن حملة «شواطئنا ليست للبيع» التي أطلقتها الجمعية الملكية تركّز بشكل رئيسي على مجال المدافعة المتعلق بالسلامة والأمان، ولاسيما من حيث حق المواطنين في الوصول إلى مواقع الشاطئ للراحة وقضاء أوقات الفراغ، والقيام بذلك على نحو آمن. وقامت الجمعية الملكية بتعزيز أكبر للسلامة (الوصول إلى شواطئ عامة آمنة ونظيفة) وعدم التمييز (إمكانية الوصول للأشخاص ذوي الإعاقة) في حملة المتابعة بعنوان «لنقم بالتغيير».

<sup>6</sup> المادة 24 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان لكل شخص الحق في الراحة، وفي أوقات الفراغ، ولاسيما في تحديد معقول لساعات العمل وفي عطلات دورية بأجر.

<sup>6</sup> المصدر: تم إيجاد وتكييف المعلومات المتعلقة بمجالات الحقوق الأربعة هذه في «اكتشف حقوق الإنسان: نهج حقوق الإنسان لعمل العدالة الاجتماعية»، المدافعون عن حقوق الإنسان (<http://bit.ly/1TmOp6v>). منهجية التكتيكات الجديدة تستخدم: السلامة والأمان؛ وعدم التمييز. والمشاركة؛ والحماية-المساءلة. ملاحظة: يمكن وضع الحقوق المذكورة في هذه «الفئات» الأربع في أي مجال حسب السياق الذي يتم فيه انتهاك الحق. على سبيل المثال، المادة 23: قد يتم وضع الحق في الانضمام إلى نقابات العمال في «السلامة والأمان» بدلاً من «المشاركة» حيث يكون التنظيم النقابي أو الانضمام إلى نقابة أمراً خطراً.



## التفكير الخاص بمنظمتكم:

### الخطوة الأولى - تحديد المشكلة

يمكن أن يساعد استخدام مجالات التركيز هذه، القائمة على حقوق الإنسان، في مجال التوعية وصياغة الرسائل وحشد مختلف فئات الجمهور المستهدفة للمشاركة في حملة المدافعة. ولا تتم جهود المدافعة بالضرورة في إطار زمني خطي محدد. على سبيل المثال، قامت الجمعية الملكية بتنظيم دورات تدريبية على المدافعة المجتمعية، على أساس منهجية الخمس خطوات للإستراتيجيات الفعالة، وقضية شاطئ العقبة، خلال نفس الفترة الزمنية التي أجريت فيها البحوث حول التشريعات وولاية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وقد ساهمت جميع هذه الأمور في عمليات تنقيح بيان المشكلة من أجل فهم أفضل لكيفية معالجة المشكلة. خذوا وقتكم للتفكير في ما يلي:

### إعرف نفسك

استكشفوا مجالات التركيز القائمة على حقوق الإنسان للمساعدة في تحليل المشكلة الخاص بكم وناقشوا تطور استكشاف المشكلة الخاص بالجمعية الملكية وتحولها إلى بيان مشكلة قائم على حقوق الإنسان.

- كيف يمكن للمدافعة الخاصة بكم أن تستفيد من بيان مشكلة قائم على الحقوق؟
- كيف يمكن لهذا المثال أن يثري استكشافكم لمجالات تركيز المدافعة في مجال حقوق الإنسان؟
- ما هي أنواع البحوث التي ستساعدكم على فهم مشكلتكم بشكل أفضل؟
- كيف يمكن للبحوث أن تساعدكم على تحديد الاختلافات في كيف تعاني مختلف الفئات المهمشة من المشكلة (مثل الفتيات والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة ومجموعات الأقليات المحددة والشباب وكبار السن وغيرهم)؟
- ماذا تعلمتم عن أنفسكم ومنظمتكم من خلال الاستكشاف العميق للمشكلة المحددة؟

### نصائح: تحديد بيان المشكلة الخاص بكم

- تحققوا من البيان الخاص بكم للتأكد من أنه قائم على حقوق الإنسان لتزويد الآخرين بفهم الحق الذي يتم انتهاكه أو إساءة استخدامه أو حرمان الناس من التمتع به.
- ما هي مواد أو اتفاقيات حقوق الإنسان الدولية التي يمكنكم تحديدها والتي تعتبر مهمة للمدافعة عن قضيتكم؟
- قوموا بتوفير موجز حول سبب وجود المشكلة باستخدام مجالات تركيز المدافعة وبيان الجوانب الخاصة بسياقكم.
- كيف يمكنكم ربط الحق بتجربة الحياة اليومية لتقديم أساس لمشاركة أصحاب المصلحة ومساءلة صنّاع القرار؟
- كيف تعاني فتتكم المستهدفة من هذه المشكلة؟ كيف تعاني الفئات المهمشة الأخرى من هذه المشكلة (مثل الفتيات والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة ومجموعات الأقليات المحددة، وما إلى ذلك)؟
- ما هي القوانين أو السياسات الوطنية التي يمكنكم أن تجدوها والتي من المهم أن تعرفوها أو التي تعتبر مهمة للمدافعة عن قضيتكم؟

## الخطوة الثانية - بناء رؤية مشتركة



تُبرز هذه القضية لماذا من الضروري أن يكون لديكم رؤية لما تريدون إنجازه. إذا كنتم لا تعرفون أين تريدون أن تذهبوا، فمن الصعب الوصول إلى هناك ومن الصعب معرفة ما إذا كنتم قد وصلتم. وإن التعبير عن رؤية واضحة قائمة على حقوق الإنسان يمكن أن يُلهم الآخرين ويجذبهم على الإنضمام إليكم. وتلعب رؤيتكم دوراً مهماً في تطوير الإستراتيجية والتكتيكات الخاصة بحملتكم. وتوفر الرؤية بوضلة لاتخاذ القرارات عندما يحدث تحوّل أو تعيّر في ظروف المدافعة. ويجب أن تعرفوا أنفسكم والواقع المستقبلي الذي تحملون به .

وبالإضافة إلى إستفادة الجمعية الملكية من سلسلة تدريبات حول منهجية الخمس خطوات للإستراتيجيات الفعالة مع المنظمات لبناء القدرة على المدافعة في المجتمع المحلي في العقبة، فقد أدت هذه التدريبات إلى رفع الوعي والفهم وطورت استثمار المجتمع المحلي في هذه القضية. وقد وفر ذلك قاعدة قوية لايجاد رؤية مشتركة يمكن أن تحفّز وتوحد التحالف المتنوع للمنظمات التي شاركت في حملة المدافعة هذه.

رؤية الجمعية الملكية: أن يكون هناك حق مضمون للشواطئ العامة في العقبة بحيث تكون تلك الشواطئ العامة متاحة ونظيفة ومصانة لجميع الأجيال القادمة.

واستمرت هذه الرؤية، التي طورها المجتمع والمنظمات المحلية، في توليد إجراءات مدافعة في العقبة تجاوزت الحملة الأولية «شواطئنا ليست للبيع». وهذه هي إحدى الفوائد الرئيسية لصياغة بيان رؤية:

- واصلت حملة المدافعة بعنوان «لنقم بالتغيير» (2014 - 2016) التحرك نحو هذه الرؤية من خلال إشراك المجتمع المحلي في المرحلة التالية من ضمان أن تكون الشواطئ التي يتمتع الجمهور بحق الوصول إليها نظيفة وآمنة ومهيأة لوصول الأشخاص ذوي الإعاقة. وقد أدى ذلك إلى دفع المجتمع نحو رؤيتهم في الوقت الذي أثبتوا فيه لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بأن هذا المكان العام يتم شغله، مما يؤكد صحة نجاح الحملة السابقة في إدراج «الشواطئ العامة» في خطة إستخدام الأراضي الخاصة بسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.



عدم وجود ضمانات قانونية تضمن حق الأردنيين في الوصول الى الشواطئ العامة

## التفكر الخاص بمنظمتكم:

### الخطوة الثانية - بناء رؤية مشتركة

يمكن أن تتطور الرؤية أيضاً. فقد كانت إحدى النتائج الناجحة لحملة «شواطئنا ليست للبيع» هي إجتماع تسع منظمات بيئية كبيرة لتشكل أول إتحاد للجمعيات البيئية في الأردن. وقد أدى إنضمام المنظمات على المستوى الوطني إلى تبني التحالف ككل وأصبح هناك رؤية أوسع: يتمتع الأردنيون بحقوقهم في حرية الوصول والأمن لجميع الأماكن العامة. وقد أتاح هذا الفهم للتحالف أن يحشد بشكل سريع وفعال لمواجهة تهديد محدد لأنهم متحدون بالفعل في الحفاظ على الأماكن العامة. حيث قام التحالف الوطني المعني بالبيئة بحملات مدافعة لحماية غابات الأردن. على سبيل المثال، تدخل التحالف، إلى جانب المنظمات والناشطين المحليين الآخرين الذين تحركوا بأنفسهم دون التحالف، في خطة الحكومة الهادفة إلى بيع جزء من غابات برقش الواقعة شمال الأردن إلى أكاديمية عسكرية. وقد نجح التحالف في وقف عملية البيع والحفاظ على حق الأردنيين في حرية الوصول إلى غابات برقش. [https://bit.ly/2K5HmMm] وهناك أيضاً إجراءات مستمرة لحماية محمية غابات دبين. [https://bit.ly/2yuhMq]

خذوا وقتكم للتفكير في ما يلي:

### إعرف نفسك

ناقشوا تطور بيانات الرؤية الخاصة بالجمعية الملكية وقوموا بصياغة بيان الرؤية الخاص بكم.

- كيف يمكن استخدام بيان الرؤية الخاص بكم لمناصر تكم (على سبيل المثال، توحيد موظفيكم، والتواصل مع الحلفاء، وصياغة الرسائل، والتفاعل مع أصحاب المصلحة وصناع القرار وإشراكهم)؟

### نصائح : بناء بيان الرؤية الخاص بكم

- تحققوا من بيان الرؤية الخاص بكم للتأكد من أنه قائم على حقوق الإنسان لتوحيد الآخرين حول الحق الذي تسعون إلى تحقيقه.
- قوموا بتأطير رؤيتكم بصيغة بيان إيجابي يعالج المشكلة المحددة.
- اجعلوا بيان الرؤية الخاص بكم واسعاً بما فيه الكفاية لتوجيه الحملة الحالية وتحديد اتجاه جهود المدافعة الخاصة بكم في المستقبل.
- هل يستطيع الآخرون خارج منظماتكم أو شبكتكم أن يروا أنفسهم في رؤيتكم للمستقبل؟
- كيف قمتم بالتفاعل مع أولئك المهمّشين وإشراكهم بشكل نشط في صياغة الرؤية (مثل الفتيات والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة ومجموعات الأقليات المحددة، وما إلى ذلك)؟
- هل تستبعد رؤيتكم الآخرين؟ إذا كان الأمر كذلك، فهذه ليست رؤية قائمة على حقوق الإنسان.
- راجعوا رؤيتكم على أساس منتظم لتقييم وقبول رؤى أوسع لتحقيق مكاسب أكبر.

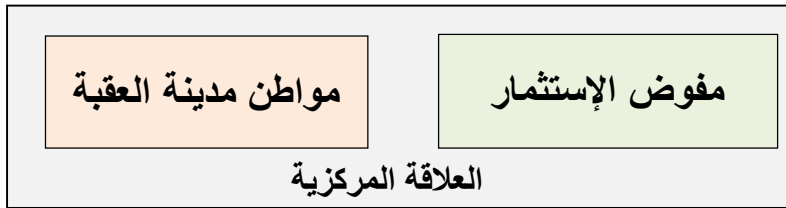
## الخطوة الثالثة - تحديد ساحة المدافعة

من المهم فهم السياق الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي الذي تجري فيه عملية المدافعة. وتتمحور المدافعة القائمة على حقوق الإنسان حول تغيير مواقف الناس وسلوكياتهم، فضلاً عن السياسات والمؤسسات التي يشكلها الناس ويحافظون عليها. وقد وضعت التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان أدوات محددة وقامت بتكييفها للمساعدة في توجيهكم من خلال هذه العملية لتحديد الناس والجماعات والمنظمات والمؤسسات العاملة من أجل التغيير أو ضده في الموقف الخاص بكم. وسواء كان عملكم على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي، فإن تحديد ساحة المدافعة فيها يتصل بالعلاقات يسمح لكم بتحديد المزيد من الفرص لاتخاذ الإجراءات اللازمة. وتتطلب هذه الخطوة استكشاف جميع مصادر المعرفة الثلاثة: اعرف نفسك، اعرف خصمك، واعرف ساحة المدافعة.



وبغض النظر عن مسألة حقوق الإنسان التي نسعى إلى معالجتها، فإن القرارات المتعلقة بهذه المسألة دائماً ما يتخذها الناس. وكلما كان بوسعنا أن نتعلم ونفهم ونعرف أكثر عن الأشخاص المعنيين، كلما نجحنا في معالجة القضايا التي تهتمنا وتمم مجتمعنا. ولقد استكشفت الجمعية الملكية باستمرار العديد من أنواع العلاقات الإنسانية المعنية، واستثمرت في حق الناس في الوصول إلى الشواطئ العامة في العقبة.

بينما نتدارس حملة «شواطئنا ليست للبيع» التي أطلقتها الجمعية الملكية، انظروا في الطرق التي عملتم بها لتحديد الناس والمنظمات والمؤسسات والعلاقات المعنية في القضايا الخاصة بمنظمتكم. وقد أدى استخدام الجمعية الملكية لأداتي الخارطة التكتيكية وطيف الحلفاء إلى مساعدتهم في تحديد الحلفاء للبحث والمشاركة في التحالف وإدارة الحملة. وسيتم استكشاف تطبيق هاتين الأداتين لتحديد واختيار التكتيكات في الخطوة 4 - ابتكار واختيار التكتيكات.



الشكل: مثال على العلاقة المركزية لأداة الخارطة التكتيكية.

## استخدام أداة الخارطة التكتيكية

استخدمت الجمعية الملكية [أداة الخارطة التكتيكية](#) الخاصة بالتكتيكات الجديدة لإشراك أفراد المجتمع في هذا الاستكشاف. وعند استخدام الخارطة التكتيكية، من الضروري تحديد «علاقة مركزية» وجهاً لوجه بين شخصين. ويمثل هذان الشخصان مشكلة حقوق الإنسان التي تسعون إلى معالجتها. لماذا يعتبر هذا مهماً؟ لأن انتهاكات حقوق الإنسان، في جوهرها، هي تجارب شخصية. ولذلك، يجب أن يكون حل هذه الانتهاكات شخصياً أيضاً. وتسعى جهود المدافعة القائمة على حقوق الإنسان إلى تغيير المشكلة بالنسبة لأولئك الذين يتعرّضون للانتهاك ومساءلة أولئك الذين يرتكبون الانتهاك أو يجعلون الانتهاك ممكناً من خلال أفعالهم أو تقاعسهم عن اتخاذ إجراء.

وخلال التدريبات المجتمعية التي نظمتها الجمعية الملكية، تم تحديد العلاقة المركزية بين مواطن العقبة وأحد مفوضي الاستثمار المحليين في شركة تطوير العقبة. ويعمل مفوض الإستثمار مباشرة في البحث عن المستثمرين والعمل على بيع الأراضي المتبقية على الواجهة الشاطئية. حيث ينتهك هذا المفوض، الذي يقيم إلى جانب مواطن العقبة في المجتمع المحلي، حق المواطن الآخر في الوصول إلى هذه الأراضي على الشاطئ العام.

### مفتاح الخارطة التكتيكية:

مربع برتقالي فاتح مع خط منقط =  
كيانات المجتمع المدني (أشخاص، جماعات، منظمات، إلخ)  
مربع أصفر فاتح مع خط أسود متصل = هيئات سلطة العقبة  
مربع أزرق فاتح مع خط رمادي متصل = هيئات حكومية  
مربع أبيض مع خط رمادي متصل = كيانات ذات صلة بالشركات الخاصة

### خطوط العلاقات:

#### علاقة قوة:

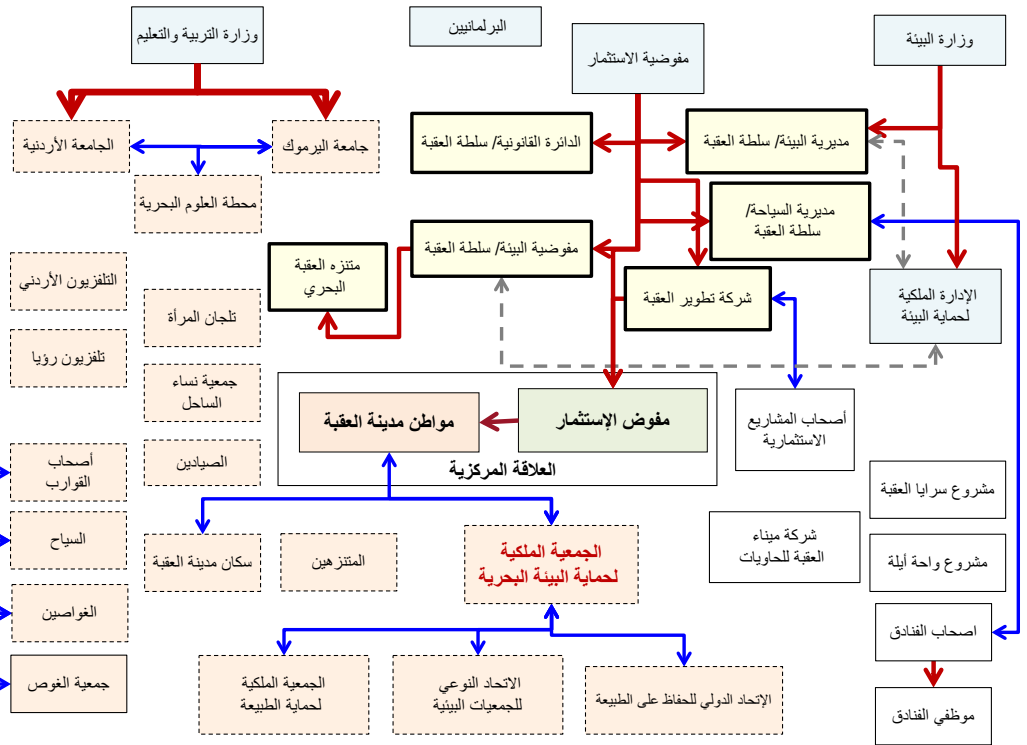
سهم أحمر متصل يشير باتجاه واحد

#### منفعة متبادلة:

سهم أزرق متصل يشير باتجاهين

#### علاقة غير واضحة / بحاجة إلى إجراء بحث:

سهم رمادي منقطع يشير باتجاهين



وإن الفائدة من استخدام أداة الخريطة التكتيكية لاستكشاف «ساحة المدافعة الخاصة بكم هو أننا غالباً ما نُغفل مجموعة واسعة من العلاقات الإنسانية التي ترتبط بقضية ما وتشارك فيها وتستثمر فيها وتحيط بها. ويوفر مثال الخارطة التكتيكية للجمعية الملكية العلاقة المركزية إلى جانب علاقات محددة في المجتمع المحلي في العقبة. كما يتم تضمين العلاقات على المستوى الوطني والدولي. ومن الضروري ألا ننسوا شمول منظمتكم على الخريطة - وقد تمت الإشارة إلى الجمعية الملكية باللون الأحمر.

## نصائح لاستخدام الخريطة التكتيكية

عند إيجاد «العلاقة المركزية»، انظروا فيما يلي:

- من الذي تُنتهك حقوقه أو يساء لها أو يُجرم من التمتع بها؟
- من الذي يقوم بالانتهاك أو الإساءة أو يجرم شخص آخر من حقه في هذه الحالة؟
- هل هذه فعلاً علاقة شخصية وجهاً لوجه؟
- ملاحظة: لا توجد علاقة شخصية وجهاً لوجه بين شخص ومؤسسة.
- هل هناك علاقة شخصية وجهاً لوجه في هذه المشكلة يتم إغفالها؟

يُعتبر كل شخص، مجموعة، جمعية، مؤسسة، هيئة حكومية، إلى آخره، نقطة محتملة لاتخاذ إجراءات. غير أنه ليس من الممكن أن تركز المنظمة على كل نقطة على الخريطة التكتيكية. ومن الضروري إجراء بحوث إضافية في هذه المرحلة لتكونوا إستراتيجيين في استخدامكم للموارد المحدودة لتحديد نقاط الإجراء بحكمة.

## استخدام أداة طيف الحلفاء

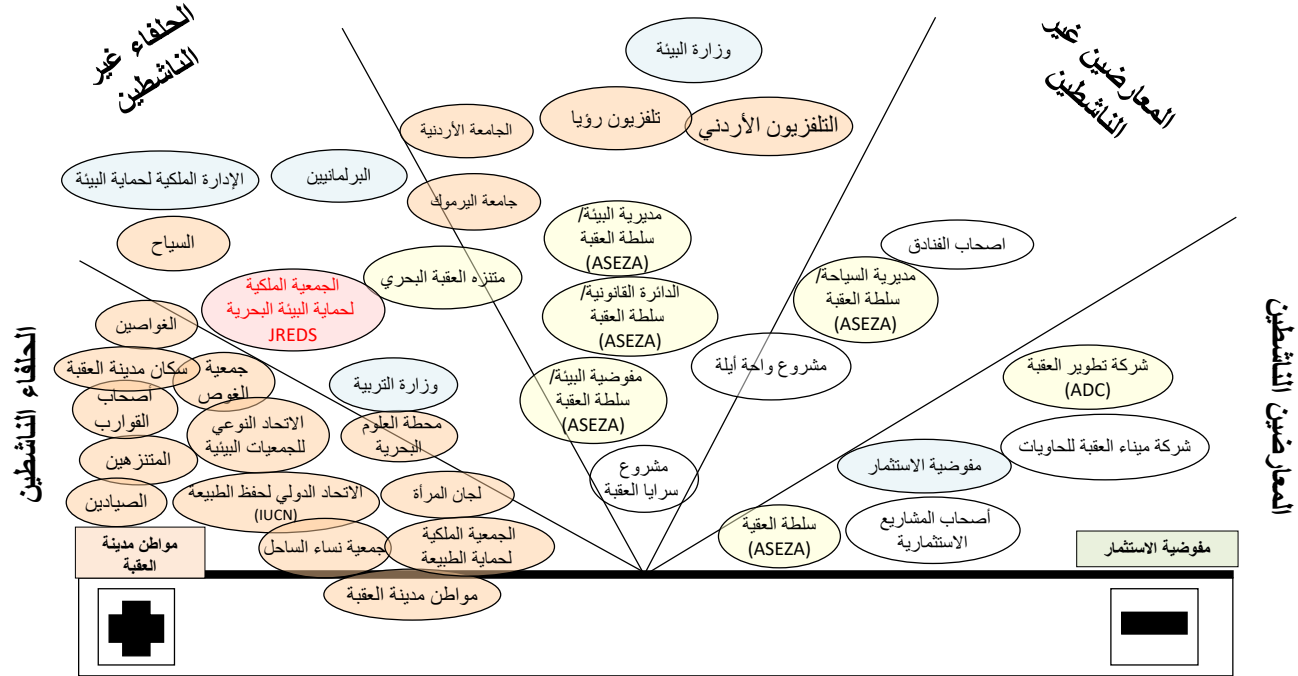
تعمل أداة «طيف الحلفاء» على زيادة وعينا وفهمنا للناس أو المجموعات أو المؤسسات التي تغطي النطاق الكامل للمشاركة الممكنة في حملة المدافعة المحددة. فقد يكون لأولئك الذين نعتقد أنهم سيدعمون جهودنا منظورات وأهداف من شأنها أن تدحض جهودنا أو تعارضها على أرض الواقع. وفي الوقت نفسه، فإن مَنْ نعتقد للوهلة الأولى أنهم قد يكونون معارضين غير نشطين أو نشطين، قد يدعمون في الواقع جهودنا في المدافعة المبنية على الحقوق. ومن النقاط الرئيسية التي يجب تذكرها هي أن الأفراد من الناس هم من يشكلون مجموعات وجمعيات ومؤسسات.

حتى عندما تتخذ مجموعة أو مؤسسة معينة موقفاً ضدنا، فقد يكون هناك أفراد داخل تلك المجموعة أو المؤسسة

«كنا نعلم أنه إذا بقينا بمفردنا، فإننا لن ننجح أبداً في تغيير أي شيء. وبدلاً من ذلك، قبل وضع أي إستراتيجية، قمنا بحشد المجتمع. وتم إنشاء مجموعة تضم 77 من الأفراد الأكثر نشاطاً ومثلي المنظمات غير الحكومية والمنظمات المجتمعية. وقمنا بتدريبهم والساح لهم بامتلاك هذه القضية.»  
فيصل أبو السندس

يدعمون جهود المدافعة الخاصة بنا.

### المحايدون



الشكل أعلاه: «الطيف» هو أداة ينبغي مراجعتها باستمرار بينما تقومون بالبحث وتحليل المعلومات الجديدة وتنفيذ تكتيكات لإشراك وتحريك أهداف مختلفة نحو شريحة الحليف النشط من هذا الطيف.

استخدمت الجمعية الملكية أداة طيف الحلفاء بشكل فعال جداً لتحديد الحلفاء والمعارضين المحتملين من أجل إجراء بحوث إضافية.

وعلى مدى عام، انضم متطوعون جدد، وتم تدريب 63 منظمة و 222 شخصاً على المدافعة.

## التفكير الخاص بمنظمتكم:

### الخطوة الثالثة - تحديد ساحة المدافعة

يوفر تحديد ساحة المدافعة معلومات وأفكاراً لحشد الحلفاء وبناء التحالفات. وتوفر أدوات الخارطة التكتيكية وطيف الحلفاء دعماً حاسماً عند ابتكار واختيار التكتيكات لتعزيز جهود المدافعة. ومن المهم جداً لأي حملة أن تقوم بتحديد الأشخاص والمنظمات والمؤسسات التي يمكن أن توفر الدعم والمساعدة المستمرين للتخطيط والتوعية والحشد.

خذوا وقتكم للتفكير فيما يلي:

### اعرف نفسك

انظروا كيف استفادت الجمعية الملكية من تدريب المدافعة الذي قامت به لأعضاء مجتمع العقبة «لتحديد ساحة المدافعة» على نحو أكثر شمولية وفهم سياقهم المتعلق بالمشكلة التي تم تحديدها:

- هل شارك كل من النساء والرجال على حدٍ سواء في عملية تحديد ساحة المدافعة؟ إذا لم يكن كذلك، فهل تعكس نتائج خارطتكم التكتيكية أو تشمل جوانب ذات صلة بالنوع الاجتماعي (الجندر)، مثل الاختلافات في علاقات الاتصال وعلاقات القوة وصنع القرار؟
- من هم حلفاؤكم - أولئك الذين يدعمون موقفكم أو جهودكم بشأن قضية ما؛ وأولئك الذين سوف يعملون معكم بشكل نشط؟
- ما نوع الحشد المطلوب لإشراك الشبكة الخاصة بكم من الأشخاص والمجموعات والمنظمات لفهم المشكلة التي حددتموها ضمن سياقكم بشكل أفضل؟

### اعرف معارضيك / اعرف ساحة المدافعة

- من هم معارضيك - أولئك الذين لا يدعمون موقفكم أو جهودكم بشأن قضية ما؛ وأولئك الذين سوف

يعملون بشكل نشط ضدكم؟

- من تحتاجون إلى حشدهم في هذه المرحلة من المدافعة من أجل فهم أفضل لساحة المدافعة (على سبيل المثال، أشخاص لديهم مجالات خبرة محددة)؟

### نصائح: تحديد ساحة المدافعة الخاصة بكم

• ضعوا الناس في المركز:

- من الذين تُنتهك حقوقهم أو يُساء استخدامهم أو يُجرموا من التمتع بها؟
- من الذين يقومون بالانتهاك أو الإساءة أو حرمان شخص آخر من حقه في هذه الحالة؟

ما هو نوع البحث المطلوب لمساعدتكم على تحديد ما يلي:

- من أيضاً يشارك أو يهتم أو يستثمر في هذه المسألة؟
- من الذي يتحمل المسؤولية لمعالجة هذه المسألة؟
- من هم الحلفاء والمعارضين المحتملون بشأن هذه المسألة؟

# ابتكار واختيار التكتيكات

## الخطوة الرابعة - ابتكار واختيار التكتيكات

إن التكتيكات هي الإجراءات التي تتخذونها للتحرك نحو هدفكم وتعزيز رحلة التغيير الخاصة بكم. وإذا تم استخدامها بشكل جيد، يمكن للتكتيكات أن يكون لها تأثير ونفوذ ويمكنها تغيير ساحة العلاقات الإنسانية. وهناك العديد من التكتيكات المتاحة لمدافعي حقوق الإنسان، ويجري تطوير المزيد منها يوماً بعد يوم! وكلما **درستم وتعلمتم المزيد من التكتيكات**، زادت قدرتكم على تعديل وتكييف بعض تكتيكاتكم بشكل يلبي احتياجاتكم ويجعل خصمكم يفقد توازنه. وتستكشف هذه الخطوة وتجمع المعلومات من جميع مصادر المعرفة الثلاثة: اعرف نفسك، واعرف خصمك، واعرف ساحة المدافعة. وتسلسل هذه الخطوة الضوء على المجالات التالية للتطوير الاستراتيجي والتكتيكي:

- الغايات التكتيكية القائمة على حقوق الإنسان
- الأهداف الاستراتيجية لتعزيز رحلة التغيير الخاصة بكم
- عناصر إجراء المدافعة: البناء التنظيمي للحملة، والبحث، والحشد، وإشراك صنّاع القرار
- التكنولوجيا: التحديات والفوائد

## الغايات التكتيكية القائمة على حقوق الإنسان

لا يمكن لمعظم المنظمات التي تسعى إلى النهوض بحقوق الإنسان أن تستوعب أكثر من هدف أو هدفين تكتيكيين رئيسيين في إطارها المؤسسي. ويرجع ذلك إلى الوقت الذي يستغرقه التعلم، والاستثمار في الموظفين وصعوبات تتعلق بتوفير المصادر المالية، وقياس الأداء والفعالية. وإن وجود فهم واضح للغاية التكتيكية الخاصة بكم يساعدكم بشكل أكثر فعالية على اختيار التكتيكات للوصول إلى أهدافكم في معالجة المشكلة التي تم تحديدها. وقد حددت «التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان» أربعة أهداف تكتيكية أساسية قائمة على حقوق الإنسان:

### الوقاية

- هل هدفكم الرئيسي هو الوقاية من وقوع انتهاك وشيك الآن وفي المستقبل؟

### التدخل

- هل هدفكم الرئيسي هو التدخل في الحالات الممتدة من الحرمان من حقوق الإنسان أو انتهاكها للأفراد والمجتمعات المحلية المهمشة أو المستبعدة؟

### التعويض

- هل هدفكم الرئيسي هو تعويض وإعادة بناء حياة الضحايا والمجتمعات بعد حدوث الإساءة - لمساعدتهم على الشفاء أو السعي إلى تحقيق العدالة أو المصالحة أو الانتصاف؟

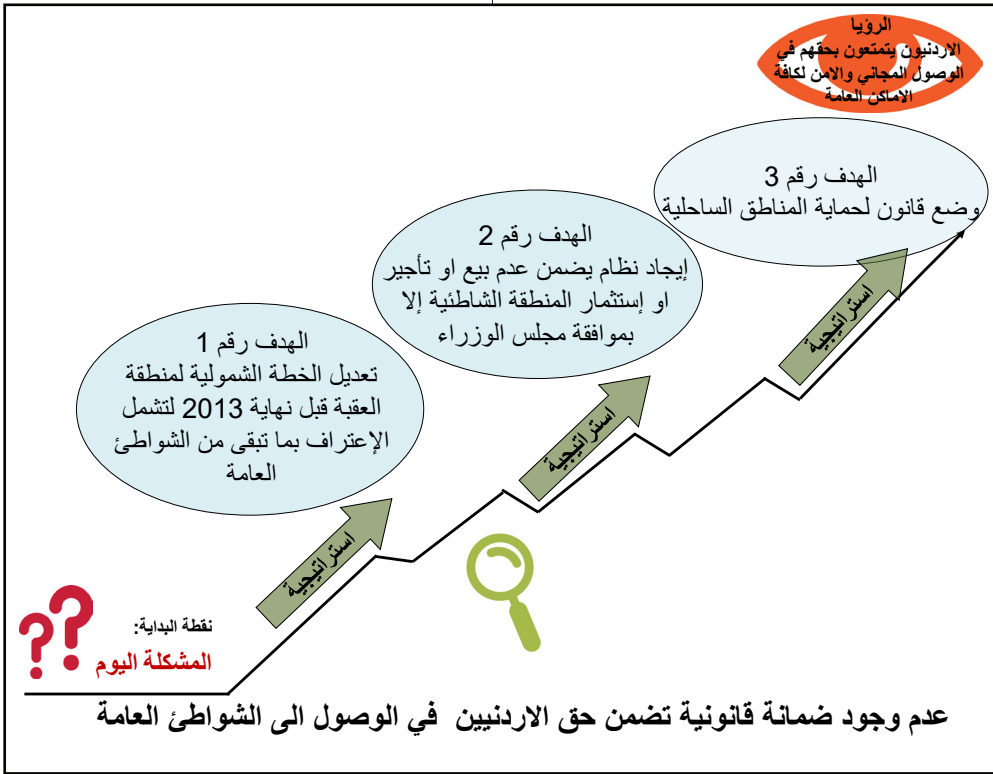
### الترويج/التعزيز

- هل هدفكم الرئيسي هو تعزيز حقوق الإنسان من خلال بناء مجتمعات أو سياسات ومؤسسات ملتزمة ومتفاعلة وعلى دراية بحقوق الإنسان وتعمل على تعزيزها واحترامها؟

وبينما ندرس رحلة التغيير الخاصة بالجمعية الملكية، انظروا كيف يمكنكم أن تكونوا أكثر تعمقاً في تحليل مدى اتصال التكتيكات الخاصة بكم بالأهداف الحالية والطويلة الأجل ودفعها إلى الأمام. وبالإضافة إلى ذلك، بيننا ندرس عناصر إجراءات المدافعة والتكتيكات التي اختارتها الجمعية الملكية، انظروا في الكيفية التي تدعم فيها التكتيكات الخاصة بكم حملاتكم وكيفية ترابطها لتعزيز تلك الحملات. ويساعدكم ذلك على أن تكونوا أكثر فاعلية في جهود المدافعة من الناحيتين الإستراتيجية والتكتيكية.



## تطوير رحلة التغيير



كان البحث الذي قامت به الجمعية الملكية في المراحل الأولى من حملة «شواطئنا ليست للبيع» بمثابة معلومات هامة لهذه الخطوة في هذه العملية. حيث وفر البحث توجيهاً للمنجزات المرحلية الرئيسية اللازمة لحماية الشواطئ المتبقية ليتمكن الجمهور من الوصول إليها. وقاد التحليل البحثي إلى قيام الجمعية الملكية والتحالف بتنقيح بيان المشكلة ليصبح: عدم وجود ضمانات قانونية تضمن حق الأردنيين في الوصول إلى الشواطئ العامة.

وقد أتاح بيان المشكلة المنقح هذا توجيهات هامة لتطوير أهدافهم - أي المنجزات المرحلية التي من شأنها أن تساعدهم على تقييم ما يحرزونه من تقدم في رحلة التغيير الخاصة بهم. وقد تم ذكر هذه الأهداف من أجل تقييم ما إذا كانت قد تحققت أم لا بشكل سهل.

حددت الجمعية الملكية ثلاثة منجزات مرحلية أو أهداف استراتيجية. وقد تم تحديد الأول، الذي تم تعريفه بشكل واضح، لضمان اتخاذ إجراءات فورية للتدخل مع توفير التوجيه وتحديد المواقع للمراحل اللاحقة.

الشكل أعلاه: يقدم هذا الرسم البياني لرحلة التغيير لمحة عامة عن الأهداف الحالية والأهداف طويلة الأجل للجمعية الملكية.

1. قبل نهاية عام 2013، تعديل المخطط الشمولي لمنطقة العقبة ليشمل حماية وصول الجمهور إلى ما بقي من الشواطئ.
  2. إيجاد نظام يضمن عدم بيع أو تأجير الاستثمارات في المنطقة الساحلية دون موافقة مجلس الوزراء بحلول عام 2016.
  3. اعتماد قانون وطني لحماية الساحل يضمن منع بيع الواجهة الشاطئية.
- من خلال تحديد أهدافهم بهذه الطريقة، تمكنت الجمعية الملكية من تركيز طاقاتها ومواردها وتكتيكاتها على تحقيق الهدف الأول.

## نصائح: إنشاء «رحلة التغيير» الخاصة بكم

### اعرف نفسك

- انظروا في كيف يمكنكم ضمان مشاركة فئتمكم المستهدفة في تحديد المخرجات والنتائج المرجوة.
- قوموا بتحديد الأهداف أو المنجزات المرحلية لإنشاء «رحلة التغيير» الخاصة بكم. يجب أن تفي هذه الأهداف بمعايير «هدف معقول» أي أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق واقعية ومحددة بإطار زمني حتى تتمكنوا من رصد التقدم الذي تحرزونه، وتقييم نجاحاتكم، ومعرفة ما تبقى لتفعلونه.
- انظروا في وضع أهداف محددة تتعلق بكل مجال من مجالات إجراءات المدافعة: البناء التنظيمي للحملة، والبحث، والحشد، والتفاعل مع صنّاع القرار وإشراكهم.

## عناصر إجراء المدافعة

في تنفيذ حملة المدافعة، توفر عناصر إجراء المدافعة هذه (البناء التنظيمي للحملة والبحث والحشد وإشراك صنّاع القرار) التوجيه اللازم لتطوير المنجزات المرحلية الخاصة بكم. ومن المهم أن نفهم أن كل مجال من عناصر إجراء المدافعة يدعم العناصر الأخرى ويساعدكم على رصد التقدم الذي تحرزونه وتقييم كل من أوجه القصور والنجاحات الخاصة بكم. ومن شأن وضع أهداف لكل مجال من عناصر إجراء المدافعة أن يوفر أيضاً أولويات التوقيت لضمان أن تعمل الجوانب المختلفة للحملة معاً.

وعلى الرغم من أن حملة «شواطئنا ليست للبيع» التي أطلقتها الجمعية الملكية جاءت للحرص على وجود ضمانات قانونية تضمن حق المواطنين في الوصول إلى الشواطئ العامة، إلا أن الوضع كان في مرحلة حرجة. لذلك، كانت الغاية التكتيكية الفورية والأساسية للحملة هي التدخل. وقد استخدمت العديد من التكتيكات للوصول إلى هذه الغاية، على النحو المبين في الأقسام التالية. وتعين على الحملة أن توقف خسارة المزيد من الشواطئ العامة من أجل الحفاظ على حق المواطنين في الوصول إلى تلك الشواطئ وحماية ذلك الحق. وليست التشريعات النوع الوحيد من الضمانات، ونادراً ما تكون الهدف الأول، ونادراً ما يكون تحقيقها سهلاً. فالتشريعات عموماً هي عملية طويلة الأجل تتطلب كثيراً من الوقت وموارد كبيرة. ولهذا حددت الجمعية الملكية خطوة وسطية من خلال التركيز على هيكل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والعمليات الإجرائية الخاصة بها (انظر تحليل المثلث).

استناداً إلى البحوث التي أجرتها اللجنة القانونية واللجنة الفنية، قررت اللجنة التوجيهية للحملة أن أفضل خيار فوري للتدخل والحفاظ على الشواطئ هو تعديل «المخطط الشمولي» لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

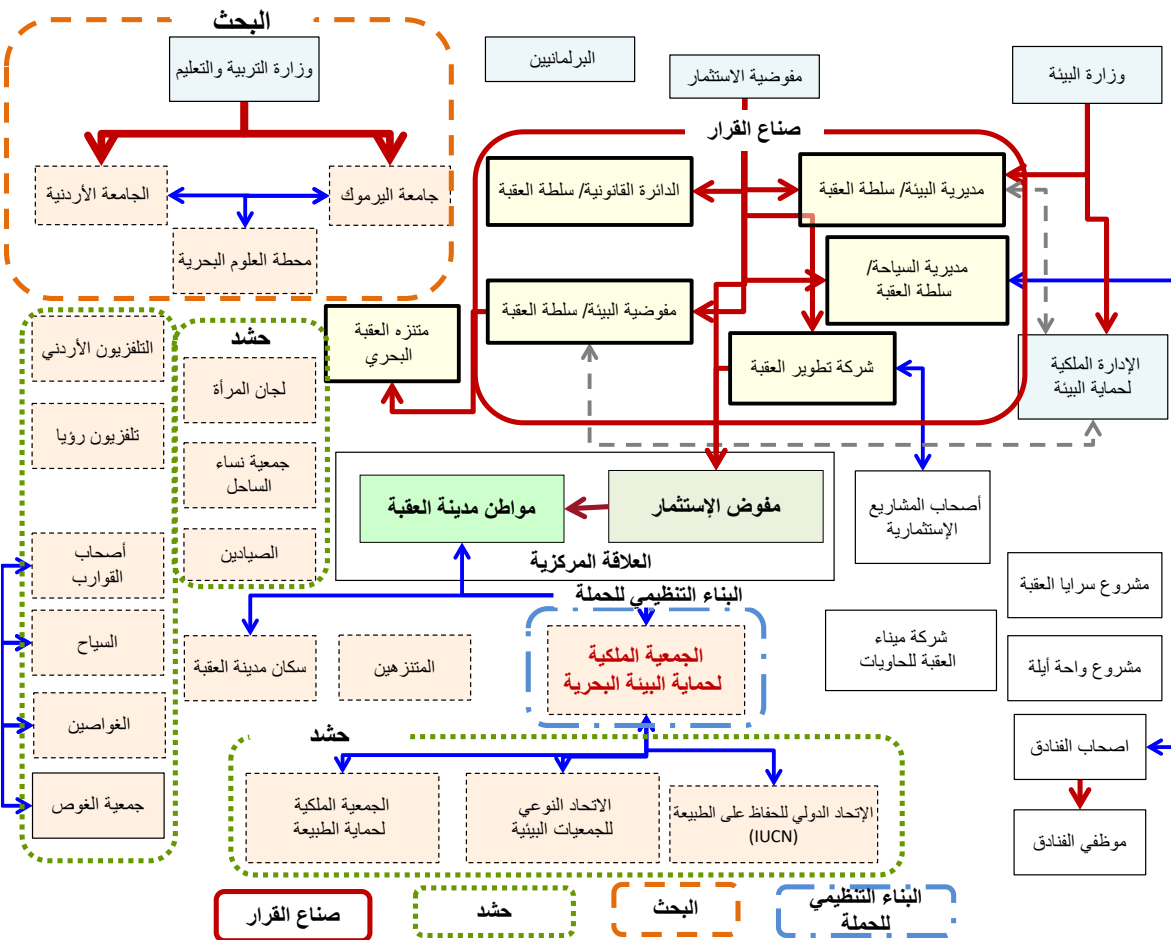
أصبح تعديل «المخطط الشمولي» لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الهدف الأول للحملة. وكانت الحملة واضحة حول ما يلي:

- «ماذا»: تعديل «المخطط الشمولي» ليشمل حماية حق الجمهور في الوصول إلى ما تبقى من الواجهة الشاطئية
- «متى»: إنجاز تعديل «المخطط الشمولي» بحلول نهاية عام 2013

مرة أخرى، من المهم أن نتذكر أن قدراً كبيراً من العمل كانت قد اضطلعت به مسبقاً اللجنة القانونية واللجنة الفنية حتى قبل أن تحددا المخطط الشمولي لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كفرصة للتدخل الفوري. ويرجع ذلك إلى أن الحملة قد حددت بالفعل غياب التشريعات التي تضمن للمواطنين حقهم في الوصول إلى الشواطئ العامة وممارسة ذلك الحق.

وأتاح البحث الذي نسقته اللجنة القانونية واللجنة الفنية الفرصة للجمعية الملكية لتنتج بيان المشكلة وسبيل اتخاذ إجراء فوري لحماية ما تبقى من الواجهة الشاطئية.

الشكل: تسلط هذه الخارطة التكتيكية الضوء على موقع الغايات التكتيكية لكل من مجالات إجراء المدافعة الأربعة.



وتوفر الخريطة التكتيكية وسيلة لتحديد الفئات المستهدفة بشكل مرئي لكل مجال من عناصر إجراءات المدافعة. ويُبرز طيف الحلفاء موقع هذه الفئات المستهدفة على الطيف. وتوفر المواقع الموجودة بين الحلفاء النشطين إلى المعارضين النشطين معلومات مهمة لاختيار التكتيك للوصول إلى الأهداف المحددة والنجاح فيها. وإن التكتيكات الأكثر فعالية هي تلك المترابطة والتي تدعم بشكل مشترك التقدم في التكتيكات الأخرى. وبينما نتدارس عناصر إجراءات المدافعة والتكتيكات التي اختارتها الجمعية الملكية، انظروا في كيف تدعم التكتيكات الخاصة بكم وكيف تترابط لتعزيز الحملات الخاصة بكم.

### البناء التنظيمي للحملة

التكتيك الذي تم اختياره:

- توفير التدريب على المدافعة لبناء قدرات موظفي الجمعية الملكية والمناصرين في المجتمع المحلي لمعالجة قضية شواطئ العقبة.

تقدم الجمعية الملكية مثلاً ممتازاً لإبداء الاهتمام لقدراتكم التنظيمية على القيام بحملة مدافعة. ففي البداية، حددوا أنهم بحاجة إلى الدعم والملكية من المجتمع من أجل النجاح في الحفاظ على الواجهة الشاطئية. وقد استفادوا من التدريب في مجال المدافعة مع منهجية الخمس خطوات للإستراتيجيات الفعالة باعتبارها تكتيكاً لبناء قدراتهم الداخلية في مجال المدافعة ورفع مستوى الوعي بشأن مسألة الشواطئ لموظفي الجمعية الملكية. وقد ساعدت الدورات التدريبية التي قاموا بإجرائها في مجال المدافعة على تحديد منظمات مجتمعية وغير حكومية إضافية للمشاركة في الحملة.

قوموا بتفحص طيف الحلفاء ولاحظوا أولئك الموجودين في قطاعي الحليف النشط وغير النشط. في بداية العملية، وضعت الجمعية الملكية نفسها في موقف الحليف غير النشط. وأبرز ذلك الحاجة الماسة إلى بناء الدعم والاستثمار الداخلي بين موظفيها، وإلا ما كانت الحملة لتنجح. وقد ساعدت عملية التدريب الأولى في مجال المدافعة على نقل موظفيها إلى موقع الحليف النشط. وقد نجح هذا التكتيك، الذي استخدم بالاقتران مع بناء التحالف (انظر الحشد)، في إشراك ليس موظفيها فحسب، بل أيضاً مجموعة واسعة من أعضاء المجتمع ومنظماته للقيام بأدوار قيادية هامة لتنفيذ الحملة.

مفتاح طيف الحلفاء مع مجالات إجراء المدافعة

دائرة باللون البرتقالي الفاتح مع خط متقطع =  
مؤسسات المجتمع المدني

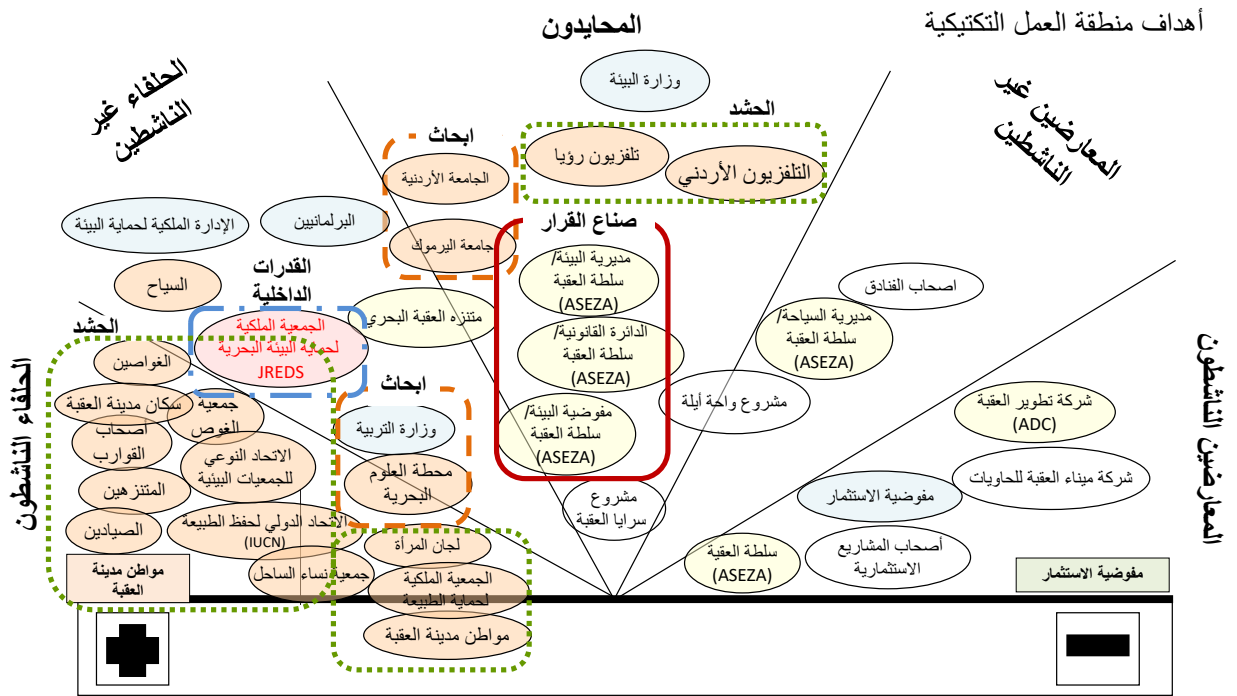
الجمعية الملكية: دائرة باللون البرتقالي الفاتح مع خط متقطع  
والاسم باللون الأحمر بخط عريض

دائرة باللون الأصفر الفاتح ذات خط أسود غامق =  
مؤسسات ذات صلة بسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

دائرة باللون الأزرق =  
الهيئات الحكومية الأردنية

دائرة بضاء = الكيانات ذات الصلة بالأعمال التجارية

الشكل أدناه: يسلط هذا الطيف الضوء على موقع الغايات التكتيكية لكل مجال من مجالات إجراء المدافعة الأربعة. لاحظوا تركيز الفئات المستهدفة في شرائح «الحلفاء النشطين» و«الحلفاء غير النشطين والمحايدون».



## التفكير في القدرات الداخلية

### إعرف نفسك

- انظروا في كيف يمكنكم ضمان مشاركة مجموعتكم المستهدفة في تحديد المخرجات والنتائج. هل شاركت النساء والرجال في فئتك المستهدفة في تحديد المخرجات والنتائج؟ هل تعكس المخرجات والنتائج المرجوة أو تشمل الجوانب المتعلقة بالنوع الاجتماعي (الجندر)، مثل معالجة الأدوار وعلاقات القوة والحصول على الموارد واتخاذ القرارات؟
- انظروا في القدرات الداخلية لمنظمتكم على القيام بالدفاع. ما هي آليات الدعم الحالية المعمول بها؟
- بالنسبة لحملة الدفاع المحددة، ناقشوا أنواع الهياكل التي يمكن أن تكون ذات فائدة كبرى في تنفيذ الحملة. ما هي أشكال الدعم الإضافية المطلوبة؟ كيف يمكنكم تعزيز قدراتكم؟
- كيف يمكن استخدام التكنولوجيا لدعم وبناء قدراتكم الداخلية؟ ما هي التحديات التي قد تواجهونها عند استخدام أدوات التكنولوجيا؟
- بينما تستكشفون تكتيكات لبناء «القدرات الداخلية»، لا تنسوا أن الحلفاء النشطين وغير النشطين يمكن حشدهم لدعم وتعزيز قدرات منظمتكم. من هم الحلفاء الذين يمكنكم إشراكهم والاعتماد عليهم للقيام بأدوار القيادة والتنفيذ؟

### إعرف ساحة الدفاع/إعرف خصمك

- كيف يمكن استخدام التكنولوجيا لبناء الدعم الخارجي؟
- ما هي التحديات التي قد تواجهونها فيما يتعلق بالمعارضين أو بسياقكم عند استخدام أدوات التكنولوجيا؟

## البحوث

### التكتيك: إشراك الخبراء للبحث والتحليل

- دراسة التسلسل الزمني والتطورات في الواجهة الشاطئية لخليج العقبة (الآثار الاجتماعية/الاقتصادية)
- توفير تحليل قانوني حول التشريعات والإجراءات
- لقد أمضت الجمعية الملكية وقتاً طويلاً وموارد كبيرة في مجال إجراء المدافعة المتعلقة بالبحوث. وجاء تحديد الخبراء المحتملين مباشرة من الخارطة التكتيكية وأداة طيف الحلفاء الخاصة بهم. وتمكنوا من التعرف على الأشخاص داخل المجتمع نفسه - أولئك الذين يعملون في المؤسسات التعليمية، وتمكنوا من تحديد الأشخاص الذين يمكن إشراكهم داخل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وتم تشكيل أربع لجان من أصل ثماني لجان لتوفير بحوث هامة تتعلق بالآثار البيئية والاقتصادية لاستخدام الأراضي، آلية اتخاذ القرارات والإجراءات القانونية، وتحديد صنّاع القرار المناسبين. وفيما يلي اللجان التي أجرت البحوث:
- اللجنة القانونية - البحث في التشريعات والإجراءات الحالية
- اللجنة الفنية - بحث هيكل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وتشكيل وتنفيذ «المخطط الشمولي»
- لجنة تقييم الأثر - تجميع المعلومات عن الأضرار والآثار البيئية والاقتصادية والاجتماعية
- لجنة «تحديد صنّاع القرار» - فهم من لديهم سلطة اتخاذ القرار لتركيز الجهود الفورية

وقد استقطبت الجمعية الملكية أفراداً ومؤسسات لتوفير بحوث قانونية واقتصادية وبيئية محددة بشأن هذه المسألة. وعند تطوير طيف الحلفاء الخاص بكم، قد تجدون بأن مؤسسة معينة تقع في شريحة مختلفة عن الأفراد الذين يعملون لدى المؤسسة. وإن هذا هو أحد الأسباب التي تجعل البحوث حاسمة جداً لجهود المدافعة الخاصة بكم. احرصوا على التحدث مع أكبر عدد ممكن من الأفراد داخل مؤسسة ما للوصول إلى أولئك المهتمين والراغبين والقادرين على مساعدتكم.

حدّدت نتائج البحوث من لجنتي القضايا الفنية وتقييم الأثر معلومات ملموسة عن الآثار البيئية والاقتصادية. وتم توجيه هذه المعلومات بدورها إلى توعية المجتمع من خلال صياغة الرسائل للمقابلات التلفزيونية والإذاعية، ومقطع فيديو وثائقي، وإجراءات الحشد. وكان هناك تنوع في الإجراءات المجتمعية لتناول اهتمام

الشباب والكبار والأشخاص ذوي الإعاقة. وشملت الإجراءات زيارات ميدانية منظمة إلى شواطئ العقبة لرؤية حالة الشواطئ العامة بشكل مباشر؛ وإجراءات لتنظيف الشاطئ ومنطقة الغوص؛ وتنظيم سلسلة بشرية لجذب الانتباه إلى الشواطئ العامة.

وأشارت رسائل الحملة إلى مشاكل مختلفة نشأت عن التطور الحضري غير المراقب وبيع الشواطئ العامة للمستثمرين من القطاع الخاص. وأدى هذا إلى صياغة شعار الحملة: شواطئنا ليست للبيع. واستخدموا التكنولوجيا والرسائل الإعلامية بشكل فعال لإنشاء مقطع فيديو وثائقي مدته ثنائي (8 دقائق) يتمحور حول أربعة مجالات مواضيعية رئيسية هي:

«طلبت حملة «لنقم بالتغيير» التي أطلقتها الجمعية الملكية (2014 - 2016) تحديدًا بشواطئ نظيفة وآمنة مع إمكانية الوصول إليها من قبل الأشخاص ذوي الإعاقة. وقد تناول هذا بشكل مباشر الموضوع رقم 3 - مسألة القمامة على الشواطئ العامة باعتبارها قضية تتعلق بالصحة والسلامة العامة؛ والموضوع رقم 4 - معالجة جانب آخر من جوانب التمييز فيما يتعلق بحقوق كبار السن والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة في الوصول إلى الشاطئ. وقد وفرت حملة المتابعة هذه طريقة رائعة لتعزيز مشاركة واستثمار الحلفاء النشطين وغير النشطين لتحسين الشواطئ العامة.»

1. الوصول إلى الشاطئ هو أحد حقوق الإنسان:  
قال رئيس جمعية العقبة للغوص في الفيلم الوثائقي الذي أنتجته الحملة، «الشاطئ ملك للجميع! ولكل أردني الحق في المشي على الشاطئ وعلى كل الـ 27 كيلومتر. ولا يجوز منع أي سائح واحد».

2. الآثار البيئية والاقتصادية:  
يؤثر الاستمرار سلباً على مصدر رزق السكان المحليين: حيث أن 5.5٪ من الأسماك في خليج العقبة تتغذى من الشعاب المرجانية. ومن خلال تدمير الشعاب المرجانية، فإن الاستثمارات تعرض للخطر مصدر رزق الصيادين وأسرهم ومعظم السكان المحليين.

3. الصحة والسلامة العامة:  
لا يوجد على الشواطئ العامة أبراج مراقبة أو منقذون أو حتى حاويات لجمع القمامة. وهناك خطر إضافي يتمثل في عدم وجود مناطق منفصلة ومخصصة للسباحة والقوارب. وقد أدى ذلك إلى وقوع وفيات من الحوادث والغرق كل عام.

4. التمييز الاجتماعي:  
توجد المناطق النظيفة والتي يتوفر فيها غرف لتغيير الملابس وأماكن الاستحمام على الشواطئ الخاصة فقط التي تديرها الفنادق، والتي يبلغ رسم دخولها ما لا يقل عن 25 دينار أردني للشخص الواحد. وهذا يتجاوز نطاق القدرة الاقتصادية لمعظم الأسر. وإن شاطئ المدينة، وهو أحد الشواطئ العامة القليلة المتبقية، لا تتوفر فيه مثل هذه المرافق.

وقدمت اللجنة القانونية بحثاً بشأن التشريعات الحالية والمخطط الشمولي لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وحددت هذه البحوث الضمانات الإجرائية والقانونية الحاسمة التي يمكن الاستفادة منها لإشراك صنّاع القرار والحوار معهم للتدخل والوقف الفوري لبيع أي أراضي إضافية على الواجهة الشاطئية. ومن المهم أن نلاحظ أن العمل مع صنّاع القرار بشأن هذه الإجراءات قد أدى إلى إشراك الذين في خانة الحليف غير النشط أو خانة المواقف المحايدة. وقد ساعد هؤلاء الحلفاء الحملة على فهم ولاية سلطة منطقة العقبة وهيكلها وإجراءاتها. وقد فتح ذلك الباب أمام اتخاذ إجراء بشأن التدخل الفوري ووقف أي بيع إضافي لأي شواطئ. وقد مضت الإجراءات الفورية قدماً حتى في الوقت الذي واصلت فيه اللجنة القانونية عملها بشأن وضع توصيات لتشريعات وطنية.

## التفكير في البحوث

### إعرف نفسك

- ما هي أشكال البحوث التي تحتاجون إليها لفهم مشكلتكم المحددة بشكل أفضل؟
- المعلومات القائمة على الحقوق: مثل تحديد الجمعية الملكية لحق المواطنين في الوصول إلى الشواطئ العامة
- المعلومات الفنية: مثل الآثار البيئية والاقتصادية التي حددتها الجمعية الملكية
- المعلومات التشريعية: التشريعات والسياسات والإجراءات كذلك المتعلقة بسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة
- المعلومات الاجتماعية: مثل البيانات المصنفة حسب الجنس، والمعوقات أمام الفقراء وكبار السن والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة للوصول إلى الشواطئ العامة بسلامة وأمان.

### إعرف ساحة المدافعة

- انظروا في كيفية استخدام أدوات التكتيكات الجديدة:

- استخدام أداة «الخارطة التكتيكية» لتحديد الأشخاص والمنظمات والمؤسسات التي لديها خبرات خاصة فيما يتعلق بالمسألة التي تم تحديدها.
- استخدام أداة «طيف الحلفاء» لمناقشة التكتيكات المناسبة لإشراك الخبراء على أساس موقفهم كحلفاء أو محايدين أو معارضين
- كيف يمكن استخدام البحوث في رفع الوعي وحشد الحلفاء؟
- كيف يمكن للتكنولوجيا أن تساعد أو تعرقل جهودكم البحثية؟
- ما هي أنواع التكنولوجيا التي من شأنها أن تفيد بحوثكم؟
- ما هي أنواع التكنولوجيا المفيدة في تجميع المعلومات عن قضيتكم؟
- ما هي أنواع التكنولوجيا المفيدة لتحليل النتائج؟
- كيف يتم استبعاد الفئات المهمشة من الوصول إلى التكنولوجيا أو استخدامها (مثل النساء والأشخاص ذوي الإعاقة وغيرهم)

### إعرف خصمك

- كيف يمكن استخدام البحوث في مواجهة المعارضة من المعارضين؟
- كيف يمكن استخدام البحوث لوضع توصيات لاتخاذ إجراءات لإشراك صنّاع القرار؟
- كيف سيتفاعل صنّاع القرار (الحلفاء والمعارضين) مع نتائج بحوثكم؟
- ما هي الاعتبارات التي تحتاجون إلى اتخاذها فيما يتعلق بالمنهجية أو التكنولوجيا التي اخترتموها؟

### الحشد

التكتيكات التي تم اختيارها:

- بناء تحالف من منظمات المجتمع المدني .
  - تشكيل اللجنة التوجيهية ولجنة العمل لوضع هيكل تنظيمي لإدارة الحملة وتنفيذها .
- أتاحت عملية التدريب على المدافعة فرصة لإشراك المنظمات المجتمعية والمنظمات غير الحكومية والأفراد المهتمين لتوجيه المراجعة العامة للقضايا البيئية بصفة عامة، وعلى وجه الخصوص لزيادة الوعي بالشواطئ وبناء الملكية بشأن هذه المسألة. وتم توجيه الطاقة الناتجة عن اهتمامهم وشعورهم بالملكية إلى تشكيل تحالف ذي هيكل تنظيمي مما أدى إلى إيجاد مجموعة ضغط قوية لضمان حماية وصول المواطنين إلى الشواطئ.

إن **بناء تحالف** لا يحدث بين عشية وضحاها. حيث تحتاج التحالفات إلى وقت وجهود كبيرة واهتمام مستمر. غير أن فوائد التحالفات يمكن أن تفوق بكثير التحديات التي تواجهها. وفي سياق بناء التحالف لحملة «شواطئنا ليست للبيع»:

- وفرّ أعضاء التحالف مصادقة فيما يتعلق بأولوية التدخل والحفاظ على الشواطئ العامة المتبقية من خلال التدريب على المدافعة؛
- قبل أعضاء الائتلاف الفرص المتاحة للمشاركة في المناصب القيادية والتنفيذية في هياكل ثنائي الجانب، بما في ذلك لجنة توجيهية للإشراف العام. وبالإضافة إلى ذلك، ركزت ثلاث لجان أخرى على الحشد تحديداً:
- لجنة التسلسل التاريخي - لبناء تقدير لتاريخ الموارد البيئية الساحلية وتاريخ المجتمع.
- لجنة النشاطات والتوعية - من أجل بناء الوعي المجتمعي بشأن أهمية الشواطئ وبيئة الحياة البحرية وخطط تنمية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والمشاركة بشكل مباشر في إتخاذ الإجراءات.
- اللجنة الإعلامية - من أجل ضمان التغطية والتواصل الإعلامي من خلال الآليات الإعلامية.
- مثل أعضاء التحالف وجهات نظر متنوعة برسائل موحدة تسترشد بالبحوث التي لاقت قبولاً من وسائل الإعلام وحشدت المجتمع الأردني الأوسع لفهم قضية الشواطئ وحقوق المواطنين التي كانت على المحك.

### حشد المجتمع لإشراك صنّاع القرار

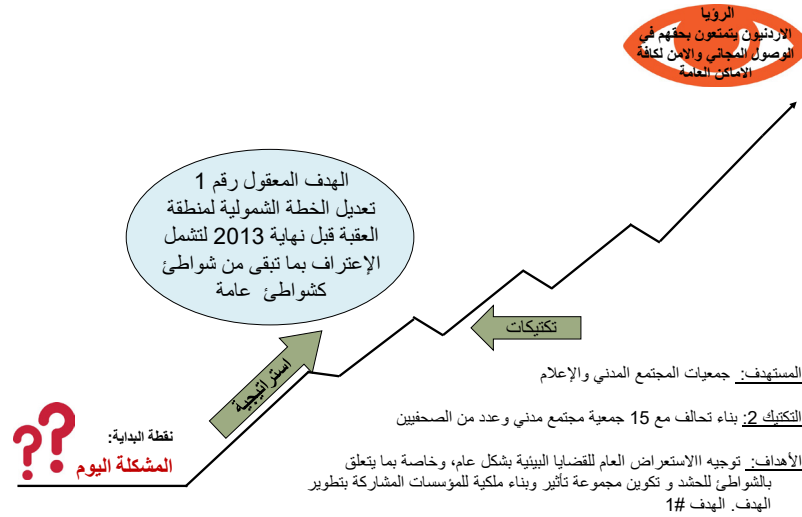
«من الواضح أن المعلومات التي قدّمها الجمعية الملكية للمجتمع كان لها تأثير كبير على أفراد المجتمع الذين استفادوا منها للمضي قدماً.»

قال رجل يبلغ من العمر 70 عاماً خلال اجتماع معلوماتي: «علينا أن نذهب إلى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الآن. وإذا لم نتحرك الآن، فنحن جزء من المشكلة». وبعد أسبوعين أو ثلاثة أسابيع، كان هناك اجتماع مجتمعي مع مسؤولين محليين ووطنيين - وهذا الرجل نفسه البالغ من العمر 70 عاماً قال بشكل صريح، «سلطة منطقة العقبة تأخذ أرضنا».

- استفاد أعضاء التحالف من القوة الجماعية عند اشراك صناع القرار للضغط من أجل حقهم، كمواطنين، في الوصول إلى الشواطئ العامة.

وانضمت 21 منظمة رسمياً إلى التحالف. وتم حشد أعضاء التحالف في جميع اللجان الثمانية التي وفرت القيادة والقدرات الداخلية الحاسمة اللازمة للإشراف على تنفيذ الأنشطة الضرورية لإنجاح الحملة. وشارك الفريق الأساسي للجمعية الملكية في اللجنة التوجيهية التي تألفت من 12 إلى 15 شخصاً من منظمات حليفة أساسية. ولم يخدم هؤلاء الأشخاص في اللجان الأخرى. وعوضاً عن ذلك، تم قيادة لجان أخرى من قبل 4 إلى 7 أشخاص مع منصب لأحد موظفي الجمعية الملكية في كل لجنة. وكان موظف الجمعية يعمل كأمين سر - لتدوين الملاحظات والدعوة إلى عقد الاجتماعات والمسؤولية عن تقديم التقارير إلى اللجنة التوجيهية.

الشكل ادناه: تقدّم رحلة التغيير لمحة عامة عن أهداف الجمعية الملكية الحالية ومستهدف واحد وتكتيك واحد أيضاً.



## التفكير في الحشد

### إعرف نفسك

- ما هي جهود الحشد المطلوبة لتحقيق أهداف «رحلة التغيير» الخاصة بكم؟
- ما هي الاعتبارات الخاصة التي قد تحتاجها الفئات المهمشة من أجل حشدها (على سبيل المثال، النساء والأشخاص ذوي الإعاقة وغيرهم)
- ما هي القدرات التي تتمتعون بها لهذه الجهود؟
- كيف يمكنكم الحصول على قدرات إضافية؟

### إعرف ساحة المدافعة

- استخدم أداة الخريطة التكتيكية لمناقشة:

من هم الأشخاص والمنظمات والمؤسسات المعنيون في قضيتكم والذين قد يحتاجون إلى حشدهم؟

ما هي البحوث الإضافية التي نحتاج أن نجريها ليكون لدينا فهم أفضل للمعنيين أو المتضررين (مثل النساء والأشخاص ذوي الإعاقة وغيرهم من الفئات المهمشة، إلى آخره)

ما هي البحوث الإضافية التي نحتاج أن نجريها ليكون لدينا فهم أفضل لأولئك الذين يتحملون المسؤولية بشأن هذه القضية؟

استخدام أداة «طيف الحلفاء» للنظر في التكتيكات المناسبة لأولئك الذين تم تحديدهم في كل شريحة. على سبيل المثال:

الحلفاء النشطون - ما هي التكتيكات التي سشرك حلفاءكم لكي يصبحوا أكثر نشاطاً في العمل معكم من أجل تحقيق الهدف؟

الحلفاء غير النشطين - ما هي التكتيكات التي ستزيد من اهتمام واستعداد هؤلاء الحلفاء للانتقال إلى موقف «الحليف النشط»؟

إختيار التكتيكات: هل تعكس خيارات التكتيك أو تشمل أي جوانب ذات صلة بالنوع الاجتماعي (الجندر) مثل الاختلاف في الأدوار بين الرجل والمرأة وعلاقات القوة والوصول إلى الموارد واتخاذ القرارات؟

ما هي الفرص المتاحة للقيادة والتنفيذ التي يمكنكم مشاركتها مع الحلفاء لتعزيز قدرات منظماتكم وتعزيز حملة المدافعة الخاصة بكم؟ وكيف يمكنكم ضمان تمثيل فئتم المستهدفة (مثل النساء، الأشخاص ذوي الإعاقة، المجموعات المهمشة) في عمليات القيادة والتنفيذ؟

كيف يمكن للتكنولوجيا أن تساعد أو تعرقل جهود الحشد التي تقومون بها؟

ما هو الغرض من استخدام التكنولوجيا (الاتصال من أجل التنسيق والتواصل من أجل زيادة الوعي والتواصل من أجل حشد الإجراءات، وما إلى ذلك)؟

عدم وجود ضمانات قانونية تضمن حق الاردنيين في الوصول الى الشواطئ العامة

- من ليس لديه القدرة على الوصول إلى أو استخدام التكنولوجيا التي تفكرون فيها؟
- كيف يمكنكم الوصول إلى أولئك الذين لا يستخدمون التكنولوجيا؟

### إعرف خصمك

- كيف سيكون رد فعل المعارضين على أشكال الحشد التي اخترتموها؟

## إشراك صنّاع القرار

«ان معرفة صنّاع القرار شيء إيجابي ولكن الاهم ضرورة معرفة الية إتخاذ القرار»  
«ان من اهم الامور هو حصولكم على استجابته مؤسسية لطلبكم وليس فقط شعورا او كلاما جميلا من اصحاب القرار»  
فيصل أبو السندس

التكتيك: إشراك مجموعة من صنّاع القرار لدعم الحملة لضمان التصويت الإيجابي لصالح الخطة الشاملة  
أنشأت الجمعية الملكية وأعضاء التحالف لجنة محددة - «لجنة تحديد صنّاع القرار» - لإجراء بحوث بشأن صنّاع القرار وفهمهم. وحددوا المسؤولين عن إتخاذ القرار بشأن الشواطئ العامة.

وأصبح الموظفون في المستويات المتوسطة جزءاً لا يتجزأ من الحملة بصفتهم مواطنين. وقد جلبوا خبراتهم ومعرفتهم من الوكالات التي كانت الحملة بحاجة إليها. وربطوا الحملة مع صنّاع القرار الرئيسيين. ووفرت المعلومات المكتسبة من خلال مشاركة هؤلاء الخبراء فرصاً إضافية لتخطيط الرسائل وصياغة التوصيات والالتقاء بصنّاع القرار المناسبين. وشملت هذه الفرص ما يلي:

1. الحوارات مع الجمهور المعني (المجتمع المحلي):  
من المهم أن نتذكر أن المواطنين هم صنّاع القرار النهائيون. وقد عملت الجمعية الملكية مع أعضاء المجتمع والمنظمات للحصول على الأفكار للحلول بطريقة تشاركية وبناء التوصيات.
2. الحوار بين منظمات المجتمع المدني:  
عملت الجمعية الملكية داخل التحالف والمجتمع لإجراء حوار وفهم بعضهم البعض، والحصول على أفكار للحلول وتبادلها، والتحقق من صحة التوصيات، وعمل مدافعة لتلك التوصيات.
3. الحوار الرسمي مع صنّاع القرار:  
تفاعلت الجمعية الملكية مع صنّاع القرار في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وفي وزارة البيئة. وحيث تتطلب التغييرات في السياسات والأنظمة مشاركة الأشخاص بصفتهم الرسمية المؤسسية. وقد عملت الحملة على الحصول على أفكار وتبادلها من أجل إيجاد حلول أوسع، والتحقق من صحة التوصيات، والحصول على التزامهم بإتخاذ الإجراءات وتنفيذ التوصيات.

## التفكير في إشراك صنّاع القرار

توفّر عناصر إجراءات المدافعة هذه فرصاً ممتازة لإشراك صنّاع القرار والإعتراف بالإنجازات التي تحققت في رحلة التغيير الخاصة بكم. ومن المهم أن نلاحظ أن التكنولوجيا قد تساعد على تعزيز جهودكم في كل مجال. وعلاوة على ذلك، انظروا في كيف يمكن للتكنولوجيا أن تدعم تحضيراتكم لإشراك صنّاع القرار لتعزيز جهود المدافعة الخاصة بكم في كل من عناصر إجراءات المدافعة التي تم بيانها:

### إعرف نفسك

- البناء التنظيمي للحملة
- قوموا بتحديد الأشخاص داخل منظماتكم أو شبكتكم المطلوب منهم إشراك صنّاع القرار (أعضاء المجتمع المتأثرون بالمشكلة، الخبراء، الحلفاء المؤثرون، إلخ).
- ما هي أشكال التكنولوجيا التي يمكن أن تعزز هياكل دعمكم الداخلي وتواصلكم وتنظيمكم لتنفيذ المدافعة الخاصة بكم؟

### الحشد

- كيف ستضغط التكتيكات التي تم اختيارها على حلفائكم للوصول إلى صنّاع القرار؟
- حدّدوا الأشخاص داخل منظماتكم وشبكتكم وأصحاب المصلحة المطلوب منهم وضع توصيات أو مطالب بإتخاذ إجراء من قبل صنّاع القرار (مثل النساء، الأشخاص ذوي الإعاقة، فئات مهمشة أخرى، الخبراء، وما إلى ذلك)؟



- كيف يمكن للتكنولوجيا أن تعزز التواصل مع حلفائكم وأفراد المجتمع الآخرين وصنّاع القرار؟

### إعرف خصمك

- البحث
  - كيف يمكن للبحوث أن تحضركم للتفاعل مع صنّاع القرار الذين قد يعارضون موقفكم أو توصياتكم؟
  - ما هي أشكال التكنولوجيا التي يمكن أن تساعد البحوث الخاصة بكم لتحديد عملية اتخاذ القرارات؛ ومن صنّاع القرار فيما يتعلق بقضيتكم؟
- إشراك صنّاع القرار
  - ما هي أشكال التكنولوجيا التي يمكن أن تساعد في تحضيركم أو أن تساعد في توصيل التوصيات إلى صنّاع القرار؟

### إعرف ساحة المدافعة

- الحشد
  - من سيتعيّن إشراكهم أو تمثيلهم عند تقديم توصياتكم أو مطالبكم إلى صنّاع القرار؟
- إشراك صنّاع القرار:
  - ما هي التحديات التي تواجهونها في سياقكم عند وضع توصيات وتبليغها إلى صنّاع القرار؟
  - كيف يمكنكم إشراك فئات مستهدفة مختلفة في عمليات صنع القرار (مثل النساء، الأشخاص ذوي الإعاقة، فئات مهمشة أخرى، الخبراء، وما إلى ذلك)؟
  - ما هي العمليات أو الإجراءات التي يجب أن تراعوها عند إشراك صنّاع القرار؟
  - ما هي التحضيرات التي تحتاجون إلى اتخاذها لضمان عرض توصياتكم أو مطالبكم بوضوح؟
  - ما هي الاعتبارات اللازمة لضمان أفضل النتائج؟

## الخطوة الخامسة - خطة العمل

بدون اتخاذ أي إجراء، لن يتغير أي شيء بشأن المشكلة التي حددتموها. وتوفّر منهجية الخمس خطوات للإستراتيجيات الفعالة فرصاً في كل خطوة لإتخاذ إجراءات ورصد التقدم المحرز وتقييمه. وتساعدكم هذه العملية على الإعتراف بالنجاحات وتعلّم الدروس من الخطوة الأولى في جهود المدافعة الخاصة بكم. وتعيدكم المنهجية إلى الخطوة الأولى بحيث تتمكنون من تقييم معرفتكم - معرفة النفس ومعرفة الخصم ومعرفة ساحة المدافعة - وتقييم كيف أثرت إجراءات المدافعة على مشكلتكم المحددة. خذوا وقتكم لتحديد ما قد تغير وما يتطلب المزيد من الجهد.

بينما نتدارس التنفيذ الفعلي ومخرجات حملة الجمعية الملكية، فكروا في كيف تقوم منظماتكم بالتوثيق والإقرار بإنجازاتكم سواء - داخلياً لموظفي المنظمة وأعضاء الشبكة، ولكن أيضاً خارجياً لتسليط الضوء على التقدم الذي أحرزتموه في رحلة التغيير.

لقد حققت حملة «شواطئنا ليست للبيع» التي أطلقتها الجمعية الملكية إنجازات هامة لمجتمع العقبة والمواطنين الأردنيين ككل. وقد أثرت الحملة على عمليات صنع القرار فيما يتعلق باستخدام الأراضي في «المخطط الشمولي» لسلطة منطقة العقبة. وأطلقت الحملة تحالفاً بيئياً وطنياً يعزز الحركة البيئية في الأردن. وأحدثت الحملة أيضاً تغييرات إيجابية لدى الجمعية الملكية كمنظمة. وتتلخص النتائج أدناه وفقاً لما يلي:

- كل مجال من مجالات إجراء المدافعة
- الفئات المستهدفة والجمهور المعني
- التكتيكات التي تم اختيارها وأهدافهم لتحقيق المنجز المرحلي الأول في رحلة التغيير
- النتائج التي تسلط الضوء على الإنجازات الصغيرة والكبيرة التي تحققت في جميع مراحل الحملة التي أطلقتها الجمعية الملكية والتحالف العريض من المنظمات.

## عناصر إجراء المدافعة

### البناء التنظيمي للحملة

الفئة المستهدفة: موظفو الجمعية الملكية والمنظمات المجتمعية والمنظمات غير الحكومية والأفراد

التكتيك الأول: توفير التدريب على المدافعة

الهدف: مساعدة موظفي الجمعية الملكية ومجلس الإدارة ومناصري المجتمع على تحديد الإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لمعالجة مخاوف المجتمع بشأن شواطئ العقبة

المخرجات: أجرت الجمعية الملكية تدريباً على المدافعة باستخدام منهجية الخمس خطوات للإستراتيجيات الفعالة. حيث قاموا بتدريب 222 شخصاً من 63 منظمة - بمن فيهم موظفي الجمعية الملكية ومتطوعيها ومنظمات غير حكومية وهيئات شبابية وطلاب جامعات - خلال دورة المشروع الممولة.

التكتيك الثاني: بناء وتطوير تحالف مجتمعي من المنظمات من العقبة - انظر «الحشد»

الهدف: توفير التوجيه للمراجعة العامة للقضايا البيئية بشكل عام، وتحديداً فيما يتعلق بالشواطئ لغرض الحشد

النتائج: التحالف المجتمعي: شارك في التحالف واحد وعشرون (21) منظمة من مختلف القطاعات (منظمات غير حكومية ومنظمات مجتمعية وجامعات ومراكز تعليمية وهيئات شبابية).

التكتيك الثالث: تشكيل لجنة توجيهية ولجنة عمل لوضع هيكل لتنظيم الحملة

الهدف: إدارة وتنفيذ توصيات وخطط عمل كل لجنة.



«المدافعة تعني التغيير، فإذا لم يتغير شيء، لم تكن هناك مدافعة!»  
فيصل أبو السندس

هدف إضافي: الحشد - إشراك الأفراد المهتمين والمنظمات المجتمعية والمنظمات غير الحكومية للإضمام إلى التحالف لإدارة وتنفيذ حملة المدافعة إلى جانب الجمعية الملكية.

المخرجات: أنشأت الجمعية الملكية هيكلأ للإشراف على الحملات ولجان عمل لتنفيذ الحملة علماً بأن الهيكل مكون من ثمانى (8) لجان:

1. اللجنة التوجيهية - تتألف من 12 إلى 15 شخصاً من المنظمات الحليفة الرئيسية.

2. اللجنة الفنية - انظر البحوث.

3. لجنة تقييم الأثر - انظر البحوث (الصورة).

4. اللجنة القانونية - انظر البحوث.

5. لجنة التسلسل التاريخى - انظر الحشد.

6. لجنة النشاطات والتوعية - انظر الحشد

7. اللجنة الإعلامية - انظر الحشد

8. لجنة «تحديد صناع القرار» - انظر اشراك صناع القرار



## البحوث

الفئة المستهدفة: الخبراء وقادة الرأي ومؤسسات التعليم العالي والبحث ذوي الخبرة المحددة في الدراسات الاجتماعية والتاريخية والبيئة والإقتصاد

التكتيك الرابع: إشراك خبراء لدراسة التسلسل الزمني للواجهة الشاطئية لخليج العقبة وتطوراتها

الأهداف:

- إنشاء قاعدة بيانات لتوفير معلومات شاملة عن التسلسل الزمني للمشكلة، وتوزيع وقياس الأنشطة، والآثار على المنطقة الساحلية
- المساهمة في تغيير مواقف صنّاع القرار من خلال توفير المعلومات العلمية التي توثق وتظهر آثار المشكلة على الأجيال القادمة

المخرجات: أنشأت الجمعية الملكية لجنة لدراسة الآثار الاجتماعية والتاريخية والبيئة والآثار الاقتصادية

- لجنة تقييم الأثر - لتجميع المعلومات عن الأضرار البيئية

أنتجت هذه اللجنة أدلة ملموسة لصياغة الرسائل، والتواصل مع وسائل الإعلام، ومعلومات أساسية لوضع التوصيات ونقاط المناقشة من أجل إشراك صنّاع القرار. وشملت الوثائق ما يلي:

- تقرير حول تاريخ الواجهة الشاطئية لخليج العقبة
- دراسة شاملة تتضمّن ما يلي:

- توزيع وطبيعة الأنشطة على طول المنطقة الساحلية (السياحة والمناطق الصناعية والموانئ والمناطق المحظورة والشواطئ العام)

- التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل نشاط (بيئي وإقتصادي وإجتماعي)

المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال هذا البحث أثرت الرسائل والحشد مع المجتمع ووسائل الإعلام ومن خلال التواصل وإشراك صنّاع القرار.

الفئة المستهدفة: المحامون، موظفو سلطة منطقة العقبة، المخططون

التكتيك الخامس: إشراك الخبراء لتقديم التحليل القانوني بشأن التشريعات

الهدف: تقديم تحليل شامل لقانون (تشريعات) سلطة منطقة العقبة وولاياتها القانونية لتوفير معلومات حول هيكل وعمل سلطة منطقة العقبة

المخرجات: شكلت الجمعية الملكية لجنتي عمل لدعم البحوث في التشريعات وهيكل سلطة منطقة العقبة وعملية صنع القرار فيها.

• اللجنة القانونية – لإجراء بحوث في التشريعات الحالية التي تحدّد ولاية سلطة منطقة العقبة.

• اللجنة الفنية – لإجراء بحوث في هيكل سلطة منطقة العقبة و«المخطط الشمولي»

وشملت المعلومات المقدمة من هاتين اللجنتين ما يلي:

1. التحليل القانوني للتشريعات الحالية

2. تحليل صلاحيات سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة و«المخطط الشمولي» لإستخدام الأراضي

3. تحليل وتوصيات لتعديل المخطط الشمولي لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

4. تحليل وتوصيات للمدافعة على أساس حقوقي في المستقبل لضمان وجود الضمانات القانونية لحماية حق المواطنين في الوصول إلى الشواطئ العامة

وقدمت اللجان التشريعية والتقنية المعلومات لتحديد مسار التدخل الحاسم الذي يمكن أن يوقف بيع أي ممتلكات شاطئية إضافية. وتمكن التحالف من إستخدام هذه المعلومات بشكل فعال لتقديم التوصية الخاصة بإدراج «الشواطئ العامة» في «المخطط الشمولي» لإستخدام الأراضي. وأدى النجاح في تعديل المخطط الشمولي لسلطة منطقة العقبة إلى توفير نتائج فورية للحفاظ على حق المواطنين الأردنيين في الوصول إلى الشواطئ العامة.

ولأول مرة منذ إنشاء سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في عام 2001، قامت اللجنة الفنية العليا في السلطة بإعتقاد وإقرار تعديل المخطط الشمولي. ومنذ إعتاده في عام 2012، لم يتم بيع أية واجهة شاطئية إضافية إلى أي جهة.

## الحشد

الفئة المستهدفة: الأفراد والمنظمات المجتمعية والمنظمات غير الحكومية

التكتيك السادس: بناء وتطوير تحالف مجتمعي للمنظمات من العقبة

الهدف: توجيه المراجعة العامة للقضايا البيئية، بشكل عام، وتحديداً فيما يتعلق بالشواطئ لبناء إحساس بملكية المؤسسات لتشكيل مجموعة ضغط لضمان حماية حق الجمهور في الوصول إلى الشواطئ.

المخرجات: انضمت إحدى وعشرون (21) منظمة من مختلف القطاعات (منظمات غير حكومية ومنظمات مجتمعية وجامعات ومراكز تعليمية وهيئات شبابية) رسمياً إلى التحالف وشاركت فيه. (انظر أيضاً البناء التنظيمي للحملة)

تولى أعضاء التحالف مسؤوليات القيادة والتنفيذ في عدد من اللجان التي شكّلت خصيصاً لإدارة بناء قدرات المدافعة (انظر البناء التنظيمي للحملة) والتواصل وزيادة الوعي والحشد من أجل اتخاذ إجراء.

وقامت الجمعية الملكية، بالتعاون مع أكبر تسع (9) منظمات غير حكومية بيئية في الأردن، بتأسيس وتسجيل أول اتحاد للجمعيات البيئية للقيام بالمدافعة البيئية على المستوى الوطني. وقد تحول هذا التحالف البيئي الوطني منذ ذلك الحين إلى اتحاد وقاد عدداً من جهود المدافعة. على سبيل المثال، في غابات برّقش الواقعة شمال الأردن، عمل التحالف ونجح في منع الحكومة من بيع جزء من هذه الغابة إلى أكاديمية عسكرية. حيث تمكّنوا من الحشد بسرعة لأن التحالف كان قائماً بالفعل ومستعداً للتحرّك.

الفئة المستهدفة: المنظمات غير الحكومية، المنظمات المجتمعية، الشباب، الأشخاص ذوي الإعاقة، عامة الجمهور، وسائل الإعلام

التكتيك السابع: زيادة الوعي في مجال الحقوق وبناء قدرات المدافعة في المجتمع المدني

«لست حديث العهد بالقضايا البيئية. حيث ركّزنا لسنوات على مجال البيئة فقط في رسالتنا ولم نحقق أي مكاسب. لم يستمع إلينا أحد. وفي التدريب على منهجية الخمس خطوات للإستراتيجيات الفعالة الذي نظمته برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني، تعلّمت عن تأطير القضية بإستخدام النهج القائم على الحقوق في المدافعة: الناس أولاً! وأدركت أنه لكي ننجح، كان علينا أن نوضح أنه بتدمير الشعب المرجانية والخط الساحلي، فإننا نقضي على مصدر دخل الناس؛ وأنه من خلال بيع الشاطئ العام إلى الفنادق، فإننا ننتهك حق الناس في الوصول إلى الشاطئ».

فيصل أبو السندس



#### الأهداف:

- بناء القدرة على المدافعة لتنفيذ الوعي بالحقوق وحشد الناس لإتخاذ إجراء للحفاظ على حق مواطنهم في الوصول إلى الشواطئ العامة
- توجيه الجمهور نحو القضايا البيئية بشكل عام.
- المخرجات: تولت الجمعية الملكية وأعضاء الائتلاف ومسؤوليات التواصل وزيادة الوعي وإتخاذ إجراءات للحشد من خلال ثلاث لجان، مما حقق مشاركة رائعة.
- لجنة التسلسل التاريخي - لبناء تقدير لتاريخ الموارد البيئية الساحلية وتاريخ المجتمع
- جمعت المعلومات التاريخية المستخدمة في التوعية والتواصل الإعلامي
- أنشأت أرشيف للصورة التاريخية
- لجنة النشاطات والتوعية - من أجل بناء الوعي المجتمعي بشأن أهمية الشواطئ وبيئة الحياة البحرية وخطط تنمية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والمشاركة بشكل مباشر في إتخاذ الإجراءات:
- 47 زيارة ميدانية إلى الشاطئ في العقبة لرؤية الوضع على حقيقته
- عقد 18 ورشة عمل للتوعية لتعريف هذه القضية إلى أكبر عدد من الناس
- صياغة الفكرة الرئيسية: «شواطئنا ليست للبيع»
- تسعة حملات خاصة شملت تنظيف منطقة الغوص، وتنظيف الشاطئ، وسلسلة بشرية (انظر الصورة) لتسليط الضوء على المطلب العام للوصول إلى الشواطئ
- فيلم وثائقي واحد يستهدف صنّاع القرار والمجتمعات المحلية حول هذه القضية
- اللجنة الإعلامية - من أجل ضمان التغطية والتواصل الاعلامي من خلال الآليات الإعلامية:
- تم نشر 5 إعلانات في صحيفتين محليتين (الغد والقلعة)
- تم إصدار 16 بياناً صحفياً وإجراء مقابلات على الوسائط المتعددة (التلفزيون الأردني، تلفزيون رؤيا، راديو البلد، أمن إف إم، جريدة الدستور، جريدة الغد، جريدة الرأي، الجوردان تايمز، العرب اليوم، السبيل، القلعة، البتراء)
- تم إجراء ثلاثة مقابلات على الراديو
- تم استخدام شبكات التواصل الإجتماعي على نطاق واسع لنشر هذه القضية: صفحة خاصة على الفيسبوك، تحميل الفيلم الوثائقي على اليوتيوب، وتم نشر بيانات صحفية على المواقع الإلكترونية وعلى الموقع الإلكتروني للجمعية الملكية

نص الصورة: تم استخدام الإجراء المباشر للسلسلة البشرية لإشراك الشباب وحشدهم ولفت انتباه وسائل الإعلام إلى حق الجمهور في الوصول إلى الشواطئ العامة.

- منشورات التوعية: تضمن 900 قميص، 190 حقيبة، 1500 اجنדה سنوية، 600 دفتر ولافتتين، كلها ضمن نفس التصميم.

### المشاركة الإجمالية للأشخاص والمنظمات:

الأشخاص الذين شاركوا في المدافعة:

- تم تدريب 222 فرداً على المدافعة في إطار الأنشطة
- شارك 1441 شاباً/ة في الأنشطة
- شارك 871 طالباً/ة في المدرسة في الأنشطة
- شارك 77 شخصاً من ذوي الإعاقة في الأنشطة

المنظمات التي شاركت في المدافعة:

- أعضاء تحالف حملة «شواطئنا ليست للبيع» البالغ عددهم 21 منظمة
- تم تدريب 63 منظمة ضمن الأنشطة
- شاركت 73 هيئة ومنظمة في مجال المدافعة المعني بالتدخل
- شكّلت 9 منظمات عضوية أول إتحاد بيئي مسجل

«كلما كانت هناك اجتماعات ذات صلة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، تشارك الجمعية الملكية الآن في تلك الاجتماعات. وقد استطاعت الجمعية الملكية أن تبني سمعة من خلال استخدام النهج القائم على حقوق الإنسان وتوفير أبحاث وتوصيات قوية بشأن القضايا. بل حتى أن الجمعية الملكية أصبحت جزءاً من عملية صنع القرار في اجتماعات وزارة البيئة. وقد انتقلت الجمعية الملكية من المدافعة من الخارج إلى كونها جزءاً من عمليات صنع القرار.»  
فيصل أبو السندس

«إن حملة المدافعة هي مجرد البداية - فهي ليست نهاية الشيء الذي نقوم به، وعلينا دائماً أن نبقى أعيُننا مفتوحة عندما يتغير شيء آخر ونحتاج إلى البدء من جديد.»  
فيصل أبو السندس

## إشراك صنّاع القرار

الفئة المستهدفة: مدراء سلطة منطقة العقبة الخاصة وشركة تطوير العقبة

التكتيك الثامن: إشراك مجموعة من صنّاع القرار لدعم الحملة

الهدف: ضمان التصويت الإيجابي لصالح الخطة الشاملة

المخرجات: إضطلعت الجمعية الملكية وأعضاء التحالف بمسؤوليات محددة لإشراك صنّاع القرار من خلال إنشاء لجنة «تحدد صنّاع القرار». واستخدمت هذه اللجنة أداتي الخارطة التكتيكية وطيف الحلفاء للتفكير في إجراءاتها وتحديدها من أجل تخطيط التواصل مع صنّاع القرار وإشراكهم. وقاموا بتحريك وتغيير «أوراق الملاحظات اللاصقة» (post-its) على أداتي الخارطة التكتيكية وطيف الحلفاء كلما حصلوا على مزيد من المعلومات

وقد نجحت الجمعية الملكية في إشراك مدراء من كل من سلطة منطقة العقبة وشركة تطوير العقبة من الذين بدوا إهتماماً، بصفتهم مواطنين هم أنفسهم، ليدعموا حقّ المواطنين في الوصول إلى الشواطئ العامة. وقد وفروا مفتاح النجاح - ألا وهو المسار الإجرائي فيما يتعلق بولاية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة فيما يتعلق بالمخطط الشمولي لإستخدام الأراضي. وأصبح البيروقراطيون الذين يشغلون مناصب متوسطة المستوى جزءاً لا يتجزأ من الحملة بصفتهم مواطنين، كما تمكنوا من تيسير التواصل مع صنّاع القرار. ونتيجة لذلك، تمكنت الحملة من إقتراح التعديل المحدد الذي ينصّ على «الشواطئ العامة» في خطة استخدام الأراضي. وقد نتج عن ذلك نجاح كبير بإقرار المخطط الشمولي المعدل من قبل مجلس مفوضي سلطة منطقة العقبة وتم نشره في الجريدة الرسمية من قبل مجلس الوزراء.

## المتابعة والتقييم والمدافعة المستقبلية

يوفر الرسم البياني الذي طوّرتَه الجمعية الملكية أدناه عرضاً مرئياً ممتازاً للإقتراب من قبل السيد أبو السندس. ويوضح أنه من المهم القيام بالمتابعة والتقييم في جميع مراحل عملية المدافعة. فهذا يسمح لكم بأن تكونوا مرنين، بحيث تستفيدون من الفرص، وتجترون تغييرات عند الحصول على معلومات جديدة أو عندما يصبح السياق مواتياً بشكل أكبر أو أقل لاتخاذ إجراءات معينة، والاحتفال بالنجاحات صغيرة كانت أو كبيرة. وبعد هذه الدراسة لرحلات التغيير الخاصة بالجمعية الملكية، خذوا بعض الوقت للنظر في كيف يمكن أن تكونوا أكثر تعمقاً في تحليل مدى إتصال التكتيكات الخاصة بكم بالأهداف الفورية وطويلة الأجل وكيف تدفع بها إلى الأمام. وانظروا في الكيفية التي تدعم فيها التكتيكات الخاصة بكم حملاتكم وكيفية ترابطها لتعزيز تلك الحملات. حيث يساعدكم ذلك على أن تكون جهود المدافعة الخاصة بكم أكثر فاعلية من الناحيتين الإستراتيجية والتكتيكية.



### العودة إلى الخطوة الأولى: تحديد المشكلة

لقد واصلت الجمعية الملكية رصد وحدة الشاطئ العام المنشأة حديثاً في سلطة منطقة العقبة أثناء تنفيذها للمخطط الشمولي. وتستمر رحلة تغيير «شواطئنا ليست للبيع» بينما تعمل الحملة نحو تعديل التشريعات الوطنية. وتمكنوا من الذهاب إلى ما هو أبعد من الحملة المدبّية، حيث قاموا بإشراك صنّاع القرار في تعزيز الدراسة القانونية الشاملة التي أجروها. وشمل ذلك التوصيات التشريعية لضمان حقّ المواطنين في الوصول إلى الشواطئ العامة في القانون الوطني. على سبيل المثال، في عام 2016، اتخذ رئيس الوزراء في ذلك الوقت قراراً بأنه في حال كانت هناك أي رغبة في بيع أي أرض في العقبة بالقرب من الشواطئ، يجب أن يُعرض الأمر على مجلس الوزراء أولاً لغرض المراجعة والموافقة. مع العلم بأن ذلك لم يصل إلى مستوى قانون وطني لحماية الساحل، ولكنه أحرز تقدماً نحو المنجز المرحلي الثاني المتمثل في إيجاد نظام يضمن عدم بيع أو تأجير استثمارات في المنطقة الساحلية دون موافقة مجلس الوزراء.

### العودة إلى الخطوة الثانية: بناء رؤية مشتركة

بالنسبة للجمعية الملكية وأعضاء التحالف في العقبة، فإن رؤيتهم في حق مضمون للشواطئ العامة في العقبة بحيث تكون تلك الشواطئ العامة متاحة ونظيفة ومصانة لجميع الأجيال القادمة. ووجهت حملة لاحقة تحت شعار «لنقم بالتغيير» التي ناصرت تحديداً من أجل شواطئ نظيفة وآمنة ومهيأة لوصول الأشخاص ذوي الإعاقة. وكانت هذه طريقة ممتازة لتحقيق تقدم نحو رؤيتهم، كما أتاحت الفرصة للجمعية الملكية لمواصلة التفاعل مع حلفائها في استثمار الوصول إلى الشواطئ العامة. وقد أحدث هذا تحول في الغاية التكتيكية الأساسية من التدخل (وقف بيع الشواطئ العامة) إلى الوقاية من الأمراض والحوادث ومنع التمييز. وفي عام 2017، أطلقت الجمعية الملكية خطة مدافعة للحق في الحفاظ على السلامة العامة على الشواطئ العامة في مدينة العقبة. وهم يسعون إلى تحفيز سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على إصدار وتفعيل خطة إدارة مخاطر الشواطئ العامة، واتخاذ



إجراءات واضحة لزيادة السلامة العامة على الشواطئ العامة في العقبة.

وفي الوقت نفسه، فإن الرؤية الأوسع التي تتبناها المنظمات على المستوى الوطني بأن يتمتع الأردنيون بحقوقهم في حرية الوصول والأمن لجميع الأماكن العامة تفتح إمكانية النظر إلى حق المواطنين في الوصول إلى الشواطئ العامة خارج العقبة وصولاً إلى شواطئ البحر الميت.

### البناء التنظيمي للحملة: تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمدافعة

لقد وفر استخدام الجمعية الملكية لمنهجية الخمس خطوات للإستراتيجيات الفعالة استدامة لموظفيها والمجتمع. على سبيل المثال، قبل ثلاثة أشهر من ترك السيد أبو السندس لمنصبه القيادي في الجمعية الملكية، كان يقدم المشورة لمنظمة أخرى. وساعده موظفو الجمعية الملكية على تقديم منهجية الخمس خطوات للإستراتيجيات الفعالة خلال ذلك التدريب. وأصبحت هذه المنهجية الآن جزءاً من تنظيم الجمعية الملكية. ومنذ البدء في استخدام منهجية الخمس خطوات للإستراتيجيات الفعالة، أصبحت الجمعية الملكية معروفة في جميع أنحاء الأردن لعمل المدافعة الذي تقوم بها، بما في ذلك:

2012: حماية البيئة من خلال التقاضي

رفعت الجمعية الملكية قضية قانونية أيضاً تتعلق بخطة لبناء جسر سياحي في مياه العقبة كان من شأنه أن يدمر المزيد من الشعاب المرجانية ويؤثر بشدة على مصادر الرزق.. ونجحت الجمعية الملكية في وقف بناء ذلك الجسر.

2013-2014: حماية البيئة من خلال الاستفادة من أعضاء التحالف

كانت هناك خطة لعمل مزارع الأسماك في العقبة بمنطقة قريبة جداً من الشواطئ مما سيكون له تأثير بيئي كبير. قامت الجمعية الملكية بحشد أكثر من 10 منظمات، تحمل موقفاً واضحاً معارضاً لمزارع الأسماك، بما في ذلك الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة (IUCN). وقد تم إرسال هذا الموقف إلى سلطة منطقة العقبة والالتزام به في الاجتماعات التي عُقدت مع وزير البيئة. ونظراً لحملتهم السابقة «شواطئنا ليست للبيع»، فإن تقرير المؤتمر الصحفي على الصفحة الأولى من صحيفة الجوردان تايمز أشار إلى «الشواطئ الأردنية... رسالة من حملتهم». وأشار أحد مفوضي منطقة العقبة الاقتصادية إلى أنهم ليسوا سعداء بهذه الدعاية. وكانت الجمعية الملكية واضحة في أن تسلط الضوء على القضية نفسها فيما يتعلق بالمسألة ولم تستهدف أشخاصاً أو تأت على ذكرهم. وقد تم وقف خطة تطوير مزرعة الأسماك، وتم الحفاظ على البيئة والشواطئ، وظلت العلاقة مع سلطة منطقة العقبة بناءة.

2014 و 2015: حماية البحوث البيئية من خلال حشد أعضاء المجتمع

كانت هناك خطة لبيع محطة العلوم البحرية في العقبة. وقد حشدت الجمعية الملكية الدعم لهذه المؤسسة البيئية الحيوية ومنع بيعها.

2017:

تشارك الجمعية الملكية في إطلاق خطة للدفاع عن الحق في السلامة العامة على الشواطئ العامة في مدينة العقبة. وهم يسعون إلى تحفيز سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على إصدار وتفعيل خطة إدارة مخاطر الشواطئ العامة، واتخاذ إجراءات واضحة لزيادة السلامة العامة على الشواطئ العامة في العقبة. ويتمثل أحد الأهداف الرئيسية لحملة المدافعة في الحصول على موافقة من سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بحلول نهاية عام 2017 للبدء في تنفيذ برنامج [العلم الأزرق](http://www.blueflag.global) على أحد الشواطئ العامة في العقبة في عام 2018. ويُعتبر برنامج العلم الأزرق بمثابة أعلى معيار دولي. [http://www.blueflag.global]

## التفكير في خطة العمل

### إعرف نفسك

انظروا الى حملة المدافعة الخاصة بكم:

- ما الذي تغير في المشكلة بسبب حملتكم؟ ما الذي تغير بالنسبة لأصحاب المصلحة؟ كيف تم إشراك الفئات المهمشة وتمكينها في القيادة وصنع القرار؟
- ما هي المنجزات المرحلية المحددة في عناصر إجراءات المدافعة الخاصة بالبناء التنظيمي للحملة، والبحث، والحشد، وإشراك صنّاع القرار؟
- كيف عبّرت عن إقراركم بهذه النجاحات وكيف احتفلتم بها؟
- ما هي أولوياتكم بالنسبة للمنجز المرحلي التالي؟

### اعرف ساحة المدافعة

- ما هي جوانب المشكلة التي لم تعالجها حملتكم؟
- هل ما زالت المنجزات المرحلية التالية في رحلة التغيير الخاصة بكم ذات صلة بناء على السياق الحالي؟
- كيف يمكنكم إشراك حلفائكم في تحديد أولويات المنجز المرحلي التالي في رحلة التغيير الخاصة بكم؟ كيف يمكن إشراك النساء والفئات المهمشة الأخرى وتمكينهم بشكل أكبر للمشاركة في القيادة وصنع القرار في المستقبل؟
- ما الذي تغير في فهمكم للمشكلة والسياسات لاتخاذ إجراء؟
- ما هو المطلوب في السياق الحالي لإحراز تقدّم نحو رؤيتكم؟

### إعرف خصومك

- كيف استجاب المعارضون للتغيرات أو للتأثيرات على المشكلة؟
- كيف يمكنكم أن تتوقعوا أو ترصدوا المؤشرات التي قد تدلّ على أن معارضيتكم يستعدون لإطلاق استجابة؟
- ما هي الاستعدادات التي يمكنكم اتخاذها للرد على أي إجراءات محتملة من قبل المعارضين؟