

## أداة القوة

### تحالفات أصحاب المصلحة المتعددين من أجل تغيير السياسات

يجمع تحالف أصحاب المصلحة المتعددين بين أصحاب المصلحة من مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاعين العام والخاص والأطراف الفاعلة في المجتمع المدني، وذلك للدعوة إلى نفس الغرض. وعلى خلاف التحالف الذي يتكون عموماً من منظمات غير حكومية متقاربة في الفكر، يتكون تحالف أصحاب المصلحة المتعددين من أعضاء يتمتعون بخبرات ونقاط قوة وموارد وعلاقات مختلفة يمكن الاستفادة منها. يمكن أن ينتج التعاون بين مختلف أنواع المنظمات والجهات الفاعلة حلولاً لم يسبق لها مثيل، وأن يكون له قوة تحويلية هائلة خاصة عندما تكون موجهة نحو الهدف وشاملة وتشاركية ومفعمة بالحماس والالتزام.

هناك العديد من الفرص التي يمكن فيها أن تؤدي تحالفات أصحاب المصلحة المتعددين إلى إحداث فرق. فعلى سبيل المثال، يمكن للتحالفات أن تدمج صوت المجتمع المدني في السياسات العامة، وتدعو إلى تخصيص موارد لأنشطة محددة في الموازنة الوطنية، وتنفذ بصورة مشتركة مشروعات تجريبية لإثبات كيفية إجراء تغيير سياسي معين في الممارسة، وحشد الجماهير، وتنظيم حملة لإجراء إصلاح تشريعي، وغير ذلك.

ويستند هذا الموجز إلى عدة أمثلة لخبرة منظمة كير في القوقاز وزامبيا وبيرو لتحديد الممارسات الجيدة في التحالفات الاستراتيجية لأصحاب المصلحة المتعددين والتي بها سياسة متقدمة للأمن الغذائي والتغذوي. وتناقش هذه الخبرات بصورة أكبر في قسم دراسات الحالة.

### قسم التنفيذ

يقدم القسم التالي إرشادات حول إعداد تحالف فعال بين أصحاب المصلحة المتعددين استناداً إلى خبرة منظمة كير في القوقاز وزامبيا وبيرو. ولا يوجد نهج واحد صالح للجميع. هذه ممارسات جيدة عامة يجب تكييفها مع سياقات محددة.

تتضمن الخطوات الأساسية للنجاح في تشكيل تحالف بين أصحاب المصلحة المتعددين ما يلي:

1. تحديد الغرض
2. رسم خريطة المشهد السياسي وتحديد الأعضاء
3. دعوة أعضاء للانضمام مع بيان الغرض (العام) من التحالف
4. الموافقة على الغرض المحدد للتحالف
5. وضع إطار تنظيمي
6. الاجتماع عند الحاجة فقط ووجود جدول أعمال بصورة دائمة
7. تحديد الموارد القائمة والبناء عليها
8. العمل مع الحكومة عند التوافق
9. الاستثمار في بناء العلاقات مع أعضاء التحالف
10. تقييم النتائج

### 1. تحديد الغرض

يمكن أن يولد التحالف بطرق مختلفة: قد تقرر إحدى المنظمات التأثير في سياسة معينة، وإجراء تقييم سريع للجهات الفاعلة الرئيسية في هذا القطاع، والاتصال بالجهات الفاعلة ذات الصلة لكسب تأييدها من أجل تعزيز جهود المناصرة. وفي حالات أخرى، قد يظهر تحالف بصورة عضوية حيث تعمل العديد من المنظمات معاً لتحقيق هدف مشترك وتقرر تشكيل مجموعة ما ودعوة المنظمات الأخرى.

بغض النظر عن كيفية تشكيل التحالف، يجب أن يكون أي جهد تعاوني مبدول مدفوعاً **بغاية مرتبطة بالسياسات**. يتطلب العمل مع المنظمات الأخرى من خلفيات مختلفة الكثير من الجهد والوقت، ويمكن أن يتضمن بعض المخاطر. من الأهمية بمكان التفكير أولاً في القيمة المضافة والغرض المقصود من تحالفكم المحتمل وتقديره مقابل المخاطر المحتملة. ويجب أن يكون الغرض **محددًا وقابلًا للقياس وقابلًا للتحقيق، وواقعي ومحدد المدة الزمنية**:

- يجب تجنب المقاصد غير الواضحة والمحددة بما يكفي لإضفاء صفة استراتيجية واضحة مع تكتيكات عملية؛
- كلما كان الهدف الأولي للتحالف أكثر تحديداً وقابلية للقياس كان ذلك أفضل،
- يجب أن يكون قابلاً للتحقيق في فترة زمنية معقولة ومع قدر معقول من الموارد المالية والبشرية والفنية، مع إدراك أن النجاح في أحد جهود المناصرة قد يستغرق عدة سنوات ويمكن أن يتغير أو يتطور مع تقدم أنشطة مناصرتكم.
- من الأفضل تجنب الموضوعات المثيرة للجدل على نحو مفرط حيث قد لا يواجه التحالف معارضة ساحقة من مجموعة المصالح فحسب، بل تنفق المزيد من الطاقة على الرد على الجدل نفسه، بدلاً من السعي بنشاط إلى تغيير السياسات. يمكن أن يجعل هذا من غير الواقعي متابعة - وتحقيق - التغييرات المطلوبة. وكثيراً ما تدافع منظمة كير عن القضايا التي تثير بعض الجدل. في نهاية المطاف ، من المهم تقدير خطر المشاركة فضلاً عن خطر التزام الصمت.
- يجب أن يكون الهدف متمحوراً حول قضية تتعلق بالسياسة، بما في ذلك عدم وجود سياسة أو وجود سياسة ضارة أو غير كافية أو تنفيذ غير لائق لسياسةٍ ما (بما في ذلك عدم كفاية التمويل). وفيما يلي بعض الأمثلة على الأغراض المحتملة المرتبطة بالسياسة:
- اعتماد سياسة تهدف إلى منع العنف الجنساني، بما في ذلك زواج الأطفال
- إصلاح التشريعات التي تلحق ضرراً بصغار منتجي الأغذية وفقراء الريف
- إدراج الرؤى والأولويات المناصرة للفقراء في استراتيجية أو خطة عمل صحية للحكومة
- زيادة التمويل في الموازنة الوطنية للتعليم الابتدائي
- الدعوة إلى تنفيذ سياسة قائمة
- الدخول في شراكة مع الحكومة لإرشاد تنفيذ سياسة جديدة أو قائمة
- الاضطلاع بحملات منسقة لزيادة الوعي بحقوق الصحة الإنجابية (ملاحظة: ينبغي أن تتماشى الحملات مع الأغراض المتصلة بالسياسات)

## ٢. رسم خريطة المشهد السياسي وتحديد الأعضاء

يتمثل الغرض من هذا الجهد التعاوني في حل مشكلة سياسية مهمة. ولذلك ، يجب أن يكون هناك مستوى أساسي من توافق الآراء بشأن أهمية معالجة القضية وكيفية معالجة هذه القضية وكيفية معالجة هذه القضية. ومن المهم أن يكون هذا المستوى شاملاً وممثلاً قدر الإمكان في تحديد أو تعزيز العضوية. عند النظر فيمن سينضم إلى التحالف، قم بتضمين فئات أخرى خارج نطاق الفئات المعتادة من أجل تمثيل قاعدة عريضة من الأعضاء وزيادة شرعية التحالف، وجعل صوته أكثر تمثيلاً، وأكثر قوة في كثير من الأحيان. ابدأوا بتعيين الأطراف الفاعلة ذات الصلة. يجب أن يشمل ذلك من يوافقون على سياساتكم، وكذلك «الفئات المستعدة»: المنظمات التي يفترض أنها بوجه عام ضد السياسة إلا أنها قد تدعم هذه السياسة في الحقيقة (مثل الزعماء الدينيين أو القطاع الخاص). عندما يكون ذلك ممكناً، انظروا في تضمين الأفراد الذين لديهم تأثير على الجهات الفاعلة التي يحاول التحالف التأثير عليها. وتبعاً للسياق، قد يكون للقطاع الخاص والمناحين متعددي الأطراف والزعماء الدينيين تأثيراً قوياً على الحكومة. يختلف السياق حسب البلد والقطاع، ولكن بعض الأنواع المحتملة من المنظمات المرشحة للنظر فيها هي:

**المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية** أطراف فاعلة أساسية. قد تشمل المنظمات غير الحكومية المنظمات التنموية أو الإنسانية أو البيئية أو الحقوقية أو الدينية. وتعرض المنظمات غير الحكومية المحلية للمشكلات على مستوى القواعد الشعبية ولديها علاقات حميمة مع المجتمعات فضلاً عن التفاعلات مع الجهات المانحة والحكومة. كما يمكن للمنظمات غير الحكومية الدولية الأكبر أن تلعب دوراً اجتماعياً بسبب وصولها إلى الموارد وصناع القرار.

**المنظمات القائمة على العضوية** (المنظمات الكبيرة/ الوطنية والمجموعات المحلية) مهمة لأنها تمثل مصلحة أصحاب المصلحة النهائيين. على سبيل المثال ، المنظمات التي تمثل صغار منتجي الأغذية أو العاملين في الخدمات الصحية المجتمعية.

**منظمات حقوق المرأة والمنظمات النسائية** يمكن أن تأن تكفل المساواة بين الجنسين في صلب جميع المناقشات وأن التحالف يرى الواقع من خلال منظور جنساني.

**الجهات المانحة** (المتعددة الأطراف والثنائية والمؤسسات وغيرها) التي تخصص موارد مالية كبيرة ولديها رؤية واستراتيجية طويلة الأجل للقطاع ينبغي النظر في أمر عضويتها.

**المؤسسات الأكاديمية والبحثية** يمكن أن تكون بمثابة حلفاء أقوياء في الترويج للتغييرات في السياسات من خلال توفير الأبحاث القائمة على الأدلة والاستفادة من خبراتهم المهنية.

**المنظمات من القطاعات الأخرى** يمكن أن تثرى التحالف . على سبيل المثال ، يمكن أن تساعد مؤسسة تفكير اقتصادية في دمج النقاش حول الاقتصاد الكلي في مناقشات السياسة العامة؛ مما يؤدي إلى منظمة بيئية يمكن أن تعزز منظور الاستدامة.

**منظمات القطاع الخاص** يمكن في بعض الحالات أن تكون قيمة في التحالف المرتكز على السياسات إذا كانت تشارك في جدول الأعمال. في بعض البلدان، للقطاع الخاص ضغط كبير على الحكومة وتدخلهم قد يزيد من أرجحية النجاح. جني الأرباح ومحاربة الفقر هدفان متميزان قد يتوافقان أو يتعارضان. سيتوقف الكثير على السياق الوطني والغرض من التحالف. إن تحليل المواقف أو تضارب المصالح المحتملة أمر في غاية الأهمية في هذه القضية

وعادة ما تكون **الحكومة** هدفاً للدعوة التي يقوم بها التحالف، ولكنها في بعض الحالات قد تكون أيضاً عضواً قيماً في حد ذاته. فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو تنفيذ سياسة تؤيدها الحكومة بالفعل، مثل الحد من سوء التغذية من خلال تنفيذ سياسة وطنية للتغذية، فإن الحكومة قد ترحب بهذا التحالف. انظر أدناه دراسة حالة زامبيا

وما أن تتجهز مجموعة أولية من الأعضاء المحتملين، حتى ينظر منظمو التحالف في سؤالين رئيسيين: (أ) هل يقدم المزيج الأولي للأعضاء المحتملين تمثيلاً شاملاً وعادلاً وحقيقياً ومتنوعاً لمختلف فئات المصالح والمهارات والتصورات الموجودة في القطاع؟ و (ب) هل يشترك جميعهم برؤيا واحدة للقطاع وهل هم مستعدون للمصادقة على غاية التحالف بصرف النظر عن الاختلافات؟

النظر في دعوة عدد قليل من الشركاء الرئيسيين الموثوق بهم لتبادل أفكار حول القائمة الأولية لأعضاء التحالف المحتملين. ولا ينبغي أن تقوم (كبير) بهذه الممارسة وحدها، على الرغم من أنك تريد الحد من عدد الأشخاص المشاركين في هذه المرحلة من أجل إبقاء العملية والمناقشة تحت السيطرة.

### 3. دعوة أعضاء للانضمام مع بيان الغرض من التحالف

والآن بعد أن تم تحديد القائمة الأولية لأعضاء التحالف، قم بدعوة أعضاء التحالف المحتملين للانضمام. من المهم التوضيح المبكر للغرض العام من التحالف. قم بدعوة أعضاء التحالف المحتملين لعقد جلسة مبدئية لتبادل الأفكار، حيث سيتم مناقشة الهدف الأكثر خصوصية للتحالف وترتيبات العمل الأساسية ثم الموافقة عليها. يجب أن تبقى أبواب التحالف مفتوحة للمنظمات ذات التفكير المماثل الراغبة في الانضمام في وقت لاحق (مع التنبيه مرة أخرى شريطة أن يكون لديهم نفس القيم الأساسية والأهداف التحالفية). إذا كان اللاعبون الرئيسيون مفقودين من قطاعات متنوعة، فقد يرغب التحالف في إشراكهم بشكل استباقي على طول الطريق.

### 4. الموافقة على غرض التحالف

تحديد الغرض من التحالف وكذلك الخلافات المحتملة بين الجهات الفاعلة ومعالجة ذلك مع كافة شركاء التحالف . الاتفاق على المبادئ الأساسية وكذلك غير القابلة للتفاوض، فعلى سبيل المثال «يجب أن تتضمن السياسة (أ) و (ب) و (ج) من أجل دعمها». وينبغي أن تكون مكتوبة وتعمم على التحالف الكامل بمجرد الانتهاء من ذلك لأنها ستشكل أساس الدعوة الخاصة بك. و الاتفاق على الأنشطة الرئيسية أيضاً إن أتيح المجال.

### 5. وضع إطار تنظيمي

إن وجود مزيج من النظم الرسمية وغير الرسمية أمر مهم بالنسبة لتحالف أصحاب المصلحة المتعددين: فالشكليات توفر هيكلًا لمواءمة مختلف الجهات الفاعلة وضمان المساءلة في حين توفر النظم غير الرسمية المرونة التي تسمح للحلف بالتكيف عند الضرورة. وينبغي أن يحدد شركاء التحالف المتعددين أي العناصر الرسمية وأي العناصر التي يجب أن تكون مرنة وغير رسمية. ومن الأمثلة على الإجراءات الشكلية توقيع مذكرة تفاهم أو وضع اختصاصات أو التسجيل كشخصية قانونية. وقد يكون التوصل إلى اتفاق بشأن هذه الإجراءات شاقاً مشقة يصعب تبريرها، لا سيما إذا كان التحالف يهدف إلى اجتذاب أعضاء متنوعين. ومع ذلك، قد تساعد بعض الترتيبات، مثل الاختصاصات الأساسية أو وثيقة «طرق العمل»، على إيجاد وضوح وإمكانية التنبؤ بكيفية عمل المجموعة وفي أدوار وتوقعات الأعضاء. إن الحفاظ على التوازن بين العملية غير الرسمية والرسمية وبين الجنوح إلى المرونة قد يجتذب المزيد من الأعضاء ويتيح مساهمات فريدة من نوعها في إذا ما قورن هذا باستراتيجية محددة مسبقاً أو صيغة قانونية جامدة.

## أ. تعيين مبادئ عمل أساسية واضحة

وينبغي الاتفاق على بعض المبادئ الأساسية لكيفية تعاون أعضاء التحالف مع بعضهم البعض لتوفير رؤية ورسالة شاملة للمجموعة. توفر مبادئ (جيميز) مخططاً ممتازاً لذلك:

كن شاملاً من خلال تبني التنوع في التخطيط، والعضوية، والتنسيق. وهذا يتطلب نقاشاً وصبراً، مما قد يؤخر التقدم ويسفر عن صراع والخلاف أحياناً، ولكن يمكن أن يؤدي في نهاية المطاف إلى إيجاد سبل أفضل للعمل معاً.

التركيز على وضع جدول الأعمال من القاعدة إلى القمة لضمان تحديد جداول الأعمال بمشاركة الجهات التي تأثرت أخيراً، بما في ذلك تنظيم القواعد الشعبية.

دع الناس يتحدثون عن أنفسهم، فتسمع عندئذ أصوات المتضررين بشكل مباشر.

العمل معاً بتضامن وتفاعل، واحترام مقدرين قيم ورؤى الآخرين المشتركة ومساندين أعمال الآخرين. التواصل الجيد، والاستراتيجيات المشتركة، وتقاسم الموارد أمر بالغ الأهمية في مساعدة الأعضاء على رؤية الروابط والبناء عليها.

بناء علاقات عادلة تشمل الوضوح حول صنع القرار، واستراتيجيات المشاركة، وتوزيع الموارد.

الالتزام بالتحول الذاتي من خلال التحول من العمل على نمط الفردية إلى المحورية المجتمعية.

## ب- ترشيح رؤساء مشاركين

حالمًا يتم تحديد الغرض النهائي من التحالف ويستعد عدد كافٍ ومتنوع من الأعضاء للانخراط، يتعين على أعضاء التحالف ترشيح الرؤساء المشاركين. على الرؤساء المشاركين تمثيل مختلف المنظمات وتحديد مسؤولياتهم بوضوح. وعادة ما يكون الرؤساء المشاركون مسؤولين عن تنظيم وقيادة الاجتماعات، واقتراح جدول الأعمال، وضمان أن يظل التحالف منقاداً للأهداف.

## ج- يجب أن يقوم أحدهم بالأعمال القذرة

من الأفضل الإبقاء على نوع هيكلية في أي تحالف، لكن هناك مهام إدارية لا مفر منها (كتابة محاضر الاجتماعات، الاحتفاظ بالسجلات الإلكترونية، الدعوة إلى الاجتماعات، صياغة بيانات مشتركة، إلخ). تحديد أي منظمة عضو و/أو أي شخص معين سوف يدعم الاحتياجات الإدارية. إن أحد الأسباب الرئيسية وراء فشل التحالفات غير الرسمية هو التنصل من تحمّل مسؤولية المهام الإدارية. ويمكن أيضاً إنشاء نظام دوران لتبادل الشعور بالملكية بين جميع الأعضاء.

## د. إنشاء مجموعات عمل لمعالجة قضايا محددة

يمكن لأعضاء التحالف تحديد وإنشاء مجموعات العمل (م ع) لمعالجة قضية أو موضوع معين ضمن الغرض العام للتحالف. يمكن إنشاء مجموعات العمل في بداية تحالف أو عند استدعاء الحاجة. إن الأمثلة على مجموعات العمل تتضمن مواضيعاً شاملة (مثل متابعة الميزانية العامة القطاعية، أو العلاقات مع البرلمان، أو مواضيع رئيسية (مثل، مجموعة سياسة الإرشاد في تحالف في القطاع الزراعي)). وستتطلب مجموعة العمل تنسيقاً منفصلاً وستتطلب بأنشطتها الخاصة بالتنسيق مع مجموعات العمل الأخرى وتحت مظلة التحالف. يجب أن يكون نظام مجموعة العمل مرناً ولكن أيضاً استراتيجياً: قد ينضم بعض الأعضاء إلى أكثر من مجموعة عمل واحدة أو لا ينضمون لأي منها، في حين أن الأعضاء الآخرين قد يكونون كقائدات فعلياً في مجموعة العمل بسبب مواردهم أو خلفيتهم. وليست هناك حاجة إلى إنشاء مجموعات عمل لجميع الأغراض. وكما يقول علماء الأحياء، فإن الحاجة تخلق الجهاز.

## هـ. تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح

وينبغي عدم الاتفاق على أي إجراء دون بيان المسؤوليات: ينبغي تجاهل النشاط إذا لم يكن أعضاء التحالف مستعدين لاستثمار الوقت والموارد في نشاط مقترح. ليس هناك شيء أكثر تشييطاً من التخطيط للأشياء التي لن تحدث أبداً. مناقشة وتحديد المهام الأساسية لنجاح تنفيذ أي نشاط، حتى يكون هناك وضوح والاتفاق على النتائج وسير العملية. وبمجرد إسناد المسؤوليات، لا ينبغي للتحالف أن يدير التنفيذ على نطاق جزئي. ولكل منظمه أسلوبها الخاص، وكما توصي مبادئ جيميز، فإن التحالف «متحد في التنوع».

## 6. الاجتماع فقط عند الحاجة، ودائماً هناك جدول للأعمال

ومن المهم الموافقة على تكرار الاجتماعات وعادة ما تكون الاجتماعات التي تعقد مرتين في الشهر بداية جيدة، على الرغم من أن التكرار قد يتغير تبعاً لشدة لحظة الدعوة، وحجم التحالف، ودور المجموعات العاملة، وما إلى ذلك. على الرغم من أن التفاعل وجهاً لوجه هو وسيلة حاسمة لتعزيز العلاقات، والاجتماع هو مجرد وسيلة للوصول إلى هدف لذلك لا بد من التأكد من وجود جدول أعمال يتوافق مع أهداف التحالف. والاجتماعات التي ليس لها غرض واضح تخلق الإحباط وتؤدي إلى تثبيط همم الناس. ولا ينبغي أن تحدث الاجتماعات إلا عندما يكون هناك سبب وجيه للاجتماع، مثل الاتفاق على استراتيجية، وتبادل المستندات، والاتفاق على الخطوات التالية بعد إجراء تغييرات في المشهد السياسي، وتقديم نتائج التقارير أو الدراسات التي كلف بها التحالف، ومناقشة المواضيع التي تتطلب توافقاً في الآراء والقرار، الخ.

## 7. تحديد الموارد القائمة والبناء عليها

ومن المهم تحديد الموارد البشرية والتقنية والمالية المتاحة للوصول إلى هدف التحالف. ويمثل تنوع الموارد التي يجلبها الأعضاء فائدة كبيرة للعمل في تحالف. النظر في هذه الموارد والانشطة الاستراتيجية ذات الصلة قبل النظر في الأنشطة المعقدة التي قد تتطلب موارد إضافية. وقد يتمكن أعضاء التحالف أيضاً من أعاده توجيه مواردهم الداخلية لتحقيق أهداف التحالف. على سبيل المثال، يمكن لمركز البحوث أن يكيف دراسة للموامة مع هدف التحالف؛ أو يمكن للمنظمات غير الحكومية تخصيص وقت من موظفي المشروع لدعم الاحتياجات الإدارية للتحالف. وقد يشمل الاستفادة من الموارد القائمة أيضاً الاستفادة من البحوث، أو تحليل السياسات، أو تقييمات الميزانية، أو تقييمات البرامج لدعم الدعوة القائمة على الأدلة.

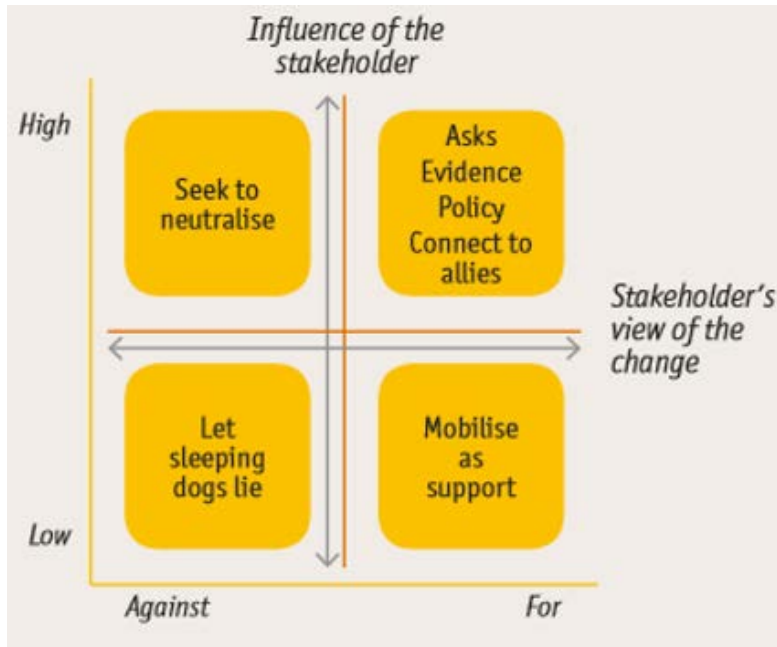
وقامت شبكة الابتكار بتطوير «أداة لتقييم التحالف» التي تقيم قدره التحالف وأثره. وعلى الرغم من أن الأداة قد وضعت لتحالف تقليدي، فإنه يمكن استخدام الأداة لتحديد مواطن القوة والثغرات في التحالف. ويمكن الاطلاع على أداه تقييم التحالف هنا.

## 8. العمل مع الحكومة عند التوافق

إن التأثير على الحكومة أمر أساسي لتشجيع تغيير السياسات. هناك العديد من الطرق للقيام بذلك، بما في ذلك التكتيكات الخارجية للتعبئة العامة والتكتيكات الداخلية للضغط وراء الكواليس. لا يوجد طريقة واحدة تناسب كل النهج، وسيطلب كل سياق تكتيكات مختلفة. وبوجه عام، سيختار التحالف بين أصحاب المصلحة المتعددين موقفاً بناءً وقائماً على المشاركة، بدلاً من موقف المواجهة.

بعض القضايا الهامة التي يجب الأخذ بها بعين الاعتبار:

- والمسؤولون الحكوميون ليسوا بالضرورة دائماً «أصحاب السلطة». تحديد «أصحاب السلطة» الرئيسيين الذين سيكونون هدف التحالف من خلال تحليل قوة أصحاب المصلحة. وفي بعض الأحيان يمكن أن يكون الموظفون التقنيون في المؤسسات الحكومية أكثر تأثيراً في صنع السياسات من المسؤولين البارزين أو الوزراء. ويمكن استخدام خريطة لأصحاب المصلحة مثل المخطط الوارد أدناه لتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وموقفهم بشأن قضية ما:



- وفي الإدارات الـ مركزية، من المهم أيضاً إشراك السلطات المحلية.
- ويمكن أن تستند مقاومة الحكومة للتغيير إلى عدم الثقة (المتبادلة). إخطار الحكومة بشأن التحالف، عضويته وأغراضه ودعوة المسؤولين الحكوميين للأحداث والاجتماعات ذات الصلة لبناء العلاقات. بشكل عام، الحفاظ على خط اتصال لبناء الثقة المتبادلة.
- وقد لا يكون كل أعضاء التحالف متساوون في التأثير على الحكومة، لذا قد يفضل التحالف في بعض الحالات الوصول إلى السلطات باستخدام أفضل أعضائه. وفي هذه الحالات، سيكون من المهم التأكد من تسليم الرسالة بالنيابة عن المجموعة بأكملها.
- وحتى إذا حاولنا تجنب المواقف التصادية، فقد تكون هناك مواقف صعبة عندما يريد التحالف أن يقف موقفاً واضحاً وأن يعترض علناً على موقف الحكومة. ومع ذلك، قد يكون هناك أعضاء يفضلون البقاء صامتين، والتحالف بحاجة إلى التوصل إلى اتفاق على أساس الغرض من التحالف.

## ٩. الاستثمار في بناء العلاقات مع أعضاء التحالف

- ولكي يكون التحالف مؤثراً، فإنه يتطلب الثقة والاحترام من خلال العضوية. والى جانب الاجتماعات المنتظمة، من المفيد للغاية الاضطلاع بأنشطته لا تهض بأهداف التحالف فحسب، بل تعزز أيضاً بناء العلاقات. على سبيل المثال،
- الزيارات المشتركة بين المنظمات للمشاريع الميدانية لأعضاء التحالف للحصول على نظرة مباشرة على عمل الأعضاء
  - تجميع الخبراء والموظفين من مختلف الأعضاء للتقارير المشتركة، والدراسات الاستقصائية، وما إلى ذلك.
  - الاحتفالات المشتركة بلحظات الدعوة ذات الصلة، بما في ذلك، ولكن لا تقتصر على: يوم الأرض، اليوم المرأة العالمي، وغيرها من المناسبات
  - المناسبات الاجتماعية
  - المشاركة في تنظيم ورش العمل والمؤتمرات والندوات والأنشطة المماثلة
  - إنشاء حيز دوري لردود الفعل والتحديات السطحية لتعزيز الثقة عبر الأعضاء، وضمان الشفافية والعلاقات المنصفة. وتمثل أحدي الطرق للقيام بذلك في تعميم الدراسات الاستقصائية الدورية التي يشترك في إنشائها أعضاء التحالف والتي يوزعها الرؤساء المشاركون، ويعقبها استعراض فوري ومتابعة ومناقشة مفتوحة لبحث نتائج الدراسة الاستقصائية.

## ١٠. تقييم النتائج

- إن الرصد والتقييم ضروريان لتقييم ما إذا كان التحالف قد أوفى بهذا الغرض، وتقييم جودة وفعالية جهود التحالف. ومن الناحية المثالية، ينبغي أن يجري هذا التقييم من قبل عضو غير مشترك (مثل شركة أو خبير استشاري يتم التعاقد معه لهذا الغرض)، ولكن يمكن إنشاء لجنة تقييم في التحالف إذا كان الوقت أو الموارد محدوداً. سيتطلب هذا التقييم إجراء مقابلات مع أعضاء التحالف ومختلف الشركاء الذين شاركوا في التحالف. وينبغي أن يتضمن التقييم توصيات محددة وإطاراً زمنياً لتنفيذ التوصيات. وفي غياب التمويل اللازم لإجراء تقييم رسمي، من المهم تخصيص وقت لمناقشة مدى نجاح أو عدم نجاح التحالف. ويمكن الاستعانة بميسر لمساعدة المجموعة على إجراء عملية تقييم. وقد يرغب أفراد أعضاء التحالف أيضاً في رصد وتقييم أثر التحالف على أهدافهم المحددة في مجال الدعوة. ويمكن الاستفادة من هذه الدروس من قبل التحالف.

### التحديات والمخاطر

التوقعات غير الواقعية وهناك اتجاه في مجتمع التنمية ليس واقعي بشأن ما يمكن تحقيقه.

يطغى عليها المنظمات الدولية غير الحكومية وعادة ما يكون لدى المنظمات الدولية غير الحكومية موارد تقنية ومالية أكبر من المنظمات المحلية غير الحكومية أو الأعضاء من غير المنظمات غير الحكومية. وعلى الرغم من أن ذلك قد يكون غير مقصود، فإن المنظمات الدولية غير الحكومية قد تطغى على الأعضاء الآخرين، مما قد يخلق حالات غير مستقرة (قد يرى آخرون أن التحالف هو «نادي المنظمات غير الحكومية»).

عدم تمثيل المجتمع المدني/السكان المتضررين يمكن للمنظمات القائمة على الأعضاء أن تكون في بعض الأحيان أقل تمثيلاً مما تدعيه وتفتقر إلى المنظمات الشعبية وممثلي السكان المتضررين.

التحيز السياسي. من الشائع أن تعكس المنظمات القائمة على الأعضاء الانقسامات السياسية الموجودة في البلاد. وفي حالات معينة، يتم تنظيم منظمات المجتمع المدني على أسس حزبية.

نقص الموارد من قبل منظمات المجتمع المدني المحلية . كثيراً ما تفتقر منظمات المجتمع المدني إلى الموارد المالية والخبرات والموظفين اللازمين للمشاركة بنشاط في التحالف. مما قد يؤثر على دوافعهم ومشاركتهم.

محدودية المشاركة . يمكن أن يهيمن على التحالفات عدد قليل من الأعضاء، لذا قد يشعر الأعضاء الآخرون بعدم وجود مساحة للمشاركة. وفي حالات أخرى قد يشارك بعض الأعضاء في التحالف بدون مشاركة فعّالة.

### تدابير الطوارئ

ويجب على التحالفات أن تكون حذرة للغاية عند اختيار الغرض منها، والأنشطة والتكتيكات. ومن المهم تحديد الغرض والأنشطة، وضمان توافر الموارد التي تمكن من التنفيذ الناجح. أن تكون واضحة وشفافة حول ما هو ممكن، وما هو غير ذلك.

ينبغي أن تكون المنظمات الدولية غير الحكومية مستعدة لتقييد صورتها عمداً عند الاقتضاء ، وأن تترك حيزاً في التحالف لأصوات وأفكار الأعضاء الآخرين ، وأن تعيد توجيه الموارد للمنظمات الأصغر حجماً أو الأعضاء غير تابعين للمنظمات غير الحكومية.

مع تنامي تلك المنظمات إلى مؤسسات أكبر، يصبح انقطاع التواصل بينهم وبين المجتمع المدني والسكان المتضررين الذين يعملون على دعمهم شائعاً. وبإمكان المنظمات الشعبية الأصغر أو الجهات الفاعلة في المجتمع المدني جلب قيمة مضافة مهمة نظراً لعلاقتهم الوثيقة مع المجتمع المحلي. وفي حين أن المنظمات الكبيرة التي لديها قاعدة عضوية كبيرة (أو مجموعة كبيرة من الموارد) هي قيمة مضافة، فإنه لا ينبغي أن تكون شرطاً للانضمام إلى التحالف، وإلا فإن ذلك سوف يُثني الجهات الفاعلة والمنظمات الأصغر حجماً التي لها صلات وثيقة مع السكان المتضررين عن الانضمام.

لا ينبغي أن يكون هذا مشكلة حيث أن التنوع في المواقف السياسية يمكن أن يعزز تحالفك من خلال إظهار أهمية القضية لمختلف الأحزاب السياسية. ومع ذلك، فمن المهم ضمان الوعي بالتحيز، بحيث يتم الحفاظ على التوازن وتمثيل مختلف الجمعيات ذات التوجهات الأيديولوجية أو السياسية المختلفة على قدم المساواة.

قد تنظر المنظمات الدولية غير الحكومية والجهات المانحة في التحالف في طرق لمساعدة منظمات المجتمع المدني على تحمل العبء والتكاليف الأخرى المرتبطة بعضوية التحالف. يجب أن تحرص المنظمات الدولية غير الحكومية على ضمان الشفافية على هذه الجبهة منذ البداية لتفادي وقوع توقعات زائفة.

من المهم إعطاء الفرصة لتلك المنظمات الأقل نشاطاً لمزيد من المشاركة. ويتطلب هذا عادةً تعزيز فهم دوافعهم أو مبرراتهم للانضمام و/أو (عدم) المشاركة وبذل جهد صريح لدمج أولئك الذين يشعرون بأنهم مستبعدون.

## الدروس الرئيسية المستفادة:

- كل عضو يجلب شيئاً فريداً من نوعه. تجلب كل منظمة شيئاً خاصاً للتحالف، ويجب تأييد هذه الاختلافات بطريقة مدروسة عبر تكتيكات. إن الجميل في تحالف أصحاب المصلحة المتعددين هو الكم الهائل الذي تجمعه من المعرفة والخبرة والقدرات والتأثير. إن جلسات العصف الذهني التي يمكن لكل عضو في التحالف أن يقترح مساهماته من أجل تحقيق هدف مشترك هي أكثر فائدة من تحديد قوائم الأنشطة المحتملة وتعيينها للأعضاء. يمكن للمنظمات غير الحكومية الدولية أن تجلب الخبرة في مجال الدعوة وتجارب المشاريع. وتساهم الجامعات ومراكز البحوث في البحوث والبيانات القائمة على الأدلة؛ حيث تجلب منظمات المجتمع المدني صوت الناس؛ وللجهات المانحة إمكانية الوصول المباشر إلى الحكومة ... وكل ذلك، بشكل جماعي، يمكن أن يخلق تآزرات هائلة لإحداث تغييرات حقيقية.
- الروابط الشخصية مهمة. تتكون المنظمات من أفراد. إن بناء علاقة من الائتمان والثقة المتبادلين بين أعضاء التحالف لا تقتصر فقط على التقارب بين المنظمات، بل تشمل بناء روابط بين الأشخاص الذين يُشكلون تلك المنظمات.
- الاتسام بالشفافية. يُعد الاتسام بالشفافية أمراً بالغ الأهمية في بناء التحالف. لا سيما عندما تتعارض مصالح الأعضاء وأهدافهم أو عندما تختلف مستويات الموارد ومستويات القوة بين الأعضاء. ويحق لكل عضو الوصول إلى جميع المعلومات ذات الصلة بالتحالف. من المفيد تطوير نظام لتبادل المعلومات بشكل منتظم بين الأعضاء (ملخصات التحديتات والمجلدات المشتركة للموارد والمدونات، إلخ)، وإنتاج وتوزيع محاضر الاجتماعات وخطط التحالف والتقارير، إلخ. تساعد الشفافية داخل التحالف على تقادي الانطباعات الموحية بامتلاك و/ أو تحكم بعض الأعضاء فقط في جميع المعلومات.
- معرفة قيمتك وإعادة تقييمها باستمرار. لا تشعر بأنك ملزم بالحفاظ على التحالف إذا تضاءلت قيمته. إذا انتهت المصلحة أو المنفعة من التحالف، فمن الأفضل إنهاءه. التحالفات موجهة لتحقيق أغراض محددة، لذا إذا تم تحقيق الغرض ولم يتم تحديد أي أغراض إضافية، أو إذا لم يعد الهدف الأولي ممكناً، فلا يوجد سبب للحفاظ على التحالف. ومع ذلك، فإن إعادة التقييم قد تحدد هدفاً جديداً للتحالف أو تقرر إعادة عقده في مناسبة أخرى عند ظهور فرصة.
- قوة الحماس والشراكة ليست الإنجازات هي المهمة في التحالف فحسب، بل أيضاً الشعور بالحماس الذي يمكن أن يولده الحلف. والحماس مُعدي، فمعرفة أن لديك شبكة من الأشخاص ممن تعتمد عليهم تبعث على التشجيع. وفي نهاية المطاف، يكون الهدف النهائي لتحالف أصحاب المصلحة المتعددين مزدوجاً: تحقيق المصالح المشتركة، وتعزيز أداء الأعضاء (بشكل فردي / مشترك). وسيساهم الإحساس القوي بالحماس بشكل مباشر في تحقيق تلك الأهداف.

## دراسات الحالات الفردية:

### ١. مجموعة تنسيق الزراعة بين أصحاب المصلحة المتعددين في جورجيا

#### إعادة أصحاب الحيازات الصغيرة إلى محور السياسات

في عام ٢٠٠٩، كان قطاع الزراعة في جورجيا قد وصل إلى مرحلة كاملة من الإهمال. ٩٨٪ من المزارعين كانوا من أصحاب الحيازات الصغيرة، وكان معظمهم ينتجون للاستهلاك الذاتي، في حين كانت البلاد تستورد ٨٠٪ من المواد الغذائية اللازمة لتزويد المناطق الحضرية. وكانت الدولة تخصص ٣٪ فقط من الميزانية للزراعة. كان الاقتصاد ينمو، لكن الزراعة أخذت في الانخفاض.

في عام ٢٠١٠، بدأت مجموعة صغيرة من العاملين في مجال الزراعة المتحمسين من المنظمات المانحة والمنظمات غير الحكومية (بما في ذلك منظمة كير CARE) الاجتماع بانتظام، في إطار التسهيل غير الرسمي للاتحاد الأوروبي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، فيما أصبح فيما بعد فريق التنسيق بين الجهات المانحة. وقد قرروا المشاركة في الجهود الرامية إلى تغيير السياسات التي تعوق صغار المزارعين عن الوصول إلى وفورات الحجم والأسواق. وافق أعضاء هذا التحالف الذي يتسم بحرية الحركة على الدعوة بشكل مشترك من أجل سن قانون تعاوي زراعي، والذي من شأنه إزالة الحواجز التي تعيق المزارعين من البيع معاً وتجميع موارد الإنتاج، مما يُمكن مجموعات المزارعين الموجهة للأعمال من تحفيز إعادة تنشيط القطاع. وسرعان ما أدركت المجموعة أهمية إدراج وجهات نظر أخرى وجلب حلفاء جدد، لذلك تم دعوة جمعيات المزارعين والمنظمات غير الحكومية البيئية والمؤسسات الأكاديمية والوكالات الحكومية للانضمام. بحلول عام ٢٠١١، تألف فريق التنسيق بين الجهات المانحة من حوالي ٤٠ منظمة. تم إنشاء سبع مجموعات عمل مواضيعية (حول التعاونيات وخدمات التعليم والإرشاد الزراعي والوصول إلى التمويل والبنى التحتية الزراعية والنوع الاجتماعي في الزراعة وسياسات إدارة الموارد الطبيعية والتنمية الريفية)، وتطوير أدوات المعلومات المختلفة. وعلى الرغم من النمو، حافظ الفريق على هيكله غير الرسمي، ويعمل بطريقة مرنة للغاية. وأجريت مناقشات متعمقة حول السياسة والموضوعات التقنية بشكل منتظم وقدمت أوراق البحث ونوقشت. وتمت الموافقة على مجموعة من أنشطة الدعوة من قبل الفريق مثل أنشطة التعلم في السياسات الزراعية لأعضاء البرلمان في لجنة الزراعة التابعة للبرلمان، وعروض لوسائل الإعلام حول سياسات زراعية محددة، أو إجراء أبحاث حول سياسات محددة وتشريعات جديدة. وعلى كل عضو تولى قيادة تكتيك محدد. وقادت منظمة كير CARE برنامج التنمية الريفية، ونظمت المؤتمر الأول من نوعه حول التنمية الريفية في البلاد، حيث يمكن لصانعي السياسة المحليين الحصول على المشورة المباشرة من خبراء على مستوى عالمي.

وبحلول عام ٢٠١٢، بدأ المد السياسي يتغير. وانطلاقاً من أنشطة مجموعة تنسيق المانحين (بما في ذلك المقالات الشهرية التي تصدرها منظمة كير في الأخبار المحلية)، فقد بدأت وسائل الإعلام في مناقشة مشاكل القطاع الزراعي، وقد أدرك السياسيون أخيراً أنه ينبغي القيام بشيء ما. ولأول مرة منذ ١٥ عاماً، عدلت ميزانية وزارة الزراعة الميزانية بشكل كبير، وزيادة مخصصات الميزانية من ٣٪ في المائة من الميزانية إلى ٤ في المائة. وتم إعداد استراتيجية قطاع (مع مدخلات من مجموعة تنسيق المانحين) وعرض مشروع قانون بشأن تعاونيات المزارعين في البرلمان لمناقشته.



وفي عام ٢٠١٣، جاءت إدارة جديدة إلى السلطة. وتم ترشيح أعضاء التحالف لمنصب سياسية رئيسية في القطاع، بما في ذلك وزير الزراعة الجديد (مدير سابق بالمنظمات غير الحكومية الدولية) واثنين من نواب الوزراء الخمسة الجدد. ولقد قررت الحكومة الجديدة جعل الزراعة أولوية قصوى للتنمية في البلاد، وذلك يرجع إلى حد كبير إلى الجهود المستمرة من قبل مجموعة تنسيق المانحين. فتمت الموافقة على قانون التعاونيات، وكذلك استراتيجية وخطة عمل القطاع الزراعي، وتم إنشاء نظام إرشاد. وقامت مجموعة تنسيق المانحين بالتدريب في كل هذه العمليات. في عام ٢٠١٤، تم تحويل مهام التنسيق بين المانحين في مجموعة تنسيق المانحين بشكل رسمي إلى وزارة الزراعة. وبالتوازي مع ذلك، تم تأسيس التحالف الجورجي من أجل الزراعة والتنمية الريفية (GAARD)، والذي أسسته منظمات أكسفام، وكير، وفيالق الرحمة والناس المحتاجين. وقد استحوذت GAARD، التي تضم الآن ٢٩ منظمة غير حكومية ومنظمات للمزارعين، على أنشطة الدعوة التي تضطلع بها DCG وأصبحت القوة المحركة في تعزيز جدول أعمال أصحاب الحيازات الصغيرة.

وغير المقاييس القابلة للقياس التي ساعدت DCG في الوصول إليها، ربما كان إرثها الأساسي هو أسلوب العمل الذي سهله، استناداً إلى فكرة أن التحسين الحقيقي لا يحدث إلا عندما يعمل أولئك المدفوعون بالحماض لتغيير الواقع للأفضل، بدلاً من مجرد جنباً إلى جنب.

## ٢. توسيع نطاق التغذية في زامبيا

### شراكة نابضة بالحياة بين المؤسسات العامة والجهات المانحة ومنظمات المجتمع المدني

لا يزال سوء التغذية المزمن يشكل تهديداً رئيسياً للتنمية الاقتصادية المستدامة في زامبيا. وتترك الحكومة أهمية الاستثمار في التغذية كجزء لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية الوطنية، وبالتالي كانت من بين أوائل البلدان التي انضمت إلى حركة تعزيز التغذية (SUN) في أوائل عام ٢٠١١. حركة تعزيز التغذية SUN هي مبادرة عالمية تهدف إلى تعزيز الاهتمام بالسياسة وزيادة تخصيص الموارد للتغذية. وتتألف من الحكومات والمنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص.

وفي العام نفسه الذي انضمت فيه زامبيا إلى حركة تعزيز التغذية SUN، أنشأت الحكومة وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين اللجنة الوطنية لأصحاب المصلحة المتعددين في الغذاء والتغذية، وهي إطار للحكومة بتنسيق من اللجنة الوطنية للغذاء والتغذية (NFNC) من أجل معالجة البعد متعدد القطاعات لسوء التغذية. تألفت هذه المنصة من كبار المسؤولين بالوكالات المنفذة من مختلف المؤسسات بما في ذلك الوزارات الرئيسية، والوكالات الثنائية ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية. لعبت لجنة أصحاب المصلحة المتعددين دوراً أساسياً في الجمع بين الشركاء عبر القطاعات لدعم أول برنامج لأكثر من ١٠٠٠ يوم حرج في زامبيا، مما خلق تآزرًا متعدد القطاعات للاستجابة الفعالة للتغذية. وبالنظر إلى العوامل متعددة الأبعاد التي يتعين معالجتها لتحسين التغذية (الإنتاج الغذائي، والنظم الصحية، وشبكات الأمان، والمياه والصرف الصحي، والكثير غيرها)، كان التعاون بين قطاعات متعددة إنجازاً بالغ الأهمية وناجحاً. كما وفرت اللجنة منصة مشتركة لتعبئة الموارد مثل صندوق SUN، وهي آلية تمويل مدمجة رسمية لمساهمة المانحين في التغذية. سمح صندوق التجمع بمواءمة أولويات الجهات المانحة وتحسين تماسك وفعالية الاستثمارات. تمثل منظمة كير وشركاؤها، وهم «القلق العالمي» و «رابطة التغذية في زامبيا»، الوكلاء الإدايريون لصندوق حركة تعزيز التغذية SUN، حيث يدعمون المبادرات القائمة على الأدلة.

## ٣. مبادرة تغذية الأطفال في بيرو

### الحاجة إلى إلتزام سياسي قوي وأهداف قابلة للقياس، محددة الوقت

في السياق العالمي حيث أدت معركة الحد من سوء تغذية الأطفال المزمن إلى نتائج بطيئة وغير متساوية، فإن نجاح بيرو السريع نسبياً في الحد من سوء تغذية الأطفال هو استثناء يكسر القاعدة. كان الجزء الأساسي من نجاحهم هو دور نظام المساعدات الدولي ومنظمات المجتمع المدني في تشكيل **مبادرة التغذية للأطفال** (CNI) في عام ٢٠٠٦، وهو تحالف تآيدي غير رسمي تألف من ١٦ وكالة، بما في ذلك برنامج الغذاء العالمي، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ومنظمة كير، والعمل ضد الجوع. ولعبت CARE دوراً قيادياً مهماً في إنشاء وتسهيل مبادرة التغذية للأطفال CNI.

وأدرجت CNI الطبيعة متعددة الأسباب لسوء التغذية وسعت للتأثير على السياسات الحكومية لجعل التغذية العنصر الرئيسي في مكافحة الحكومة للفقر. أنشأت مبادرة CNI آلية تنسيق غير رسمية لتوجيه المساهمات الفنية والمالية من مختلف وكالات التعاون، وكانت بمثابة منصة لنشر ومراجعة الجهود الحكومية في مكافحة سوء التغذية وتأمين الإلتزام السياسي المستقبلي من السياسيين المنتخبين. في عام ٢٠٠٦، استفادت مبادرة CNI من نافذة سياسية لما قبل الانتخابات للحصول على إلتزام سياسي على هدف واضح وملمس: وعملت CNI على المساعدة في ضمان توقيع ١٠ من المرشحين الرئاسيين على إلتزام عام للحد من سوء التغذية المزمن لدى الأطفال دون الخامسة بنسبة ٥٪ خلال خمس سنوات وهو الهدف الذي تم تحقيقه بشكل فعال. في عام ٢٠٠٦، كان معدل سوء التغذية الوطني ٢٩,٥٪ وفي المناطق الريفية كان ٤٦,٣٪. وبحلول عام ٢٠١٦، انخفض معدل سوء التغذية على الصعيد الوطني إلى ١٤,٤٪ وفي المناطق الريفية هبط إلى ٢٧,٧٪.

وفيما بعد، تم تبني هذا النموذج لحملة التأييد قبل الانتخابات التي تبنتها مجموعة من التحالفات والائتلافات التي تعمل في مجال حقوق الطفل في بيرو. إتحدت التحالفات والائتلافات ووضعت أجندة مشتركة لحقوق الطفل ومبادرة تأييد مشتركة ('Infancia la con Todos'). Ahora Niñez la por Vota - (الجميع من أجل الطفولة: التصويت للأطفال الآن) للانتخابات الوطنية في بيرو عام ٢٠١١.

## موارد إضافية:

### الموارد العامة:

- دليل كير الدولي للتأييد (٢٠١٤)
- صفحة منظمة كير الدولية الشاملة للحوكمة (٢٠١٦)
- وضع صنع السياسات نحو الممارسة في منظمة كير الدولية (٢٠١٣)
- مبادئ جيميز للتنظيم الديمقراطي (SNEE ، ١٩٩٦)

### دراسات الحالات الفردية:

- تم تحويل وظائف فريق التنسيق للجهات المانحة بشأن الزراعة رسمياً إلى وزارة الزراعة (ENPARD جورجيا، ٢٠١٤).
- التحالف الجورجي للزراعة والتنمية الريفية (BRIDGE, ٢٠١٧)
- تحليل النجاح في مكافحة سوء التغذية في بيرو. A, Acosta Mejía , (٢٠١١)
- الإشراف الفعال لأصحاب المصلحة المتعددين (تعزيز التغذية ، ٢٠١٤)

(Endnotes)

١ اعتمد المشاركون مبادئ جيميز من أجل التنظيم الديمقراطي في اجتماع مجموعة العمل حول العمولة والتجارة في جيميز (المكسيك) في عام ١٩٩٦ الذي استضافته الشبكة الجنوبية الغربية للعدالة البيئية والاقتصادية (SNEE). وأصبحت نموذجاً للمبادئ الأساسية لكيفية ارتباط الشركاء في التنمية ببعضهم البعض.

٢ دراسة الحالة هذه هي ملخص لتحليل Acosta Mejia (٢٠١١)