مركز هى للسياسات العامة

برنامج هى

دليل تدريبي

الدعوة والتأثير على السياسات

دليل المتدربة سنة ٢٠١٥ م

برنامج هى

لدعم المرأة القيادية

الدعوة والتأثير على السياسات

دليل المتدربة

سنة ٢٠١٥ م

الطبعة الأولى ٢٠١٥

حقوق النشر و التوزيع و الطباعة محفوظة لمركز هى للسياسات العامة © برنامج هى

الترقيم الدولي : ٤ - ٣٦١٤ - ٩٠ - ٩٧٧ - ٩٧٨

رقم الايداع : ٢١٣٣١ / ٢٠١٥

لمزيد من المعلومات

نرجو زيارة موقعنا علي الانترنت : www.heya-program.org

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا علي : info@heya-program.org

الفـهرس

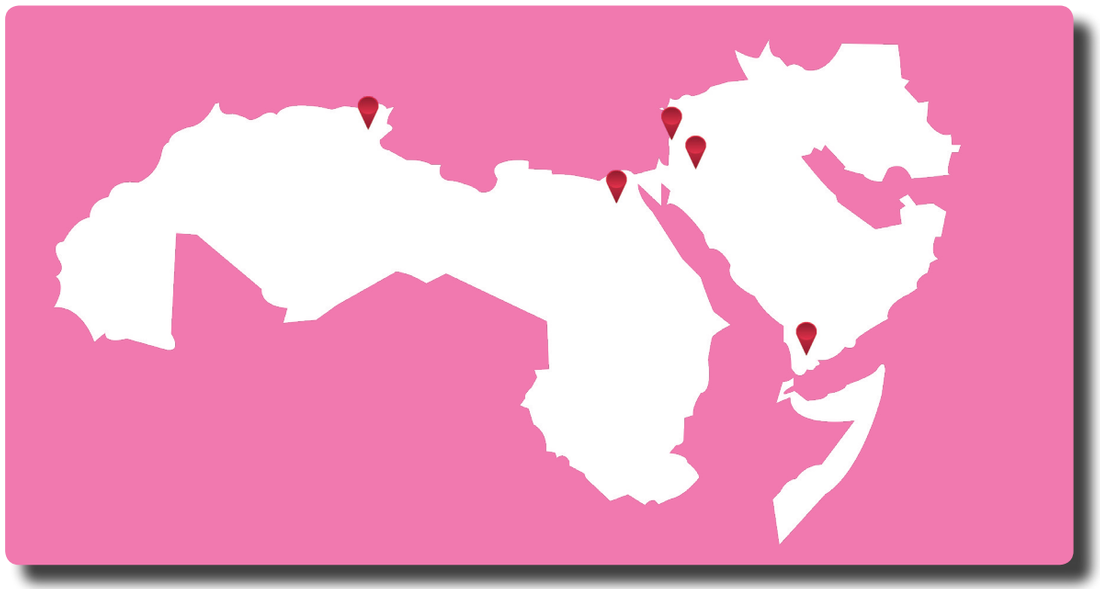
الوحدة الاولى:- المفاهيم والاسس والمبادى	١٠
مفاهيم ومدخل قضايا الدعوة والتأثير على السياسات	١٠
الدعوة - المفهوم والأسباب (ماذا تعني ؟ ولماذا نقوم بها ؟)	١٠
فوائد ومخاطر الدعوة	١١
خصائص الدعوة الموثرة	١٢
ادوات الدعوة	١٣
التمييز بين الدعوة وبين المفاهيم والمناهج الاخرى ذات الصلة	١٣
الوحدة الثانية:- تخطيط استراتيجية الدعوة	١٥
عشرة خطوات هامة لتطوير استراتيجية الدعوة	١٥
طرق التعرف على المشكلات والاسباب والحلول	١٧
تحليل السياق الخارجي للدعوة	٢٠
ادوات تحليل السياق الخارجى للدعوة	٢١
المثلث السياسي	٢١
القوانين والسياسات	٢٢
النظم والمؤسسات	٢٢
الاتجاهات والسلوكيات	٢٢
رسم حقل القوى	٢٢
نظام التحليل أو (الأداة) سوات S.W.O.T	٢٣
تحليل أصحاب المصالح	٢٣
تحليل السياق الداخلي للدعوة	٢٥
تحديد الشرعية التي تملكها للقيام بالدعوة	٢٦
تقييم وإدارة مخاطر استراتيجية الدعوة	٢٧
مخاطر محتملة ينبغى اخذها بعين الاعتبار	٢٨
منهجية العمل للقيام بعملية الدعوة	٢٩
الدعوة كوسيلة للتمكين	٣١
تحليل السياسات والقوانين وعمليات السياسات ذات الصلة	٣٢
مراحل دورة السياسات	٣٣
الحصول على المعلومات حول السياسات الحكومية	٣٤
الدعوة والتغيير	٣٥
ستة نظريات حول حدوث التغيير السياسى	٣٥
تطوير النظرية الخاصة للتغيير	٣٦
التدخل الداخلى والخارجى	٣٦
استخدام تقنية «بحيث»	٣٧
تحديد المعالم/النتائج قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد على الطريق نحو تحقيق الهدف	٣٧
الوحدة الثالثة :- الدعوة القائمة على الدلائل	٤٠
بحث الموضوع الدعوي : الدعوة المستندة إلى الأدلة	٤٠
تحديد المؤشرات لقياس تقدم وأثر استراتيجية الدعوة	٤٥
وضع وصياغة توصيات السياسات	٤٧
صياغة استراتيجية الدعوة: العناصر الأساسية لإطار منطقي بسيط	٥٦
الوحدة الرابعة : - تقنيات الدعوة	٥٧
بناء التحالفات والشبكات لكسب التأييد	٥٧
دور الاعلام في الحشد والمناصرة	٦٤
استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وأدوات الإنترنت	٧٢
خطة المتابعة والتقييم لخطة الحشد والدعوة	٧٥
المراجع	٨١

فهرس الاشكال التوضحية والجداول

الاشكال التوضحية / الجداول	الترقيم	رقم الصفحة
١. فوائد ومخاطر الدعوة	جدول رقم ١	١١
٢. خصائص الدعوة المؤثرة	شكل توضيحى رقم ١	١٢
٣. اختبار الشاي TEA TEST	شكل توضيحى رقم ٢	١٢
٤. منهج الاعلام والتعليم والاتصال / العلاقات العامة	جدول رقم ٢	١٣
٥. عشر خطوات هامة لتطوير استراتيجية الدعوة	جدول رقم ٣	١٥
٦. قائمة تدقيق لإختيار موضوع استراتيجي للدعوة	جدول رقم ٤	١٦
٧. التحليلات الخاصة بتطوير استراتيجية الدعوة	جدول رقم ٥	١٧
٨. استخدام شجرة للمشكلة لتحديد المشكلة	شكل توضيحى رقم ٣	١٨
٩. استخدام شجرة المشكلة لاستكشاف آثار المشكلة	شكل توضيحى رقم ٤	١٩
١٠. شجرة الحل	شكل توضيحى رقم ٥	٢٠
١١. أداة تحليل السياق السياسي وسياق رسم السياسات	شكل توضيحى رقم ٦	٢١
١٢. حقل القوى	شكل توضيحى رقم ٧	٢٢
١٣. نظام التحليل SWOT	شكل توضيحى رقم ٨	٢٣
١٤. تحليل أصحاب المصالح	جدول رقم ٦	٢٣
١٥. مخطط لأصحاب المصالح	شكل توضيحى رقم ٩	٢٤
١٦. مخطط لكل الأطراف الفاعلة ذات المصالح: مخطط السلطة	شكل توضيحى رقم ١٠	٢٤
١٧. اداة تقييم مختلف أنواع المخاطر	جدول رقم ٧	٢٩
١٨. اداة تحليل السياسات والقوانين وعمليات السياسات ذات الصلة	شكل توضيحى رقم١١	٣٢
١٩. تحديد السياسات المتعلقة بالقضية	شكل توضيحى رقم١٢	٣٢
٢٠. مثال الدعوة بشأن صحة الأم	جدول رقم ٨	٣٣
٢١. مراحل دورة السياسات	شكل توضيحى رقم١٣	٣٣
٢٢. نظريات حول حدوث التغيير السياسي	جدول رقم ٩	٣٥
٢٣. نموذج الـ Double-SMART لتقييم التوصيات	شكل توضيحى رقم١٤	٤٩
٢٤. العناصر الأساسية لإطار منطقي بسيط (نموذج الايدز)	جدول رقم ١٠	٥٦
٢٥. دورة حياة عملية «الدعوة»	شكل توضيحى رقم ١٥	٧٦
٢٦. نموذج لخطة متابعة « مقتبس من: صندوق أدوات الدعوة الخاص بمنظمة إنقاذ الطفولة»	جدول رقم ١١	٧٨

برنامج هى

رؤية اقليمية ... هوية محلية



المؤسسات والجمعيات الشريكة بالبرنامج

فريق العمل

الإشراف الفني وتدريب المدربين:

الاستاذة/ هيلين كولنسن – استشارى الدعوة والتأثير على السياسات للمركز الدولي للتدريب وأبحاث المنظمات غير الحكومية

الاستاذ / احمد عبد الواحد – استشارى بناء القدرات فى الحوكمة والديمقراطية والمدير الاقليمى لبرنامج هى

تجميع المادة العلمية و خبراء وطنيون :

- الاستاذة/ منال سمرة – المنسق الوطني، مصر
- الاستاذ / أحمد العلوش – المنسق الوطني، تونس
- الاستاذ / فادي الجمل – المنسق الوطني، لبنان
- الاستاذة/ صفاء هلسة – المنسق الوطني، الأردن

خبراء وطنيون:

- الاستاذة / رميله محمد شاهر الانسى – اليمن
- الاستاذ/ محمد بارودي – لبنان
- الاستاذ/ بادى بقعين – الاردن
- الاستاذ/ أحمد حسن – مصر

التنسيق الإقليمي لفريق العمل و المراجعة النهائية:

الاستاذ/ أحمد العسال – المنسق الإقليمي لبرنامج هى

المراجعة الفنية:

الدكتورة/ هيام القوصى – استشارى النوع الاجتماعى لبرنامج هى

المراجعة اللغوية:

الاستاذة/ بخيتة عوض الله عبد القادر

تصميم وإخراج الدليل:

الاستاذ/ يوسف طارق

الاستاذة/ سها سمير

فريق دعم مركز هى للسياسات العامة:

ليندا خطاطبة – منى حبيب – منال الشيشانى – اية طراونة / مركز هى للسياسات العامة، الاردن

ذكرى حديرى – منيا الجاسرى – حميدة السباعى – إيناس يعقوبى / مركز هى للسياسات العامة، تونس

هاجر ياسين – سهيلة عبد العزيز – شيماء حسين – دعاء حسين / مركز هى للسياسات العامة، مصر

رنين رسلان - ياسمين صبيح – سمر عرابى / مركز هى للسياسات العامة، لبنان

غفران الخياط – الخنساء الشابى / مركز هى للسياسات العامة، اليمن

المقدمة

يعتبر هذا الدليل هو الدليل المتقدم الذى ينشرة مركز "هى" للسياسات العامة تحت عنوان «الدعوة والتأثير على السياسات» ويأتى هذا الدليل فى مرحلة متقدمة من البرنامج الاقليمى "هى" والذى يعمل على تنفيذه تحالف أكاديمية التنمية الدولية المكون من ثلاثون منظمة وجمعية أهلية فى خمسة دول وهى «مصر، الأردن، تونس، لبنان واليمن». ويتناول الدليل مجموعة من الموضوعات التى من شأنها التركيز على زيادة مهارات ومعلومات المشاركات بالبرنامج فى موضوع الدعوة والتأثير على السياسات، حيث أنه يركز على عدة موضوعات من أهمها تصميم استراتيجيات الدعوة والأدوات المختلفة التى من شأنها تصميم استراتيجية طويلة وقصيرة الأمد للقضية المطروحة، كما يركز ايضاً على دورة السياسات العامة وكيفية صياغة التوصيات والحلول المطروحة فى أوراق السياسات العامة.

وبما أن مركز "هى" للسياسات العامة يسعى دائماً لبناء جسور من التواصل والتشبيك مع العديد من مؤسسات المجتمع المدنى المحلية والاقليمية والدولية لفتح آفاق وقنوات للتواصل بين القيادات النسائية المحلية والمؤسسات المختلفة، قام المركز فى أبريل ٢٠١٥ بابرام شراكة استراتيجية مع المركز الدولي للتدريب وأبحاث المنظمات غير الحكومية ومقره اكسفورد بالمملكة المتحدة حيث تضمنت الشراكة تصميم وتنفيذ ورشة عمل متقدمة فى المملكة الاردنية الهاشمية ضمت حوالى ٢٠ سيدة من مركز "هى" للسياسات العامة بالاضافة إلى مجموعة من فريق واستشاري المركز حول الدعوة والتاثيرعلى السياسات ومن ثَم قام المشاركين بتصميم البرنامج التدريبى المتقدم حول الموضوع ذاته. ولقد قامت الخبيرة "هيلين كولينسون" بتنفيذ ورشة العمل مع المشاركين والعمل على تصميم برنامج تدريبى متقدم يركز على تصميم السياسات العامة وكيفية صياغة التوصيات بطريقة فعالة من أجل التأثير على صناع القرار وإحداث تغيير حقيقى وملموس فى السياسات المطروحة، بالاضافة إلى ذلك ركز التدريب على صياغة استراتيجيات الدعوة والتغيير حيث أنه من المقرر تبنى المركز لمجموعة من السياسات المطروحة والعمل على تصميم حملات دعوة لطرح السياسات العامة المقترحة والمصممة على المستويين المحلى والأقليمى من قبل مجموعة من السيدات المشاركات فى المركز.

يسعى المركز دائما إلى بناء وتعزيز قدرات السيدات المهتمين بالشأن العام على العموم وبالأخص رسم وتحليل السياسات العامة. ومن ايماننا بأهمية وجود كوادر نسائية لديها المهارات المبتكرة فى طرح سياسات عامة فى العديد من المجالات التنموية (تعليم، صحة، عمل،السياسة الخارجية، ... الخ) سنعمل دائما على تقديم كل ماهو حديث فى هذا المجال، هذا وتجدر الإشارة إلى أن الهاجس الأساسي الذي تحكَّم في وضع هذا الدليل هو تقديم نموذج تدريبي موحد لاستخدامه بكافة الدول المشاركة طبقًا لتوجهات الإدارة الإقليمية للبرنامج، كما يأخذ بعين الاعتبار مبادئ وأساليب التدريب وليس من خلال أساليب تعليمية، كما أنه يحدد بشكل واضح وبالتكامل مع دليل المدرب الإجراءات العملية المطلوبة لإنجاح المهمة التدريبية، وذلك بما يتماشى مع المنهجية الحديثة للتدريب ومن واقع اهتمام مركز "هى" للسياسات العامة بتنمية وتعزيز قدرات المشاركات وتأهيلها بالقدرات والمهارات اللازمة للمشاركة بفاعلية وكفاءة فى وضع السياسات العامة ومتابعة تنفيذها ومواكبة التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه مجتمعها المحلي والقومي والإقليمي.

الوحدة الاولى :- مفاهيم ومدخل قضايا الدعوة والتأثيرعلى السياسات:

الدعوة – المفهوم والأسباب (ماذا تعني ؟ ولماذا نقوم بها ؟)

تعريف القاموس:

يعرف قاموس أوكسفورد الموجز (انجليزى – عربى) «الدعوة» بأنها: طلب الدعم، أو دعم، أو مساندة شخص أو قضية أو سياسة.

❖ **تعريف الدعوة " الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة "**

العملية التي تتم من خلال دعم قضية ما، وحملة الدعوة هي مجموعة من الانشطة الموجهة التي تهدف الى:

- بناء قاعدة دعم للقضية محل الاهتمام.
- التأثير في الآخرين لدعم القضية.
- احداث تغيير في السياسات أو القوانين ذات العلاقة بالقضية.

❖ **تعريف الدعوة " مركز الانشطة التنموية والسكانية "**

التحدث بصوت مرتفع وجذب اهتمام أفراد المجتمع نحو احدى المشكلات أو القضايا العامة وتوجيه أنظار صناع القرار نحو الحل المقترح، كما انها تعني العمل مع الآخرين من الأفراد والمنظمات لاحداث تغيير ايجابي في المجتمع .

❖ **تعريف الدعوة "ريتو شارما "** [1]

التوصل إلى وضع احدى القضايا أو المشكلات على جدول الأعمال بهدف ايجاد الحلول المناسبة لها.

- فعل يهدف إلى تغيير بعض السياسات أو الاتجاهات السائدة في المجتمع.
- عملية تشتمل على عدد من الاستراتيجيات التي تهدف إلى التأثير على صناع القرار وواضعي السياسات على جميع المستويات المحلية والقومية والاقليمية والدولية.
- مشاركة الجماهير في اتخاذ القرارات الهامة والتي من شأنها التأثيرعلى حياتهم العامة.
- إصلاح السياسات والمؤسسات أو تبديل موازين القوى وإحداث التغييرات الجوهرية أو كليهما.

وتتعلق الدعوة بالتغيير ويكون التغيير فيما يلي (على سبيل المثال):

- القوانين – السياسات.
- الممارسات (تنفيذ السياسات والقوانين).
- السلوكيات (المعرفة والمواقف).
- علاقات وهياكل السلطة.
- الشفافية والمساءلة.
- نوعية الحياة التي يتمتع بها الناس وحقوق الإنسان وتتعلق ايضاً بحماية الحقوق وحماية السياسات من التغييرات السلبية.

(١) ريتو شارما : رئيسة جمعية "ازدهار النساء في العالم"

التحفظات والمخاوف لدى بعض الحكومات تجاه حملات الدعوة:

قد تُبدي الحكومة – في بعض السياقات – عداءً لمنظمات المجتمع المدنى التي تعمل بأسلوب «الدعوة » و « حملات الحشد ». ومن المفيد في مثل تلك المواقف استخدام أساليب بديلة ومنها:

- الاستمالة والتأثير.
- المشاركة الاستراتيجية.
- بناء العلاقات.
- التواصل مع أصحاب المصالح الأساسيين.

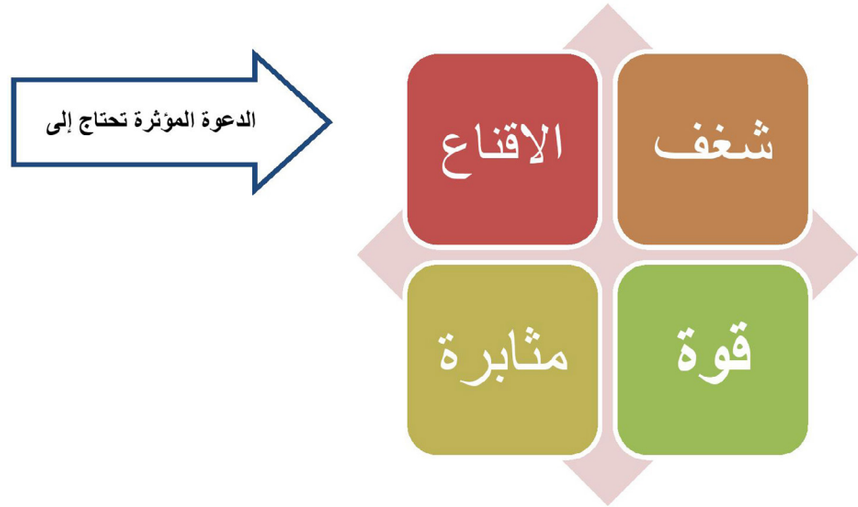
فوائد ومخاطر الدعوة: (جدول رقم ١)

فوائد الدعوة: امكانية احداث فعل ايجابي	**مخاطر الدعوة**: يمكن أن تتسبب **الدعوة في**
• امكانية تحقيق تغيير واسع المدى وطويل الأمد ومستدام وخلق تأثير أكبر . • امكانية تحدي أسباب الفقر وليس فقط معالجة أعراضه. • امكانية حماية المجتمعات والبرامج من التغييرات السلبية في السياسات. • تعزيز المجتمع المدني وتوسيع الحيّز الديمقراطي من خلال تشجيع مشاركة المواطنين في صناعة السياسات وزيادة مصداقية منظمات المجتمع المدني. • إثراء وضع المنظمة الخاصة بك. • فتح مصادر جديدة للتمويل.	• تبديد المصادر الشحيحة. • إجهاد مقدرة منظمتك. • تنفير بعض حلفائك الحاليين من خلال التوجهات السياسية المكشوفة. • الإضرار بسمعتك. • تعريض منظمتك وأفراد طاقم العمل للتهديدات والمضايقات. • التأثير على شرعية منظمتك إذا ما تم استبدال برنامج العمل بالدعوة.

ملحوظة: لكن نظرًا لما للدعوة من فوائد فنحن ننصح المنظمات بوضع استراتيجيات لإدارة المخاطر والحد منها، واختيار ادوات الدعوة التي تحمل أقل قدر من المخاطر بدلاً من الاستغناء تمامًا عن الدعوة تجنبًا للمخاطر

خصائص الدعوة المؤثرة:

(شكل توضيحى رقم ١)



خصائص ممارسي الدعوة المؤثرين:

- رؤية لما يريدون تغييره.
- مرونة فى التعامل مع القضية.
- استخدام ابداعى لأدوات الدعوة.
- فضول فيما يتعلق بالسلطة والنفوذ.
- شعور بالاستمتاع اثناء العمل.

يتعين عليهم اجتياز اختبار الشاي TEA Test

(شكل توضيحى رقم ٢)

أدوات الدعوة:

تتضمن الدعوة عدد كبير من الأدوات والأنشطة المتنوعة منها:

- البحث والتحليل للمشكلة والبدائل من الحلول بهدف دعم قضيتك من أجل احداث التغيير.
- كتابة ونشر التقارير والإفادات.
- صياغة التوصيات المتعلقة بالسياسات (أي الإجراءات التي تطالب بها).
- عقد المؤتمرات والندوات.
- ممارسة الضغط على صناع السياسة وأصحاب السلطة بشأن القضية.
- اصطحاب صناع السياسة في زيارات استطلاعية.
- تنظيم حملات شعبية صُمّمت من أجل ابراز الضغط الشعبي.
- العمل الإعلامي (الصحافة والإذاعة والتليفزيون والمدونات الإلكترونية... إلخ).
- التشبيك وبناء التحالفات.

<u>سوف يعتمد اختيارك لأنشطة الدعوة على تحليلك للتالي:</u>

- اصحاب المصلحة المعنيين بالقضية ومن لديهم السلطة لإحداث التغيير (أي تحليل السلطة وأصحاب المصالح).
- رأيك حول كيفية حدوث التغيير في هذه القضية تحديدًا وفي الدولة التي تتواجد بها (أي نظريتك الخاصة للتغيير).
- قدرة ومهارات وثقافة فريقك أو منظمتك.

ومن المرجح أنك سوف تستخدم مزيجًا من بعض أو كل أدوات وأنشطة الدعوة في سياق استراتيجية الدعوة الخاصة بك.

التمييز بين الدعوة وبين المفاهيم والمناهج الأخرى ذات الصلة:

<u>هناك مفاهيم قد تشترك مع الدعوة في بعض العناصر الأساسية ومن هذه المفاهيم.</u>

❖ منهج الاعلام والتعليم والاتصال / العلاقات العامة (جدول رقم ٢)

المفهوم / المنهج	الجمهور المستهدف	الاهداف	كيفية قياس النجاح
منهج الاعلام والتعليم والاتصال	المرأة – الرجل ... منطقة جغرافية معينة	زيادة الوعي تغيير السلوك	نسبة السيدات اللاتي لديهن بطاقات انتخابية أومعدل استخدام وسائل تنظيم الأسرة
العلاقات العامة (مثال شركة طيران)	العميل	تطوير سمعة الشركة زيادة المبيعات	زيادة مبيعات التذاكر زيادة نسبة الركاب الجدد
الدعوة	صناع القرار	تغيير سياسات تغيير قوانين	تبني سياسة جديدة نسبة التغيير في توزيع الموارد العامة

نلاحظ الآتي من خلال المثال الموضح:

- جميعها استراتيجيات تسعى لإحداث تغيير ما .
- جميعها تحقق فعالية اكثر اذا تم التخطيط لها بشكل سليم.
- جميعها تتضمن تحديد جمهور ما وصياغة رسائل مناسبة لمخاطبته.

الفرق أن الدعوة تختلف عن المناهج الأخرى في انها تسعى دائما نحو **إحداث تغيير في السياسات أو القوانين أو البرامج .**

نقطة الخلاف المحورية بين الدعوة والمناهج الأخرى تتركز في الهدف أو الغاية النهائية الذي يسعى كل منهج إلى تحقيقها.

الوحدة الثانية:- تخطيط استراتيجية الدعوة

هناك عشر خطوات هامة لتطوير استراتيجية الدعوة: (جدول رقم ٣)

الخطوات الرئيسية	
تحديد الغاية من الاستراتيجية (رؤية)	أن يكون لديك رؤية واضحة تجاه القضية المعنية بالدعوة. أن تكون القضية محددة وواضحة ولا تتعارض مع أهداف وأنشطة منظمتك.
تحليل المشكلة /القضية والبدائل من الحلول	سوف يساعدك التحري عن أسباب المشكلة والحلول المحتملة على اتخاذ قرار بشأن الموضوع (القضية) الذي يجب أن تتمحور حوله الدعوة.
تحليل السياق الخارجي للدعوة	من هم اصحاب القرار؟ النفوذ والقوة لإحداث التغيير المطلوب؟ تحليل مواقفهم (المعارضين – الحلفاء)؟ تحديد الجهات الأخرى التي تعمل على نفس القضية ؟ كيف يمكن إحداث التغيير في السياسات في السياق الخاص بك؟
التحليل الثلاثي لقضايا الدعوة	القوانين والسياسات النظم والمؤسسات الاتجاهات والسلوكيات
إجراء البحوث وجمع المعلومات	بهدف توفير قاعدة أدلة قوية للقضية الخاصة بك
تحليل السياق الداخلي لمنظمتك أو شبكتك	القدرات والامكانيات، الخبرة .. إلخ. ما النهج والأنشطة المقبولة بالنسبة لمنظمتك؟
صياغة نظرية التغيير الخاصة بك والنهج الكلي للدعوة	بناءًا على تحليل السياق الخارجي والداخلي الذي قمت به ، هل ستتبع نهجًا داخليًا أم خارجيًا ؟ أم مزيج من الاثنين؟
اختيار فريق العمل التنفيذي للدعوة	فكر في **مَن** سيقوم بعملية الدعوة وكيف ستعمل على إشراك الأشخاص المتأثرين بالمشكلة، هل ستنضم إلى أو تتعاون مع منظمات أخرى.
صياغة الرسائل والتوصيات	والتي سيتم توجيهها لأولئك الذين تسعى للتأثير فيهم.
وضع العناصر الرئيسية للإستراتيجية	**الهدف /الغاية** رؤيتك للتغيير الذي تريد أن تشهده. **النتائج قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد** التي تسعى للوصول إليها في سبيل تحقيق هدفك. **الأنشطة/المخرجات**– مثل ممارسة الضغط وتقارير السياسات والعمل الإعلامي... إلخ. **المؤشرات** – الدلائل التي من شأنها أن تثبت تقدمك فعليًا نحو تحقيق النتائج المنشودة.
المتابعة والتقييم المستمر	للتقدم الذي تحرزه وللنهج المتبع في الدعوة سيكون من الضروري القيام ببعض التغييرات في استراتيجية الدعوة مع استمرار العمل، فالدعوة تتم في بيئة سياسية سريعة التغيير.

معايير تحديد قضية الدعوة:

الأهمية النسبية للموضوع

- سوف يؤدي النجاح في معالجة الموضوع إلى تحسن حقيقي في حياة الناس.
- يمثل الموضوع مشكلة جذرية بإمكانها إعاقة التقدم فيما يتعلق بمشكلات أخرى إن لم يتم التصدي لها.
- يعتبر الموضوع هاماً لمهمة منظمتك والأطراف المعنية.

القدرة والخبرة

- يتناسب الموضوع مع خبراتك وتجاربك ونتائج التحليل الذي قمت به.
- أنت تعلم جيدًا ماهو الشيء الذي تريد تغييره ولماذا يجب تغييره وكيف يمكن تغييره؟
- لدى مؤسستك مساهمة فريدة من نوعها لتقدمها حول هذا الموضوع و/أو بإمكانها تحقيق قيمة مضافة إليه.
- سوف يسمح لك هذا الموضوع بدمج أعمال الدعوة مع أعمال أخرى تقوم بها منظمتك.
- يمكن تحقيق التغيير باستخدام طرق توافق عليها منظمتك.

السياق الخارجي

- هناك فرص/إمكانيات لإحداث التغييرات المطلوبة.
- يمكن التحكم في المخاطر التي يتضمنها التعامل مع الموضوع.

❖ قائمة تدقيق لإختيار موضوع استراتيجي للدعوة:

ستجد أنه من المفيد وضع قائمة تدقيق للموضوعات التي ستناقشها مع مجموعة العمل والأطراف المعنية، من أجل مقارنة الموضوعات وإختيار محور التركيز الأفضل للدعوة الخاصة بك، وذلك كما يلي (جدول رقم ٤):

القضية الثالثة	القضية الثانية	القضية الأولى	هل يمكن لحل القضية أن:
			يُحدث تحسن حقيقي في حياة الناس؟
			يفتح الطريق أمام التقدم فيما يتعلق بمشكلات أخرى؟
			الارتقاء بمهمة منظمتك؟
هل الموضوع:			
			متسق مع قيمك ورؤيتك؟
			يمكن تحقيقه بالموارد المتاحة والهيكل المؤسسي القائم؟
			يلائم خبراتك ومهاراتك ومعارفك؟
			يمكن أن يحقق قيمة مضافة لأن عدداً محدوداً فقط من المنظمات يعمل عليه أو لا يعمل عليه أحد؟
			يمكنك من ربط برنامج العمل الخاص بك بعملك في الدعوة على مستوى المجتمع؟
			يلقى صدى لدى واضعي السياسات لأنه يتعلق بأولوياتهم السياسية وجدول أعمالهم الراهنة؟
			يعرض المنظمة و/أو أعضاء طاقم العمل لمخاطر من جانب المعارضين للتغييرات المقترحة؟

التحليلات الخاصة بتطوير استراتيجية الدعوة:

يعتبر إجراء التحليلات أمراً ضرورياً من أجل تطوير استراتيجية دعوة جيدة وتحقيق التأثير المنشود (جدول رقم ٥).

نوع التحليل	الأسئلة
تحليل الموضوع • تحليل المشكلة • تحليل الحل	• ما الأسباب الكامنة والتبعات المترتبة على المشكلة التي تسعى الدعوة لمعالجتها؟ • ما الحلول المحتملة للمشكلة؟
تحليل السلطة • خريطة السلطة • تحليل أصحاب المصالح • خريطة العملية السياسية	• من لديهم السلطة لإحداث التغييرات التي تسعى إليها؟ • من هم الحلفاء والمعارضين المحتملين؟ • ما العلاقة بين أصحاب المصالح الأساسيين في هذه المسألة؟
تحليل السياق • السياق الخارجي • السياق الداخلي	• ماالفرص والتحديات التي يفرضها السياق الخارجي والتي سوف تؤثر بدورها على استراتيجية الدعوة الخاصة بك؟ • ما نقاط القوة ونقاط الضعف لدى منظمتك فيما يتعلق بالدعوة؟

طرق التعرف على المشكلات والأسباب والحلول:

سوف يساعدك التحري عن أسباب المشكلة والحلول المحتملة على اتخاذ قرار بشأن الموضوع (الموضوعات) الذي يجب أن تتمحور حوله الدعوة، وفيما يلي نعرض بعض الطرق التي سوف تساعدك على التعرف على المشكلة والحلول – خاصة عند مناقشة تلك النقاط مع مجموعة من الأفراد.

١. تقصي جذور المشكلة واستخدام سؤال لماذا ؟

- الأطفال لا يذهبون للمدرسة. لماذا؟
- لأنهم يمرضون باستمرار. لماذا؟
- لأنهم يشربون ماء ملوثاً. لماذا؟ لأن البئر بعيدة جداً ولا يمكن الذهاب إليها كل يوم. لماذا؟
- لأن الحكومة قالت منذ ١٢ شهر أنها ستقوم بحفر بئرٍ قريبة لكنها لم تفعل. لماذا؟
- لأن مسئول الحكومة المحلية لم يصرح بصرف التمويل المخصص لذلك. لماذا؟
- لأن المصلحة الحكومية التي يعمل بها سوف تستفيد من الفائدة خلال فترة احتفاظه بها، كما أنه ليس هناك من يمكنه مساءلته. لماذا؟
- لأنه ليس هناك من يمثل الجماعات المحلية في العملية السياسية المحلية. لماذا؟

١,١ تقصي جذور المشكلة ورسم شجرة للمشكلة:

يمكن أن يتم توضيح عملية الوصول لأسباب المشكلة في صورة جذور شجرة. انظر المثال في الشكل التالي[١]: (شكل توضيحي رقم 3)

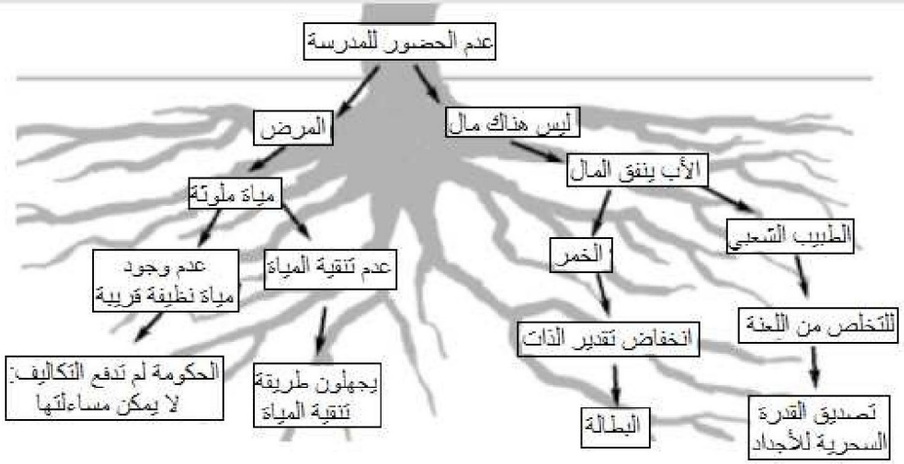
(1) التوصل للأسباب الجذرية للمشكلة

الأطفال لا يذهبون للمدرسة. **لماذا؟**
لأنهم يمرضون باستمرار. **لماذا؟**
لأنهم يشربون ماءًا ملوثًا. **لماذا؟**
لأن البئر بعيدة جدا ولا يمكن الذهاب إليها كل يوم. **لماذا؟**
لأن الحكومة قالت منذ 12 شهر أنها ستقوم بحفر بئر قريبة لكنها لم تفعل. **لماذا؟**
لأن مسؤول الحكومة المحلية لم يصرح بصرف التمويل المخصص لذلك. **لماذا؟**
لأن المصلحة الحكومية التي يعمل بها سوف تستفيد من الفائدة التي تأتي من أموال التمويل خلال فترة احتفاظه بها، كما أنه ليس هناك من يمكنه مساءلته. **لماذا؟**
لأنه ليس هناك من يمثل الجماعات المحلية في العملية السياسية المحلية. **لماذا؟**
... إلخ!

(2) شجرة المشكلة

عند كل مرة تسأل فيها "لماذا؟" تكون هناك عدة إجابات محتملة، وإذا تم تكرار هذا السؤال عدة مرات لنفس المشكلة سيكون بإمكانك التعرف على العديد من جذورها.

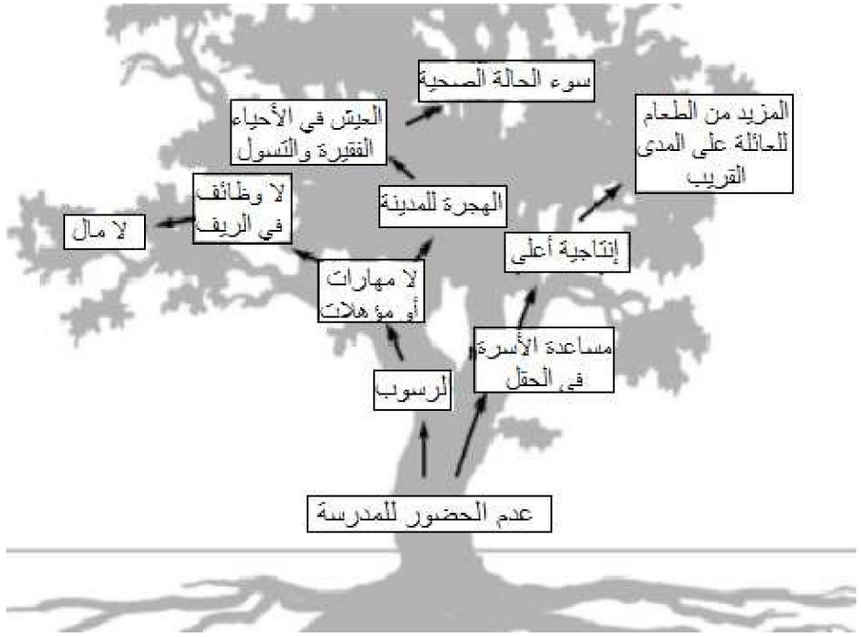
فيما يلي مثال بسيط، غير أن شجرة المشكلة أحيانًا ما تكون أكبر من ذلك!



١ من «مجموعة أدوات الدعوة تيرفند ٢٠٠٢

١,٢استخدام شجرة المشكلة لاستكشاف آثار المشكلة:

وبنفس الطريقة التي تقوم بها جذور الشجرة بتمثيل أسباب المشكلة، فإن فروع الشجرة يمكنها أن تمثل آثار المشكلة (شكل توضيحي رقم ٤).



❖ تحليل البدائل من الحلول:

اختبار الحلول

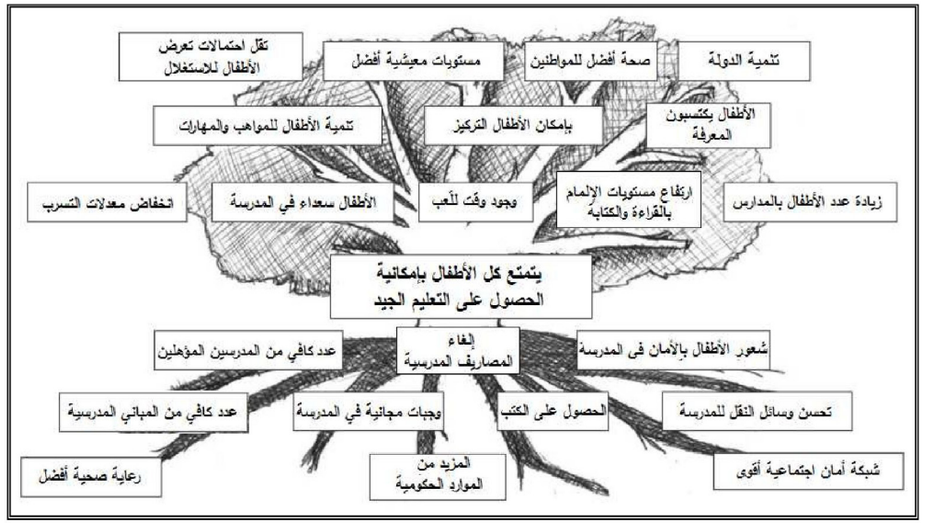
تأكد من اختبارك للحلول التي قمت بإختيارها:

- هل الحل واقعي؟
- هل سيساعد الحل على معالجة الأسباب الجذرية للمشكلة؟
- هل يمكن تنفيذ الحل بدون تكاليف مالية مرتفعة؟
- هل هو حل بسيط وسهل الفهم؟
- هل يمكن للحل تحقيق نتائج ملموسة في فترة قصيرة من الزمن؟
- من هى الأطراف التي قد تعارض الحل أو تكون متشككة حياله؟
- هل سيُعجَب صناع القرار بالحل؟ لماذا؟ لماذا لا؟
- هل هناك حلول أخرى للمشكلة قد تكون عملية بنحو أكبر وأكثر جاذبية لصناع القرار؟

شجرة الحل:(شكل توضيحي رقم ٥)

الجذور = الإجراءات التي تهدف لحل المشكلة

الفروع = أثار هذه الإجراءات



تحليل السياق الخارجي للدعوة:

ستكون في حاجة إلى تحليل السياق الخارجي على فترات منتظمة قبل وأثناء تنفيذ حملة الدعوة الخاصة بك لأن السياق الخارجي يتغير باستمرار، وبالطبع سوف تتضح بعض جوانب هذا التحليل أثناء قيامك بتحليل المشكلات والحلول ولكنك ستحتاج للمزيد من التحليل من أجل التأكد من أن استراتيجية الدعوة التي طورتها تتناسب بدقة مع السياق الذي تعمل فيه.

<u>سوف يساعدك تحليل السياق الخارجي– خاصة السياق السياسي في دولتك أو منطقتك أو مقاطعتك– على التعرف على كل من:</u>

- الأهداف المحتملة – الأشخاص الذين يمتلكون السلطة لإحداث التغيير الذي تسعى لتحقيقه وأولئك الذين سوف تستهدفهم جهود الدعوة الخاصة بك.
- الحلفاء المحتملين الذين قد يساعدونك في إحداث التغيير الذي تريده.
- المعارضين المحتملين الذين قد تضطر لمواجهتهم، أو تحييدهم، أو كسب تأييدهم لقضيتك كشرط لنجاح مساعيك.
- أهم قنوات وعمليات السياسات التي ينبغي التركيز عليها.
- ماهي الأدوات المتاحة في صندوق أدوات الدعوة الخاص بك والتي من المرجح أن تحقق أعلى تأثير على اصحاب القرار في السلطة في سياق قضية الدعوة التي تعمل عليها (مثال: ممارسة الضغوط بخصوصية وسرية أو استخدام تقارير السياسات، العمل الإعلامي، التوعية، وبناء التحالفات؟ أم مزيج من كل هذه الأساليب؟)

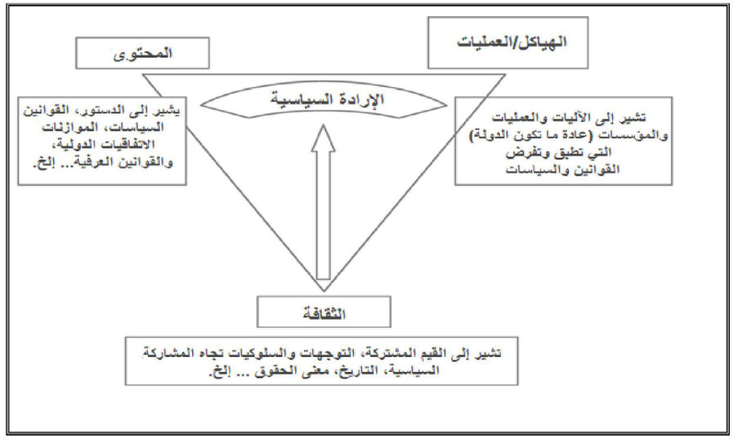
❖ **أسئلة ينبغي طرحها بشأن السياق السياسي:**

- ما المؤسسات والمنظمات ومن هم الأفراد الذين نحتاج للتأثير عليهم من أجل إحداث التغيير الذي نسعى له؟
- من هم حلفاؤنا؟ وهل سيعملون معنا؟
- من هم معارضونا؟ وهل سيحاولون تقويض أو إسكات حملة الدعوة التي سنطلقها؟
- ما الجهات الفاعلة المسئولة عن الوفاء بالحقوق المرتبطة بالقضية؟ (الجهات المسئولة)
- ما نوع النظام السياسي الذي نعمل في سياقه (نظام ديمقراطي متعدد الأحزاب - نظام الحزب الواحد - حكومة ائتلافية؟)
- ما طبيعة الثقافة السياسية التي نتحرك في سياقها؟ هل سيؤثر ذلك على النهج الذي نتبعه؟
- هل هناك مساحة – وهل هناك آليات – متوفرة لمنظمات المجتمع المدني كي تشارك في العملية السياسية وتؤثر فيها؟
- ما الفرص السياسية المقبلة لوضع القضية الخاصة بنا على أجندة صناع القرار؟ وما إجراءات وعمليات السياسات المرتبطة بهذه القضية تحديدًا؟
- هل يشكل السياق السياسي الحالي أية مخاطر على المنظمة أو طاقم العمل أو أصحاب الحقوق إذا ما شاركنا في حملة الدعوة لهذه القضية؟
- هل تتفق الأولويات الحالية للحكومة المحلية أو الوطنية مع أولويات الدعوة؟
- ما مدى الحرية التي يتمتع بها الإعلام؟
- ما موعد انعقاد الانتخابات المقبلة؟

أدوات تحليل السياق الخارجي للدعوة:

١. المثلث السياسي

أداة تحليل السياق السياسي وسياق رسم السياسات بالنسبة لقضيتك : (شكل توضيحي رقم ٦)



القوانين والسياسات

- ما القوانين أو السياسات التي تدعم الموقف الراهن هل هناك قانون أو سياسات أو قواعد ما يتصل بقضية الدعوة أم يجب سن تشريع جديد بشأنها ؟
- لو ان هناك قانون ما ، هل هو ملائم ؟ أم يحتوي على ثغرات ينبغي التعامل معها

النظم والمؤسسات

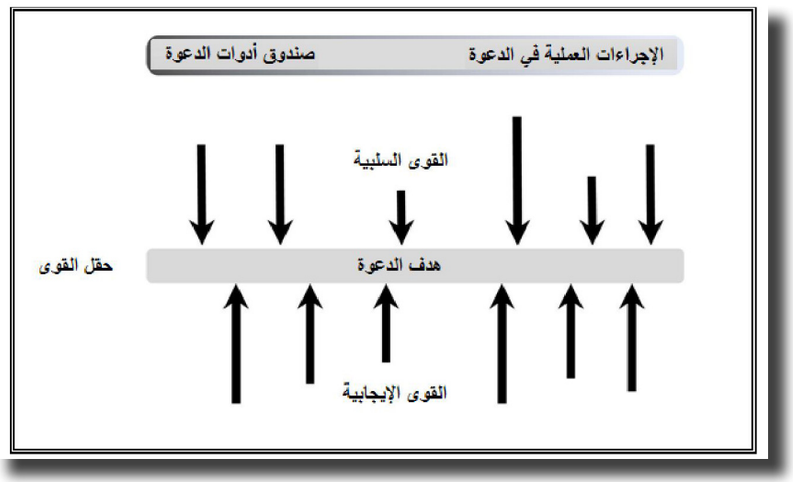
- ما المؤسسات والأجهزة المسئولة عن تنفيذ القوانين والسياسات وممارسة السلطة ؟
- مثال : هناك العديد من القوانين التي تحمي حقوق المواطنين والبيئة إلا انها :
  - قد تكون متعارضة
  - قد لاتطبقها الأجهزة الحكومية بشكل حازم .....الخ

الاتجاهات والسلوكيات

- ما المعتقدات المجتمعية والسلوكيات الشائعة التي تدعم الموقف الراهن ؟
- قد يكون الإتجاه السائد لدى المواطنين هو الخوف من مسئولي الحكومة أو الأقتناع بعدم توقع تقديم الأجهزة الحكومية للخدمات بصورة كاملة ومتكاملة.
- عدم قيام مسئولي الحكومة بالأعمال والمسئوليات إلا من خلال الوساطة أو الخدمات الشخصية بدلا من تلبية إحتياجات المجتمع والمواطنين بصفة عامة دون إستثناء أو محاباة.

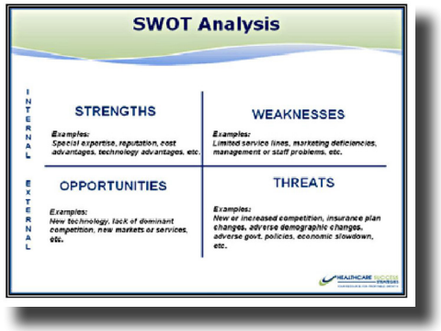
٢. رسم حقل القوى

أداة تحليل كل القوى الإيجابية وتلك السلبية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف، بمعنى آخر، الفرص والتهديدات التي تواجه مبادرة الدعوة : (شكل توضيحي رقم ٧)



٣. نظام التحليل أو (الأداة) سوات S.W.O.T

وهو عبارة عن أداة أو أسلوب يستخدم في التحليل الإستراتيجي، ويستخدم لتقييم وتحليل أربعة أمور:
(شكل توضيحي رقم ٨)



- نقاط القوة ((Strengths))
- نقاط الضعف ((Weaknesses))
- الفرص ((Opportunities))
- المخاطر أو التهديدات ((Threats))

٤. تحليل أصحاب المصالح

بالإضافة لتحليل الجهات صاحبة السلطة، فإنك تحتاج كذلك للتفكير على نطاق أوسع في كل الأطراف الفاعلة التي تمتلك نوعًا أو آخر من المصالح أو الفوائد المتعلقة بالقضية – حتى وإن لم تتمتع تلك الأطراف بقدر كبير من السلطة أو النفوذ.

هناك ٤ مجموعات رئيسية من أصحاب المصالح ينبغي عليك تحليلها:(جدول رقم 6)

الجهات المستهدفة	صناع القرار، الأشخاص الذين لديهم السلطة لإجراء التغييرات المطلوبة، وأولئك الذين يتمتعون بالنفوذ على صناع القرار (استخدم أدوات وضع خريطة السلطة الموضحة سابقًا لتحديد الجهات المستهدفة).
المواطنون/الناخبون	الأشخاص الذين تعمل معهم ولصالحهم، وأولئك الذين من المتوقع أن يستفيدوا من الدعوة التي تقوم بها، والجهات الداعمة لمهمة وعمل منظمتك.
الجهات الحليفة	الأشخاص الذين يشاركونك أهدافك وبإمكانهم مساعدتك في التأثير أو ممارسة الضغط على صناع القرار.
الجهات المعارضة	الأشخاص الذين يعارضون ما تريد تحقيقه وسوف يحاولون منع التغييرات التي تريد أن تراها.

وضع مخطط لأصحاب المصالح وفقًا لسلطتهم ونفوذهم ومستوى الدعم:

حاول أن ترسم مخططًا للدعم الذي يقدمه أصحاب المصالح لقضيتك مقابل نفوذ كل منهم: (شكل توضيحي رقم ٩)

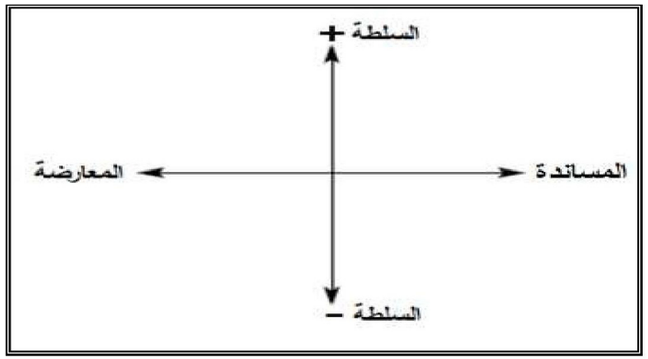
		النفوذ		
		مرتفع	متوسط	ضئيل
الدعم	كبير			
	متوسط			
	ضئيل			

بوضع مخطط لكل الأطراف الفاعلة ذات المصالح في قضيتك على محور المساندة/السلطة:

سوف تمكنك هذه الأداة (شكل توضيحي رقم ١٠) من دمج:

أ. الأماكن والأشخاص الذين تكمن لديهم السلطة،

ب. الجهات الداعمة لك، الجهات المعارضة لك، والجهات المحايدة التي لا تدعم ولا تعارض.



خيارات التأثير المتاحة بناءًا على تحليل أصحاب المصالح الذي أجريته:

- **إقناع الآخرين بالموافقة على عرضك** – يستخدم هذا الخيار مع أصحاب المصالح الذين يتخذون موقفًا حياديًا من القضية حاليًا وكذلك مع المعارضين المعتدلين (الذين لا يُظهرون معارضة قوية).
- **إقناع الآخرين بأهمية القضية – مع الحلفاء الذين يبدون اهتمامًا هامشيًا بالقضية.**
- **بناء التحالفات – مع الحلفاء ذوي النفوذ والتأثير.**
- **زيادة التأثير – مع الحلفاء ذوي التأثير المحدود.**
- **تقليل التأثير** – مع الحلفاء ذوي التأثير المرتفع.

تحليل السياق الداخلي للدعوة:

تسعى عملية الدعوة إلى إحداث تغييرات في السياق الخارجي بأسره - متجاوزة بذلك حدود التغييرات التي تأتي عن البرامج المجتمعية الفردية، وينصب تركيز عملية الدعوة هنا بدرجة أكبر على السياق الخارجي مقارنة بالأعمال التي تقوم بها المنظمة للبرامج التقليدية، لكن لا تنسَ أن تقوم كذلك بتحليل السياق «الداخلي» للدعوة الخاصة بك.

نقدم لك فيما يلي بعض الأسئلة الخاصة بالسياق الداخلي داخل منظمتك (أو تحالفك/شبكتك في حال اشتراكك مع الآخرين في العمل) والتي ينبغي طرحها:

- هل تدعم المجتمعات المحلية وأصحاب المصالح الآخرين الذين نعمل معهم (مجلس الإدارة والجهات المانحة) العروض التي قدمناها لتنفيذ الدعوة لصالح هذه القضية؟
- هل تدعم الإدارة العليا عزمنا القيام بالدعوة لصالح هذه القضية؟ هل يتفهمون الغرض والأهداف التي تقوم عليها استراتيجية الدعوة ؟ هل يدرك كبار المديرين المخاطر المحتملة التي تنطوي عليها مبادرة الدعوة هذه؟
- ما المهارات والخبرات والتجارب التي يمتلكها حاليًا كل من (أ) فريق العمل لدينا و(بـ) شركاؤنا و(جـ) المجتمعات المحلية التي نعمل معها، للمشاركة في الدعوة لصالح هذه القضية؟ هل نحتاج لبناء قدراتهم قبل أن نتمكن من الانخراط في أعمال الدعوة؟
- هل لدينا ما يكفي من القدرات البشرية والموارد المالية لتنفيذ الدعوة لصالح هذه القضية؟ هل هناك موظفين متخصصين سيعملون تحديدًا وحصريًا على مبادرة الدعوة هذه؟ أم أنه سيتم دمج أعمال المبادرة مع أعمال ومسؤوليات أخرى؟
- هل هناك إمكانية لحدوث تكامل / تعزيز بين العمل الذي نقوم به لصالح هذه الدعوة وأعمال البرنامج الذي ننفذه بالاشتراك مع المجتمعات المحلية؟ أم أن هناك تناقض محتمل قد ينشأ بين أهداف برنامجنا وأهداف الدعوة التي نطلقها لصالح هذه القضية؟
- هل تروج منظمتي لمنهجيات أو أساليب معينة من شأنها التأثير على النهج الذي تتبعه الدعوة ؟ (مثل التركيز على النُهُج القائمة على المشاركة والتي تتضمن الأطفال؟ أو التركيز على الشراكة؟)
- هل تؤثر مهمة منظمتي واختصاصها وثقافتها التنظيمية على أنواع أنشطة الدعوة التي يمكنها الدخول فيها؟

تحديد الشرعية التي تملكها للقيام بالدعوة:

تعد **الشرعية** واحدة من أهم المفاهيم المرتبطة بالدعوة، وإذا كنت تنوي إقناع صناع القرار والآخرين من أصحاب المصالح بالمشاركة معك في مناقشات حول السياسات وتنوي محاسبتهم على أفعالهم، فمن الطبيعي أنهم سيودون معرفة المزيد عن صلاحيتك لتحمل المسؤولية، ومن المفهوم أنهم قد يطرحون أسئلة من نوعية: **من أنت؟ ولماذا يتعين عليّ أن أستمع إليك؟**

ويجدر بالذكر أن المنظمات غير الحكومية تستثمر الكثير من الوقت في تحليل المصادر التي تكمن فيها السلطة من أجل إحداث التغييرات في موضوع معين – والأشخاص الذين يمتلكونها كذلك، لكن من المهم كذلك التفكير في السلطة التي تمتلكها منظمتك والطريقة التي يدرك بها الآخرون– ممن تسعى للتأثير فيهم– تلك السلطة، فهل جاءت السلطة والشرعية التي تتمتع بها نتيجة الدعم والخدمات التي تقدمها للمجتمعات المحلية؟ أم أنها تكمن في عدد الأعضاء الذين جندتهم منظمتك؟ أو أن مصدرها هو الجهات المانحة التي توفر لك التمويل؟ أو ربما خبراتك وأبحاثك ومعارفك بشأن قضية بعينها والتي يمكن أن تعود بالفائدة على من تسعى بدورك للتأثير عليهم؟

▪ الدعائم الثلاث للشرعية

هناك ثلاث دعائم أساسية تعتمد عليها المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني في تحديد إطار الشرعية الخاص بها:

١. الشرعية على أساس القضية

هنا تقوم المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني بإسناد شرعيتها على القضية أو المهمة (أو معتقداتهم الدينية، وذلك في حالات المنظمات الدينية)، ويعزون مشاركتهم في قضية ما بناءًا على:

- معتقداتهم أو قيمهم.
- الدلائل التي تؤكد وجوب اتخاذ إجراءات بخصوص تلك القضية.

٢. الشرعية المستمدة من الناس

قد يسألك صناع القرار عن من تمثلهم وعن الجهات التي تتحدث أنتَ بالنيابة عنها، ومن المهم في مثل هذا الموقف ألا تدعي تمثيلًا ليس في مقدورك (مثال: «نحن نتحدث بالنيابة عن الفقراء» أو «نحن نتحدث بالنيابة عن النساء»).

كن محددًا ودقيقًا بقدر الإمكان في حديثك عن المجموعات أو المجتمعات المحلية التي تعمل معها منظمتك (دون المخاطرة بأمن تلك المجتمعات في الحالات التي تنطوي على خطر الانتقام).

إذا لم تكن تعمل على صعيد القاعدة الشعبية، فكن مستعدًا لتوضيح كيف قمت بالتشاور مع المجموعات المتأثرة بالقضية التي تدعو لصالحها (مثال: عبر البحوث المسحية واستطلاعات الرأي، والبحوث القائمة على المقابلات).

٣. الشرعية على أساس الخبرة والمعرفة

تمتلك بعض المنظمات خبرات ومعارف تقيم عليها شرعيتها، مثل الهيئات المهنية للأطباء والمحامين والمدرسين والقابلات أو الخبراء في مجالات معينة على صعيد السياسات.

هذا وترتبط الشرعية ارتباطًا وثيقًا بموقف منظمتك من المساءلة.

❖ مساءلة منظمتك

من المهم أن يكون لديك الفهم الكافي والقدرة على توضيح آليات المُساءلة التي تخضع لها منظمتك – أيْ الجهات التي من شأنها إخضاع عملك للمساءلة.

كن مستعدًا للإجابة عن الأسئلة حول:

- هياكل الإدارة الخاصة بالمنظمة.
- كيفية إدارة المنظمة.
- من يتحكم فيها.
- كيفية اتخاذ القرارات (بما في ذلك ما إذا كنت تُشرِك المستفيدين أو المواطنين/المجتمعات المحلية في عملية اتخاذ القرار).
- مصادر تمويلك.

هناك بعض الأسئلة الأساسية التي سيتحتم عليك طرحها إذا ما كنت تمثل جهات أخرى:

- هل طلبت منك هذه الجهات (بشكل مباشر أو غير مباشر) إقامة الدعوة لصالحها؟
- هل قدمَتْ هذه الجهات أية مساهمات فيما يتعلق بموقف السياسات الخاص بك؟ وهل بإمكانها تقديم مساهمات مستمرة؟
- هل أعربوا عن اقتناعهم بموقفك واستراتيجيتك؟

ملحوظة

في بعض الأحيان تتلقى المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني اتهامات بأنها مدفوعة بالمصالح «الأجنبية» و « الغربية » نتيجة للسبل التي تخضع هذه المؤسسات من خلالها للمساءلة وتحصل على التمويل، إذا كانت قاعدة التمويل الخاص بك تأتي في الغالب من مانحين أجانب، فعليك أن تستعد لتبرير موقفك للحكومات أو الجهات الأخرى التي قد تستخدم مصادر تمويلك كوسيلة للتشكيك في الدعوة، ويجب حينئذ أن تكون قادرًا على توضيح طبيعة المُساءلة التي تخضع لها أمام المجتمعات المحلية وأصحاب المصالح داخل دولتك، وشرعيتك للقيام بالدعوة سواء على المستوى المحلي أو الوطني بغض النظر عن مصادر تمويلك. وكن على أتم الاستعداد كي تبين لهم أن اتخاذ القرارات يتم باستقلالية وبمنأى عن مصالح المانحين الأجانب.

تقييم وإدارة مخاطر استراتيجية الدعوة:

إن المشاركة في الدعوة دائمًا ما تنطوي على عنصر مخاطرة، ومن المهم قبل أن تتخذ قرارك النهائي بشأن استراتيجية الدعوة أن تقوم بتحليل كامل للمخاطر بالاستعانة بمسودة الاستراتيجية التي وضعتها وتحديد كيف يمكن تخفيف حدة المخاطر، وينبغي عليك كجزء من تحليل المخاطر أن تسجل ليس فقط **المخاطر** المحتملة، ولكن أيضًا **افتراضاتك** بشأن النتائج المتوقعة من استراتيجية الدعوة.

تذكر جيدًا أن الدعوة تتضمن التعامل مع عمليات سياسية غير متوقعة وسريعة التغير، لذلك فهناك دومًا احتمال بأن يَثبُت خطأ افتراضاتك، لكن مناقشة هذه الافتراضات وإقرارها منذ البداية تمنح زملاءك وشركاءك ومدراءك تصورًا أفضل عن كيفية وأسباب إحتياج الاستراتيجية للتعديل إذا ما ثبت (عندما يثبت) خطأ الافتراضات.

١. مخاطر محتملة ينبغي أخذها بعين الاعتبار:

- **المخاطر التي يواجهها طاقم العمل والشركاء والمستفيدين والبرنامج ككل** نتيجة للتحدث علنًا في الموضوعات المثيرة للجدل أو القضايا التي تمثل تهديدًا بشكل أو بآخر لأصحاب السلطة، بالطبع ستختلف المخاطر وفقًا للدولة وطبيعة القضية، فقد يتمثل الخطر في محاولات المعارضين التشكيك في منظمتك، أو في سحب التمويل أو التسجيل، وفي بعض الدول، تكون مخاطر المشاركة في بعض أنواع الدعوة أكثر حدة، وقد تتضمن الاعتقال والسجن والتهديد بالقتل أو الاعتداء الجسدي وهنا تتضح فائدة تحليل السياق الخارجي في مساعدتك على تحديد حدة المخاطر وأنسب الأساليب التي يمكن اتباعها في الدعوة وقد تشتد خطورة المساعي الانتقامية في بعض الدول بنحو قد يجبرك على حصر خطاب الدعوة في مناقشات خاصة وسرية وراء الأبواب المغلقة، أو التركيز على قضايا خفيفة وغير مثيرة للجدل فقط على الصعيد المحلي لكن تذكّر أنه بإمكانك استخدام «بعض» أشكال الدعوة حتى في أشد البيئات تقييدًا، لذا حاول أن تتعرف على «الشقوق الموجودة في حائط السلطة» الذي تواجهه وأن تحسن استغلالها - مثل الفرص الصغيرة أو الحلفاء المحتملين أو الأرضيات المشتركة بينك وبين بعض الجهات الفاعلة الأكثر تعاطفًا في السياق الذي تعمل فيه، والتي قد تمكنك من إحراز التقدم، إن الدعوة تقتضي الحد من المخاطر وليس تجنبها كليةً.

- **مخاطر السمعة**: تعتبر الدعوة نشاطًا ذو مكانة بارزة وعادة ما تسعى لإشراك صناع القرار من أعلى المستويات، لذلك فإن عرض الحقائق بصورة خاطئة أو تقديم دلائل لم تخضع للبحث الدقيق إلصناع القرار الأقوياء يمنحهم فرصة سانحة للطعن فيها مما قد يضر بسمعة منظمتك.

- **مخاطر العلاقات**: يمكن للعلاقات القائمة مع صناع القرار وأصحاب المصالح أن تتضرر إذا ما أبدوا اعتراضهم على الموقف الذي تتبناه منظمتك من القضية التي تقوم بالدعوة لصالحها ورفضوا مبادرة الدعوة التي تطرحها.

- **مخاطر التوقعات**: إن تحقيق تغييرات السياسات التي تسعى نحوها قد يستغرق وقتًا طويلًا، ونتيجة لذلك فمن الممكن أن يشعر المستفيدين والشركاء والداعمين بالإحباط أو خيبة الأمل مما قد يدفعهم للتراجع قبل أن يتم تحقيق أهداف استراتيجية الدعوة، وقد يفقد كبار المديرين في منظمتك اهتمامهم بالقضية إن لم يشهدوا نتائج ملموسة ويقترحون إعادة توجيه الموارد المخصصة للدعوة نحو مشاريع أخرى، ولكي تنجح في تخفيف هذه المخاطر، حاول أن تبرز ما تم تحقيقه حتى اللحظة على فترات منتظمة عبر التركيز على النتائج المرحلية حتى وإن لم يكن التغيير في السياسات الذي تسعى له قد تحقق بعد.

- **المخاطر المالية**: يتطلب تنفيذ الدعوة بطبيعة الحال تكاليف مالية، وفي حال إخفاقها في تحقيق هدفها فسوف يكون تأثيرها الملموس على الفقر مسأو للصفر، لذلك يجب أن تكون صادق وصريح مع كبار المديرين والشركاء والمجتمعات المدنية التي تعمل معها بشأن المخاطر المالية التي تنطوي عليها الدعوة، إن الاستثمار في الدعوة يمكنه تحقيق تغييرات ضخمة ومستدامة للأطفال وعائلاتهم والمجتمعات المدنية على صعيد الدولة ككل لأجيال قادمة، لكن عائدات هذا الاستثمار ليست مضمونة.

٢. تقييم فئات ومستويات المخاطر:

ستجد أنه من المفيد محاولة تقسيم المخاطر بين هاتين الفئتين:

أ. مخاطر داخلية متعلقة بمنظمتك أو بالشبكة أو مجموعة الحلفاء الذين تشارككم في عملية تنفيذ الدعوة.

ب. مخاطر مرتبطة بالسياق الخارجي.

كذلك تقييم الاحتمالية والأهمية النسبية لكل واحد من عوامل الخطر.

وهذه أداة بسيطة سوف تساعدك على تقييم مختلف أنواع المخاطر (داخلية/خارجية) ومستويات الخطر (جدول رقم ٧):-

المخاطر	الاحتمالية احتمالية وقوع الضرر (1=منخفضة، 5=مرتفعة)	الأهمية (1=ضئيلة، 5=كبيرة)	مستوى الخطر الكلي (الأهمية×الاحتمالية)	تخفيف حدة المخاطر الخطوات اللازمة لذلك
المخاطر الداخلية				
المخاطر الخارجية				

منهجية العمل للقيام بعملية الدعوة Approaches:

• نهج العمل من الداخل:

يشمل ممارسة الضغط السري خلف الأبواب المغلقة، وإدارة الحوار البناء مع أصحاب السلطة، والتركيز على تحليل وأبحاث السياسات، وعادة ما يتضمن الإقناع الهادئ،ويعتبر نهجًا تعاونيًا مقارنة بنهج العمل من الخارج الذي يتسم بشئ من العدائية والخصومة.

المميزات: يمكنه زيادة التأثير على صناع السياسات بفضل العلاقات البناءة التي نجحت في بنائها معهم و يمكن لهذا النهج أن يحولك إلمصدر موثوق به للمشورة.

العيوب :إحتمال مشاركة صناع السياسة في وضع الخيارات.

• نهج العمل من الخارج:

يتم تنفيذه عامة «خارج» المؤسسات الحكومية أو أروقة السلطة (مثل تنظيم مظاهرة خارج مبنى حكومي، بدلًا من الاجتماع مع ممثلي الحكومة داخل المبني) وبشكل علني،يتسم هذا الأسلوب بالميل للمواجهة وغالبًا ما يهدف لإحراج أصحاب السلطة فيما يخص قضية الدعوةويمكن لهذا النهج أن يتضمن استخدام العمل الإعلامي ووسائل التواصل الاجتماعي، والحملات العامة.

المميزات: ربما يتسم رد فعل صناع القرار بالعدائية لكنهم كثيرًا ما يخضعون للضغط الشعبي والكشف العلني عن أخطائهم.

العيوب: يمكن لهذا النهج أن يتسبب في تنفير صناع القراروقد لا تتم دعوتك إلىطاولة المفاوضات.

ملحوظة

من الممكن استخدام مزيج من النهجين السابقين – مع مختلف المنظمات التي تتبنى مختلف المهام. وبدلًا من ذلك يمكنك البدء بنهج العمل من الداخل/السري ثم الانتقال إلىنهج العمل من الخارج علنًا إن لم يؤتِ النهج الأول ثماره.

قد يعتمد النهج الذي تتبعه على كل من:

- تحليلك للسياق الخارجي: كيف يتحقق التغيير السياسي في السياق الذي تعمل فيه، ما النُهُج التي سيكون لها أكبر تأثير على أصحاب السلطة في هذه المسألة، وما النُهُج التي تتسم بأقل احتمالات للخطر بالنسبة لك ولمنظمتك وشركائك؟
- مقدرة منظمتك وخبراتها ومهمتها بالإضافة إلى توقعات أصحاب المصالح ونوعية النهج والأساليب التي يفضلون اتباعها
- نوع التغيير الذي تسعى لتحقيقه ويعتبر نهج العمل من الخارج هو الأنسب لإحداث تغييرات جذرية، بينما من الأرجح أن يساهم نهج العمل من الداخل في إحراز تغييرات تدريجية.

- **الدعوة التي تهدف لتحقيق تغييرات تدريجية**

المميزات: يمكنها تغيير شروط النقاش ووضع الأسس للتغييرات المستقبلية.

العيوب: يبقى النظام غير العادل رغم التغييرات التدريجية الصغيرة التي تحدث، بل يمكن استغلال هذه التغييرات لإضفاء الشرعية على هذا النظام.

- **الدعوة التي تهدف لتحقيق تغييرات جذرية**

المميزات: تتميز بإمكانية إلهام الناس وإحداث تغييرات جوهرية.

العيوب: كثيرًا ما يتم تجاهلها ورفضها من قبل صانعي السياسات، وقد تتسبب في تنفيرهم وفي إثارة ردة فعل سلبية ومن

الممكن أن تترتب عليها بعض المضايقات لمنظمتك ولفريق العمل.

من سيشارك في أعمال الدعوة ؟ وكيف؟

يمكن للأطراف التالية أن تقوم بعملية الدعوة:

- الأفراد المتضررون من القضية أو المشكلة.
- أفراد آخرين يقومون بتمثيلهم.
- كلتا المجموعتين معًا.

غالبًا ما تكون الدعوة أقوى حينما يتم إشراك المتضررين من المشكلة أو القضية بشكل ما في أعمالها، فلتحرص إن أمكن على إشراكهم في تحديد المشكلة والتخطيط للعملية بأكملها منذ البداية، فنحن حينما نقوم بالدعوة بالنيابة عن المتضررين من مشكلة ما يتوجب علينا التأكد من أننا نمثل آراءهم ومصالحهم بإنصاف ووضوح مما يعني بناء علاقة وثيقة معهم، والتوصل لفهم متعمق للمشكلة والحصول على إذن منهم للقيام بالدعوة بالنيابة عنهم.

لماذا من المهم إشراك المتضررين بشكل مباشر من قضية الدعوة، منذ المراحل المبكرة لعملية التخطيط:

- ستكون لديهم معرفة الخبراء بالقضية أو المشكلة.
- يمكنهم اقتراح حلول عملية للمشكلة بناءًا على خبرتهم المباشرة بها.
- يمكنهم رؤية للمشكلة من منظور مختلف.
- غالبًا ما يكون دافعهم للعمل قوي لأنهم متضررين بشكل مباشر من المشكلة.
- سوف يكتسب المتضررين من الأفراد والجماعات المزيد من المهارة والثقة – لذا فإن عملية القيام بالدعوة يمكنها أن تمهد طريقًا جيدًا لبدء نقل مركز السلطة إلىهذه الجماعات التي لطالما انتُقِصت سلطتها.

المشكلات المترتبة على عدم إشراك المتضررين بشكل مباشر من قضية الدعوة:

- قد تركز على قضايا غير ذات صلة.
- قد تقترح حلولًا تفشل في حل المشكلة أو تتسبب في تفاقمها.
- قد تجد نفسك وسط خلاف علني مع المتضررين.
- فقدان المنظمات والأفراد المشاركين في الدعوة للمصداقية والشرعية.
- زيادة حالة التهميش والإقصاء ضد المتضررين من المشكلة أو القضية.
- إضعاف موقف وسلطة المتضررين، نتيجة لفقدانهم السيطرة على أوضاعهم الخاصة.

هـــــام

إيجاد طريقة لإشراك المتضررين بنحو مباشر من قضية الدعوة في أعمالها بصدق سيعزز كثيرًا من جهود الدعوة على المدى الطويل، **لكن إشراك هؤلاء المتضررين مباشرة من القضية سيستغرق وقتًا**، خاصة إن كانوا مشغولين جداً أو مرضى باستمرار، أو إن كانوا يعيشون في مناطق نائية مع ضعف وسائل الاتصالات ، أو لا يثقون بك أو معترضين على طريقة عملك.

الدعوة كوسيلة للتمكين:

حددت منظمة أوكسفام الخيرية الدولية مراحل التمكين التي يمكن أن يثمر عنها إشراك الأطراف المتضررة مباشرة من أحد المشكلات في أعمال الدعوة الموجهة لحل مشكلتهم، كما يلي:

القوة داخل الفرد: عبر تحليل المشكلات والحلول وتطوير القدرة والمهارة اللازمة للقيام بالدعوة، ينجح الأفراد في تنمية الثقة والعزم على إحداث التغيير.

القوة مع الآخرين: يقل الشعور بالوحدة لدى الأفراد المتضريين من القضية من خلال وضع استراتيجية دعوة مشتركة مع الآخرين، وفي المقابل يزداد شعورهم بالثقة بشأن المشاركة في مبادرة جماعية لإحداث التغيير.

القوة من أجل التعبير: يصبح لدى الأفراد القدرة على إحداث التغيير بعد أن نمنح أولئك المتضررين من المشكلة صوتًا ومنبرًا يناقشونها من خلاله.

القوة من أجل الفعل: إن الهدف من مبادرة الدعوة هو تحدي وتغيير أفعال من يمتلكون السلطة وأن نتأكد من سيطرة المتضررين على حياتهم الشخصية والمزيد من السلطة لحل المشكلات التي يواجهونها.

تحليل السياسات والقوانين وعمليات السياسات ذات الصلة:

(شكل توضيحي رقم ١١)

يتم توجيه معظم المبادرات الدعوية التي تقوم بها منظمات المجتمع المدني نحو الحكومات الوطنية أو السلطات على صعيد الدولة أو على صعيد المنطقة/البلدية (ويمكن أيضًا توجيه الدعوة إلى المؤسسات الدولية أو الشركات الخاصة وما شابه من الهيئات الأخرى - وذلك تبعًا لتحليل السلطة) وبالتالي فإن التحليل المستمر للسياسات والقوانين وعمليات السياسات الرسمية المرتبطة بالقضية يعد عنصرًا ضروريًا في استراتيجية الدعوة المتبناة سواء في مرحلة وضع الاستراتيجية أو مرحلة تنفيذها، إذ يتوجب أولًا فهم عملية خلق السياسات لكي تؤثر فيها.

أنواع السياسات: ما السياسات المتعلقة بالقضية؟

يجب تحديد السياسات التي قد يكون ليها تأثير مباشر أو غير مباشر على القضية:(شكل توضيحي رقم ١٢)

- **سياسات قطاعية:** مثل الصحة والتعليم والزراعة... إلخ.
- **سياسات الاقتصاد الكلي:** مثل التجارة والاستثمار والسياسات المالية والضريبية.
- **السياسات المؤسساتية:** مثل سياسات إدارة المال العام وآليات التشاور مع المجتمع المدني.
- **التشريعات واللوائح الحكومية:** مثل سياسات البناء والتخطيط ومستويات التلوث... إلخ.
- **خطط التنمية والاستراتيجيات الاقتصادية الوطنية.**
- **الاتفاقات والقوانين الدولية التي لها تأثير على السياسات الوطنية (مثل اتفاقية CEDAW لحقوق المرأة، واتفاقية حقوق الطفل)**

ثم يقع تحديد أي تلك السياسات والقوانين

١. لها التأثير الأكبر على القضية؟
٢. تتميز بأعلى إمكانيات للتغيير؟

وسوف تساعد هذه الأسئلة على اختيار السياسات التي ينبغي التركيز عليها - لأنه لا يمكن تصحيح كل تلك السياسات معًا.

نموذج مفيد للمساعدة على التركيز على السياسات والفرص السياسية ذات الصلة بالقضية.

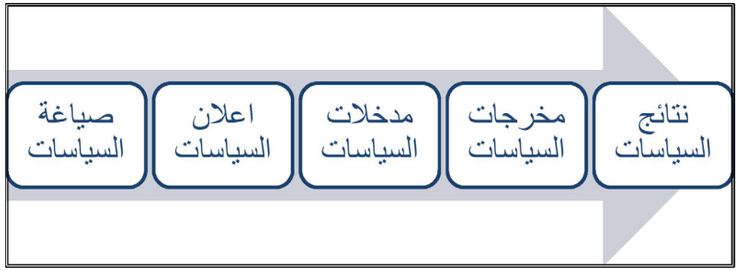
مثال: الدعوة بشأن صحة الأم (جدول رقم ٨)

السياسة	المحتوي ذو الصلة	فرص السياسات	التغيير المطلوب
الخطة الوطنية للصحة	لا تحتوي على إشارات صريحة وواضحة عن حقوق المرأة	مراجعات خطة الصحة المتوقعة لعام ٢٠١٣	هناك حاجة لإضافة إشارات حول الولادة الآمنة ودور القابلات
الخطة الوطنية لتنمية القوى العاملة	تحدد الممارسات التدريبية دون إشارة واضحة لتدريب القابلات	مشروع قانون التوظيف المرتقب تقديمه للبرلمان في ٢٠١٣	هناك حاجة لإضافة فصل حول تدريب القابلات

مراحل دورة السياسات: (شكل توضيحي رقم ١٣)

يجب التأكد من متابعة مراحل سلسلة السياسات المرتبطة بالقضية والمشاركة فيها.

١. **صياغة السياسات:** مشاريع القوانين والمناقشات البرلمانية والمشاورات الرسمية.
٢. **إعلان السياسات:** تتمثل السياسات المعلنة في القوانين ووثائق السياسات الرسمية مثل الورقة البيضاء، واستراتيجيات الحد من الفقر. ما النوايا المعلنة للسياسات الحكومة ذات الصلة؟
٣. **مدخلات السياسات:** مخصصات الميزانية، وتقارير الإنفاق الشاملة، والتوظيف، وخطط البرنامج الرسمي، وميزانية القطاعات الحكومية.
٤. **مخرجات السياسات:** كمية ونوعية السلع أو الخدمات التي تقدمها سياسة ما، الإنفاق الفعلي على سياسة بعينها راجع تقارير استراتيجية الحد من الفقر، ووثائق التقييمات المستقلة وتقارير اللجان البرلمانية.
٥. **نتائج السياسات:** الدلائل على التأثيرات الإيجابية أو السلبية لسياسة ما مثل زيادة الحضور المدرسي أو انحسار الأمراض... إلخ. راجع تقارير استراتيجية الحد من الفقر، والتقييمات المستقلة، وتقارير اللجان البرلمانية، والتقارير الإعلامية حول تأثير السياسات الحكومية... إلخ.



تذكر إن تحليل **السياسات الحكومية المعلنة** و**مدخلات السياسات** سوف يمكن من محاسبة الحكومة بشأن **مخرجات السياسات** و**نتائج السياسات** الخاصة بها.

الحصول على المعلومات حول السياسات الحكومية:

- البحث حول ما إذا كان هناك قانون يعطي المواطنين حق الحصول على المعلومات، في حال وُجد مثل هذا القانون يمكن الضغط من أجل الحصول على الوثائق المحتاجة.
- تقديم طلبات رسمية مكتوبة للدوائر الحكومية المعنية مع الإحتفاظ بنسخ عن جميع المراسلات.
- الطلب من الإعلام أن ينشر للرأي العام حول عملية المنع من الحصول على معلومات السياسات.
- التحدث مع منظمات المجتمع المدني وأصحاب المصالح الآخرين (مثل الجهات المانحة والمؤسسات الأكاديمية) هل لديهم نسخ من تلك المستندات أو يعرفون الجهات التي قد تمتلك نسخًا؟
- بناء علاقات جيدة مع الأشخاص المهمين في الدوائر الحكومية المعنية ممكن قد يكون لديهم الاستعداد لمنح نسخ من وثائق السياسات المطلوبة والتفكير كيف يمكن للبحث أن يعود عليهم بالفائدة كي تكون المصلحة وراء الحفاظ على العلاقة متبادلة.

الدعوة والتغيير:

الدعوة والتغيير:

١. ستة نظريات حول حدوث التغيير السياسي :- (جدول رقم ٩)

النظريات (المؤلفون الرئيسيون)	كيفية حدوث التغيير	متى يمكن للنظرية أن تكون ذات فائدة؟
1. نظرية القفزات الكبيرة (بومجارتنر، جونز)	يمكن أن تحدث التغييرات الكبيرة في السياسات والمؤسسات عندما تتوافر الظروف الصحيحة - مثل التحولات الجذرية.	• الهدف هو إحداث تغييرات واسعة النطاق في السياسات. • توافر قدرة كبيرة للدعوة الموجهة نحو الإعلام .
2. نظرية التحالفات (ساباتير، جينكينز-سميث)	يحدث التغيير في السياسات من خلال النشاط المنسق والمنظم بين مجموعة من الأفراد لديهم نفس القيم والأفكار السياسية الأساسية.	• وجود حكومة مؤيدة في السلطة. • وجود (أو إمكانية تكوين) مجموعة قوية من الحلفاء لهم هدف مشترك.
3. نظرية نوافذ السياسات (كينجدون)	يمكن للقائمين بالدعوة إرفاق حلولهم للمشكلة التي نشأت على جدول الأعمال (حتى وإن كانت المشكلة قد حدثت بشكل منفصل عن جهودهم). مثال على نوافذ السياسات: الانتخابات، دورات الميزانية، الأحداث المأسأوية أو الأزمات مثل الفيضانات أو الأعاصير.	• توافر القدرة الداخلية على خلق (أو التعرف على) نوافذ السياسات وحسن استغلالها. • إمكانية تقديم خيارات السياسات بطريقة عملية من الناحية الفنية، ومتوافقة مع صناع السياسات والقيم العامة.
4. نظرية أسلوب وإطار التقديم (تويرسكي، كانيمان)	تعتمد تفضيلات واضعي السياسات أواستعدادهم لقبول مقترحاتك على كيفية صياغة هذه المقترحات وليس على القرارات المنطقية المتعلقة بالتكاليف أو الفوائد النسبية.	• لديك فهم دقيق للقيم والأعراف واللغة الخاصة بالجمهور المستهدف • يمكنك تضمين هذه الاستراتيجية في حملة أوسع نطاقًا، إذ لا ينبغي أن يكون هذا النشاط قائم بذاته.
5. نظرية سياسات القوى أو نخب السلطة (تشارلز رايت ميلز، ودومهوف)	يتم تغيير السياسات عبر العمل بشكل مباشر مع أصحاب السلطة لاتخاذ قرارات أو التأثير على عملية صنع القرار.	• يمكن إيجاد واحد أو أكثر من الحلفاء داخل الحكومة أو في المؤسسات التي تسعى للتأثير عليها. • ينصب التركيز على التغيير التدريجي في السياسات (مثل التغييرات الإدارية أو التغييرات في الأحكام والقواعد).
6. نظرية القواعد الشعبية أو الحشد المجتمعي (ألينسكي، بيكلين)	يتم تغيير السياسات من خلال العمل الجماعي من قِبل أفراد المجتمع الذين يسعون لتغيير المشكلات التي تؤثر على حياتهم.	• تتأثر مجموعة محددة من الأفراد مباشرة بالمشكلة • تستطيع المنظمة القائمة على الدعوة (وتبدي استعدادها لـ) لعب دور "الوسيط" أو "بنّاء القدرات" بدلًا عن دور "القائد".

٢. هل لأي من هذه النظريات صلة بالقضية؟

نظرية نوافذ السياسات(Kingdon): وهي تدعو لتوظيف أية فرصة لإحداث حل في السياسات.

كيفية حدوث التغيير

يمكن للقائمين بالدعوة إرفاق حلولهم للمشكلة التي نشأت على جدول الأعمال (حتى وإن كانت المشكلة قد حدثت بشكل منفصل عن جهودهم). مثال على نوافذ السياسات: الانتخابات، دورات الميزانية، الأحداث المأساوية أو الأزمات مثل الفيضانات أو الأعاصير.

متى يمكن للنظرية أن تكون ذات فائدة؟

- توافر القدرة الداخلية على خلق (أو التعرف على) نوافذ السياسات وحسن استغلالها.
- إمكانية تقديم خيارات السياسات بطريقة عملية من الناحية الفنية، ومتوافقة مع صناع السياسات والقيم العامة.

٣. تطوير النظرية الخاصة للتغيير

- بعد أن يتم حل المشكلة والحلول والسياق الخارجي (السلطة والسياسة والسياسات، إلىآخره) وكذلك سياق الداخلي للمنظمة، يجب الإقرار بكيفية التسيير نحو تحقيق التغييرات المرجوة.
- ما النهج الذي سيتم إتباعه ؟
- ما هو تسلسل الأنشطة والخطوات التي ستغير الأمور.
- ما هي «خريطة طريق» عملية الدعوة.

٤. التدخل الداخلي أو الخارجي

- التدخل الداخلي: الحوار الشخصي، الإقناع الهادئ والتفاعل البناء مع صناع القرار.
- التركيز على دراسة السياسات وتحليلها، اللقاءات المباشرة والندوات المغلقة مع واضعي السياسات، الخ.
- التدخل الخارجي: ضغط الرأي العام. يميل هذا لجلب المزيد من المعارضة.
- يكون التركيز هنا على الحملات الدعائية والحشد المجتمعي واستخدام وسائل الإعلام وأدوات الإعلام الاجتماعي
- مزيج من المنهجين.

يعتمد إختيار النهج حسب :

- التحليل الخارجي.
- مقدرة المؤسسة الخاصة بعملية الدعم.
- نوع التغيير المطلوب أو الأهداف الموضوعة.

٥. استخدام تقنية «بحيث»

"بحيث"، أداة بسيطة ستساعد على خلق تسلسل للخطوات بداية من المكان الحالي إلى ما يراد تحقيقه.

تحتاج كل استراتيجية دعوة إلى"نظرية تغيير" وهناك طريقة أخرى لوصف الأمر، ألا وهي "خط سير القصة"، يجب محاولة تصميم النظرية الخاصة للتغيير أو خط سير الدعوة التي باستخدام أداة بسيطة تسمي «بحيث»و سيكون بالإمكان عبر استخدام هذا الأسلوب خلق سلسلة من الأحداث – تمامًا مثل خط سير الأحداث في القصة – لتوضح تبلور استراتيجية الدعوة، وكيف يرتبط كل حدث بالحدث الذي يليه.

باستخدام تقنية 'بحيث' يمكن إنشاء سلسلة من الأحداث تظهر نتائج استراتيجية الدعوة. مثال :

سندعو بعض نواب البرلمان لاجتماع بشأن قضيتنا.....

بحيث،

يدرك النواب طبيعة المشكلة، وحجمها، والحاجة لاتخاذ إجراءات.....

بحيث،

يمكننا إقناع النواب بطرح أسئلة في البرلمان حول المشكلة.....

بحيث،

تقوم الحكومة بالرد على أسئلة النواب ويتم نشر هذه الردود في السجل الرسمي لجلسات البرلمان.....

بحيث،

تصبح لدينا الدلائل الكافية بشأن السياسات الحكومية المعلنة فيما يتعلق بهذه المسألة وتتضح طبيعة التغييرات التي تحتاجها السياسات الحكومية.....

بحيث،

يصبح الآن بإمكاننا العمل مع مجموعة النواب البرلمانيين المعنيين بالقضية على مقترح لمشروع قانون جديد (مسودة قانون)

بحيث،

يمكن لأحد هؤلاء النواب تقديم مشروع القانون للبرلمان بصفته مشروع قانون خاص.....

بحيث،

يمكننا الضغط على المزيد من نواب البرلمان لدعم مشروع القانون.....

بحيث،

تقوم أغلبية النواب بالتصويت لصالح مشروع القانون. ويصبح قانونًا وبهذا تتغير السياسة.....

بحيث،

يمكننا الآن أن نقيم حفلًا للاحتفال بنجاحنا!

تحديد المعالم/النتائج قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد على الطريق نحو تحقيق الهدف:

الآن وقد وضعت نظرية للتغيير أو خارطة الطريق الخاصة بالدعوة، يمكنك البدء في تحديد معالم الاستراتيجية – أو ما يعني النتائج قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد التي يسعى لإحرازها على الطريق نحو تحقيق الغاية النهائية.

بعض المنظمات تطلق على تلك المعالم لفظ "الأهداف" objectives للدلالة على الأهداف الفرعية

إذا يحبذ استخدام لفظ هدف فرعي (objective):

- يجب الحرص على أن تتركز الأهداف الفرعية على النتائج، فهناك خطر في أن تتحول الأهداف الفرعية أحيانًا إلى قائمة «للأشياء التي ينوي تنفيذها» وهذا قد يعني أنه سيتم البحث فقط في إجابة السؤال «هل فعلنا الأشياء التي ذكرنا أننا سنفعلها أم لا؟» حينما يتم الوصول لمرحلة تقييم مبادرة الدعوة.
- أما إذا تم التركيز على النتائج فمن الأرجح أنه سيبحث في «تأثيرات» الأنشطة بدلًا من الأنشطة نفسها.
- من المفيد عقد مقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة منذ البداية – فالتغييرات لا تكون دومًا متوقعة.

ما الفترة الزمنية التي يأمل خلالها في تحقيق النتائج قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد التي يسعى لها؟

من الطبيعي أن يستغرق تغيير السياسات وقتًا طويلًا، وبالتالي فمن الأفضل أن توضع توقعات لكل من:

- النتائج قصيرة الأمد (مثال: خلال ٦ أشهر).
- النتائج متوسطة الأمد (مثال: خلال سنة).
- النتائج طويلة الأمد (مثال: خلال ٣ سنوات)

بعبارة أخرى، يجب التفكير في النتائج التي يرغب في تحقيقها من خلال مبادرة الدعوة بعد ٦ أشهر/سنة/ ثلاث سنوات من الآن.

يجب أن يتم الربط ما بين هذه الأهداف الفرعية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد، والمراحل المختلفة لنظرية التغيير أو "خط سير الدعوة".

نموذج الدعوة في مجال الصحة

نتائج قصيرة الأمد: أصبحت القضية جزءًا من الحوار الوطني ويطالب السياسيون بزيادة في ميزانية العام المقبل.

نتائج متوسطة الأمد: تمت الموافقة على زيادة الميزانية، تم تطوير سياسة الأدوية النوعية، زيادة توافر الأدوية في العيادات الصحية بالمناطق الريفية.

نتائج طويلة الأمد: يمكن للمجتمعات المحلية في المناطق الريفية الحصول على الأدوية والمزيد من الرعاية الصحية

لايجب التركيز فقط على نتائج السياسات عند صياغة كلأ هداف التغييرالمرحلية:

نتائج السياسات ليست وحدها النتائج التي ينبغي التنبؤ بها وترقبها ، وبما أن التغييرات واسعة النطاق نادرًا ماتتحقق بشكل فوري، فأنت في حاجة إلى تحديد أنواع أخرى من النتائج التي قد لاتستغرق وقتًا طويلاً لكي تتحقق، وتتضمن النتائج الهامة التي يمكن مراقبتها على سبيل المثال: مدى نجاح مبادرة الدعوة في بناء وتعزيز قدرات المنظمات المشاركة فيها ، فالقدرات التي نبنيها اليوم قد تعني مكاسبًا نجنيها في الغد.

الأنواع المختلفة للنتائج التي نتطلع إليها عند وضع النتائج المرحلية التي نسعى لها:

- **النتائج المتعلقة بالمجتمع المدني:** درجة ومدى تعزيز قدرات منظمات المجتمع المدني والمنظمات غيرالحكومية ،تحسُنأ وجه التعاون بين المجموعات المدنية ،قدرة منظمات المجتمع المدني والمنظمات غيرالحكومية على الإدارة البناءة لمختلف وجهات النظر والمواقف التي تتبناها المجموعات المدنية ، وامتلاك هذه المنظمات المهارات اللازمة للنجاح في مساءلة ومحاسبة الحكومات والمنظمات الدولية.
- **النتائج المتعلقة بالشراكات:** نجاح مبادرة الدعوة في تكوين شبكات إقليمية أودولية يمكنها مخاطبة المؤسسات الدولية ومعالجة مشكلات العولمة بنحو فعال،وفي بناء علاقات متينة بين مختلف المجموعات في جنوب وشمال العالم تكون حجر الأساس لانطلاق عمل تعاوني طويلا لأمد.
- **النتائج المتعلقة بالمنظمات:** زيادة الأرباح، وتعزيز احترام ومكانة المؤسسة كمصدر موثوق للمعلومات ، وزيادة التمويل.
- **النتائج السياسية والديمقراطية:** اكتساب المجموعات المدنية الاعتراف والتقدير المتزايد باعتبارها جهه تفاعلية ذات مشروعية ،اتساع الحيز الديمقراطي الذي يمكن للمنظمات غيرالحكومية والمجتمعات المدنية الأخرى العمل فيه، تحسن القدرة للوصول إلى الحكومات والمؤسسات الأخرى والتواصل معها، تزايد احترام حقوق الإنسان بما في ذلك حقوق المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة والأطفال... إلخ، إتاحة قدر أكبر من الحرية المعلوماتية.
- **نتائج السياسات:** تغييرات محددة في السياسات والممارسات و/أوالإصلاحات المؤسسية.
- **النتائج التنفيذية:** إلى أي مدى تم تفيذ السياسات المعلنة وكيف تغيرت تلك السياسات، وطبيعة التأثير (أوغياب التأثير). الذي أحدثتها لتغييرات في حياة الناس والمجتمعات المحلية التي كان من المتوقع أن تستفيد من الدعوة.

هل النتائج أو معالم الطريق قصيرة ومتوسطة المدى? SMART

- محددة Specific
- قابلة للقياس Measurable
- ممكنة التحقق Acheivable
- واقعية Realiestic
- مرتبطة بزمن واضح للتنفيذ Timeframe

أنواع النتائج المتوقعة

- اكتساب الجماعات المدنية المزيد من الإعتراف كفاعلين معترف بهم،
- تحسن الوصول للهيئات الحكومية وللمؤسسات الأخرى،
- تزايد الاحترام لحقوق الإنسان بما في ذلك حقوق المرأة، والمعوقين، والأطفال، إلخ...،
- المزيد من الحرية المعلوماتية،
- حسنت الجماعات المدنية من قدرتها على الدعوة وعلى مساءلة الحكومات،
- تحسين التعاون بين الجماعات المدنية وتكون تحالفات جديدة،
- تحسن صورة منظمتنا،
- تطور منظمتنا لتكون مصدراً موثوقاً به في البحوث والمعلومات في هذه القضية،

الوحدة الثالثة :- الدعوة القائمة على الدلائل

بحث الموضوع الدعوي : الدعوة المستندة إلى الأدلة

قد تكون هناك فكرة جيدة بالفعل حول المشكلات التي يجب التغلب عليها والحلول الممكنة لتلك المشكلات (نتيجة مثلًا لتحليل المشكلات الذي أجريته)، لكن نجاح مبادرة الدعوة يحتاج إلى امتلاك الأدلة التي من شأنها دعم وإثبات صحة القضية من أجل التغيير.

١. الأدلة

أنواع الأدلة: هناك نوعان رئيسيان من الأدلة:

- الأدلة النوعية: الهدف منها هو توصيل أفكار وآراء ووجهات نظر وخبرات ومشاعر وتصورات الأطراف المعنية بالمشكلة أو القضية.
- الأدلة الكمية: وهي الأدلة التي يمكن الحصول عليها في شكل أرقام. وتهدف لأن تكون موضوعية، يمكن التحقق منها، وقابلة للقياس.

مصادر الأدلة: عادة تنقسم مصادر الأدلة إلى فئتين أساسيتين:

- **مصادر أولية:** توفر معلومات أصلية مباشرة لم يتم بعد تحليلها أو تفسيرها من قِبل أي شخص آخر، على سبيل المثال، إذا كانت هناك رغبة في إجراء مسوح أو لقاءات مع الأطراف المتأثرة بالمشكلة فإن ملاحظات المقابلات أو الاجابات على اسئلة الاستبيانات ستكون بمثابة الأدلة الأولية.
- **مصادر ثانوية:** توفر معلومات تم تحليلها أو تحريرها أو التعليق عليها من قبل شخص آخر مثل مقال طبي أو منشور أكاديمي أو واحد من تقارير الأداء الحكومي.

٢. تقييم الأدلة من حيث التحيز والفائدة

نادرًا ما تكون مصادر المعلومات دون تحيز، يجب إذن التفكير في «من أو ماذا» يقف وراء كل مصدر من تلك المصادر، ولماذا تم تقديم تلك المعلومات وها هي بعض الأسئلة التي يمكنك طرحها بشأن الأدلة:

القيم: ما القيم التي تقف وراء مصدر المعلومات؟

الغرض: لماذا تم تقديم هذه المعلومة؟ هل يؤثر الغرض من تقديمها على رأيك فيها؟ هل تثق في المصدر؟

الدقة: ما الحقائق المستخدمة؟ هل هناك أدلة تدعم تلك الحقائق؟

التمثيل: إلى أي درجة تقدم الأدلة تمثيلًا دقيقًا عن واقع القضية؟ إذا كانت الأدلة أولية فما حجم عينة الأفراد الذين خضعوا للتحليل ؟

التحليل والاستنتاجات: كيف تم التوصل للاستنتاجات؟ هل قامت عملية الاستنتاج على المنطق والأدلة المبينة؟ هل تم وضع أية افتراضات؟

الفهم: ماذا سيكون تصور الآخرين عن المعلومة؟

الفائدة: في ضوء كل ما سبق، ما الطرق التي يمكنك من خلالها الاستفادة من المعلومة؟

٣. تحديد الأدلة التي تحتاجها

أولًا، طرح الأسئلة المراد من الأدلة تقديم إجابات لها وبمجرد تحديد الأسئلة يمكن إعادة صياغتها في شكل أهداف للبحث.

السؤال: هل ارتفعت معدلات البطالة في المنطقة x نتيجة للسياساتx؟

أهداف البحث:

- تحديد ما إذا كانت معدلات البطالة قد ارتفعت في المنطقة x.
- التحقق مما إذا كان ارتفاع معدلات البطالة قد جاء نتيجة السياساتx.

مؤشرات البحث:

ما إن تتوفر أهداف البحث، سنكون في حاجة لوضع مؤشرات البحث التي من شأنها تحديد الأدلة التي سوف يتم جمعها، مثال:

- معدلات البطالة قبل إقرار السياسة x (أرقام الأساس)،
- معدلات البطالة بعد إقرار السياسة x،
- التصورات المحلية حول ما إذا كان هناك ارتباط ما بين ارتفاع معدلات البطالة والسياسة x.

يجب على مؤشرات وأهداف البحث أن تكون:

- محددة ،
- قابلة للقياس،
- ممكنة التحقق،
- ذات صلة بالقضية،
- ذات إطار زمني محدد.

٤. طريقة إجراء البحث الأولي

٤,١ طرق جمع الأدلة النوعية

- **ورش عمل مع مجموعات متعددة من أصحاب المصالح:** من أجل فهم وإدراك المصالح ووجهات النظر المختلفة التي لها تأثير على السياسة أو البرنامج.
- **مجموعات المناقشة المركزة:** لتشجيع مجموعات بعينها ذات مصالح مشتركة للتحدث بحرية عن المشاعر والمعتقدات والمواقف، مثل الشباب أو الباعة الجائلين... إلخ.
- **دراسات الرصد:** هدفها اكتساب المعرفة عن وضع معين من خلال مراقبته أو ملاحظته في بيئته الطبيعية؛ مثل مراقبة الانتخابات، أو المراقبة المستمرة المتكررة لمجتمع ما عبر فترة من الزمن.
- **المقابلات الحوارية غير المنظمة وشبه المنظمة:** بهدف فهم تجارب وتصورات أصحاب المصالح في القضية.

٤,٢ طرق جمع الأدلة الكمية أو الإحصائية

- **المسوح:** لجمع معلومات معينة من عدد كبير من الناس، والتي يمكن استخدامها فيما بعد لتجميع الأدلة الإحصائية.
- **المسوح الأسرية:** لجمع المعلومات حول دخل وإنفاق الأسرة وظروفها المعيشية.
- **مسوح تتبع الإنفاق العام (PETS) اختصار لماذا؟؟؟؟:** لتحديد ما إذا كان إنفاق الأموال العامة يتم بالتماشي مع سياسات الحكومة ويقوم الباحث بتعقب الإنفاق بداية من وضع المخصصات الأصلية وحتى تحوُل الأموال إلسلع/خدمات.
- **بطاقات تقرير المواطنين:** لجمع التغذية الراجعة من مستخدمي الخدمة حول كم ونوعية الخدمات الحكومية.
- **المقابلات المنظمة:** لجمع الأدلة التي يمكن تشفيرها وحسابها وتصنيفها بسهولة حيث توجه مجموعة ثابتة من الأسئلة لكل مشارك بنفس الترتيب تمامًا، ثم تسجل الإجابات باستخدام نموذج استبيان.
- **الاستبيانات:** مشابهة للمقابلات المنظمة، لكن الفرق الوحيد هو أن المشاركين يقدمون إجابات مكتوبة وليست شفهية.
- **الدراسات الأساسية:** تستخدم لمعرفة ما كان عليه الوضع قبل تدخل سياسة ما ويعاد إجراء المسح مرة أخرى عقب اكتمال التدخل من أجل قياس نتائج ذلك التدخل.

٤,٣ الأسئلة الجوهرية التي يجب طرحها عند اختيار أدوات البحث

- هل تتوفر لدينا المهارات اللازمة لاستخدام هذه الطريقة أو تلك، و/أو هل يمكننا الوصول للمهارات المطلوبة؟
- هل تتوفر لدينا القدرات و/أو الوقت لإجراء البحث على هذا النطاق؟
- ما نوع البحث الذي قد يثير إعجاب الأطراف المستهدفة من الدعوة ويؤثر فيهم بدرجة أكبر؟ الحقائق والأرقام؟ الشهادات الشخصية؟ إلخ!

٥. البحث الثانوي:

يستحسن إجراء بحث ثانوي بالإضافة إلى البحث الأولي الذي يتناول الوضع على الأرض، ويفضل أيضًا أن يتم إجراؤه قبل إجراء البحث الأولي، إن استعراض الأدبيات التي تتناول موضوع الدعوة المختار سوف يساعد على:

- وضع أهداف ومؤشرات ومناهج البحث بما يضمن تقديم قيمة مضافة للبحوث السابقة دون أن تكرر ما وصلت إليه الدراسات الأخرى.
- توضيح الطريقة التي ينتهجها البحث في تعزيز نتائج البحوث السابقة أو تكملتها أو معارضتها.
- إثبات مدى الدراية / المعرفة بالقضية الأوسع على المحك، والأدبيات المرتبطة بها أمام الأطراف التي تأمل في التأثير عليها، مما سيضفي على القضية المزيد من الأهمية والمصداقية.
- إقناع الخبراء الذين يعملون على نفس القضية أن يأخذوك على محمل الجد، ففي الأغلب يتمتع هؤلاء الخبراء بالنفوذ والمعارف، كما أنه بإمكانهم إبداء آرائهم وتقديم المزيد من المعلومات المرتبطة بالقضية مستقبًلا فيما تتبلور استراتيجية الدعوة.

أمثلة على بحوث ثانوية ينبغي النظر فيها وتحليلها:

- تقييم تنفيذ السياسات الحكومية الذي تقوم به الحكومة نفسها، أو الهيئات المستقلة أو منظمات المجتمع المدني أو الجهات المانحة.
- الأبحاث المنشورة في الدوريات الأكاديمية، والدراسات والمنشورات الأكاديمية.
- المقالات الصحفية.
- تحليل خلفية السياسات الذي يتم إجراؤه بتكليف من الجهات المانحة.

أفضل النصائح لإعداد التقارير استنادًا إلى البحث الذي تم إجراؤه

- الحرص على الحصول على القصة كاملة من عدة مصادر.
- عدم الإعتماد على الشائعات، ليس كافيًا أن يقال أخبرنا شخص ما أن...، القدرة على إثبات المعلومة، استخدام مصدرين على الأقل لكل معلومة قد تبدو مثيرة للخلاف أو الجدل.
- محاولة فهم الصورة بأكملها وعدم الإفتراض أن أحد الأطراف وحده يقول الصواب.
- التحقق من الوقائع(مثال إذا أخبر شخص يعيش في أحد المجتمعات الفقيرة أن المواطنين يدفعون زيادة نسبتها ١١٪ على سعر المياة مقارنة بالعام الماضي، وجب التيقن من صحة المعلومة أولًا) .
- الاستشهاد بمصادر كل الحقائق التي يشار إليها في التقرير، حيث يجب دائمًا الرجوع لأصل المعلومة وإثبات مصدرها.
- عدم الإدعاء أكثر مما يقدمه الدليل. على سبيل المثال، قد يكون هناك شك قوي في أن شركة تعبئة المياة تسرق المياة من الفقراء وقد يكون الأمر صحيحًا بالفعل لكن نظرًا للأدلة المتوفرة فليس بالوسع إلا القول أن هناك نقص في المياة وأن الشركة تقوم بتعبئة المياة في مكان قريب.
- استخدام الحقائق وليس التعميمات الواسعة فالحقائق أكثر إقناعًا.

- عدم إصدار أحكامًا مسبقة على الحجة، يجب إستباق الحجة من الحقائق. وتوقع أن هذه الحقائق قد تتعارض مع الأفكار السابقة عن حقيقة الوضع.
- يجب الإصرار على مقابلة الجهات المعارضة ستكون فرصة جيدة لعرض آراء الأفراد الذين قد لا يتفق معهم لكنها مسألة إنصاف!
- استخدام الاقتباس المباشر ولا يجب إعادة كتابة الاقتباسات.
- الحرص على وضوح التقرير وتجنب المصطلحات المتخصصة والتأكد من أن اللغة تعبر عن مضمون أصيل.
- إذا كان هناك تخطيط لإصدار تقرير يضم مزاعم عن شركة أو فرد فيجب الإنتباه جيدًا لمشكلة التشهير، يجدر بالذكر أن الحكومات ليس بإمكانها رفع دعاوى تشهير (أيْ اتخاذ إجراءات قانونية بهذا الشأن) لكن السياسيين الأفراد يمكنهم ذلك لو تمت الإشارة لأسمائهم في التقرير.

ولكي يتحقق تجنب التشهير:

١. وضع تمويلًا ضمن الميزانية يغطي أتعاب محامٍ كي يقوم بمراجعة أي تشهير محتمل في نص التقرير.
٢. المحافظة على أجهزة الكمبيوتر المحمولة وأية أدلة توثيقية أخرى لمدة لا تقل عن سنة (فربما تحتاج لتقديمها للمحكمة).
٣. إذا قام محامٍ بمراجعة التقرير فيجب التأكد من عدم تغيير نص التقرير بأي صورة بعد مراجعته.
٤. سيتعين عرض كل المزاعم الواردة في التقرير على الشركة أو المنظمة التي ذكر اسمها في التقرير قبل النشر. ويجب أن يحتوي التقرير النهائي ردود الشركة على كل واحدة من بنود التقرير.

⇦ التأكد من أن التقرير سيُحدِث الأثر المراد والمتوقع

من المهم وضع خطة لنشر التقرير البحثي والتأكد من أنه لن يترك منسيًا على أحد الأرفف تتراكم عليه الأتربة.

تتضمن هذه العملية الخطوات التالية:

١. **وضع موعد لنشر التقرير** – من المحتمل أن يرتبط موعد النشر بتواريخ ذات مدلول مثل الأعياد الدولية (يوم المرأة العالمي) والذكرى السنوية (للموافقة على سياسة ما أو حدوث صراع) أو مواعيد عقد المناقشات البرلمانية وعمليات الميزانية...
٢. **النشر عبر وسائل الإعلام** – كتابة بيان صحفي يسلط الضوء على النتائج الأساسية للبحث وتوزيعه على وسائل الإعلام جنبًا إلجنب مع نسخة من البحث (أو يمكن إرفاق عنوان الموقع الإلكتروني للبحث إن كانت الدعوة تستخدم عبر الإنترنت) قبل يوم أو يومين من موعد النشر لكي يتمكن الصحفيون من استيعاب البحث وتجهيز قصصهم قبل تاريخ الإطلاق.

ملحوظة

(يجب أن يوضح تاريخ حظر النشر على التقرير لكي لا تقوم وسائل الإعلام بالنشر قبل موعد النشر الأساسي؛ مثال،'يحظر نشره قبل 14 فبراير، الساعة 9:00 بتوقيت جرينتش)

٣. **استشارات ومناقشات ما قبل النشر** – تتم قبل موعد النشر، وربما يكون من المفيد، أو حتى من الضروري، مشاركة تقرير البحث مع جهتين أساسيين من الجمهور:

أ : أولًا، مشاركة التقرير مع أصحاب المصالح الداخليين في المنظمة وأي حلفاء أساسيين. وإذا كانت قد أجريت بحوثًا بالاشتراك مع مجتمعات مدنية أو ستقدم توصيات من شأنها التأثير على حياتهم، فمن الضروري أن يقع التحضير لعرض نتائج البحث عليهم قبل نشر التقرير.

ب : ثانيًا، يجب مشاركة التقرير مع الأطراف التي سيتم التأثير عليهم (المسؤولين وصناع السياسات في الحكومة) كي يتمكنوا من تجهيز ردودهم والتعبير عن أية انتقادات فيما يتعلق بمنهجية أو قوة وصلاحية التقرير. فالمراد منهم الرد على الحجة والبرهان، وليس تقويض جودة البحث ومن المرجح أن يستجيب صناع السياسات بنحو إيجابي لتقرير السياسة والتصرف بناءًا على التوصيات حينما يتم إشراكهم في البحث قبل نشره.

ملحوظة

(إذا كان البحث يتضمن مزاعم بشأن أفراد أو شركات خاصة بعينها، يجب أن ترسل نسخة نهائية من البحث لمن ذكرت أسماؤهم قبل النشر بنحو أسبوع بحيث يكفل لهم حق الرد ولتجنب اتهامات التشهير يجب إضافة ردودهم إلىالتقرير نفسه)

١. **اختيار استراتيجية الإطلاق** – إتخاذ قرارًا بشأن طريقة نشر التقرير - هل سيتم ذلك أثناء مناسبة أو حدث منظم (حيث يمكن دعوة صناع القرار المعنيين للتعليق على التقرير) أم سيتم عقد مؤتمرًا صحفيًا ؟
٢. **اختيار طريقة عرض التقرير** – طباعة نسخ ورقية وتسليمها/نشرها أو إرسالها عبر البريد/في صورة ملفات PDF؟ تجهيز ملخص تنفيذي مستقل يمكن نشره عبر الإنترنت وإرفاق العنوان الإلكتروني للتقرير الكامل؟سوف تعتمد كل هذه القرارات على الميزانية المخصصة وكذلك ما إذا كان يستخدم هذا التقرير من أجل تأسيس مصداقية وخبرة المنظمة (حينئذ سيكون من المفيد عمل تقرير مطبوع بشكل احترافي)
٣. **عقد سلسلة اجتماعات مع صناع القرار والأطراف المعنية الرئيسية** – الحرص على أن تكون هناك الفرصة إن أمكن للتحدث إلى الجهات التي ستعمل بناءًا على التوصيات (مثل صناع القرار في الدولة والجهات المانحة... إلخ).
٤. **البحث عن المزيد من الفرص لعرض التقرير** – الرجوع لتقرير أصحاب المصالح الذي أجري سابقًا – هل يمكن حضور الاجتماعات أو المؤتمرات أو المناسبات التي قد تمنح فرصة مشاركة النتائج التي وقع التوصل إليها مع أهم الحلفاء وأصحاب المصالح؟ هل هناك فرص إعلامية – برامج حوارية أو صحفيون متعاونون يمكن الاعتماد عليهم؟

⇦ نقد تقارير السياسات للمنظمات غير الحكومية

تمرين: تصفح تقرير السياسات للمنظمات غير الحكومية الذي تسلمته ثم أجب على الأسئلة التالية

- في أي موضع من التقرير تم طرح الرسائل الجوهرية؟ هل من السهل إيجادها؟
- ما الجهات التي وجهت إليها توصيات السياسيات؟
- ما مدى وضوح تلك التوصيات؟ هل يوضح التقرير الإجراءات المطلوب اتخاذها من قبل صناع القرار؟ هل التوصيات « محددة، قابلة للقياس، ممكنة التحقق، ذات صلة بالقضية، ذات إطار زمني محدد»؟
- ما نوع الأدلة المستخدمة في دعم موقف التقرير من السياسات وتوصياته بشأنها؟ ما هي مناهج البحث المستخدمة؟
- هل هناك ما يشير إلىأنه قد تمت مراعاة منظور النوع الاجتماعي/الجندر والاعتبارات المرتبطة به في البحث والتقرير؟
- إلى أي مدى تتسم لغة التقرير بالوضوح؟ هل هي خالية من المصطلحات المتخصصة والمعقدة؟ هل هي مقنعة؟
- ما الإجراءات التي اتخذت لمحاولة إبلاغ المشغولين من صناع القرار بمحتويات التقرير والتأكد من علمهم بها؟
- ما رأيك في طول وتصميم التقرير؟ هل هو طويل جدا؟ قصير جدًا؟ حجمه مناسب؟ هل يشجعك تصميمه على قراءته؟

⇦ نصائح جوهرية للتعاقد مع الباحثين الخارجيين:

- **التعاقد مع باحثين محليين حيثما أمكن.** فمن المرجح أنهم يعرفون سياق البحث أفضل بكثير من أي شخص قادم من الخارج.
- **طلب من المرشحين المحتملين تقديم ثلاثة مراجع.** الإتصال بهؤلاء المراجع للحصول على تقييم صادق لنقاط القوة والضعف لدى المرشحين.
- **التأكد من أنهم يمتلكون مهارات البحث والكتابة المطلوبة.** طلب نسخًا من التقارير الأخرى التي أعدوها، و هل تلبي هذه التقارير المعايير المطلوبة وهل سيأخذهم صناع السياسة على محمل الجد؟
- **استعراض بالتفصيل مناهج البحث التي ستستخدم.** هل هي مناسبة؟
- **تخصيص وقتًا كافيًا** للقاء الاستشاري ومناقشة المتطلبات، لأنه يجب تطوير علاقة عمل قوية وبناءة مع هذا الشخص.
- **تحديد** طول وهيكل ونبرة التقرير النهائي وكيف ينبغي إدراج المراجع في التقرير، ثم القيام بتضمين ذلك في وثيقة الشروط المرجعية (TOR).
- **عرض عليه/ها تقارير أخرى** من نفس نوع التقرير الذي يراد منه/ها إعداده لكي تتكون لديه/ها فكرة واضحة عن نوع المنتج النهائي المنتظر منه/ها.
- **الحرص دائمًا على إضافة المزيد من الوقت والموارد للطوارئ** إلى خطة وميزانية البحث، بما يتخطى التوقعات لاحتياجات أعمال البحث حتى وإن أعرب الاستشاري عن ثقته في إمكانية إنهاء التقرير خلال إطار زمني محدود، فقد لا تكون لديه/لديها فكرة واضحة عن الوقت اللازم قبل البدء فعليًا في العمل. كما أنه قد تستجد بعض الأمور الخارجة عن سيطرته/ها (مثل مدى توافر أولئك الذين ترغب في عقد لقاءات معهم).

- **إن البحوث الميدانية الأولية تستغرق وقتًا.** إذا لم يكن هناك الكثير من الوقت لأن البحث (مثلًا) يستهدف التأثير على حدث سياسي رئيسي مقرر انعقاده في موعد محدد في المستقبل القريب، التفكير مرة أخرى مع الواقعية ،فقد يقع الإضطرار في مثل هذه الحالة إلى استخدام تقرير مكتبي يستند ببساطة على أبحاث ثانوية قام بها أشخاص آخرون بدلًا عن إجراء البحث،أو اختيار حدث سياسي لاحق يمكن عرض التقرير من خلاله.
- **الإستمرار في الإشراف عن كثب على عمل الاستشاري.** الإتفاق على المواعيد المتوقعة لاستلام تقارير التقدم منه ثم القيام بإضافة هذه التواريخ لوثيقة الشروط المرجعية الخاصة به.
- **عدم دفع القيمة الكاملة لأتعاب المستشار إلا بعد التأكدً من وفائه/وفائها بشروط الوثيقة.**

وضع وصياغة توصيات السياسات:

لقد تم إجراء بعض البحوث حول موضوع معين وكانت النتائج داعمة لتحليل المشكلة الأصلي، يمكن الآن إستخدام البحث كأساس للدعوة لتغيير إيجابي، مثال: من خلال نشر البحث في صورة تقرير سياسات، لكن تقرير السياسات ليس فقط منتجًا نهائيًا لجهد بحثي مفيد، إنه أداة دعوة من شأنها أن تساعدك على إقناع صناع السياسات وأصحاب المصالح الأقوياء باتخاذ الإجراءات المطلوبة وإحداث التغيير المراد.

وبالتالي فمن الضروري أن يتضمن تقرير السياسات توصيات توضّح للأطراف التي يسعى للتأثير عليها الإجراءات المطلوب منهم اتخاذها – استنادًا إلى استنتاجات البحث.

نصائح لصياغة التوصيات المتعلقة بالسياسات:

- يجب أن تستند التوصيات إلى الأدلة (البحث القائم عليه تقرير السياسات). فمن غير المحتمل أن يأخذ السياسيون التوصيات على محمل الجد دون وجود أدلة.
- التأكد من أن تكون التوصيات **معقولة وقابلة للتطبيق**. محاولة أن تضع نفسك مكان الشخص أو المؤسسة التي تستهدفها التوصيات، وما الذي يمكن لهذا الشخص/المؤسسة القيام به ضمن حدود صلاحياتها، ونظرًا لدورها ومواردها والآليات المتوفرة تحت تصرفها؟
- الحرص على أن تكون التوصيات **محددة بقدر الإمكان** وأنها تطلب من الشخص أو المؤسسة **القيام بشيء ما**، تجنب التصريحات البلاغية العريضة التي عادة ما يتفق معها السياسيون بسهولة، لكنهم لا يتخذون حيالها أي خطوة لأنه لم يطلب منهم أي إجراء فعلي ومحدد.
- محاولة التأكد من وجود ارتباط ما بين التوصيات من جهة **وعمليات السياسات والفرص الواقعية** التي تقع ضمن سلطة وتأثير الأفراد أو المؤسسات (مثل المناقشات البرلمانية القادمة وعمليات تخطيط الميزانية والمؤتمرات الدولية) من جهة أخرى.
- وضع **طلبًا واحدًا** فقط في كل واحدة من التوصيات، وكلما كانت التوصية واضحة وموجزة (فيما لا يتجاوز ٢-٣ سطور) كان من الصعب على صناع السياسات تجاهلها، وكان من السهل متابعتها إذا تم (أو حينما يتم) تنفيذها

- محاولـة أن تجنـب التوصيـات التـي تحـث الأفـراد أو المؤسسـات المسـتهدفة علـى «عـدم فعـل شـيء بعينـه» أو «التوقـف عـن فعـل شـيء بعينـه» لمـا لهـا مـن وقـع سـلبي وتصادمـي (قـد تكـون مثـل تلـك النبـرة مناسـبة فـي الحـالات التـي تتضمـن مـواد الحمـلات العامـة، لكـن ليـس فـي تقريـر سياسـات موجـه لصنـاع القـرار) لذلـك مـن المستحسـن القيـام بتغييـر كل «لا تفعل/توقـف عـن فعـل» إلى**"افعـل"** ذات نبـرة إيجابيـة.

- الوضـوح عنـد تحديـد الشـخص أو الجهـة التـي توجه لهـا كل واحدة مـن التوصيات، فقد يتحتم وضـع مجموعات مختلفة من التوصيات لأهداف دعوية متنوعة، خاصة حينما يكون لسياسـات ومؤسسـات متعددة تأثيراتها على القضية، مثال: يطلـب منتـدى المنظمـات غيـر الحكوميـة مـن الحكومـة المركزيـة أن ...يطلـب منتـدى المنظمـات غيـر الحكوميـة مـن السـلطات المحليـة أن ...يطلـب منتـدى المنظمـات غيـر الحكوميـة مـن المانحيـن الدوليين أن ...

- التفكيـر فـي الترتيـب الـذي سـتعرض بـه التوصيـات، البـدء بالتوصيـات المرتبطـة **بالحلـول الفوريـة** والحلـول التـي مـن السـهل نسـبيًا تنفيذهـا، ثـم الإنتقـال فيمـا بعـد للتوصيـات المتعلقـة **بالحلـول طويلـة الأمـد**، تليهـا تلـك التـي يصعُـب تنفيذهـا، إن إقنـاع صنـاع السياسـات بالموافقـة علـى ١-٢ مـن المكاسـب يعـد وسـيلة جيـدة لبنـاء أسـاس مـن حسـن النيـة والتعـاون معه/معهـا.

- تحديـد أهـم ٢ إلـى ٣ توصيـات فـي التقريـر، إذ مـن الضـروري وضـع هـذه التوصيـات بالـذات فـي مـكان بـارز فـي الجـزء العلـوي مـن ورقـة الإحاطـة أو الملخـص التنفيـذي لتقريـر البحـث أو البيـان الصحفـي الـذي كتـب وبهـذه الطريقـة سـتصبح الجهـات المسـتهدفة بالتوصيـات علـى درايـة بالإجـراءات التـي يـراد منهـم تنفيذهـا منـذ البدايـة – وهـذا فـي حـال لـم تتجـاوز قراءاتهـم الصفحـة الأولـى مـن تقريـر السياسـات.

- لضمـان وجـود ملكيـة حقيقيـة لـدى الشـبكة الدعويـة / المنظمـة المشـاركة لمبـادرة الدعـوة، التأكـد مـن أن صياغـة التوصيـات تتـم **بأسـلوب يقـوم علـى المشـاركة**:

  - تكويـن فريـق خـاص داخـل المنظمـة أو الشـبكة الدعويـة ليتسـلم زمـام عمليـة صياغـة التوصيـات.
  - تجهيـز لاجتمـاع يضـم عـددًا مـن أصحـاب المصالـح لمناقشـة القضيـة المطروحـة واسـتنتاجات البحـوث التـي أجريـت. تشـجيع المشـاركين علـى اقتـراح الحلـول اسـتنادًا إلـى مناقشـات الأدلـة، ويمكـن فيمـا بعـد اسـتخدام الحلـول المقترحـة لبـدء إعـداد التوصيـات لصانعـي السياسـات.

نموذج الـ Double-SMARTلتقييم التوصيات (شكل توضيحي رقم ١٤)

يمكن تقييم جودة التوصيات وفائدتها وفقاً لهذه المعايير العشرة المترابطة والتي تعزز بعضها البعض:

النظر في كل معيار من هذه المعايير:

Specific	+	Solution - suggestive
Measurable		Mindful of prioritisation sequencing & risks
Achievable		Arqued
Results - oriented		Root-cause responsive Targeted
Time - nound		Targeted

ثمّة تحليلاً هل كل معيار من هذه المعايير ويليه بعض الأسئلة والاعتبارات الخاصة بالفحص الذاتي التي تعد بمثابة إرشادات لضمان الالتزام بكل معيار، ومن المتوقع لهيئات المراقبة عند نظرها في التوصيات وفقاً لمعايير الـ Double-SMART أن تجد نفسها مضطرة لمراجعة مضمون تقاريرها أيضاً، من شأن ذلك أن يعزز تماسك عملية المراقبة في مجملها.

وعلـى الرغـم مـن أن التوصيـات قـد لاتسـتوفي جميـع المعاييـر ، إلا أنهـا سـتكون أقـوى بكثيـر فـي حـال تحقيـق أقصـى قـدر مـن الالتـزام.

محددة (Specific)

ينبغـي لـكل توصيـة أن تتنـاول قضيـة واحـدة محـددة لاغيـر، كمـا يجـوز لـكل منهـا أن تقتـرح إجـراءً محـدداً أو أكثـر وإن كان ينبغـي تحديـد هـذه الإجـراءات بوضـوح والفصـل بيـن كل منهـا باسـتخدام النقـاط المختصـرة أو المرقمـة مـن شـأن ذلـك مسـاعدة الشـركاء وصنـاع القـرار علـى فهـم التوصيـات وتنفيذهـا ،فضـلاً عـن تسـهيل عمليـة المتابعـة.

نقاط الفحص:

- هل تتناول التوصية مشكلة أوقضية واحدة محددة لاغير؟
- هل هناك تمييز واضح بين الإجراءات الفردية المقترحة في التوصية؟
- هل ترتبط جميع الإجراءات المقترحة ارتباطاً مباشراً بموضوع التوصية؟

قابلة للقياس (Measurable)

يجـب أن تتمكـن – علـى نحـو لا بئـس فيـه – مـن تقييـم مـا إذا كانـت التوصيـة قـد نُفـذت أم لا، وإلـى أي مـدى تـمّ ذلـك وينبغـي إعـداد هـذه التوصيـة بطريقـة تسـمح بإجـراء هـذا التقييـم بأكبـر قـدر ممكـن مـن السـهولة وعليـه، فـإن التقريـر المصاحـب للتوصيـات يجـب أن يقـدم لمحـة عـن المسـتوى الحالـي للمشـكلة، بمـا يتيـح إنشـاء خطـاً أساسـياً و تكويـن صـورة سـريعة مـن أجـل إجـراء المقارنـات فـي المسـتقبل كلمـا كان ذلـك ممكنـاً، كمـا ينبغـي إبـداء الاهتمـام لإيجابيـات و سـلبيات اسـتخدام مؤشـرات العمليـات أو النواتـج و المؤشـرات النوعيـة أو الكميـة.

نقاط الفحص:

- هل يتضمن نص التقرير قراءة واضحة للوضع الراهن؟
- هل يحتوي التقرير أو التوصية علي مؤشر للمتابعة أو ما يشير إليه ضمناً؟
- هل من الأفضل تغيير أو تعديل المؤشر ليسهل التحقق منه في المستقبل؟
- إلى أي مدى تكون الأدلة التي يقدمها المؤشر دامغة؟

قابلة للتحقيق (Achievable)

ينبغي لكل توصية من التوصيات المقدمة أن تكون مجدية من الناحية العملية، كما يجب النظر في إجراءات بديلة أو إضافية قد تؤدي إلتحقيق النتائج المرجوة بسهولة أكبر أوإلتعزيز النتائج.

نقاط الفحص:

- هل يُعتبر تنفيذ هذه التوصية ممكناً من الناحية العملية؟
- هل هناك إجراءات بديلة أو تكميلية يمكن التوصية فيها؟
- ما الخيارات التي ستلقى أقل قدر من المقاومة عند معالجة الوضع؟

موجهة نحو تحقيق النتائج (Results-oriented)

يجب وضع وصف المشكلة وتحليلها في صلب النص الرئيسي للتقرير، لا في التوصية، ويجب أن تكون الإجراءات المقترحة في التوصية مصمَّمة بحيث تؤدي إلى نتيجة أو حالة ملموسة، قد يندرج هذا الوضع المنشود ضمناً أوصراحةً في التوصية.

نقاط الفحص:

- هل تحتوي التوصية على معلومات أو تحليلات يجب إدراجها في النص الرئيسي للتقرير؟
- هل تحدد التوصية الوضع المنشود في المستقبل و/أو الإجراءات الملموسة الواجب اتخاذه التحقيق هذه الغاية أم انها تقتصر على وصف المشكلة والدعوة إلىالتغيير؟

محددة زمنياً (Time-bound)

إن تحديد إطار زمني واقعي للتنفيذ يساعد على إعطاء الأولوية للاستجابة ، كما أنه يزيد الضغط من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة ويعزز المساءلة، ويمكن التعبير عن الزمن بالشهور أو بالسنوات أو بتحديد أن يكون التنفيذ «فورياً» و يجوز أيضاً بدلاً من ذلك استخدام إطار قصير ومتوسط وطويل الاجل ، وإن كان ينبغي توضيح مايدل عليه كلإطار من الناحية العددية.

نقاط الفحص:

- هل تحدد التوصية متى يجب البدء في التنفيذ و/أو الانتهاء منه؟
- هل الإطار الزمني قصير بما فيه الكفاية ليشكل وسيلة ضغط من أجل التغيير ،وفي الوقت نفسه طويل بما فيه الكفاية ليأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الزمنية الحقيقية اللازمة للتنفيذ؟

مقترحات الحلول(Solution-suggestive)

إن التوصيات التي تقتصر على الدعوة إلى التغيير أو «تحسين الأوضاع» تتطلب من السلطات مزيداً من الدراسة قبل التوصل إلى حل، ناهيك عن تنفيذه، وهو ما يقلل بشكل كبير من الاحتمالات الاستراتيجية لتحقيق نتائج ملموسة ولأن فريق المراقبة المتعدد التخصصات يستفيد من خبرات أعضائها الفنية والتحليلية وغيرها في قضية الاحتجاز تحديداً ،فإن عليه – كلما كان ذلك ممكناً – عدم السعي إلى تحديد المشاكل فحسب وإنما أيضا اقتراح حلول موثوقة لها وينبغي أن تكون الإجراءات الموصى فيها ملموسة وموجَزة ولكن في الوقت نفسه أن تشمل التفاصيل التقنية ذات الصلة لتجنب سوء تنفيذها.

نقاط الفحص:

- هل حدد التحليل إجراءات ملموسة من شأنها ان تساعد على مواجهة المشكلة التي تم تحديدها؟
- هل هي مشمولة في التوصية؟
- هل هناك حاجة لإدراج عناصر تقنية أو لتغيير الصيغة لتجنب سوء التفسير أوا لتنفيذ؟

مراعية لترتيب الأولويات وتسلسل التوصيات والمخاطر (Mindful of prioritisation, sequencing and risks)

قد تحدد عملية المتابعة والتقييم العديد من القضايا التي تتطلب اتخاذ إجراءات ولأنها عملية مستمرة ، فإن تأجيل التوصيات الأقل إلحاحاً قد يكون مفيداً في تمكين التركيز على التوصيات الأكثر إلحاحاً.

نقاط الفحص:

- هل بعض التوصيات الواردة في التقرير مهمة إلى درجة تجعلها أولى في صدر القائمة؟
- هل من الأفضل حذف بعض التوصيات حتى يتاح للسلطات التركيز على عدد أقل من التوصيات الأكثر إ لحاحاً؟
- هل يعتمد تنفيذ بعض التوصيات على تنفيذ توصيات أخرى أولاً؟
- هل يمكن أن يكون لتنفيذ إجراءات محددة تأثير سلبي على التمتع بحقوق الإنسان؟

قائمة على الحجة (Argued)

يجب أن تستند التوصيات إلى أدلة و تحليلات موضوعية وعالية الجودة جُمِعت خلال دورة المتابعة والتقييم وأُدرِجت في نص التقرير وينبغي تحديد المعايير بوضوح، إذ تضفي هذه الحجة مصداقية على التوصيات وتساعد في الدفاع عن الموقف المتخذ.

نقاط الفحص:

- هل المشكلة التي تتناولها التوصية محدَّدة بوضوح في النص الرئيسي للتقرير؟
- هل يستند هذا التحليل إلى أدلة موضوعية ومثبتة وذات جودة؟
- هل يحدد التحليل المبررات القانونية والمهنية والمتعلقة بأفضل الممارسات لوضع التوصية؟
- هل يؤدي التحليل بشكل منطقي ومقنع إلىالتوصية ذات الصلة؟

محددة للأسباب الجذرية (Root-cause responsive)

يجب أن تسعى المراقبة إلى تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل أو النظم والعمليات الواجب تطبيقها أو تعديلها لتقليل عوامل الخطر، لذلك فينبغي تركيز التوصيات على هذه الجوانب لا على الأعراض، وهو ما يتطلب التدقيق المستمر فضلاً عن إعادة التحليلات الحاسمة، وعندما يتعذر تحديد الأسباب الجذرية أو عوامل تقليل المخاطر ، ينبغي النظر في طرح إجراءات تدريجية تسهل إدخال التحسينات وإجراء المزيد من التحليلات ضمن سلسلة من التقارير تصدر على فترات زمنية متباعدة.

نقاط الفحص:

- هل يضع النص الرئيسي للتقرير يده على أعراض المشكلة (أي الأدلة)؟
- هل يحدد التحليل أسبابها؟
- هل تركز الإجراءات المقترحة في التوصية على معالجة الأسباب مباشرةً بدلاً من معالجة الأعراض؟
- في حال تَعذَّر تحديد الأسباب الجذرية، هل يمكن تطبيقه نهج تدريجي؟

موجَّهة (Targeted)

لاينبغي اعتبار الحكومة و الدولة كيان ين موحَّدين، إذ يجب تحديد الجهات/المؤسسات بعينها التي تستطيع قانونياً وعمليا تنفيذ التوصية ، الأمر الذي سيساعد الحكومة على إسناد المسؤوليات وزيادة المساءلة وتيسير المتابعة من جانب المراقبين والمجتمع الأوسع. لكن، في الوقت نفسه ، ينبغي أن نكون على دراية بالقواعد المؤسسية وحريصين على إيلاء الاحترام الكافي للهياكل الهرمية سواء في التوصيات نفسها أوعند تقديم التقرير ، في بعض التقارير، تُصنَّفا التوصيات في مجموعات حسب القطاع المستهدَف.

نقاط الفحص:

- أي جهة (جهات) تحديداً في الهرم التنظيمي أقدر على تنفيذ التوصية على أرض الواقع؟
- هل ينبغي لسلطة أعلى مستوى أن تعطي إذناً أو أن تصدر أوامر باتخاذ الإجراءات أو أن تكون عنصراً فاعلاً في تيسير التنفيذ؟
- أي الجهات المنفذة والسلطات التابعة لها ينبغي أن ترتبط صراحةً بالتوصية من الناحية الاستراتيجية؟
- هل من شأن تصنيف التوصيات في مجموعات حسب القطاع المستهدَف أن يزيد من تأثيرها أو أن يقلل منه؟

اختيار الأنشطة المناسبة للدعوة من أجل تحقيق النتائج التي تسعى لها:

يعتمد اختيار أنشطة الدعوة على:

- النتائج التي تسعى لتحقيقها.
- نظريتك الخاصة للتغيير وتحليلك للسياق السياسي في دولتك – ما الأنشطة التي من المرجح أن يكون لها أكبر تأثير على الأطراف التي تود التأثير عليها؟
- مصادر منظمتك وقدرات فريق العمل.
- ثقافة منظمتك وقيمها ونوع الأنشطة المقبولة بالنسبة لإدارة المنظمة وداعميها/وجمهور الناخبين.

ملحوظة

يُشار أحيانًا للأنشطة بـ المخرجات – أيْ المخرجات/الأنشطة التي ستنفذها أو قمت بالفعل بتنفيذها لتحقيق النتائج التي تسعى لها.

يجب أن تحقق الأنشطة التي تختارها الحد الأقصى للتأثير بأقل تكلفة أو استثمار ويمكن أن تضم مجموعة واسعة من مختلف الأساليب التي تستهدف التأثير على صناع القرار، مثال: بإمكانك عقد مؤتمر يضم كل أصحاب المصالح الأساسيين ودعوة أهم صناع القرار للتحدث (سيكون هذا استثمار كبير)، أو يمكنك ببساطة طلب عقد اجتماع خاص وتجهيز بيان موجز (استثمار أصغر).

وقد تكون بعض الأنشطة مناسبة في سياق بعينه (مثل تنظيم مسيرة أو تقديم عريضة أو التماس) في حين أنها ستكون غير فعالة أو قد تؤدي لنتائج عكسية في سياق آخر.

الأنشطة المحتملة للدعوة

مؤتمر صحفي	إضراب	مسيرة
دعوى قضائية	حملة ملصقات	اجتماع الدائرة المستديرة
كتيبات	مسوح/استطلاعات للرأي	مسرح/ قاعة مؤتمرات
ورشة عمل	التليفزيون/الراديو أو الدراما	كتابة الخطابات
عريضة	منتدى جماهيري	مؤتمر
بيان صحفي	تقارير السياسات	جولة تعرُّض
ممارسة الضغط	توزيع المنشورات	أعمال إلكترونية (الإنترنت)
التشبيك	إعلانات صحفية	حملة دعائية

توقيت الأنشطة

يجب الاسترشاد **بالفرص والتحديات** التي تواجه الدعوة لقضيتك في كل وقت عند الإعداد للأنشطة، فالتوقيت عامل أساسي فقد تكون الانتخابات مثلًا فرصة وتحدٍ للقائمين على الدعوة في نفس الوقت – من المحتمل أن تنجح في تضمين القضية في المناقشات السياسية التي تسبق انعقاد الانتخابات وإدراجها في البيانات الرسمية والحصول على تعهدات من السياسيين باتخاذ إجراءات بشأنها،لكن قد يكون من الصعب في سياقات أخرى التأثير على عملية صناعة السياسات لفترة طويلة لأن تركيز السياسيين وقتها ينصب على بقائهم السياسي في الانتخابات وبالتالي فإنهم يميلون للاهتمام فقط بالقضايا التي يعتقدون أنها تهُم الناخبين.

من المهم وضع تسلسل للأنشطة، ويمكن تصنيف أنشطة الدعوة ضمن ٣ فئات:

١. الأنشطة التي تساعدك على تطوير وتوفير قاعدة أدلة لموقفك من السياسات أو الرسالة الأساسية للدعوة: مثل البحث والتشبيك وتحليل السياسات وحضور المؤتمرات والمشاركة في العمل مع الخبراء والمجتمعات الشعبية.
٢. الأنشطة التي تمكنك من عرض قضيتك مباشرة على صناع القرار: مثل اجتماعات الضغط و الندوات واجتماعات المائدة المستديرة الخاصة وكتابة الرسائل للوزراء الحكوميين وأعضاء البرلمان.
٣. الأنشطة التي تساعدك على خلق الضغط أو توليد الزخم من أجل التغيير: مثل التحالف أو بناء التحالفات والعمل الإعلامي والحملات العامة والمسيرات أو الإجراءات الإلكترونية عبر الإنترنت.

تحديد المؤشرات لقياس تقدم وأثر استراتيجية الدعوة:

عند قيامك بتخطيط استراتيجية الدعوة، ستحتاج لتحديد الدلائل والمؤشرات التي ستستخدمها لإثبات تقدم وأثر استراتيجية الدعوة الخاصة بك والتحقق منه وهي خطوة هامة لأن الأعمال في مجال الدعوة قد لا تكون ملموسة بنفس القدر الذي تتسم به مجالات العمل الأخرى مثل تقديم الخدمات الصحية أو التعليمية أو خدمات الصرف الصحي ومن الصعب كذلك جمع الأدلة بأثر رجعيلذا فمن الضروري أن تعرف مقدمًا الدلائل التي ستحتاج لجمعها، وبهذا سيتحتم عليك تحديد **مؤشرات التقدم** في وقت مبكر بالإضافة لتحديد أهداف التغيير المرحلية.

فكر في المؤشرات التي بمقدورها أن تثبت:

٠١ أنك قد نفذت الأنشطة التي تعهدت بتنفيذها (مؤشرات النشاط)
٠٢ أنك قد حققت – أو على الأقل أحرزت تقدمًا نحو تحقيق – كل من النتائج التي كنت تسعى لها **(مؤشرات النتائج/مؤشرات التغيير)**

مؤشرات الدعوة: مثال موجز

الغاية طويلة الأمد لمبادرة الدعوة: تغيير السياسة الحالية للحكومة.

مؤشرات النشاط للعام الأول – إثبات تنفيذك لما تعهدت بتنفيذه

- عدد ونوع الوثائق/المنشورات الصادرة إلى صناع القرار،
- عدد الاجتماعات/اجتماعات الضغط/العروض... إلخ، التي عُقدت مع صناع القرار،
- عدد الاجتماعات/الاتصالات الهاتفية مع الصحفيين،
- عدد الأعضاء المشاركين وعدد الاجتماعات التي أقامها التحالف الدعوي الخاص بك.

مؤشرات النتائج للعام الأول – عقد المناقشات العامة والتغيير في الآراء

- نوقشت القضية (...) مرات في عدد (...) ندوات سياسية،
- أدلى قادة الرأي وصناع القرار بعدد (...) تصريحات سياسية لنحو (...) مرة/مرات،
- تم تقديم تعهد بمراجعة السياسات،
- ظهر في الإعلام عدد (...) من المقالات أو البرامج التي تناولت القضية.

مؤشرات النتائج للعام الأول – الحكم والحيز الديمقراطي

- عقد أول اجتماع بين المجموعات المدنية و(...) دوائر حكومية،
- عقدت الحكومة عدد (...) من الاجتماعات مع المجموعات المدنية/ التحالف الدعوي الخاص بك،
- لقاء مسؤولي الحكومة المحلية مع أعضاء المجتمعات المحلية لنحو (...) مرة/مرات،
- إطلاق الحكومة مبادرة للتشاور مع المجموعات المدنية ،
- تحديد الحكومة آليات رسمية لإشراك المواطنين.

مؤشرات النتائج للعام الأول – السياسات والممارسات

- تغيير سياسات الحكومة/ المؤسسة بالكيفية التي أردتها،
- تعميم السياسة الجديدة من أجل تطبيقها من قبل المؤسسات المعنية،
- كان للتغيير في السياسات أثرًا إيجابيًا على حياة الفقراء.

مؤشرات النتائج للعام الأول – مكاسب المنظمة

- يبدي صناع السياسة استعدادًا أكبر للقاء فريق العمل (عدد الاجتماعات)،
- يخاطب صناع السياسة المنظمة من أجل الحصول على المزيد من المعلومات والمشورة حول القضية (عدد المرات)،
- زيادة عدد الأعضاء/ الداعمين/ النشطاء من (...) إلى(...).

صياغة استراتيجية الدعوة: العناصر الأساسية لإطار منطقي بسيط (بالاستعانة بنموذج الإيدز- جدول رقم ١٠)

الغاية	الهدف العام من مبادرة الدعوة، مثل: تحسين نوعية الحياة التي يحياها الأطفال الأيتام والضعفاء الذين يتعايشون مع/ يتأثرون بمرض الإيدز.
النتائج التي تسعى لتحقيقها	تغييرات محددة تأمل في إحرازها على المدى القريب والمتوسط في طريقك نحو تحقيق الهدف طويل الأمد. **قصيرة الأمد:** موافقة الحكومة على الاجتماع بالمنظمات التي تدعم هؤلاء الأطفال لمناقشة مشكلات الحماية. **متوسطة الأمد:** تحضير الحكومة مشروع استراتيجية هدفها حماية حقوقهم بالتشاور مع منظمات المجتمع المدني؛ منظمات المجتمع المدني لديها القدرات والخبرات اللازمة لتقديم المشورة للحكمة بشأن هذه الاستراتيجية.
الأطراف المستهدفة	المؤسسات أو الأفراد العاملين بالمؤسسات المستهدفة بالدعوة.
الأنشطة	ما سيتم تنفيذه فعليًا، مثل: إجراء البحوث حول هذه المسألة (النشاط الأساسي) ،نشر تقرير السياسات،تنظيم حملة على لوحات الإعلانات العامة، تنظيم حملة إعلامية، عقد ندوة رفيعة المستوى. تأكد من أن الأنشطة تتناسب مع الأهداف المرحلية للتغيير – هل ستساعدك الأنشطة على الوصول للنتائج التي تأملها؟
المؤشرات	الأدلة التي ستقوم بجمعها والتي من شأنها إثبات إذا ما كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف المرحلية للتغيير أملا. (على سبيل المثال: التصريحات التي أدلت بها الحكومة، الصيغة النهائية لاستراتيجية الأطفال الأيتام والضعفاء)
المخاطر/الافتراضات	ما المخاطر التي قد تعيقك عن تحقيق أهداف التغيير؟ ما الافتراضات التي وضعتها بشأن سلوكيات الأطراف المستهدفة بالدعوة؟ ما الافتراضات التي وضعتها بشأن الأنشطة المخطط لها؟

لقد أجريتَ بعض البحوث حول موضوع معين وكانت النتائج داعمة لتحليل المشكلة الأصلي، أنت الآن تريد أن تستخدم البحث كأساس للدعوة لتغيير إيجابي، مثال: من خلال نشر البحث في صورة تقرير سياسات، لكن تقرير السياسات ليس فقط منتجًا نهائيًا لجهد بحثي مفيد، إنه أداة دعوة من شأنها أن تساعدك على إقناع صناع السياسات وأصحاب المصالح الأقوياء باتخاذ الإجراءات المطلوبة وإحداث التغيير الذي تريده منهم.

وبالتالي فمن الضروري أن يتضمن تقرير السياسات الخاص بك توصيات توضّح للأطراف التي تسعى أنتَ للتأثير عليها **الإجراءات المطلوب منهم اتخاذها** – استنادًا إلى استنتاجات البحث.

الوحدة الرابعة :- تقنيات الدعوة

تكوين الشبكات:

الخطوة الأولى : اختيار أعضاء الشبكة (أفراد وهيئات):

يجب أولاً التعرف إلى الهيئات أو الأطراف الرئيسة التي تعمل لتحقيق نفس الهدف الذي تسعى لتحقيقه في مجال الحملة والعمل على ضمها للشبكة، كما يجب ضم بعض من الشخصيات التي يمكن لها التأثير في أصحاب القرار، وأخيرا عليك أن تظل يقظاً لضم أي أعضاء آخرين يمكن أن يساهموا في تحقيق هدف الحملة .

الخطوة الثانية : مقابلة الأعضاء المختارين للشبكة :

من أهم الخطوات التي يجب اتباعها عند تكوين الشبكات هو إقامة علاقات قوية مع الأطراف المختارة للشبكة على أساس من الثقة المتبادلة، وفي ما يأتي بعض الأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق ذلك:

- التعاون في المشروعات ذات المصلحة المشتركة.
- المساعدة على توجيه الأنظار نحو أعمالهم.
- مساعدتهم في مشروعاتهم الخاصة.
- تبادل المعلومات معهم.
- حضور اجتماعاتهم ودعوتهم لحضور اجتماعاتك .

الخطوة الثالثة : إقناع أعضاء الشبكة بأهمية قضية الحملة التي تتبناها:

بعد تحديد الأطراف المعنية لتكوين الشبكة / التحالف تأتي مرحلة المناقشات والحوارات والإتفاق حول رسالة مشتركة ومبادئ عامة للشبكة تجاه قضية الحملة، كما يجب تحديد الأهداف البعيدة والقصيرة المدى والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وعليك في هذه المرحلة إتاحة الفرصة أمامهم لعرض ما لديهم من أفكار ومقترحات حتى يشعروا بمشاركتهم الفعلية في إعداد الخطط اللازمة لتحقيق أهداف الحملة ، إن هذه المشاركة من شأنها أن تجعلهم أكثر استعدادا لمد يد المساعدة والتعاون معك لتحقيق هذه الأهداف .

الخطوة الرابعة : توزيع الأدوار والمسؤوليات:

يجب دراسة قدرات وإمكانيات كل عضو من أعضاء الشبكة، ونقاط القوة والضعف لديهم وبناء عليه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات، كما يجب الإتفاق على الجوانب المالية وحجم مشاركة كل عضو إذ أن عدم وضوح هذه اللأمور منذ البداية قد يؤثر في فاعلية الشبكة .

الخطوة الخامسة: وضع هيكل عمل الشبكة ونظامها:

انتخاب قيادات الشبكة والاتفاق على عملية صنع القرار بحيث تضمن المشاركة الفعالة لكل الأعضاء، كما يجب تخصيص جهاز إداري يتولى التنسيق بين الأعضاء .

الخطوة السادسة: كيفية توظيف الشبكة لخدمة القضية:

بعد الانتهاء من تكوين الشبكة، عليك أن تطلب منهم القيام بعمل معين في سبيل تحقيق هدف الحملة، على أن تبد بعمل محدود مثال ذلك أن تطلب منهم عرض الأفكار والمقترحات الخاصة بموضوع وهدف الحملة أمام أعضاء الجمعية وفريق العاملين مع بيان مزاياه الرئيسة، وعليك بعد ذلك العمل على ترسيخ العلاقات بينكم خلال هذه المرحلة حتى يتسنى لك أن تطلب منهم القيام بأعمال أكثر أهمية، ومثال ذلك، أن تطلب منهم تحديد موعد لمقابلة مجلس الادارة، وتذكر دائما أن ذلك يعتمد في المقام الأول على حجم الثقة المتبادلة بينك وبين هؤلاء الأشخاص، وكما يؤدون لك ماتطلبه من أعمال في سبيل تحقيق هدف الحملة، فإن عليك كذلك توفير ما يلزمهم لتنفيذ ما تطلبه بسهولة ويسر، على أن يكون ما تقدمه لهم من خدمات يساوي في قيمته ما يقدمونه لك من أعمال .

التحديات التي تواجه بناء الشبكات وتفعيلها :

١. عدم تطوير القوانين التى تتعلق بمؤسسات المجتمع المدني للتعامل القانوني والإجرائي مع الشبكات من حيث تسجيلها وتحديد هياكلها وأدوارها والعضوية فيها .
٢. الحاجة إلى تدفق المعلومات سواء بين أعضاء الشبكة أو المعلومات التى تخص الشبكة والإسهام بدور مجتمع يلتسويقها وللتوعية والتثقيف بأنشطتها .
٣. قدرة الشبكات على تطوير رؤية واضحة لدورها المجتمعي تمتد إلى مفاهيم وإشكاليات التنمية، فمن المفترض أن ينصب اهتمام الشبكة على قضايا عامة تخص القطاع، وأن يكون دورها تحفيزي نحو تعبئة المنظمات للتصدي لتلك القضايا العامة.
٤. الثقافة المدنية السائدة ومدى تقبلها للحوار والاختلاف والمفاوضة بين الأطراف المختلفة. ولا يخفى علينا أن ذلك يمثل تحديا للجمعيات في أن تتوصل إلى آليات لادارة ذلك الحوار والوصول بالخلافات إلى نقاط إلتقاء عملية يلتزم بتنفيذها جميع الأطراف في الشبكة .
٥. عدم إدارة الشبكة بشكل ديمقراطي يمكن أن يؤدي إلى انهيارها.
٦. عدم توفر مصادر تمويل تساعد الشبكة على الاستمرارية في حالة رغبتها في ذلك.

⇦ بناء التحالفات

ما التحالف؟ هومجموعة من الافراد والجماعات التي تعمل معاً وبشكل منسق نحو تحقيق هدف واحد، و يتطلب التحالف جهودًا أكبرمن الحشد، ولكن نتائجه أكثر اتساعًا، فالتحالف يزيد من قدرات الشبكات ولا يحل محلها.

والتحالف مجموعة من الاشخاص أو المنظمات التي تناضل في سبيل تحقيق أهداف مشتركة في كسب التأييد، والتحالف يسعى لتحقيق أهداف لها علاقة بالحقوق التي لها أبعاد تشريعية أو سياسية على مستوى صناع السياسات والقرارات والتحالفات تختلف في الحجم والبناء التنظيمي والاهداف، فقد يكون التحالف كبيراً في الحجم أو صغيراً، وقد يكون البناء التنظيمي للتحالف رسميا أو غير رسمي أو شبه رسمي، وقد يكون التغيير الذي يسعى

إليه التحالف جذريًا وقد يكون مرحليًا ، وقد يكون التحالف مكونا من منظمات متجانسة من حيث طبيعة العمل أو قد تكون متغايرة،كما أن بعض التحالفات تستخدم وسائل الاعلام كإستراتيجية لكسب التأييد، وقد تختار إستراتيجية بناء وتفعيل منظمات ومجموعات مناصرة وتمكينها لتحمل مسؤولية عملية كسب التأييد، وقد تأخذ دوراً مباشرا في التأثير في صناع السياسات والقرارات.

⇦ أشكـــال التحالفات

التحالف الدائم: نظام ثابت العضوية و الموظفين والهيكل التنظيمي، وأغلب التحالفات تبدأ على نحو مؤقت ثم تصبح دائمة وثابتة.

- **التحالف المؤقت:** ذلك الذي ينشأ لوضع حملة محددة و ينتهي بتحقيقها.
- **التحالف الرسمي :** التحالف الذي ينخرط فيه الأعضاء رسميا و يدفعون رسوم عضوية ويتم التعرف إليهم بصفتهم أعضاءفي التحالف كما تعرف أنشطتهم وعناوينهم وتصريحاتهم على أساس هذا الارتباط.
- **التحالف غير الرسمي:** التحالف الذي ليست له عضوية ثابتة بل يتغير الاعضاء بشكل دائم كما تتغير موضوعات التحالف وتكتيكاته.

متى يكون العمل ضمن تحالف مجدٍ ؟

- عندما تكون عمليات تطوير و تنفيذ إستراتيجية كسب التأييد تحتاج إلى وقت طويل والموضوع التشريعي المراد تعديله أو تغييره يحتاج إلى دعم ومساندة منظمات وجهات أخرى.
- عندما يكون أعضاء التحالف قادرين على الاتفاق على هدف أو أهداف مشتركة، ومحتوى رسالة موحد حول موضوع تشريعي يشكل اهتماماً مشتركا.
- عندما يكون الموضوع التشريعي يحمل مخاطرة معينة ويحتاج أعضاء التحالف إلى حماية بعضهم البعض، وبالتالي التعامل الفعال مع هذه المخاطرة متى يكون العمل ضمن تحالف غير محبب.

بناء التحالفات والعمل من خلالها أوالانضمام إلى تحالف قائم والعمل من خلاله في كسب التأييد ليس بالاستراتيجية الفعالة في كل الأوقات خصوصا في الحالات التالية:

- عندما يكون الوقت الأزم لتحقيق أهداف كسب التأييد قصير.
- عندما تكون قدرة الجهة المشرفة على عمل التنازلات محدودة أو أن الموضوع التشريعي لا يتحمل عمل حلول وسط لإرضاء جميع أطراف التحالف.
- عندما يكون هناك نقص في الشعور بالانتماء المشترك من قبل أعضاء التحالف.
- عندما يكون أعضاء التحالف غير قادرين على الاتفاق على المواضيع والخطوات الأساسية، وعندما تكون احتمالية حدوث اختلافات في طرق ووسائل واستراتيجيات العمل، خصوصاً إذا كان عدم الاتفاق هذا واضحا لصناع السياسات والقرارات فالنتيجة ستكون كارثية والافضل في هذه الحالة عدم القيام بعملية كسب التأييد.

طرق العمل ضمن التحالفات في كسب التأييد:

الطريقة الأولى: الإنضمام إلى تحالف قائم:

يفضل قبل القيام بتنفيذ أنشطة وفعاليات كسب التأييد أن يتم أولا التأكد من وجود منظمات أو تحالف قائم يعمل في نفس الموضوع الذي تعمل من أجله أو لديه نفس الاهتمامات، واتخاذ قرار في إمكانية الانضمام إلى هذه المنظمات أو التحالف من عدمه يعتمد على عدة عوامل من أهمها ما يلي:

- هل هذه المنظمات أو التحالف يتمتع بسمعة طيبة وستزيد من قوة التأثير وستحسن موقفك أمام المستهدفين؟ أم أنها غير مرغوبة وستؤثر سلبا؟
- هل المنظمات المشاركة تتبع حزباً سياسياً معينا ولديها أجندة سياسية مخبأة تتعارض مع الموقف السياسي للمستهدف.
- من المسؤول عن قيادة هذا التحالف؟ وهل سيكون من السهولة التعامل معه؟ و هل يتمتع بمهارات القيادة؟
- ما الاهداف والاستراتيجيات لهذا التحالف ؟ هل يوجد شعور موحد بين الاعضاء حول أهمية الموضوع ؟
- هل التحالف يمتلك الموارد والامكانات الضرورية لتنفيذ استراتيجية كسب التأييد؟ وما الموارد والإمكانات والإلتزامات المتوقعة منك؟

الطريقة الثانية: بناء أو تشكيل تحالف جديد : وعليه ان يمر بالخطوات التالية:-

- التأكد من توفر الوقت و القدرات والالتزامات لدى الأعضاء الذين سيشكلون تحالفا.
- الاتفاق على الاهداف من تشكيل هذا التحالف
- التأكد من أن كل عضو في هذا التحالف المزمع تشكيله لديه الرغبة في التضحية بمصالحه واهتماماته الشخصية إلى حد ما في سبيل اهتمامات ومصالح التحالف بشكل عام.
- التواصل والتنسيق مع التحالفات.

"إن أردت السير سريعًا، سِر وحدك.....
أما إن أردت السير لمسافات أبعد، سِر مع الآخرين"
مثل غرب أفريقي

مزايا القيام بالدعوة ضمن الشبكات والتحالفات:

- صوت أكبر وبالتالي تأثير أكبر على العملية السياسية.
- إقبال مزيد من المجموعات على دعم الرسالة يضفي عليها مصداقية وشرعية أكبر في أعين صناع القرار.
- زيادة عدد المجموعات الداعمة قد يوفر المزيد من الحماية للمنظمات المفردة من ردود الفعل أو الهجمات السياسية، وبمعنى آخر «السلامة في الكثرة»!
- يمكن الوصول لعدد أكبر من صناع القرار ووسائل الإعلام بفضل القدرات والموارد الأكبر التي يمكن للشبكة الدعوية إدارتها وبالتالي ستتمكن الشبكة من تسليط المزيد من الضوء على قضيتك.
- هناك مجال أوسع لحشد أعداد أكبر من الناس من أجل حملة الدعوة العامة – لأنه سيكون بإمكانك حشد أنصار مجموعات متعددة داخل الشبكة الدعوية الخاصة بك.
- تتضمن إشراك مجموعات ذات مهارات وتجارب وخبرات وقواعد شعبية مختلفة ومتكاملة. في الواقع، يمكن للشبكات إتاحة فرصة لعقد تحالفات غير متوقعة!
- يمكن ممارسة الضغط على مستويات مختلفة وضمن نطاق أوسع للأهداف اعتمادًا على المهارات والقواعد الشعبية الداعمة لمختلف المنظمات الأعضاء (مثال: الضغط على المنظمات قد يؤثر على صناع السياسة، منظمات الشباب يمكنها التأثير على فئة الشباب، المنظمات البحثية يمكنها التأثير على الأكاديميين، إلخ!)
- تنسيق الأنشطة ضمن الشبكة الدعوية يعني تقليل التكرار.
- يتيح التعاون بتقسيم العمل واقتسام الموارد.

عيوب القيام بالدعوة ضمن الشبكات والتحالفات:

- يتطلب العمل إدارة نشطة مما قد يستهلك الكثير من الوقت حتى وإن كنت مجرد مشارك.
- قد يكون التقدم نحو تحقيق الأهداف أبطأ لأن بناء الثقة وتحقيق التوافق حول «من» سيقوم بـ ماذا من أعمال الدعوة يحتاج وقتًا في حد ذاته.
- ربما تضطر لتقديم تنازلات فيما يخص وضع منظمتك من أجل الوصول لموقف مشترك.
- يميل بعض المشاركين في الشبكة للأخذ أكثر من العطاء.
- من المحتمل أن تنشأ خلافات حول مواقف الشبكة من السياسات ومحاور التركيز والأهداف خاصة إذا ما كانت الشبكة تضم مجموعة متنوعة من المنظمات الأعضاء.
- قد تخاطر بفقدان هوية منظمتك ومكانتها الفردية
- هناك خطر على سمعة منظمتك إذا ما تعاملت مع منظمة أخرى تنتهج أساليب مختلفة داخل الشبكة و بطبيعة الحال ستتشارك جميع المنظمات الأعضاء في مهمة الشبكة الدعوية، لكن ربما يلجأ البعض لأساليب قد لا تكون مريحة بالنسبة لمؤسسي أو داعمي منظمتك الخاصة (مثال: الأعمال المباشرة غير القانونية)

أهم النصائح للحفاظ على الشبكات والتحالفات الدعوية وضمان استدامتها:

- **لا تتعامل مع الشبكة الدعوية باعتبارها مجرد «إضافة»:** إذا كانت الدعوة واحدة من مسؤولياتك، فإن القيام بالدعوة ضمن شبكة يعتبر جزء من وظيفتك، لأن الشبكات تتطلب استثماراً للوقت (والتمويل) من قبل كل واحدة من المنظمات الأعضاء. احرص على أن تتفاوض مع مديرك حول حجم هذا الوقت وتأكد من أن التنسيق ما بين أولوياتك وخطة عملك الشخصية، وأولويات وخطة عمل الشبكة.
- **تفكّر بانتظام مع مديرك المباشر وزملائك:** حول الدور الذي تقوم أنت ومنظمتك به داخل الشبكة – لكي تكون قادراً على متابعة وتقييم مساهمة المنظمة في التقدم والأثر الذي تحققه الشبكة وسوف يساعدك ذلك على أن توضح للمدراء والممولين أن المشاركة في الشبكة تستحق الوقت والمال المستثمر فيها.
- **استخدم أدوات تحليل أصحاب المصالح:** لكي تتعرف بانتظام على فرص التواصل مع منظمات جديدة ترى أن بإمكانها إضافة قيمة أصيلة وتأثير أكبر للشبكة والمساعدة على تنميتها لتصبح كيانًا أكبر.
- **تعرف على المنظمات التي ترغب في الانضمام للشبكة واحصل على موافقة أعضاء الشبكة قبل أن تدعوهم رسميًا للانضمام.** ويجب أن يكون هناك حد أدنى من الثقة المتبادلة بين أعضاء الشبكة لكي يتمكنوا من العمل معًا، أما إن كانت إحدى المؤسسات تمتلك تحليلًا وخطة عمل تتعارض مباشرة مع المنظمات الأخرى، فسوف يتسبب ذلك في عرقلة قدرة الشبكة على الإنجاز بدرجة كبيرة.
- **أبلغ منظمتك باستمرار بأنشطة الشبكة والتقدم الذي تحرزه.** شجع بقية المنظمات على المساهمة من خلال التعليق على مسودات كل من بيانات مهمة الشبكة واستراتيجية الدعوة وغيرها وبهذه الطريقة ستؤمن دعم منظمتك لك حينما تستدعي الحاجة اتخاذ قرارات أو إجراء عمليات سياسية صعبة في الشبكة و تذكر جيدًا: منظمتك هي التي تشغل عضوية الشبكة ولست أنت.
- **لا تؤجل أنشطة الدعوة كلية لحين اكتمال جميع جوانب مهمة الشبكة أو أهدافها واستراتيجية الدعوة الخاصة بها.** ابدأ في عقد اجتماعات خاصة لبناء العلاقات وجمع المعلومات مع صناع السياسة فور اتضاح الأرضية المشتركة بين أعضاء الشبكة (حتى وإن لم تكن مستعدًا بعد لـ الظهور العلني). وسوف تساعدك هذه الاجتماعات على تشكيل هوية الدعوة ووحدة الهدف واستراتيجية الدعوة وتحقيق تماسك المجموعة، لكنك إن انتظرت طويلًا قبل أن تبدأ الأعمال الفعلية فهناك خطر من أن تتحول الشبكة إلى مجموعة أحاديث مما قد يثني المنظمات الفردية عن المشاركة.
- عند حضور اجتماعات الضغط تحت رعاية الشبكة الدعوية، **عليك أن توضح للجميع «متى» تتحدث بالنيابة عن المنظمة التي تعمل بها و متى تتحدث بالنيابة عن شبكة الدعوة التي تعتبر منظمتك عضوًا فيها:** إن التحدث علنًا عن قضية لم تصل الشبكة لتوافق حولها يمكنه أن يضر بشدة بالشبكة ككل وبالمنظمات الأعضاء التي قد لا تتفق مع موقفك حول تلك القضية تحديدًا.
- **استعن بمنسق للشبكة:** حتى ولو بدوام جزئي (بتمويل مشترك من الأعضاء) والبديل هو قيام شخص من داخل الشبكة بإقناع منظمته الخاصة بالموافقة على منحه وقتًا ومسؤولية محددة للتنسيق ضمن أعماله الوظيفية، سيكون من الصعب في ظل غياب منسق للشبكة تحفيز كل واحدة من المنظمات للحفاظ على الشبكة وخدمة أغراضها إلى جانب مسؤولياتهم الخاصة داخل منظماتهم.
- عند تعيين المنسق:**ابحث عن شخص بإمكانه تقديم متطلبات القيادة والتسهيلات الجماعية:** وليس فقط مهارات الإدارة. ويجب على المنسق الذي تتعاقد معه أن يسهل الوصول للتوافق في الآراء وأن يتمكن من التحكيم والفصل في المواقف التي تختلف عندها الآراء – الأمر الذي يتطلب بالطبع مهارات خاصة وحالما يتم التوصل إلى إجماع فسوف يحتاج المنسق إلى حشد الشبكة بأكملها وراءه للعمل دون فرض سيطرته عليها.

- يمكن للمنسق أن يمثل الشبكة خارجيًا – فكر في المهارات اللازمة لهذا الأمر عند تعيين أو اختيار هذا الشخص.
- بمجرد تعيين/اختيار المنسق والاتفاق على استراتيجية الدعوة الخاصة بالشبكة، لا تتركه ينفذ استراتيجية الدعوة بمفرده. احرص على أن يرافقه على الأقل عضوان من الشبكة لحضور اجتماعات الضغط وإلا فقد يشكك صناع السياسة فيما إن كانت شبكتك حقًا «شبكة»! بالإضافة لذلك ينبغي على المنسق أن يمثل فقط الموقف التوافقي للشبكة أما إذا أثار صناع السياسة مسائل أخرى خارج إطار هذا الموقف الجماعي فمن الأفضل أن تقوم المنظمات الفردية بالتعامل مع هذه المسائل.
- **تعامل مع الصعوبات فور ظهورها:** إن أحد أبرز مؤشرات مواجهة التحالف أو الشبكة للصعوبات هي تراجع العضوية، وتتضمن الإشارات التحذيرية المبكرة كذلك: انخفاض حضور الاجتماعات، تكرار الاجتماعات أو عقد الاجتماعات التي تتألف بشكل أساسي من إعلانات وتصبح غارقة في مستنقع من الإجراءات المعقدة، تحدي السلطة و/أو الصراعات بين الأعضاء، انخفاض حماس المشاركين، وأخيرًا الاستنزاف غير المبرر وغير المقبول لموارد المنظمة الرائدة ويجب على المنسقين والمنظمات الرائدة مراقبة هذه الإشارات التحذيرية والعمل على التخفيف من الصعوبات بشكل مستمر من خلال الكشف عن مخاوف الأعضاء والعمل على حل المشكلات، وسوف يستفيد كل المشاركين في التحالف من فرصة مناقشة الجوانب التي تعمل جيدًا وتلك التي تواجه صعوبات.
- **تجديد وتنشيط الشبكة**: مثلًا: من خلال تنظيم مجموعات تخطيطية صغيرة أو لجان فرعية، عقد اجتماع خارجي ليوم كامل في مكان جديد لمناقشة التحديات أو الموضوعات الجديدة المثيرة، توفير دورات تدريبية للمجموعة، التعاقد مع محاضرين خارجيين لتقديم عروض في الاجتماعات، من المهم كذلك أن تعبر عن شكرك بصدق للمجهودات والمساهمات التي يقدمها كل عضو وأن توضح حجم التقدير الذي تلقاه هذه المجهودات.
- **احتفل وشارك النجاحات:** لرفع الروح المعنوية وخلق شعور بأن التحالف يلعب بالفعل دورًا حيويًا في معالجة المشكلة المعنية. فكثيرًا ما تركز التحالفات على المشكلات والخطوات المتتالية للعمل دون التوقف من أجل تقدير إنجازاتهم الشخصية.

قائمة مرجعية لشبكات الدعوة

مرحلة التكوين

- وضع هدفًا أو مهمة واضحة.
- ضم الأفراد والمنظمات التي تشاركك نفس المهمة.
- تأسيس الالتزام بالتعاون والعملية التشاركية.

مرحلة النمو المنظمة

- تحديد أدوارًا واضحة ومتخصصة.
- رسم هيكل تنظيمي مرن أو طيّع، فالهياكل الرأسية أو الهرمية لا تبني شبكات قوية.
- وضع جرد للمهارات، بما في ذلك المهارات/الخبرات التي يتمتع بها الأشخاص والموارد المؤسسية.
- الاستعداد لملء أية ثغرات أو نقص في الخبرات عبر توظيف أعضاء جدد.
- إنشاء نظام اتصال.
- إنشاء قاعدة بيانات للمنظمات غير الحكومية المشاركة في عضوية الشبكة (تتضمن: الاسم، العنوان، مهمة المنظمة، نوع المنظمة ومحور تركيزها)

القيادة

- مشاركة مهام القيادة (من خلال لجنة تنسيق دورية).
- وضع غايات وأهداف واقعية.
- تقسيم القيادة إلى مهام / مجموعات فرعية تقوم بأدوار محددة وفقًا للخبرات.
- توزيع المسؤوليات على جميع الأعضاء لتجنب الإنهاك.
- تعزيز صنع القرار والتخطيط التشاركي.
- تعزيز الثقة والتعاون بين الأعضاء.
- تحفيز الأعضاء من خلال شكرهم على مساهماتهم.

الاجتماعات/التوثيق

- عقد اللقاءات عند الضرورة فقط.
- وضع جدول أعمال محدد وتوزيعه قبل موعد الاجتماع
- اتباع جدول الأعمال وإبقاء الاجتماعات موجزة، إنهاء الاجتماعات في الوقت المحدد.
- التناوب في أدوار تيسير الاجتماعات وكتابة محضر الاجتماع.
- مناقشة المشكلات الصعبة بصراحة خلال الاجتماعات.
- كتابة وتنسيق محاضر الاجتماعات من أجل توثيق أنشطة وقرارات الشبكة الدعوية، وتوزيعها على جميع الأعضاء عقب انتهاء الاجتماع .

دور الاعلام في الحشد الدعوة

قبل أن نتمكّن من العمل مع وسائل الإعلام، ينبغي أن نفهمها وأن نلفت انتباهها وأن نكسب ثقتها، يوجد نوعان من العلاقات التي ينبغي أن نبنيها مع وسائل الإعلام، العلاقات الفردية مع الإعلاميين والعلاقات العامة مع المؤسّسات الإعلامية – الصحف، ومحطّات التلفزيون والراديو، والمجلات، والمجلات الالكترونية (المنشورات الالكترونية).

وكما هي الحال بالنسبة إلى جوانب كثيرة في الحياة، يتّخذ بناء العلاقة الجيّدة مع وسائل الإعلام طابعاً شخصياً في الأساس، فوسائل الإعلام تتألّف من أشخاصٍ (كالصحافيين، وكتّاب الافتتاحيات، والمحرّرين، وأصحاب المدوّنات الالكترونية، والمصوّرين، والمنتجين) يستجيبون للأمور نفسها التي نستجيب لها فهم ينجذبون نحو الأشخاص المهتمّين بهم وبأسرهم والذين يشاركونهم همومهم وشغفهم.

والإعلاميون يدركون السلطة التي يمتلكونها، ويفهمون أنّ الكثير من الأشخاص يرغبون في إنشاء علاقاتٍ معهم للحصول على جزءٍ من هذه السلطة نتيجةً لذلك، غالباً ما يتوخّون الحذر – احتراماً لأخلاقيات المهنة ولأنّهم لا يريدون أن يتمّ استغلالهم - في مسألة التقرّب من الأشخاص الذين يلتقون بهم في عملهم.

وينبغي مقاربة العلاقات كلّ واحدة على حدة فبعض الإعلاميين قد يشاركوننا الكثير من الأمور وقد يسهل علينا بناء الصداقة معهم. ولكن، يوجد أيضاً أشخاصٌ آخرون لن يكونوا أبداً أكثر من أشخاص نشاركهم علاقةً مهنية فعّالة.

قد يكون بناء الصداقة مع وسائل الإعلام مفيداً لمجموعتنا، وذلك لأسباب عدّة. على سبيل المثال:

- وسائل الإعلام يمكنها أن تزيد من وعي الجمهور وجود مجموعتنا وعملها،
- وسائل الإعلام يمكنها أن تساعد على تجنيد أعضاء لمجموعتنا،
- وسائل الإعلام يمكنها أن تُعلِم المجتمع المحلّي بما نقوم به الآن وبما قمنا به سابقاً،
- وسائل الإعلام يمكنها أن تزيد الوعي العام بشأن مسائل متنوّعة،
- وسائل الإعلام يمكنها أن تصوّر مجموعتنا والمسائل التي نؤيّدها بطريقة إيجابية أمام الجمهور، أو على العكس، فقد تصوّر خصومنا بطريقة سلبية.

الحملة الإعلامية هي جهود منظمة تسعى إلى جعل قضية أو موضوع ما محل اهتمام ونقاش من خلال التواصل مع فئة مستهدفة و إمدادها بمعلومات و رسائل تساعدها على اتخاذها موقف أو فعل تجاه هذا الموضوع، وتعد الحملة الاعلامية أولى خطوات التغيير في المجتمع وأهمها فمن خلالها يمكن الضغط على صناع القرار لتحسين وضع ما، أوإمداد المجتمع المعلومات لاتخاذ مواقف تساعد على التغيير في التشبيك وبناء التحالفات هناك استراتيجيات يجب اتباعها في ما يخص الاعلام:

١. .يجب أن يكون لدى الفريق علاقات جيدة مع الصحفيين والاعلاميين، من خلال علاقتنا مع الصحفي الذي يغطي الخبروالمهتم بالموضوع ، وتزويده بآخر الاخبار وأن نبقى على اتصال مستمر معه من خلال الهاتف والبريد الالكتروني.
٢. يجب أن نعرف دائما أن الاعلام ليس حرا ، و مرتبطا بكثير من الأشياء لذلك يجب أن يكون هناك وسائل اعلام بديلة
٣. وضع قائمة بالصحفيين، من يغطي أي موضوع وما موقفه؟ وعلينا بناء علاقة معهم لنعرف وزنه و مدى تأثيره.
٤. معرفة نوعية الصحيفة و توجهاتها.
٥. المحافظة على أن تكون المصدر للمعلومات فيما يتعلق بهذا الموضوع لكي يبقى الصحفي المتابع للموضوع.

بناء علاقات مع وسائل الاعلام:

الخطوة الأولى: تتمثّل في إجراء اتّصال شخصي مع كلّ مؤسّسة إعلامية ننوي استخدامها ويُفترَض بهذه المهمّة أن تقع على عاتق منسّقنا الإعلامي، أي الشخص المسؤول أو المجموعة المسؤولة عن التعامل مع الإعلام في منظّمتنا والطريقة المثالية تكمن في التعارف أو الإحالة إلىشخصٍ محدّد عن طريق أحد الأصدقاء أو المعارف المشتركين إذا لم يكن ذلك ممكناً، نستطيع أن نبدأ من خلال الاستفسار (بالإسم) عن صحافي يكتب أو يعدّ برامج عن مسائل متعلّقة بعملنا.

ثانياً بناء الثقة: ينبغي أن يقتنع ممثّلو وسائل الإعلام بأنّ ما نقوله لهم صحيحٌ، أو أنّه يمثّل الحقيقة، على الأقلّ بقدر ما نعرفها فهم لا يستطيعون المخاطرة بسمعتهم بسبب مواد إعلامية غير دقيقة، أو وقائع لم يتمّ التحقّق منها بعناية، في المقابل، علينا أن نكون متأكّدين من أنّ ما نقوله لهم سيُفسَّر بشكل صحيح ومن أنّ كلامنا سيُنقَل بدقّة وفي الإطار المناسب، من جهتنا، ثمّة بعض المبادئ التوجيهية الأساسية لبناء هذا النوع من الثقة

العمل مع وسائل الإعلام:

- **ينبغي أن نكون موجودين عندما نُطلَب**: علينا أن نجيب عندما يتّصل معارفنا من الوسط الإعلامي وإذا تعذّرت علينا الإجابة فوراً فعلينا أن نعاود الاتّصال بهم في أقرب وقت ممكن.
- **ينبغي أن نكون منفتحين**: علينا أن نكون منفتحين وكرماء مع المعلومات قدر المستطاع، من دون أن نضع أنفسنا أو منظّمتنا في مأزق.
- **ينبغي أن نكون جديرين بالثقة:** علينا دائماً قول الحقيقة لوسائل الإعلام وإذا لم نكن قادرين على قول الحقيقة – إذا كانت ستسبّب مشكلة خطيرة، أو إذا كان التوقيت غير مناسب – فعلينا عندئذ بكلّ بساطة أن نمتنع عن التعليق، ولكن علينا ألا نكذب، إذا كذبنا نورّط أنفسنا ربّما بنوعَين من الصعوبات:
  - أولاً، ستظهر الحقيقة في نهاية المطاف وسنكون في موقفٍ أصعب بكثير ممّا لو كنّا صادقين منذ البداية،
  - وثانياً، سنكون قد أسأنا إلى علاقتنا مع معارفنا في الوسط الإعلامي الذين سيشعرون أنّه لا يمكنهم الثقة بنا من الآن فصاعداً... وسيكونون على حقّ.
- **ينبغي أن نكون دقيقين**: علينا التأكّد من امتلاكنا الوقائع قبل الإدلاء بالتصريح وإذا لم تكن لدينا إجابة عن سؤالٍ ما علينا أن نَعِد بالحصول عليها ثمّ بإعادتها إلى الصحافي – وأن نفعل ذلك وإذا ذكرنا أرقاماً إحصائية فعلينا أن نتأكّد من أنّها صادرة عن مصدر موثوق ومؤكّد إذا كانت معلوماتنا دقيقة دائماً فستقصدنا وسائل الإعلام باعتبارنا مصدراً للمعلومات عن مسألتنا ولن يكون علينا الاتّصال بهم - بل إنّهم هم الذين سيتّصلون بنا وإذا اقترفنا خطأً ما علينا تصحيحه بأسرع وقت ممكن، فإذا لم نفعل ذلك ستستغلّ وسائل الإعلام أو خصومنا (إذا كان لدينا أيّ خصوم) أو الإثنان معاً، هذا الخطأ ويضعوننا في موقف صعب.
- **ينبغي إبلاغ وسائل الإعلام بالمواد الإعلامية المتعلّقة بمسألتنا والتي قد يهتمّون بها:** وقد تشمل مواد إعلامية عن الشأن الإنساني، أو مِنَحاً أو أموالاً مُقدَّمة إلى منظّمتنا، أو معلومات عن المسألة بحدّ ذاتها (مبادرة وطنية مرتبطة بها أو إحصائيات جديدة صادرة بشأنها، مثلاً)، أو مناسبات محلّية أو وطنية (معرض مفتوح أو حفل موسيقي لجمع التبرّعات، أو يوم وطني مخصّص للمسألة).

إعطاء وسائل الإعلام ما تحتاج إليه:

يُعدّ بناء العلاقات الجيّدة مع الأشخاص الجدد أمراً أساسياً بالنسبة إلى حملة الحشد الإعلامية الناجحة، فإذا عرف الصحافيون والمحرّرون أنّنا نشكّل مصدراً جيّداً وموثوقاً من المعلومات (أي أنّنا أشخاص يسهّلون عليهم أعمالهم) فستتحسّن حظوظنا في اكتساب تغطية مناسبة لصالحنا، في ما يلي بعض النصائح التي تساعدنا لكي نصبح مصدراً موثوقاً:

- **الاطّلاع:** علينا أن نقرأ الصحف، وأن نشاهد الأخبار على التلفزيون، وأن نستمع إلى الإذاعات وينبغي أن نعرف آخر المستجدّات الحالية التي تؤثّر على منظّمتنا، وينبغي أن نتأكّد من أنّ مصادرنا موثوقة، كما أنّه علينا الحصول على أكبر قدر ممكن من الوقائع والأرقام، وإذا طُرِح علينا سؤال من وسائل الإعلام لم نستطع الإجابة عنه فعلينا أن نقترح إيجاد الإجابة... وأن نجدها ويجب ألا نبالغ أو «نؤلّف» – لكي نشكّل مصدراً موثوقاً، علينا أن نتحلّى بالدقّة طوال الوقت.
- **الاستفادة قدر الإمكان من معلوماتنا:** ينبغي أن نستخدم المعلومات التي جمعناها حول وسائل الإعلام المحلّية لتفصيل موادنا الإعلامية بحسب أسلوب كلّ مؤسّسة إعلامية واحتياجاتها.
- **جمع الملفّات الصحافية:** يحتوي الملفّ الصحافي على معلومات خلفية عن منظّمتنا وإنجازاتها ومشاريعها الحالية يمكن إرسال هذه المعلومات بسرعة لمجاراة سرعة التغطية الإعلامية التي نشهدها حالياً.
- **إرسال رُزَم المعلومات إلى وسائل الإعلام المحلّية**: عندما تكون لدينا مقالة نريد تغطيتها، نرسل الملفّات الصحافية إلى الصحافيين المحلّيين، وعلينا أن نحرص على ذكر مراجع جميع الوقائع التي ندرجها في مثل هذه الرُزَم.
- **المتابعة من خلال مكالمة هاتفية**: بعد إرسال الملفّات الصحافية نتّصل بالإعلاميين الذين اخترناهم للتركيز على أهمية مادتنا الإعلامية، كأن نسلّط الضوء مثلاً على عدد الأشخاص المتأثّرين بهذه المسألة، أو من خلال تصوير التبعات المستقبلية الناجمة عن الوضع، لمزيدٍ من المعلومات عن مواضيع الأخبار انظروا عدّة العمل:
- **فهم مَن نعمل معه:** من المهمّ أن نفكّر في المؤسّسات الإعلامية التي نريد الاتّصال بها، ومتى ينبغي الاتّصال بها، وما يستطيع كلّ طرف تقديمه للطرف الآخر وعلينا إذاً أن نعرف ما الذي تقوم به كلّ مؤسّسة ومَن هو جمهورها المُستهدَف.
- **دراسة وسائل الإعلام وتحليل محتواها:** مَن هم الصحافيون وما هي المؤسّسات الإعلامية التي تنتبه إلى مجال اهتمامنا؟ يمكننا تحضير جدول أو سجل يُظهِر الجهة التي تستطيع تقديم أفضل تغطية.
- **الانتباه إلى المُعلِنين:** علينا معرفة الشركات التي تضع إعلاناتها لدى مؤسّسة إعلامية محدّدة، فعندما نعرف ذلك نتعرّف إلى مدى وسع جمهور المؤسّسة الإعلامية أو ضيقه.

فهم ما يجعل المادة الإعلامية مهمّة بالنسبة إلى القرّاء أو المستمعين أو المشاهدين لكي نساعد أصدقاءنا في وسائل الإعلام على بيع منتجهم، فلكي نحصل على الدعم من وسائل الإعلام علينا إقناعها بأنّ زبائنها يريدون سماع ما نريد قوله وهذا ليس أمراً سهلاً فالقرّاء يحكمون على الأخبار من خلال طبيعتها الواقعية وفائدتها وأهميتها العامة وجميعها تستند إلى المعايير التالية:

- مصداقية مصدر معلومات الصحافي أو مركز المصدر الاجتماعي أو المهني،
- مدى قدرة القرّاء على استيعاب المواد الإعلامية المحدّدة،
- مدى توافق المعلومات في المادة الإعلامية مع مصادر أخرى تتناول المسألة نفسها،
- كيف يقرّر القرّاء مدى أهمية مسألة معيّنة بالنسبة إليهم.،
- **التحلّي دائماً باللطف والاحترام**: لتقوية العلاقات مع المعنيين ولضمان استمرارية التواصل لما فيه مصلحة الحملة التي نقوم بها أوالحملات المستقبلية وهو ما يؤدي بالنتيجة إلى استدامة العلاقات مع وسائل الاعلام فقد نحتاج إلى بعضنا البعض مجدّداً، يمكننا أن نبقى بمثابة مصدرٍ للمعلومات، والصحافي يتابع نشاطات منظّمتنا حتّى يعلم بأيّ جديدٍ يستحقّ الذكر.

فوائد ومخاطر توظيف الإعلام لتعزيز استراتيجية الدعوة الخاصة بك

١. فوائد توظيف الإعلام

يعد العمل الإعلامي «أداة» أخرى في صندوق أدوات الدعوة، وسوف يكون مفيدًا إذا ما كنت تسعى إلى:

- إطلاع الرأي العام والتأثير عليه كجزء من استراتيجية الدعوة حيث يمكن للإعلام – سواء كان ذلك عبر التليفزيون أو الإذاعة أو الصحف – توصيل رسالتك لعدد كبير جدًا من الناس.
- جذب المؤيدين لقضيتك أو حملتك (مثال: يمكن للداعمين أن يشاهدوا أو يسمعوا أو يقرؤا عن الدعوة الخاصة بك في وسائل الإعلام)
- إدراج قضيتك على جدول أعمال صناع السياسات لأن السياسيين يتسمون بحساسية عالية لكل ما يسمعه أو يقرأه الناخبون في الإعلام.
- تحسين صورة منظمتك ودعم مصداقيتها أمام صناع السياسة، لأنه إذا قامت وسائل الإعلام بالنقل عن منظمتك فسوف يعتقد صناع السياسات أنه من الجدير عقد لقاء معك.

٢. مخاطر توظيف الإعلام

إن توظيف الإعلام يحمل بالتأكيد مخاطر معينة ينبغي أن تكون على وعي كامل بها قبل التواصل مع الإعلام خاصة في الدول التي يقل فيها حيز حرية التعبير. نوضح لك فيما يلي بعض المخاطر المرتبطة بتوظيف وسائل الإعلام في الأعمال الدعوية:

- قد تكون التغطية الإعلامية لموضوع الحملة غير دقيقة أو غير مواتية لمنظمتك مما سيؤثر بالضرورة على سمعة المنظمة (تذكر أن الكثير من وسائل الإعلام تكفل حق الرد الذي يمكنك استخدامه في مثل هذه المواقف خاصة عند نشر مقالات صحفية غير دقيقة).

- قد تتسبب التغطية الإعلامية في تحفيز معارضي الدعوة الخاصة بك لاتخاذ إجراءات مضادة لمنظمتك ومن المعتاد أن يرفع الكشف العلني عن قضية ما عبر الإعلام مستويات التحفز لدى كلا الجانبين.
- قد يتم رفع قضايا تشهير ضد منظمتك إذا وجهت اتهامات لفرد أو شركة أو كيان دون وجود أدلة أو بسبب إساءة تفسيرك للحقائق (احرص على معرفة قوانين التشهير في بلدك قبل أن تطلق مثل تلك الاتهامات).

٣. كيف تقنع الإعلام بقصتك

أي وسائل الإعلام؟

يجب عليك دائمًا تحليل وسائل الإعلام التي يتابعها جمهورك كجزء من تحليل الجمهور المستهدف الذي من المفترض أن تجريه

- قنوات التليفزيون،
- محطات الإذاعة المحلية/الوطنية،
- الصحف – أي الصحف تحديدًا؟،
- الإنترنت،
- المجلات/ الصحف التجارية.

مثال: لن تكون هناك فائدة من محاولة نشر القصة في الصحيفة إذا كان الجمهور المستهدف لا يقرأ.

البحث حول وسائل الإعلام

تأكد من معرفة بعض المعلومات حول المؤسسات الإعلامية أو وسائل الإعلام التي تتعاقد معها:

- هل هي نزيهة وجديرة بالثقة ومشهورة؟
- هل تقوم الصحيفة أو البرنامج عادة بتغطية موضوعات مشابهة لموضوع الدعوة؟
- ما هي المقالات التي يقرأها جمهورك وما البرامج التي يستمعون إليها أو يشاهدونها؟

ما الذي يريده الصحفيون منك؟

القصص

إن أكثر شيء يقدره المراسلون هو المعلومة الجيدة والقصة الجيدة، تخيل نفسك مكان الصحفيين وأجب على هذه الأسئلة:

- ما وجه الأهمية في الموضوع؟
- ما الذي سيجذب انتباه الناس؟
- ما الجديد أو المستحدث أو الأصيل في قصتك؟
- لماذا تعتقد أن القصة ستكون مهمة بالنسبة لمن يقرؤون الصحف أو يستمعون للإذاعة أو يشاهدون التلفاز؟

التوقيت

إن مفتاح القصة الجيدة هو التوقيت الجيد!

- تصرف سريعًا لأن الصحفيين عادة لا يملكون الكثير من الوقت وقد تبرد القصة ويضيع أثرها!
- لاحظ أن معظم الصحف لديها مواعيد نهائية لإعداد قصص اليوم التالي وكلما أسرعت في نشر قصتك كان ذلك أفضل.
- إذا كنت تحاول استخدام وسائل الإعلام للتأثير على نتائج اجتماع ما – تصويت أو مناقشة برلمانية على سبيل المثال – تحدث مع الصحفيين في الأمر قبل انعقاد الحدث بيوم واحد على الأقل بحيث تضمن أن قصتك سوف تحدث الأثر المطلوب قبل اتخاذ القرار.

الأخبار

- هل القضية جديرة بالنشر؟ ما «الخبر» الذي تحاول القصة توصيله؟
- اربط رسائلك بالأنباء العاجلة، فعندما تكون القصة قد انتشرت بالفعل في وسائل الإعلام يكون من السهل إقناع الآخرين بوجهة نظرك حول الموضوع.
- واحدة من أهم نقاط القوة هي تقديم فرصة لنشر قصة أو صورة تعرض منظورًا جديدًا أو محليًا أو تضفي هالة من الإثارة على وجهة نظر بعينها.

الروابط

اربط قصتك بالفرص الإخبارية – فيما يعرف بـ الصنارة أو الوصل/الربط – مثل:

- الأحداث الراهنة.
- الاجتماعات رفيعة المستوى.
- الخطابات الهامة.
- الذكرى السنوية.
- مواسم استهلاك منتج معين.. إلخ.

٤. طرق مختلفة للاتصال بوسائل الإعلام والتواصل معها

هناك طرق متنوعة يمكنك من خلالها الاتصال بالصحفيين ووسائل الإعلام والتواصل معهم وهذه بعض الاقتراحات:

- **الاتصال المستمر وغير الرسمي بالصحفيين**: قم بوضع قائمة اتصالات تضم الصحفيين ممن هم على دراية بالقضية ويمكن اللجوء إليهم لنشر القصة في وقت قصير إذا ما دعت الحاجة لذلك، فمن غير المحتمل أن يوافق صحفي على نشر قصتك إن عرضتها عليه بشكل مفاجئ وفي وقت قصير دون أن تكون على اتصال معه من قبل.
- **نظم دورة تدريبية مدتها يوم واحد:** لمجموعة من الصحفيين حول حقوق الأطفال وأهمية النشر الأخلاقي لمختلف انتهاكات حقوق الطفل، لكي يكونوا قادرين على دعم قصة الدعوة بصورة أفضل وبشكل مستمر.
- **اعقد مؤتمرًا صحفيًا / إخباريًا:** لإطلاق أي تقرير جديد أو حملة جديدة!

- **قم بتوزيع بيان صحفي على كل وسائل الإعلام:** المختصة على الإنترنت وخارجه ويتكون البيان الصحفي من رسالة أو موجز قصير لكنه غني بالمعلومات، والهدف منه هو الكشف عن التفاصيل المتعلقة بقصتك.

٥. التجهيز للقاءٍ إذاعي أو تليفزيوني

بمجرد إصدارك لبيان صحفي أو اتصالك بمؤسسة إعلامية يجب على أحد أعضاء المنظمة الخاصة بك أو التحالف الدعوي أن يستعد لإجراء لقاء إعلامي للتحدث حول الأمر ومن أفضل الطرق للتجهيز لمثل هذا اللقاء هي الاستعداد لكل من:

- الأسئلة التي ترغب في أن تُطرح عليك.
- الأسئلة التي تفضل ألا تطرح عليك – لكنك قد تُسأل عنها على أي حال!

قبل اللقاء

- جهز النقاط الرئيسية للحوار. وتكون في صورة جمل قصيرة جدًا تلخص النقاط الرئيسية التي تود التطرق لها أثناء اللقاء، فكر في أمثلة واضحة وسهلة الفهم (قصص) لتوضيح وجهة نظرك، وليكن من ضمنها بعض الأدلة القاطعة إن أمكن (مثال: ٧٠٪ من الأطفال في المناطق الريفية لا يلتحقون بالمدارس الثانوية).
- جهز ورقة 'الأسئلة والإجابات' التي تحتوي الأسئلة المحتملة ثم حدد أفضل الإجابات الممكنة وهي طريقة جيدة لخلق إجماع داخلي حول المسائل المعقدة قبل الخروج بتصريح علني خاصة إذا كنت تعمل في منظمة أو ضمن تحالف دعوي.

كتابة البيان الصحفي

١. البنية

- **البداية:** عنوان بسيط ووصفي وملفت لجذب الانتباه، متضمنًا تاريخ إطلاق البيان أو نشره.
- **الفقرة الافتتاحية:** القصة باختصار، يجب أن تخبر القارئ من خلالها بـ: مَنْ، ماذا، أين، ومتى، وسيكون بإمكانك التطرق لـ «لماذا؟» أو الأسباب في الفقرات اللاحقة.
- **الشكل الهرمي:** ضع المعلومات الأهم أولًا ثم المعلومات العامة فيما بعد.
- **إضافة اقتباس:** من أحد ممثلي منظمتك أو ممثلي المجتمعات المحلية المتضررة وسوف يتيح لك ذلك تغيير زمن وإيقاع وزاوية القصة.
- إضافة جزء بعنوان «المزيد من المعلومات» يحتوي على معلومات الاتصال خاصة بك بما في ذلك اسمك ورقم الهاتف الذي يجب أن تكون متاحًا من خلاله.
- إنهاء البيان بـ ملحوظات للمحررين تتضمن معلومات حول ماهية الأعمال التي تقوم بها منظمتك وملاحظات محددة تتعلق بالبيان الصحفي نفسه.

٢. **أسلوب الكتابة**

- يبدو البيان الصحفي الجيد عند قراءته مشابه للقصص تمامًا.
- لا يجب الاعتماد على القصة وحدها كعامل جذب للحصول على التغطية، يجب أن يقدم البيان كذلك فكرة واضحة عن الرسالة الجوهرية، ابدأ بما تريد قوله (الرسالة) ثم ابحث عن طريقة أخرى مختلفة وجذابة لتعرضه بوضوح.
- التزم بالحقائق وتجنب المبالغة في الحديث عن القضية، وتذكر أن البيان الصحفي الذي تكتبه قد يعاد طبعه حرفيًا.
- يجب أن يبدو التصريح أو الاقتباس واقعيًا، كما لو أنك تجيب على سؤال طرحه عليك أحد الصحفيين بشكل شخصي، حاول أن تضع ولو جزء من رسالتك الأساسية في هذا التصريح – فهو الجزء الوحيد الذي لن يتم تعديله من البيان الصحفي.
- تجنب المصطلحات المتخصصة واللغة العاطفية وأسلوب الاستجداء، دائمًا الجمهور في اعتبارك سواء كان قراء الصحف أو الصحفيين أو المستمعين... إلخ.

٣. **الشكل أو التصميم**

- من الأفضل أن يتكون البيان من صفحة واحدة فقط، مع تباعد كافٍ بين السطور، قم بطباعته وتوزيعه على ورقة المنظمة ذات (الطابع الرسمي) التي تحتوى او توضح بياناتها وعنوانها.
- إذا كان البيان يتكون من أكثر من صفحة اكتب كلمة المزيد... بخط عريض في الزاوية اليسرى من نهاية كل صفحة.
- تأكد من صحة كتابتك على الأقل مرتين، واطلب من شخص آخر قراءته ومراجعته.

استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وأدوات الإنترنت :

لقد أصبحت التقنيات الجديدة ووسائل التواصل الاجتماعي توفر فرصًا هائلة لأغراض الدعوة.

الفوائد

الوصول: بوسع الإنترنت أن يُمكّنك من الوصول إلى الملايين حتى وإن كنت تعمل في منظمة صغيرة نسبيًا (مثال: مبادرة Avaas لتنظيم الحملات عبر الإنترنت أصبح لديها الآن أكثر من ٤٠ مليون شخص حول العالم يقومون بأعمالها)

السرعة والمرونة: مع تسارع وتيرة انتقال الأخبار والمعلومات أصبح القائمون بأعمال الدعوة يستخدمون تحديثات البريد الإلكتروني وإشعارات تويتر والرسائل القصيرة لممارسة الضغط أثناء حدوث الأخبار.

مفعول المساواة: إذا كنت تريد تأسيس مبادرة إلكترونية وبدء العمل فيها فلن تحتاج لأكثر من: حساب على الإنترنت، موقع إلكتروني، والوقت اللازم للعمل، حيث تقدم العديد من موارد الإنترنت مجانًا مما يعني أن المنظمات الصغيرة لديها نفس الفرص المتاحة للمنظمات الكبيرة.

التفاعل مع الجماهير: يتيح الإنترنت لمؤيديك إمكانية تشكيل مبادرة الدعوة بأنفسهم وهو ما يعرف بـ « التعهيد الجماعي » حيث تشجع مؤيديك على إدخال المعلومات والأفكار والحلول عبر طرق متنوعة منها: منشورات تويتر، تعليقات الفيس بوك، المدونات، استطلاعات الرأي الإلكترونية، والمحاور التفاعلية على موقعك الإلكتروني الخاص... إلخ. ويمكنك كذلك نشر التغذية الراجعة لمؤيديك حول تقدم المبادرة والأفكار التي طرحوها، كما يمكنك شكرهم بصورة منتظمة على الأعمال التي يقومون بها، الأمر الذي سيحفزهم بدوره لإنجاز المزيد من الأعمال، فنحن جميعًا في حاجة إلى القليل من التشجيع.

مفعول التداعي: إن أنجح الحملات الإلكترونية هي تلك التي تتضمن تناقل الروابط والبريد الإلكتروني المتعلق بالحملة ما بين الأصدقاء وجهات الاتصال التي قد تبدي اهتمامًا بالقضية، ويدعى ذلك بـ التسويق الفيروسي لأن الحملة تنتشر مثل الفيروس تمامًا – أو كما تنتشر النار في الهشيم، فأنت بضغطة زر واحدة تستطيع إرسال البريد الإلكتروني وصفحات الفيس بوك ومقاطع اليوتيوب المثيرة للفكر وغيرها لكل واحدة من جهات الاتصال الخاصة بك.

مجال للجمع بين وسائل الاتصال المختلفة: تساهم التقنيات الجديدة في تمكين المنظمات من عرض دعواتها من أجل العمل عبر مجموعة متنوعة من وسائل الاتصال في وقت واحد، إذ يمكنك عبر رسالة إلكترونية مختصرة أو منشور صغير على تويتر أن ترسل روابط إلكترونية لصور أو مقاطع فيديو على اليوتيوب أو تقارير سياسية متعمقة أو مواقع إلكترونية تخص منظمات أخرى... إلى آخره.

معرفة جمهورك: يتيح لك الإنترنت إمكانية متابعة الأشخاص الذين تتواصل معهم ومعرفة أي الأعمال قاموا بها ومتى وبهذا سيكون بإمكانك عبر هذه المعلومات أن تنسق قائمة بريدية ذات فئات مختلفة وحياكة رسائله الإلكترونية بعناية لكي تلقى الصدى المطلوب لدى كل واحدة من هذه الفئات، هذا وتساعدك متابعة «من» يفعل «ماذا» على تحديد الأفراد الذين لديهم الاستعداد والقابلية للقيام بأكثر من ذلك بكثير من أجلك (مثال: ترتيب لقاء لزيادة الوعي في الحي الذي يعيشون فيه، أو زيارة السياسيين والمسؤولين المحليين).

⇦ تحقيق أقصى استفادة من الحملات عبر الإنترنت

تتمحور الحملات حول الناس وليس التكنولوجيا: استخدم الإنترنت لبدء حوار ذو اتجاهين مع النشطاء وكلما كان التواصل شخصيًا كلما زادت احتمالات قراءة الناس للمحتوى وتفاعلهم معه إذا قمت بإشراك مؤيديك على الإنترنت في عملية اختيار قضية الدعوة فمن الأرجح أنهم سيقبلون على دعمك ويقومون بالأعمال بأنفسهم.

حافظ على تركيزك وابقِ الأمر بسيطًا: إن أفضل مبادرات الدعوة عبر الإنترنت تجمع ما بين الرسالة القوية والدعوة الواضحة للعمل. فكر بعناية في تصميم موقعك. يجب أن تكون المعلومات حول المبادرة والأعمال التي تريد من المشاركين القيام بها واضحة ومن السهل إيجادها وبسرعة، ابدأ بعرض المعلومات الهامة والمختصرة أولًا ثم قم بإدراج روابط إلكترونية للمعلومات الأكثر تفصيلًا.

خذ الوقت الكافي لبناء الدعوة عبر الإنترنت: قد تحتاج لإدارة العمل عبر الإنترنت لفترة أطول مما تعتقد من أجل توليد الأرقام التي تسعى لتجميعها، تذكر أن تبقِ العمل رائجًا ومحدثًا على الموضع وأن تبعث برسائل تذكير منتظمة حول العمل من خلال البريد الإلكتروني وتويتر وغيرها من الوسائل أضِف نصوصًا أو صورًا أو مقاطع فيديو مع

التغييرات الجديدة التي تبثها ولا تكدس البريد الوارد للمشاركين برسائل إلكترونية لا نهاية لها دون داعٍ يجب أن تكون رسائلك ذات مغذى وأن ترسلها في الوقت المناسب – أما عدا ذلك فسوف تنفر الناس من العمل.

المواقع الإلكترونية: محاور الحملات. تمثل المواقع الإلكترونية جوهر وجودك وحضورك على الإنترنت والذي يمكنك من خلاله الربط بين الأنشطة على الإنترنت والأنشطة على أرض الواقع، لذا حافظ على الموقع محدّث ومتجدد باستمرار.

استخدام البريد الإلكتروني. رغم الانتشار الواسع لمواقع التواصل الاجتماعي مثل تويتر وفيس بوك، ما زال معظم الناس يستخدمون البريد الإلكتروني. كما أن الأجيال الجديدة من الهواتف الذكية توفير إمكانية الوصول الفوري للبريد الإلكتروني.

"لقد استخدمنا نحن]حملة أوباما[وسائل التواصل الاجتماعي بكثرة خلال الحملة الرئاسية، لكن العلاقة الأساسية التي أتاحت لنا العمل كانت البريد الإلكتروني. كانت الرسائل الإلكترونية ذات النصوص الثقيلة والقائمة على الأسلوب السردي هي العنصر الذي يحافظ على مشاركة الناس معنا. وكان شعارنا الخاص هو 'استثمر في علاقاتك عبر الإنترنت من خلال البريد الإلكتروني' -**توماس جينزمر – شركة Blue State Digital**

استخدم مواقع الشبكات الاجتماعية لكن تأكد من أن لديك القدرة على إدارتها. تقدم لك مواقع التواصل الاجتماعي مثل تويتر وفيس بوك حيزًا ضخمًا للتفاعل مع الجمهور والعمل الفوري ورفع مكانة المبادرة الخاصة بك لكن تأكد من أن لديك القدرة على إطعام ذلك الشيء الذي قد يتحول إلى وحش من المعتاد أنك إذا قمت بإعداد مدونة سيكون بإمكانك كتابة تدوينة جديدة كل بضعة أيام والرد على تدوينات المؤيدين، على نفس المنوال، هل لديك القدرة على النشر باستمرار على تويتر وبث أخبار جديدة كل مرة؟ إن خدمة كل مواقع التواصل الاجتماعي تلك قد تتحول إلى احتلال بدوام كامل

استخدام الهواتف النقالة – مثال من كينيا

تم تأسيس خدمة أوشاهيدي Ushahidi(تعني "شهادة " أو "شاهد" باللغة السواحيلية) بعد الأزمة السياسية في كينيا والتي أعقبت انتخابات ٢٠٠٧ المثيرة للجدل. فقد اقترحت المؤسِسَة الشريكة للمبادرة «أوري أوكولو» فكرة تأسيس الموقع حينما أدركت أنه بإمكان الأفراد العاديين استخدام هواتفهم النقالة في بث التقارير حول ما يحدث في مجتمعاتهم المحلية بنحو أسرع وأدق من وسائل الإعلام المعهودة وباستخدام خدمة خرائط جوجل الملاحية المجانية، قامت أوكولو بالتعاون مع زملائها بتحديث خريطتهم الخاصة بالمعلومات حول العنف السياسي، تلك المعلومات التي قام بإرسالها حوالي ٤٥,٠٠٠ شخص باستخدام خدمتي الرسائل القصيرة والبريد الإلكتروني. وقد ثبتت فعالية الفكرة في تجميع الأدلة ومحاسبة الحكومة ومختلف الأحزاب السياسية على أفعالهم؛ تلك الفكرة القائمة على الدمج ما بين «التعهيد الجماعي» للمعلومات وبرامج تحديد الموقع الجغرافي وسهولة قيام المواطنين الكينيين بالمشاركة عبر هواتفهم النقالة ومن الجدير بالذكر أن البرنامج الذي طورته المجموعة قد تم استخدامه لاحقًا لتوثيق العنف ضد المهاجرين في جنوب أفريقيا وتجميع روايات شهود العيان على الغزو الإسرائيلي لغزة في الفترة ما بين ٢٠٠٨ و٢٠٠٩، ويستخدم حاليًا في هاييتي للمساعدة في أعمال الطوارئ هناك وأخيرًا فإن هدف المجموعة هو خلق منصة يمكن لأي شخص استخدامها لتجميع وعرض المعلومات.

المصدر: www.ushahidi.com

خطة المتابعة والتقييم لخطة الحشد والدعوة:

المتابعة والتقييم

المعلومات ضرورية للقرارات التي نتخذها وللأفعال التي نقوم بها، الحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب يمكننا من:

- الاطلاع على عمل الآخرين وتجاربهم والتعلم من ذلك.
- التعرف على الفرص المتاحة وأماكن التطوير الممكنة.
- تجنب تراكم الخطأ واكتشافه فور حدوثه.

المتابعة والتقييم تتضمن اكتساب واستخدام المعلومات في النواحي المختلفة من العمل في كسب التأييد، إلا أن المعلومات الناتجة من متابعة وتقييم المشروعات لا تحظى بنفس الأهمية غالباً، في مجال التنمية المتابعة تعتبر متطلب يفرض على الهيئات من قبل الممولين، وبناء على ذلك، تقوم الهيئات الحاصلة على التمويل بأنشطة المتابعة المطلوبة على مضض وأيضا، ينظر إلى المتابعة على أنها نهاية في حد ذاتها، حيث يقوم مديري المشروعات باستكمال النماذج وإعداد التقارير بدون الضرورة لاستخدام المعلومات الواردة بالتقارير للتقدير الداخلي وتخطيط البرنامج وبالمثل، يتم إجراء التقييم لإرضاء المتطلبات الخارجية أو للحكم على استمرارية تمويل المشروع أو وقف هذا التمويل ويتم استخدام التقييم بنسبة أقل كأداة لتقوية المشروع وتمكين المشاركين أو المستفيدين».

إن المقدرة على الحصول على المعلومات المناسبة واستخدامها هامة لأفراد كسب التأييد كما هي هامة للمنظمات، فكون المتابعة والتقييم الجيد يساعد جماعة كسب التأييد على متابعة نجاحاته وبناء مصداقيته، وتحفيز الأعضاء على الاستمرار في حماسهم وفي حال استطاعت أنشطة كسب التأييد لكسب التأييد أن تحرز تغيير في السياسات هنا يستطيع أفراد كسب التأييد أن يبرزوا العلاقة الواضحة بين الأهداف والأنشطة والتغيير الذي تم تحقيقه في السياسات.

المتابعة: هي العملية الروتينية لجمع المعلومات عن النواحي المختلفة لحملة كسب التأييد واستخدام المعلومات في إدارة عملية كسب التأييد وفي صناعة القرارات.

خطة المتابعة هي أداة أساسية من أدوات الإدارة وتوفر لأعضاء كسب التأييد والمنتفعين المعلومات الضرورية لتصميم، وتنفيذ، وإدارة، وتقييم أنشطة كسب التأييد لتحقيق مهمة المتابعة، يجب أن تتضمن خطة المتابعة نظم واضحة وموثقة لجمع البيانات والمعلومات عن الأنشطة الأساسية لعملية كسب التأييد، وأيضاً نظم لتلخيص وتحليل واستخدام المعلومات من أجل صناعة القرارات واتخاذ الإجراءات و المعلومات الناتجة عن المتابعة تساعد في:

- **أهداف المتابعة :**
  - توضيح الاستراتيجيات الممكنة للتعامل مع كسب التأييد للقضية.
  - إيجاد الدعم المالي والسياسي لأنشطة كسب التأييد.
  - تسويق القضية أو الشبكة أو الحملة بشكل فاعل ومؤثر.

التقييم : يوفر تحليل منظم وموضوعي لأداء جماعة العمل في كسب التأييد لكسب التأييد، وفعاليتها وتأثيرها.

- **أهداف التقييم :**
  - استخلاص دروس مستفادة من التجربة للارتقاء بجودة حملة كسب التأييد.
  - تحسين تصميم الحملات المستقبلية.
  - إظهار مميزات الائتلاف للمساندين وصناع القرار والممولين والأعضاء ...الخ.

ويمكن اعتبار التقييم تقدير لأوضاع كسب التأييد لكسب التأييد في فترة حرجة أو هو عملية للنظر في الإنجازات أو الأثر طويل المدى لها.

المتابعة: نشاط مستمرتقوم به بشكل أسبوعياً وشهري إن لم يكن يومي،يعتبرجزءًاضروريًا من أعمال الدعوة للأسباب الموضحة أدناه.

التقييم: نشاط تقوم به كل عام إلى عامين، أوفي من تصف الجدول الزمني لمبادرة الدعوة أوفي نهايتها.

هناك ٣ أسئلة حاسمة ينبغي الإجابة عليهاعند متابعة وتقييم الدعوة:

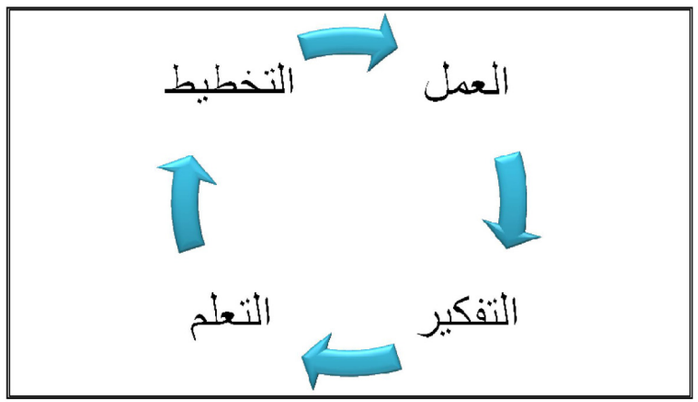
هل نقوم بتنفيذ ماتعهدنا بتنفيذه؟ (الصلاحية الداخلية)

هل أحدثنا أي تغيير؟ (تقييم الأثر)

هل هذه هي الأشياءالصحيحة التي ينبغي عملها؟ (الأهمية / الصلة الاستراتيجية)

يميل البعض للقيام بعملية المتابعة والتقييم ببساطة كجزء من المُساءلة التي يخضعون لها أمام المانحين ،والمدراء،وأصحاب المصالح الآخرين – كأن تثبت للآخرين أن الدعوة الخاصة بك تحرز تقدمًا، لكن المتابعة المستمرةلأعمال الدعوة تعتبرنشاطًا دعويًا ضروريًا سوف يساعدك على تمييز النشاطات المجدية وغيرالمجدية ،وعلى تعديل استراتيجيتك لمواكبة التغييرات التي قد تطرأ على السياق السياسي الخارجي فكرفي الدعوة باعتبارها دورة مستمرة :

(شكل توضيحي رقم ١٥):



إذا كنت قد قمت بتطوير استراتيجية للدعوة، فلديك بالفعل إطار العمل الذي تحتاجه من أجل متابعة وتقييم الدعوة:

وضع نظرية التغيير والنهج الكلي وتسلسل الأنشطة المخطط لها + تحديد النتائج قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد = تحديد مؤشرات النتائج

لقد أتممت بالفعل معظم العمل الشاق الذي تتطلبه متابعة وتقييم الدعوة الخاصة بك.

لماذا تقوم بمتابعة تنفيذ استراتيجية الدعوة؟

تعتبر المتابعة نشاطًا دعويًا ضروريًا لذا يقوم أكثر الدعاة نجاحًا بإجراء المتابعة بصورة مستمرة وذلك لأن نجاح الدعوة يعتمد على قيام الأطراف الفاعلة في البيئة الخارجية لمنظمتك (مثل صناع السياسة) بإجراءات معينة نتيجة لمجهوداتك المؤثرة والفاعلة ومن هذا المنطلق نجد أن الدعوة ليست كتوفير خدمة مباشرة أو بناء مشفى حيث يتمتع القائمين على توفير الخدمة أو بناء المشفى بالسيطرة الكاملة تقريبًا على النتائج ففي مجال الدعوة يعتمد الأمر برمته على تفاعل الإجراءات التي تقوم أنت بها مع البيئة السياسية الخارجية والأطراف الفاعلة التي تسعى للتأثير عليها وأي تغيير وإن كان ضئيل في تلك البيئة الخارجية أو فيه مواقف وأفعال الأطراف الفاعلة الأساسية يترتب عليه احتياج استراتيجية الدعوة التي وضعتها للتغيير بالشكل المناسب وبالتالي فإن متابعة مبادرة الدعوة يجب أن تتم بشكل متواصل.

إن المتابعة تساعدك على كشف أية مشكلات وتقييم ما إذا كان النهج الذي اخترته هو الأنسب حقًا للوصول لأهدافك وتساعدك كذلك على تحديد الفرص وتقييم الطريقة التي تتغير بها البيئة بحيث يتمكن الدعاة من الاستجابة سريعًا لتلك التغييرات.

وتعد المتابعة عملية مستمرة لذا ينبغي على المنظمات أن تضع جدولًا زمنيًا في الأوقات الهامة لاستعراض الأنشطة وتلقي التغذية الراجعة ومناقشة الخطط ومراجعتها كجزء من اجتماعاتها الروتينية وأنشطتها الداخلية وبالطبع فإن توثيق هذه المناقشات والتغييرات سوف يساعد في تقديم دلائل للتقييم الشامل (الأمر الذي سيتكرر دوريًا وبوتيرة أعلى مقارنة بالمتابعة – أيْ كل عام أو عامين)

تكون المتابعة مفيدة في الحالات التالية:

- أن تكون المعلومات الصادرة عنها مفيدة وأن يتم استخدامها،
- أن تساهم في دعم الاستراتيجيات،
- ألا تستهلك الكثير من الوقت.

في مجال الدعوة نقوم بمتابعة ما يلي:

- الأعمال والأنشطة التي خططنا لها، وإذا ما كانت لا تزال هي الأساليب الصحيحة لتنفيذ الدعوة.
- التغييرات التي طرأت نتيجة للأنشطة (النتائج).
- التبعات غير المقصودة للاستراتيجيات أو التكتيكات.

- السياق الكلي الذي نعمل فيه.
- الموارد التي استثمرناها.

في ظروف مثالية يجب على كل خطة حملة أن تضم إطارًا واضحًا ومحددًا للمتابعة، كي يدرك أعضاء فريق العمل «متى» و كيف سيراجعون ويقيمون الخطة ومن المهم تحديد هذه التفاصيل في البداية لأن التغير السريع الذي تتسم به مبادرات الدعوة قد يترتب عليه في كثير من الأحيان إهمال المتابعة والتعلم، مما قد يؤدي إلحدوث أخطاء وسوء تقدير للبيئة الخارجية.

يمكن لخطة المتابعة أن تبدو مشابهة لهذه (جدول رقم ١١) :

ما الذي تتابعه؟ مثال	كيف ستجري المتابعة؟ مثال	متى ستجري المتابعة؟	من سيقوم بالمتابعة؟ من سيقوم بتوثيقها؟	ما الإجراءات التي ستقوم بها بناءًا على المراجعة؟
داخلي: **ما مدى جودة عمل المنظمة؟** **تحديد ومعالجة المشكلات في العمل الجماعي والتواصل ... إلخ**	• اجتماعات منتظمة للتعرف على المشكلات المستجدة	شهريًا؟	المنسقين	• مراجعة خطط العمل الفردية • مراجعة طرق العمل الجماعي
خارجي: **ما الأنشطة الدعوية المختلفة التي تجري؟** **ما الذي تغير في السياق الخارجي؟ ما الفرص المرتقبة؟ ما الذي تعلمته عن الأطراف المستهدفة وأصحاب النفوذ؟**	• اجتماعات منتظمة • مراجعة خطة العمل • وضع سجل للأحداث • مشاركة سجل المتشددين • توثيق الاجتماعات	أسبوعيًا؟	المنسقين	• مشاركة وتحديث المعلومات الجديدة حول الأطراف المستهدفة والفرص • تحديث الرسائل • مراجعة التكتيكات وخطة العمل
العمل مع الآخرين: **ما المشكلات التي طرأت فيما يتعلق بالعمل مع التحالفات أو بناء القدرات مع الآخرين؟**	• اجتماعات منتظمة • توثيق اجتماعات التحالفات	أسبوعيًا؟ أسبوعيًا	المنسقين	• مراجعة أساليب العمل مع الآخرين • تحديث جدول الحلفاء، ومن نعمل معهم وكيف!
التقدم نحو تحقيق الأهداف	• اجتماعات منتظمة هدفها تقييم التقدم نحو المعالم المرحلية • مقابلات دورية مع مقدمي المعلومات الأساسيين.	خلال فترة تتراوح ما بين ٣ – ٦ أشهر	المنسقين	• مراجعة الأساليب إن لم تكن مجدية • مراجعة خطة العمل

(مقتبس من: صندوق أدوات الدعوة الخاص بمنظمة إنقاذ الطفولة")

تأكد من أن عملية التفكير والتقييم قد أصبحت جزءًا من روتين المنظمة

تهتم المتابعة في المقام الأول بالتعلم، ويتوقف نجاح أو فشل الأمر على ثقافة وروتين العمل الخاص بالمنظمة، لكن ليست كل المنظمات تركز على التعلم لذلك يجدر البحث في كيفية إجراء تغييرات تدريجية بهدف تحقيق ثقافة تتمحور حول التعلم ويمكن استهلال هذه الخطوة بتضمين النقاط الجوهرية للمتابعة والتقييم في اجتماعات تخطيط الدعوة وفيما

يلي بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها في هذا الشأن:

- عقد المناقشات حول التقدم خلال الاجتماعات التي تضم جميع الموظفين، واجتماعات تخطيط الدعوة، والاجتماعات مع الشركاء والأطراف المستهدفة بالدعوة.
- تحديد مواعيد منتظمة على جدول أعمال الدعوة من أجل التقييم والمراجعة (خلال فترات تتراوح ما بين شهرين إلى٤ أشهر).
- تحميل شخص واحد مسؤولية تجميع البيانات التي تم جمعها وتوزيعها قبل انعقاد الاجتماعات.
- تحضير قائمة من أسئلة المراجعة والتقييم كي يتم طرحها أثناء الاجتماعات.
- تسجيل الانطباعات حول التقدم مباشرة بعد الانتهاء من أحد الأنشطة، كأن تجري تقييم ما بعد النشاط.

أسئلة جوهرية يجب طرحها أثناء المتابعة:

ماذا كانت توقعاتنا عن المرحلة الحالية؟

- ما الذي حققناه؟
- هل يعكس تقدمنا التوقعات السابقة؟

هل نحن متقدمون أم متأخرون مقارنة بما تشير إليه تلك التوقعات؟

- إذا كنا متقدمين عن الجدول الزمني فما هي العوامل التي ساهمت في ذلك؟
- ما الذي كان خارجًا عن إرادتنا؟
- ما الذي كان باستطاعتنا تقديمه، ويحتمل أن يكون شيئًا قابلًا للتكرار؟
- ما هي التحديات التي استطعنا بالفعل التقليل من حدتها وكيف فعلنا ذلك؟

هل ورد إلى علمنا ما قد يحتم إعادة النظر في خارطة الطريق؟

- هل نرغب في تغيير أساليب العمل؟
- هل نرغب في استهداف دوائر شعبية جديدة، أو شركاء محتملين أو صناع سياسة جدد؟
- هل هناك معالم أساسية ندرك الآن أنه يجب علينا الوصول إليها من أجل تحقيق غايتنا المتعلقة بالسياسات؟
- هل طرأت أية أحداث خارجية من شأنها إعاقة أي من السبل التي خططنا لاتباعها؟
- هل طرأت أية أحداث خارجية من شأنها فتح نوافذ جديدة نحو الفرص؟
- ماذا سيكون شكل العالم إذا لم نكن قد شاركنا في هذا الجهد الدعوي؟

هل نحن متأخرون عن ما تشير إليه توقعات المرحلة الحالية؟

ما المعلومات التي نحتاجها لكننا لا نملكها؟ ما هي المعلومات التي نملكها لكننا لا نحتاجها؟

ما البيانات التي ينبغي جمعها؟

من السهل تجميع الكثير من البيانات التي لن تكون مفيدة بالضرورة ولكي تضمن عدم حدوث ذلك، عليك أن تحاول تحديد نوعية البيانات المفيدة للمساعدة في استعراض وتنقيح الاستراتيجيات.

تتضمن أنواع البيانات الواجب جمعها:

- التقارير الإعلامية
- تقارير الأنشطة
- محاضر الاجتماعات
- ملاحظات من اجتماعات تخطيط الدعوة
- سجلات الأحداث
- وثائق تخطيط المشروع
- المدونات
- التصريحات التي يدلي بها السياسيون فيما يخص قضية الدعوة
- تعقيبات وآراء (التغذية الراجعة) من أصحاب المصالح الأساسيين.

التحديات الرئيسية التي تواجه عملية متابعة وتقييم الدعوة

- جمع بيانات ملموسة توضح مساهمة أو تأثير مبادرة الدعوة.
- عدم وجود بيانات موضوعية (يمكن للسياسة والسياسيين أن يكونوا غير موضوعيين بالمرة).
- إسناد النتائج الإيجابية التي تحققت للدعوة التي قامت بها المنظمة إذ كيف لنا أن نتأكد من أن النتائج قد جاءت بفضل مجهوداتك في حين أن العديد من العوامل قد لعبت دورًا في المسألة (الانتخابات أو تغيير الحكومة مثلًا) وأن هناك العديد من المناقشات التي جرت والقرارات التي اتخذها صناع السياسة وراء الأبواب المغلقة؟

التعامل مع مشكلة إثبات المساهمة في التغيير

- احتفظ بسجلات عن جميع الخطابات والتصريحات الصادرة عن صناع السياسة والتي فيها إشارة لمنظمتك.
- في حالة عدم وجود مثل تلك التصريحات، اسأل صناع السياسات أنفسهم عن الأثر الذي تركته الدعوة لديهم، وما إذا كانت أي من تغييرات السياسات قد جاءت نتيجة للمبادرة التي أطلقتها.
- وكجزء من تقييم منتصف المدة أو التقييم النهائي، بإمكانك التعاقد مع استشاري خارجي لإجراء المقابلات مع مجموعة من صناع السياسات، فقد يشعرون بحرية أكبر في التحدث عن التأثير الذي يعزونه إلى مبادرتك مع خبير خارجي بدلًا عن أحد أعضاء منظمتك.
- عند القيام بالدعوة في شبكة، تأكد من تسجيل دور ومساهمة منظمتك في الشبكة والتفكير فيه، إن إسناد التغيير لجهود منظمتك سيكون أكثر صعوبة عند العمل في شبكة دعوية تضم منظمات أخرى، فما القيمة المضافة التي قدمتها المنظمة إلى الشبكة؟

المراجع:

١. (الدليل الذي وضعته جيني روس للمركز الدولي للتدريب وأبحاث المنظمات غير الحكومية (INTRAC))
٢. (”إطار عمل حول الدعوة» وضعه المجلس الدولي لمنظمات خدمات الإيدز (ICASO)، مع جزيل الشكر لـ ”هيلاري كولبي)
٣. (”منهجية معهد بحوث التنمية (IDR) والمعهد الكاثوليكي للعلاقات الدولية(CIIR)“)
٤. ”مسارات التغيير“ ٦ نظريات حول كيفية حدوث التغيير في السياسات؛ ساره ستاشوياك، خدمات البحوث التنظيمية.
٦. ”منهجية معهد بحوث التنمية (IDR) والمعهد الكاثوليكي للعلاقات الدولية(CIIR)“ : جين كوفي.
٧. ”دليل دورة التعلم المدمج للدعوة والتأثير على السياسات“ : جيني روس.
٨. ”مراقبة السياسيات الحكومية: صندوق أدوات منظمات المجتمع المدني في أفريقيا“، إصدار منظمات Cafod/Christian وAid/Trocaire، ٢٠٠٦.
٩. ”كراس التمرين المصغر الخاص بأبحاث دورة التعلم المدمج للدعوة والتأثير على السياسات“ : جيني روس
١٠. ”البحث من أجل التنمية: دليل عملي“: صوفي لوز وكارولين هاربر ونيكولا جونز ورايتشل ماركو، منشورات سيج، ٢٠١٣.
١١. ”دليل الاتصالات لمنظمة المعونة المسيحية“، ٢٠٠٤.
١٢. مهارات كتابة التقارير : د. عادل صالح، دكتوراة الاتصال السياسي – فريدريش ألكسندر
١٣. ”صندوق أدوات الدعوة حول حقوق المرأة“، جيسيكا وودروف، منظمة Womankind، ٢٠١١.
١٤. ”الدعوة التشاركية: صندوق أدوات موظفي ومتطوعي وشركاء VSO“، مؤسسة الخدمة التطوعية في الخارج VSO، ٢٠٠٩.
١٥. (”التشبيك من أجل تغيير السياسات: دليل التدريب للدعوة“، مشروع السياسات/الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID.)
١٦. http://www.womankind.org.uk/policy-and-resources/womens-rights-advocacy-/toolkit
١٧. ٢٠Recommendation.html٪Notes/Policy/http://web.uvic.ca/~sdoyle/E٣٠٢
١٨. ٢٥٤٩٨-http://www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm٧٦

ملاحظات

ملاحظات

مقدمة الدليل التدريبي

يعتبر هذا الدليل هو الدليل المتقدم الذى ينشرة مركز هى للسياسات العامة تحت عنوان «الدعوة والتأثير على السياسات» ويأتى هذا الدليل فى مرحلة متقدمة من البرنامج الأقليمى «هى» والذى يعمل على تنفيذه تحالف أكاديمية التنمية الدولية المكون من ثلاثون منظمة وجمعية أهلية فى خمسة دول وهى «مصر، الأردن، تونس، لبنان واليمن». ,ويتناول الدليل مجموعة من الموضوعات التى من شأنها التركيز على زيادة مهارات ومعلومات المشاركات بالبرنامج فى موضوع الدعوة والتأثير على السياسات، حيث أنه يركز على عدة موضوعات من أهمها تصميم استراتيجيات الدعوة والأدوات المختلفة التى من شأنها تصميم استراتيجية طولية وقصيرة الأمد للقضية المطروحة، كما يركز ايضاً على دورة السياسات العامة وكيفية صياغة التوصيات والحلول المطروحة فى أوراق السياسات العامة.

وبما أن مركز «هى» للسياسات العامة يسعى دائماً لبناء جسور من التواصل والتشبيك مع العديد من مؤسسات المجتمع المدنى المحلية والاقليمية والدولية لفتح آفاق وقنوات للتواصل بين القيادات النسائية المحلية والمؤسسات المختلفة، قام المركز فى أبريل 2015 بابرام شراكة استراتيجية مع المركز الدولي للتدريب وأبحاث المنظمات غير الحكومية ومقره اكسفورد بالمملكةالمتحدة حيث تضمنت الشراكة تصميم وتنفيذ ورشة عمل متقدمة فى المملكة الاردنية الهاشمية ضمت حوإلى20 سيدة من مركز «هى» للسياسات العامة بالاضافة إلمجموعة من فريق واستشاري المركز حول الدعوة والتاثير على السياسات ومن ثَم قام المشاركين بتصميم البرنامج التدريبى المتقدم حول الموضوع ذاته. ولقد قامت الخبيرة «هيلين كولينسون» بتنفيذ ورشة العمل مع المشاركين والعمل على تصميم برنامج تدريبى متقدم يركز على تصميم السياسات العامة وكيفية صياغة التوصيات بطريقة فعالة من أجل التأثير على صناع القرار وإحداث تغيير حقيقى وملموس فى السياسات المطروحة، بالاضافة إلى ذلك ركز التدريب على صياغة استراتيجيات الدعوة والتغيير حيث أنه من المقرر تبنى المركز لمجموعة من السياسات المطروحة والعمل على تصميم حملات دعوة لطرح السياسات العامة المقترحة والمصممة على المستويين المحلى والأقليمى من قبل مجموعة من السيدات المشاركات فى المركز.

يسعى المركز دائما إلى بناء وتعزيز قدرات السيدات المهتمين بالشأن العام على العموم وبالأخص رسم وتحليل السياسات العامة. ومن ايماننا بأهمية وجود كوادر نسائية لديها المهارات المبتكرة فى طرح سياسات عامة فى العديد من المجالات التنموية (تعليم، صحة، عمل، السياسة الخارجية، .. الخ) سنعمل دائما على تقديم كل ماهو حديث فى هذا المجال، هذا وتجدر الإشارة إلى أن الهاجس الأساسي الذي تحكَّم في وضع هذا الدليل هو تقديم نموذج تدريبي موحد لاستخدامه بكافة الدول المشاركة طبقًا لتوجهات الإدارة الإقليمية للبرنامج، كما يأخذ بعين الاعتبار مبادئ وأساليب التدريب وليس من خلال أساليب تعليمية، كما أنه يحدد بشكل واضح وبالتكامل مع دليل المدرب الإجراءات العملية المطلوبة لإنجاح المهمة التدريبية، وذلك بما يتماشى مع المنهجية الحديثة للتدريب.

ادارة برنامج هى

Academy for International Development AID MENA

بتمويل من

SWEDEN

مواطنة كاملة مواطنة فعالة هى دعم المرأة القيادية

Heya Program -برنامج هى